

# Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale

*Cosetta Pepe*\*

## 1. Responsabilità e valori nell'evoluzione del rapporto impresa-ambiente

Il tema della “*responsabilità d'impresa*” si pone oggi, soprattutto in alcune realtà aziendali e di settore, come nuovo terreno di confronto competitivo. L'attenzione è riferita a una concezione allargata di responsabilità, frutto di una generale evoluzione dei “valori” che stanno alla base del rapporto impresa-ambiente. La caratterizzano un complesso di fattori economici, sociali, ambientali e soprattutto - nella sua espressione più avanzata - una filosofia che sposta l'ottica dell'analisi del rapporto *produzione - consumo - cultura*, evidenziandone il nesso più profondo: “l'approccio tradizionale rispecchia l'idea che i mercati sono primari, ...ma questo è errato perché le società hanno prima creato la cultura e poi i mercati, ...così l'utilità dei mercati deve essere ricollegata alla intima profondità della cultura” (Rifkin, 2003)

Per l'impresa si tratterebbe, quindi, non solo di superare un concetto di responsabilità legato alla valorizzazione del capitale investito dagli shareholders, ma anche di andare oltre il semplice rendere conto delle proprie performance ai vari tipi di stakeholders, arrivando a creare le condizioni perché tutti i soggetti, direttamente o indirettamente coinvolti, siano partecipi di una stessa “cultura” della produzione, del mercato, del territorio.

Il tema coinvolge, peraltro, non solo la responsabilità d'impresa, ma anche quella degli altri attori coinvolti. Si può infatti parlare di *responsabilità dei consumatori* - relativamente ai molteplici aspetti del consumo responsabile che attengono alla qualità dei prodotti, all'equilibrio ambientale e sociale, alla coscienza dei divari fra Sud e Nord del Mondo - e di *responsabilità delle varie istituzioni*, nazionali e internazionali, pubbliche e private, alle quali sono affidate funzioni di orientamento, supporto e soprattutto controllo e certificazione dell'effettivo esercizio di tali responsabilità.

Non è facile, tuttavia, stimare il grado reale di sensibilizzazione a questo tema e l'effettiva diffusione dell'impegno su questo fronte; così com'è difficile capire, di volta in volta, la natura, i motivi e le radici di questa rinnovata attenzione al problema. Al riguardo si possono avere due punti di vista, cui corrispondono due tipi

---

\* Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

di comportamenti da parte delle imprese. Da un lato, pensare che la ripresa del tema della responsabilità derivi da una migliore percezione della complessità del rapporto impresa-ambiente e da una maggiore capacità di affrontarla - circostanza che esprimerebbe un comportamento “attivo” da parte delle imprese interessate -, dall’altro, che la causa sia da ricercare nella necessità per le imprese di “reagire” a un deterioramento di tale relazione (Nicholls, 2002), dovuto sia a motivi oggettivi (inquinamento, rischi alimentari, nuove forme di sfruttamento, aumento delle diseguaglianze), sia a fatti di natura soggettiva, in particolare la crescente consapevolezza dei consumatori e la sempre più diffusa iniziativa dei diversi attori sociali che promuovono la sensibilizzazione al problema, sostenendo o direttamente realizzando - come nel caso del commercio equo e solidale - percorsi economici alternativi, più consoni ai principi di uno sviluppo equilibrato.

In ogni caso, il quadro di analisi relativo al concetto allargato di responsabilità ci mostra un insieme di circostanze non dissimili da quelle che inducono le imprese a correggere, adeguare, o anche riformulare le proprie strategie e politiche. Di fronte ai cambiamenti che caratterizzano i mercati, le imprese devono mettere in atto innovazioni più o meno radicali – in una o più aree aziendali – per rispondere a particolari esigenze dei consumatori, a diverse dinamiche competitive, a nuove opportunità e condizionamenti. Queste innovazioni – studiate o anche solo suggerite dal comportamento di altri soggetti (consumatori, concorrenti, organismi esterni) – risultano, comunque, sempre destinate a migliorare il posizionamento, lo sviluppo, le performances: valori positivi per l’impresa, coerenti con i suoi “codici genetici” e con il linguaggio che li decodifica e li esprime.

Da sempre l’etica, il sociale, l’equilibrio con il territorio sono temi che le imprese hanno dovuto affrontare: ritenuti a volte in conflitto con il fine istituzionale della valorizzazione del capitale investito o - nel respiro più ampio del medio lungo periodo - considerati e fatti propri in relazione alla sopravvivenza dell’impresa. Nella cultura della produzione, ma anche in quella del consumo, l’attenzione era concentrata sull’efficienza/efficacia e sul rapporto qualità/convenienza; il resto faceva da corollario e tutti gli elementi in gioco, negativi o positivi che fossero, venivano ricondotti all’orientamento prevalente. Quello che, invece, oggi si va delineando è piuttosto *un complesso di valori che si fa sistema*, arrivando talvolta a mettere in gioco gli equilibri aziendali, ma allo stesso tempo rivelandosi anche preziosa leva concorrenziale per chi sa sfruttarla.

Il tema della responsabilità sociale - affermatosi a livello internazionale con l’acronimo CSR (Corporate Social Responsibility) - sta “contaminando” l’ambiente sociale ed economico, di fatto imponendosi a molte imprese, spesso ancora come semplice elemento di discussione e di immagine, ma sempre più diffusamente come necessità o stimolo a una qualche forma di cambiamento.

Non sembra qui opportuno entrare in un dibattito che metta in contrapposizione i comportamenti aziendali “autenticamente” motivati dall’etica e quelli che invece “usano” l’etica per perseguire i classici obiettivi aziendali. Ci interessa piuttosto sottolineare che la Corporate Social Responsibility – nei suoi vari aspetti - segue e si sviluppa in consonanza con un’evoluzione culturale che interessa tutti gli attori dell’ambiente-mercato, che risultano interattivi e reciprocamente condizionati così come di fronte a un qualsiasi altro tipo di cambiamento.

Il problema quindi non è quello di dare una patente di maggiore o minore moralità alle azioni dell'impresa, ma vedere quanto essa sia coinvolta, con quali strumenti affronti o "cavalchi" il problema della CSR; e soprattutto quali reali trasformazioni tutto questo porti alla cultura aziendale, ai principi gestionali, allo sviluppo economico e alla distribuzione del valore.

## **2. Sviluppo sostenibile, economia di filiera e territorio**

Da un minimo a un massimo di coinvolgimento: la rosa dei significati che si danno al termine responsabilità non solo è ampia e composita, ma soprattutto investe, ormai, *una catena di soggetti economici*: più precisamente, la catena di soggetti legati dallo stesso ciclo di produzione-distribuzione-consumo, ispirati a valori etici, sociali, ecologici che travalicano l'ambiente di riferimento delle singole imprese *per estendersi a tutta la filiera*.

Il concetto che esprime i vari aspetti della responsabilità e implicitamente coinvolge tutti i soggetti che caratterizzano le filiere prodotte è quello di "*sviluppo sostenibile*". Un'espressione che riassume le tre dimensioni base del problema: salvaguardia dell'ambiente, rispetto dei diritti umani, equità nella distribuzione del valore, anche in riferimento ai bisogni delle comunità e dei territori che intervengono nelle varie fasi del ciclo. In questa concezione, allo sviluppo "verticale" della filiera si sovrappone infatti quello "orizzontale" dato dalla comunità e il territorio, che assume un significato particolare soprattutto a monte e a valle.

*All'origine* della filiera, il contesto economico locale, le tecniche di produzione, le condizioni di lavoro, la salvaguardia dell'ambiente, richiedono un'attenzione a un complesso di problemi che devono essere gestiti con una politica del territorio che investa nel suo sviluppo una quota equa del valore aggiunto. *A valle*, là dove il prodotto viene collocato sul mercato finale, l'impresa si lega fortemente alla comunità con la sua offerta di prodotti e servizi, ma anche con la promozione di valori sociali e azioni filantropiche, coerentemente con la sensibilità del contesto. La vicinanza al mercato rende naturalmente più ricco il tema della responsabilità anche in relazione alla politica del territorio e alla salvaguardia dell'ambiente. D'altra parte, la sempre maggiore sensibilizzazione dei consumatori ai temi dell'economia solidale mette in relazione l'operato dell'impresa con il contesto di origine, saldando così i due momenti.

Forte implicazioni nel rapporto impresa-territorio, a tutti i livelli della catena di fornitura, hanno anche le istituzioni pubbliche e private – in Italia, lo stesso Ministero del Lavoro in collaborazione con Università, Camere di Commercio, Istituti di ricerca – con interventi che sottolineano il contributo della responsabilità sociale alla competitività delle imprese e del Sistema-Paese.

L'operato di queste istituzioni si prefigge il superamento di un approccio debole alla responsabilità sociale, "affinché le risorse che le imprese vogliono dedicare al territorio possano raggiungere una massa critica e contribuire alla realizzazione di una compiuta *welfare society*". In questo quadro si collocano appunto i programmi che non solo lavorano alla uniformazione degli standard per meglio monitorare i

comportamenti, ma prevedono anche incentivi vari a fronte di una partecipazione delle imprese agli investimenti in *welfare* sul loro territorio.

□ *La proposta elaborata in tal senso dal governo italiano vuole, infatti, coinvolgere le imprese nel finanziamento delle politiche del welfare in cambio di agevolazioni fiscali e accesso privilegiato a fonti di finanziamento, il tutto in una logica di collaborazione fra pubblico e privato (Labitalia 2003). In una economia dove le relazioni fra le imprese sono sempre più importanti, queste sollecitazioni dall'esterno costituiscono un incentivo per tutto il sistema, con un effetto che risale a monte verso i fornitori. I problemi legati alla responsabilità condivisa all'interno della filiera devono comunque essere analizzati tenendo conto delle asimmetrie dimensionali dei soggetti interessati e della conseguente capacità di informazione, conoscenza e controllo.*

Il valore strategico dell'intera filiera è ormai così evidente che, nella maggior parte dei casi, al governo delle singole fasi del processo si affianca l'esigenza di un governo dell'intera filiera, realizzato in genere con la leadership del soggetto più forte, accompagnata da gradi maggiori o minori di collaborazione da parte degli altri soggetti della filiera. È quindi importante ricostruire i canali, analizzandone la struttura e rendendosi conto della *natura delle relazioni* che si instaurano fra i soggetti che vi operano. In particolare, oltre al ruolo del produttore, deve essere tenuto in considerazione *il ruolo del distributore*, soprattutto quando è caratterizzato da grandi dimensioni, forte capacità di coinvolgere il consumatore finale con la sua formula complessa, e capacità di attivare catene di fornitura completamente governate, se non direttamente possedute in una logica di integrazione verticale.

### **3. Il fuoco sul problema della responsabilità sociale nella distribuzione**

La scelta del campo di analisi cade qui sullo studio del problema della responsabilità relativamente alle imprese commerciali, soprattutto quelle della grande distribuzione al dettaglio, che al pari delle più grandi e influenti imprese industriali governano ormai filiere di produzione e distribuzione, collocandosi nella posizione del più forte e quindi anche del più "responsabile". Nel caso delle grandi imprese commerciali risulta, anzi, ancora più chiara la natura complessa di tale responsabilità: le relazioni con i fornitori, spesso minori, con basso controllo del mercato finale e sempre più caratterizzati da un rapporto di dipendenza dall'impresa commerciale; la vicinanza ai consumatori e la possibilità di interpretarne i bisogni e le aspettative non solo di consumo; il forte innesto nel territorio con potenzialità integrazione e varietà nelle proposte di offerta e di intervento maggiori che per un'impresa industriale. C'è di fatto una sostanziale confluenza nei comportamenti e nelle responsabilità delle grandi imprese di produzione e di distribuzione che presidiano le filiere nazionali e internazionali, tuttavia, proprio perché il settore della distribuzione è più nuovo e meno indagato, vogliamo coglierne le specificità e contribuire all'ampio dibattito in corso sulla responsabilità di impresa dal loro punto di vista e con il loro linguaggio.

Il riferimento al punto di vista e al linguaggio non è casuale: la posizione della grande impresa commerciale al dettaglio, ultimo anello della catena del valore, dispone naturalmente a uno sguardo ampio che abbraccia tutta la sequenza di fasi e passaggi che caratterizzano la realizzazione e commercializzazione di un prodotto o servizio. Il problema di dare trasparenza e quindi garanzie per l'intera filiera è espresso in termini di "rintracciabilità". La cura che viene posta al problema della rintracciabilità esprime la necessità di una visione globale dei processi, che ricostruisce i percorsi per conoscerli, controllarli ed, eventualmente, gestirli in proprio o attraverso una stretta catena di relazioni che risalgono a monte, fino ai soggetti e luoghi delle prime fasi di produzione-coltivazione-estrazione-prime fasi di trasformazione, per garantire qualità ed equilibrio complessivo alle componenti di prodotto, ma anche alle valenze ambientali, sociali ed etiche dei processi.

Nel passaggio al destinatario finale e al momento della realizzazione del valore complessivo tutte le fasi sono realizzate, conoscibili e tutte evidentemente importanti e necessarie. Il punto di vista di chi sta alla fine della catena è quindi naturalmente più completo, e allo stesso tempo, più esigente ed equilibrato: il risultato delle attività produttive, distributive, di servizio vi confluisce, dando pari dignità a tutte, esigendo la loro visibilità, coordinamento, ottimizzazione.

Inoltre, nel punto vendita finale si incontrano prodotti, bisogni materiali e immateriali, comportamenti di acquisto, stili di vita, valori individuali e collettivi che si rapportano gli uni agli altri, aprendosi a numerose possibilità di composizioni diverse cui possono corrispondere altrettante formule di offerta. Il marketing del distributore (retailing marketing) trova così linfa per rinforzarsi e rinnovarsi, moltiplicando le potenzialità di posizionamento e giocando su nuovi elementi. Ma non è solo una questione di prodotti e di immagine: differentemente dall'impresa industriale, l'impresa commerciale gioca su una formula complessa di prodotti-servizi, sulla vivibilità di un luogo, sul piacere di una esperienza che non è solo esperienza di acquisto. Il rapporto con la clientela è più diretto e l'investimento in *fidelizzazione al punto vendita* uno strumento oggi più sicuro ed efficace di quello che punta sul brand di prodotto.

Nell'esperienza delle imprese commerciali più avanzate, relativamente ai temi della responsabilità e dello sviluppo sostenibile, colpiscono soprattutto alcuni aspetti:

- il rapporto fra tipo di *format* - e dimensioni relative - e il modo di sviluppare e sfruttare in termini di retailing marketing e relativo posizionamento sul mercato i temi dei valori etici e ambientali;
- la messa in evidenza della correlazione fra l'assunzione di questi valori e il problema del *controllo della filiera*, e quindi della sua "rintracciabilità"; problema che viene gestito dando vita a circuiti dedicati, caratterizzati da snellezza e forte accentramento delle decisioni; oppure a collegamenti con i circuiti "alternativi" del Commercio Equo e Solidale, con la difficoltà di rendere compatibile la propria gestione con le strette regole che li governano, ma aprendo allo stesso tempo una reale potenzialità di sviluppo per i loro prodotti;
- le implicazioni che l'assunzione di valori etici, sociali, ambientali legati allo sviluppo sostenibile comporta per il retailing marketing che si trova a gestire ormai un *mix di "prodotti, servizi e valori"* con nuovi strumenti e contenuti di

comunicazione, per i quali deve necessariamente rinnovarsi, rispettandone l'intrinseca coerenza e cercando di sfruttarne le potenzialità nel rapporto con la clientela, nella gestione - soprattutto quella del personale - e nel più generale rapporto con la società e il territorio.

#### **4. Responsabilità aziendale e sviluppo sostenibile: dal mercato di nicchia ai consumi di massa**

Come già avvenuto per altri processi di cambiamento e innovazione nel settore della distribuzione commerciale - in particolare per l'innovazione tecnologica e i processi di internazionalizzazione - il fenomeno, all'inizio, interessa dimensioni d'impresa non elevate, ma fortemente specializzate; una più ampia diffusione e il consolidamento dell'esperienza non può tuttavia prescindere dal coinvolgimento della grande distribuzione generalista.

Per un periodo relativamente lungo, tuttavia, il coinvolgimento sul fronte dei valori sociali, etici e ambientali, viene vissuto da soggetti alternativi e contrapposti; il fenomeno è quello del Commercio Equo e Solidale, che si manifesta attraverso la nascita di importatori di prodotti "solidali" provenienti dal Sud del mondo e destinati ai paesi industrializzati. Le nuove figure nascono come espressione di gruppi motivati da valori etici e sociali, e quindi estranei al mondo del commercio tradizionale e alle logiche di profitto. Il fenomeno data dagli anni '70 e sviluppa a valle un suo sistema di distribuzione al dettaglio caratterizzato da punti vendita esclusivi (le Botteghe del Mondo).

Solo alla fine degli anni '80 una nuova presa di coscienza della società civile dei paesi industrializzati - sollecitata dai processi di globalizzazione, dalle minacce di una sempre più grave compromissione dell'ambiente, dall'aggravarsi del divario fra Sud e Nord del mondo, nonché dalla sempre maggiore maturità dei consumatori e dalle diffidenze verso il nuovo liberismo in economia - risveglia il dibattito sulla responsabilità di impresa, portandolo ormai decisamente al di là degli storici problemi nei confronti dei portatori di capitale e lavoro, verso un rapporto responsabile con la società e l'ambiente, sia di origine che di destinazione dei prodotti.

Anche le imprese commerciali vengono coinvolte e, come già in campo industriale, l'offerta ispirata a valori etici, sociali e ambientali diventa un elemento di differenziazione dalla concorrenza e va a posizionarsi su nicchie di mercato con ottime potenzialità di sviluppo. Il fenomeno riguarda più settori merceologici e anche format differenti.

Nell'esperienza di alcune imprese, nasce una vera e propria specializzazione. Quello maggiormente interessato è il settore della distribuzione alimentare per quanto concerne i prodotti biologici e i prodotti equi e solidali. A questo si affiancano, sulla base degli stessi principi, prodotti di bellezza e della cura della persona, prodotti di artigianato e di abbigliamento, mentre nel campo dei servizi si sviluppa l'offerta di servizi finanziari dedicati (fondi di investimento etici ed ecologici), mentre si affaccia l'eco-turismo. La combinazione di prodotti ispirati a valori etici, sociali e ambientali con particolari format crea delle fisionomie di punti

vendita originali, esclusivi e spesso vincenti. Uno studio (Eurostaf 2001) ha analizzato cinque casi emblematici di distributori statunitensi specializzati (Whole Foods Market, Patagonia, Real Goods, Cleaner by Nature) operanti rispettivamente nei settori alimentare (supermercati bio), abbigliamento tecnico con implicazioni ambientaliste, impianti domestici ecologici (pannelli solari e altro), catena di negozi di lavaggio a secco biologico. Da notare che nei casi esaminati, al tema dell'ambiente e del biologico, largamente preponderante, si affianca spesso quello sociale (rispetto delle condizioni di lavoro) e quello solidale (equa distribuzione del valore).

Invece, nella distribuzione generalista, la vendita di prodotti ispirati ai valori dello sviluppo sostenibile - senza diventare, come per i distributori specializzati, elemento prevalente e distintivo dell'offerta - mira piuttosto a esprimere una strategia generale che abbraccia più valori, un rinnovamento di immagine che dà più ampie garanzie ai clienti e affronta un impegno che travalica l'offerta commerciale e rende l'impresa un "soggetto della società democratica, con i diritti e doveri del cittadino". E' questo il caso delle imprese della grande distribuzione al dettaglio spesso fortemente internazionalizzate, a cominciare dai colossi della statura dell'inglese Tesco e della francese Carrefour.

Il mondo anglosassone è in anticipo, seguito dalla Francia, mentre si affaccia l'esperienza italiana con il caso Coop che già da tempo ha iniziato un suo processo di sensibilizzazione. Storicamente si inizia dai temi dell'ambiente per poi arrivare alla una visione più ampia e complessa dello sviluppo sostenibile. Tuttavia ogni gruppo ha un suo percorso, che per alcuni si dimostra anche molto veloce, almeno a livello di presa di coscienza e di contenuti della comunicazione, a testimonianza della capacità reattiva e propositiva di queste aziende.

□ *E' il caso di Carrefour, gruppo francese della distribuzione, secondo al mondo dopo lo statunitense Wal Mart, presente in 30 paesi, che si propone di essere "al cuore della società, prima di essere al cuore dell'economia", orientando tutta la propria organizzazione all'adattamento ai vari contesti locali, cogliendo al contempo i valori che sono di tutti e focalizzando la propria missione nel servire i consumatori e nell'"accompagnare lo sviluppo della classe media mondiale", garantendo un "commercio moderno, sicurezza alimentare, prezzi e qualità, fluidità dei flussi in collaborazione con le industrie". Un "lavoro immenso sul piano della realizzazione economica come sul piano della responsabilità sociale" (LSA 2002a). In occasione del Summit Mondiale del Commercio Alimentare, il Presidente e Ceo del gruppo arriva a dire che "le imprese della distribuzione dovranno prendere in considerazione i mutamenti intervenuti nella società, integrando una dimensione etica nella loro strategia, altrimenti i rischi saranno molto elevati e si finirà per pagarli caro in futuro" (Bernard, 2003). Altri interventi allo stesso Summit, indicano il senso della globalizzazione e la nuova mission dei distributori, soprattutto alimentari: "costruire un nuovo tipo di capitalismo al servizio del vasto mercato costituito dalle popolazioni a basso reddito", uno spazio di mercato enorme che offre opportunità di crescita e di impatto sociale. Secondo alcuni osservatori, la futura espansione internazionale dei distributori alimentari dovrà riflettere questo pensiero prevalente: "Le fasce agiate della popolazione offrono solo un limitato*

*potenziale di crescita e quindi lo sviluppo deriverà dall'essersi assicurati la fedeltà dei clienti a basso reddito, aiutandoli a migliorare la situazione fino a raggiungere la classe media. Per raggiungere questo obiettivo, tuttavia, le società dovranno essere molto più attente al problema della povertà.”*  
(Cohon, Brugmann, 2003, p.11).

Le grandi imprese incominciano a dotarsi di unità organizzative interne dedicate al problema. All'esterno nascono istituzioni di riferimento che promuovono e monitorano il fenomeno, redigendo classifiche che posizionano le imprese sulla base di precisi indici a seconda del loro impegno. La valenza strategica del fenomeno, anche solo in termini di immagine, si esprime attraverso la creazione di queste strutture interne ed esterne che operano per il rispetto dei “valori”: la qualità dell'offerta, le conseguenze sociali dell'operato delle imprese, gli effetti sull'ambiente, le iniziative umanitarie sul territorio. “I temi sono sempre così vasti e sensibili che queste funzioni sono sempre collocate ai vertici dell'organizzazione d'impresa” (LSA 2002b), nella centrale di acquisto - come nel caso di Opera del gruppo Casino, Galec del Gruppo Leclerc - o alla direzione del gruppo, come per Camif.

□ *Nel gruppo Auchan l'organizzazione è ancora più ricca, con due comitati centrali: uno presso la direzione e uno nella centrale, oltre a dei comitati regionali, una “direzione ambiente”, una per le relazioni con le piccole imprese. Il gruppo tedesco Tengelmann ha, invece, costituito una specifica unità organizzativa per gestire i problemi ambientali e tutto il personale riceve in tal senso un'adeguata formazione, mentre ai fornitori è richiesto di condividere tali valori. Tesco, per formulare le politiche legate alla CSR, si è invece dotata di un comitato trasversale a tutte le funzioni, che comprende i managers più anziani, mentre Sainsbury's ha costituito un comitato formato dai responsabili delle singole aree coinvolte nella responsabilità sociale (dipendenti, comunità, clienti, ambiente, investitori, fornitori) che viene supportato da un comitato ristretto, presieduto dal responsabile delle Relazioni Esterne, che si riunisce quadrimestralmente per coordinare le politiche e redigere i rapporti inerenti la CSR.*

Si assiste così alla costituzione di una serie di nuove funzioni che necessitano anche di nuove competenze che sappiano coniugare il management con la “scienza della morale” e trovare i giusti adattamenti ai nuovi temi che sensibilizzano il consumatore. Gli uomini che fanno parte di questi organismi sono top manager - direttori commerciali, responsabili degli acquisti di particolari prodotti (per esempio, in Auchan, prodotti importati e prodotti tessili), responsabili di marketing, della qualità, delle risorse umane, della comunicazione - ma anche personalità “moralì” esterne, professori universitari, membri di associazioni umanitarie. Parallelamente le grandi insegne creano, esse stesse, associazioni e fondazioni (Camif Solidarité, Fondation Auchan).

Più in generale, al di là degli organismi dedicati esistono specifiche iniziative di formazione che si appoggiano sulle funzioni esistenti, tipiche quelle per i direttori degli acquisti e dei buyer riguardanti l'audit sociale e le norme del tipo SA 8000. E' comunque opinione diffusa che siano i responsabili della qualità i soggetti più adatti

a gestire queste problematiche, avendo già l'abitudine a procedure di certificazione e quindi di precisi vincoli e processi da rispettare (tipo la ISO 14001 per l'ambiente) e sapendo allo stesso tempo gestire il cambiamento che queste nuove procedure generano in azienda.

Dovranno comunque via via formarsi dei nuovi profili, dotati di grande cultura generale, consapevoli dei temi trattati dagli organismi che - a livello generale o nello specifico - si occupano di tali problemi. Le attività dei grandi gruppi della distribuzione in materia di sviluppo sostenibile devono, infatti, collegarsi all'esterno, anche a livello internazionale, con le politiche dell'ONU (Global Reporting Initiative), della UE (Commission working group on corporate responsibility), di Eurocommerce, (organismo di rappresentanza degli operatori del settore della distribuzione commerciale presso la Commissione Europea), di ICC (l'International Chamber of Commerce che ha costituito i comitati per l'ambiente e la CRS), del CIES-The Food Business Forum (e al suo interno il Food Safety Working Group). Anche alcune ONG (organizzazioni non governative) monitorano il fenomeno come, ad esempio, la ONG "Ethique sur l'Etiquette" che pubblica un carnet di note indicanti il grado di coinvolgimento delle grandi insegne francesi in materia di clausole sociali e con la quale tutte le grandi insegne francesi hanno iniziato un dialogo. Oppure società che realizzano per loro l'audit sociale: Veritas, IGS, PricewaterhouseCoopers. Quest'ultima, nel 2001, ha condotto 10.000 audit sociali e stima che il fenomeno andrà allargandosi, anche perché la nuova normativa esige la pubblicazione del bilancio sociale (LSA 2002b).

## 5. Rintracciabilità e circuiti alternativi

La pratica della CSR non solo implica delle scelte strategiche e organizzative per la singola impresa, ma come già visto comporta anche una forte attenzione a quanto avviene lungo tutta la filiera. Questa necessità di controllo viene vissuta in molti modi:

- modificando la qualità delle relazioni con i fornitori;
- con il controllo totale, integrandosi a monte ;
- nell'incontro con filiere già fortemente orientate ai valori dello sviluppo sostenibile (bio e solidale);

In questo contesto si inserisce la tematica della *rintracciabilità* di filiera, in quanto strumento di verifica e garanzia dei sistemi di gestione della qualità, capace di ricostruire la storia e il percorso del prodotto mediante identificazioni documentate. La rintracciabilità di filiera è legata quindi, sia a norme cogenti che mirano ad individuare e correggere eventuali problematiche legate principalmente alla tutela e salute del cittadino-consumatore (reg. UE 178/2002, D. CEE 2001/18, Dir. CEE 1760/2000, d.lgs. 155/97)), sia alla possibilità per le imprese di identificare le responsabilità di ogni attore coinvolto nella filiera del prodotto.

In particolare, i sistemi di rintracciabilità oltre a essere uno strumento dal punto di vista tecnico gestionale, per il corretto monitoraggio sulle fasi di tutta la filiera, permette di individuare e razionalizzare i flussi logistici, ridurre i costi di gestione e

intervenire tempestivamente sulle cause di non conformità, anche in un'ottica di garanzia dei processi di controllo dei soggetti più deboli.

□ *Carrefour conta ben 112 “filieri qualità” relative a prodotti freschi (e precisamente 33 per il pesce, 5 di formaggi, e poi carni, frutta, verdura, prodotti biologici). I produttori che ambiscono a firmare contratti con le grandi insegne sono sempre più numerosi, alcuni sono già responsabili di organismi per la difesa dei prodotti con marchio di origine controllata e sono, quindi, soggetti già sensibili ai problemi legati alla qualità della filiera. I grandi distributori, dal canto loro, impegnano l'insegna in un rapporto di fornitura duraturo, che garantisce una qualità definita e concordata, la tracciabilità della filiera, il rispetto dell'ambiente. Al di là della ricerca di immagine, si professa un'attenzione al territorio che supera il tradizionale approccio che acquistava soprattutto prezzi.*

Il caso Carrefour esemplifica un comportamento che si ripete nell'esperienza dei maggiori gruppi della distribuzione europea e mondiale. Per tutti vale la ricerca di partner affidabili e la messa in opera di sistemi di controllo - e sempre più spesso ormai anche di certificazione - che garantiscano la qualità e la rintracciabilità del prodotto.

□ *Tesco organizza speciali conferenze per i propri fornitori, dove questi possono rivolgere domande ai dirigenti ed essere messi a parte dei trend di mercato, dei bisogni dei consumatori e delle strategie di sviluppo. Il gruppo inglese ha aderito all'impiego - e contribuito alla stesura - del “Supplier Code of Practice”, messo a punto dal Department of Trade and Industry. Il gruppo Sainsbury, invece, utilizza dal 2000 un suo codice volontario di comportamento con i fornitori ( il “Working with Suppliers”).*

Nei casi più avanzati, si certifica anche il rispetto dei valori etici e ambientali per una serie di prodotti a marchio proprio. I prodotti equi e solidali a marchio proprio si affiancano a quelli dei circuiti equi e solidali - generalmente con il marchio dell'importatore - che sempre di più arrivano al mercato finale anche tramite la grande distribuzione.

## **6. Il rapporto con il Commercio Equo e Solidale.**

Il Commercio Equo e Solidale (CEES) viene definito come la classica goccia d'acqua in un oceano: nel 2001 il fatturato totale ammonta a 445,38 M Euro e rappresenta lo 0,008 % del commercio mondiale (Point de Vente, n.850, 9 mai 2001), con circa 100 importatori nel mondo, 532 centri di produzione in 59 paesi, 30000 punti vendita al dettaglio dedicati, di cui 25.000 in Europa. Tuttavia il suo sviluppo può ricevere un impulso decisivo dall'incontro con la grande distribuzione, ormai sensibile e interessata a spendersi sul fronte dei prodotti solidali. Le esperienze sono molteplici e riguardano già un certo numero di prodotti, specialmente i prodotti coloniali classici, come il caffè, il cacao, le banane.

□ *Fra le maggiori organizzazioni CEES e i grandi gruppi della distribuzione europea è iniziato un dialogo. In Gran Bretagna si sta allargando sia il numero delle insegne che offrono prodotti etici, sia il numero di prodotti fair presenti in assortimento. Sainsbury's fornisce nella rete dei propri punti vendita del caffè a marchio commerciale equo e solidale (The Grocer, 2003), la catena Cooperative Group ha lanciato dal 2001 una gamma di prodotti etici a marchio proprio che sta mostrando trend di crescita annuali molto buoni, giungendo a distribuire 81 referenze fair (Coop-; 2003), mentre il leader di mercato Tesco - che rappresenta il 25% delle vendite nel mercato equo e solidale britannico - nel 2003 ha raddoppiato il proprio assortimento dei prodotti equi fino a distribuirne 60, che coprono diverse categorie: dal caffè, alla frutta fresca, ai fiori recisi del Kenya.*

Allo stesso tempo, i grandi distributori sostengono campagne di marketing settimanali indirizzate a sensibilizzare i consumatori, come le Fair Trade Fortnight supportate dai maggiori gruppi della distribuzione alimentare (Mintel 2001).

□ *In Francia, Max Havelaar, una delle storiche organizzazioni di origine olandese che vende 5 tonnellate di caffè nei negozi alternativi e 500 nella grande distribuzione, ha concluso un accordo con Monoprix nel 1999 per la distribuzione di caffè con il suo marchio (17.000 pacchetti al mese), seguito poi da altri prodotti, con un forte sviluppo nelle vendite e nella notorietà del marchio. Anche altre grandi catene commerciali francesi (Leclerc - Carrefour - Auchan - Intermarché - Cora) hanno iniziato ad introdurre prodotti del circuito equo e solidale all'interno dei propri assortimenti, talvolta, associando a essi il proprio marchio insegna (Auchan), e partecipano attivamente alla sensibilizzazione del consumatore verso un consumo responsabile, aderendo e promuovendo manifestazioni tematiche a livello nazionale quali "La quinzaine du commerce équitable". In Italia, Coop è la prima catena a introdurre prodotti equo e solidali a marchio proprio (etichetta Solidal) che offre un assortimento che varia dalle categorie delle bevande calde, ai succhi di frutti, alla frutta fresca (banane). Anche altre imprese a livello europeo stanno introducendo prodotti fair nei propri assortimenti: così per Ahold (Olanda), Kesko (Finlandia), Tengelmann (Germania), Sma-Auchan (Italia).*

La valorizzazione del Commercio Equo e Solidale attraverso la grande distribuzione non è comunque accettata da tutte le organizzazioni del CEES, che stanno appunto dibattendo sul problema. Nei circuiti alternativi rimangono tuttavia dei punti critici che solo il passaggio attraverso la grande distribuzione può risolvere. Il commercio equo costa mediamente un 10% in più, un differenziale che può essere abbattuto solo aumentando le quantità vendute. E' stato calcolato che confluire nella grande distribuzione comporterebbe una diminuzione di questa differenza al 2%. Un altro punto messo in luce è l'alto costo dell'investimento richiesto dai punti vendita del circuito alternativo, a fronte di una bassa redditività e di una visibilità limitata, fattori che di fatto inibiscono l'allargamento della rete di vendita del commercio solidale (PricewaterhouseCoopers 2001).

E' comunque opinione comune che il mercato potenziale dei prodotti solidali sia già molto interessante e che quindi una maggiore informazione del consumatore

tramite appropriate forme di comunicazione, parallelamente a una più diffusa disponibilità nei punti vendita, assortimenti più ricchi e migliore visibilità dei prodotti solidali in lineare, siano decisive per il loro sviluppo.

## 7. Retailing marketing e sviluppo sostenibile

Nelle esperienze più avanzate - come quella inglese - si parla già di risposte strategiche al consumo etico di massa emergente (emergence of mass-market ethical consumerism) (Nicholls, 2002) e si argomenta sulle politiche di marketing più idonee a questi nuovi sviluppi del mercato. Il dibattito è particolarmente attento agli aspetti legati al retailing marketing e al comportamento di acquisto del consumatore, direttamente collegato all'offerta del punto vendita e quindi alle strategie del distributore.

Molti osservatori affermano, inoltre, che non mancherebbero i risultati. Ci sarebbero infatti evidenze di una correlazione positiva fra una trasparente Corporate Social Responsibility e le performances aziendali (Balabanis et al. 1998), a testimoniare che l'offerta di prodotti etici si dimostra un fattore di competitività. Tali evidenze riguarderebbero, per il momento, soprattutto i distributori che hanno scelto di legare la propria specializzazione ai valori dello sviluppo sostenibile.

Relativamente alle politiche di retail marketing, sembra che la dimensione *assortimento* si riveli molto importante anche per i prodotti *fair*: il problema è infatti quello di dare visibilità al nuovo settore, allargando e consolidando la nicchia di mercato e sfruttando appieno la forza dei nuovi valori. Nel caso di Whole Foods Market i valori etici e ambientali non sono applicati solo a diverse categorie di prodotti alimentari, ma anche a prodotti dietetici, di bellezza, o destinati alla cura della persona, così come al settore libri, e anche al settore abbigliamento, tuttavia ancora molto marginale. Questa politica testimonia la forza di coesione che i valori dello sviluppo sostenibile possono dare anche ad un assortimento relativamente ampio e poco coerente, sia per merceologia che per destinazione d'uso.

Tende a dilatarsi anche il concetto di *fidelizzazione del cliente* e l'impiego di mezzi per raggiungerla. Infatti il coinvolgimento del cliente non è più identificato dalla continuità nel suo comportamento di acquisto, ma piuttosto dalla sua più generale adesione a dei valori, idee, programmi, espressa anche attraverso la partecipazione ad attività condivise con altri *clienti-militanti* per informarsi, formarsi e agire in favore degli principi professati. Alcuni dei casi esaminati, in particolare quello delle catene specializzate di Patagonia e Real Goods, prevedono varie attività e un rigore che arriva a disdegnare le tradizionali vie di propaganda per affidarsi al proselitismo di una clientela molto attiva, adeguatamente formata e organizzata, oltre che al senso di appartenenza e alla collaborazione dei dipendenti, che vanno annualmente a consolidare il loro spirito di adesione in esperienze di lavoro presso ONG operanti in tutto il mondo, coerentemente con il motto "Actions Speak Louder than Words". Patagonia organizza il suo marketing ispirandosi all'immagine e all'operato delle associazioni ecologiste, con messaggi forti, carichi ideologicamente, proposte politiche e mobilitazione per la promozione di un vero e proprio movimento per la protezione dell'ambiente. Si potrebbe associare questo

forte coinvolgimento con i principi del marketing esperienziale, che considera il vissuto e il comportamento che ne deriva come frutto della percezione dei sensi, delle emozioni, dei convincimenti ricavati dalle esperienze con oggetti, luoghi, relazioni sociali, dinamiche di gruppo (Schmitt, 1999; Pine e Gilmore, 1999).

Nei *format specializzati* si rimane, comunque, ancorati alla *qualità intrinseca del prodotto* che permette di giustificare gli alti prezzi (anche il 25% in più), ancor meglio della volontà di aderire alla causa professata; inoltre, nella maggior parte dei casi, le forme tradizionali di comunicazione e propaganda rimangono attive, anche se dedicate a diffondere oltre alla conoscenza dei prodotti e dei servizi offerti, anche i valori, anzi un “mix di valori”, dal momento che alla garanzia del rispetto ambientale e della qualità del prodotto spesso si associa quella dell’eticità ed equità nella gestione dei processi. La formula di successo viene sfruttata al massimo e si costruiscono reti di punti vendita: nel caso di Patagonia tali reti si sono anche internazionalizzate con 37 negozi di dimensioni medie intorno ai 450 mq, per circa 800 addetti; Whole Food Market possiede 162 punti vendita tra USA e UK e conta 27.000 dipendenti; Cleaner by Nature opera invece con 15 negozi a livello regionale (zona di Boston) anche in franchising. Si usano modalità quali la vendita per corrispondenza (prevalente per Real Goods) e vendite via internet. Alcuni operatori vendono esclusivamente per via telematica (GreenMarketplace.com, GreenHome.com, EcoMall.com ecc).

Il marketing ispirato allo sviluppo sostenibile non è però solo delle imprese specializzate, ma anche delle imprese generaliste, che lo affiancano e per alcuni aspetti lo associano a quello dell’offerta tradizionale. Per molte delle leve di marketing in gioco (assortimento, comunicazione, merchandising) si ha quindi una sinergia e un potenziamento dell’azione di retail marketing.

Per altri aspetti, invece, si può creare una certa conflittualità, per esempio sul *differenziale di prezzo* che generalmente caratterizza questi prodotti, fattore che contrasta con le esigenze del consumo di massa, soprattutto in una fase di rallentamento dello sviluppo, con le imprese impegnate in una politica di contenimento dei prezzi che si ripercuote a monte nella filiera di fornitura. Pressioni che sarebbero però in forte contrasto con la natura di filiere che alzano e non comprimono i margini dei produttori e che inoltre devono affrontare costi logistici non indifferenti, dati dal basso volume e dalla dispersione dei luoghi di rifornimento in zone remote e servite da strutture di comunicazione carenti. Ecco perché, almeno nelle fasi di introduzione, alcuni distributori stanno adottando una politica di contenimento dei propri margini sui prodotti fair al fine di contenere i prezzi e fare sviluppare il mercato.

*Display e merchandising* sono anch’essi coinvolti nell’offerta di questi prodotti, per la coerenza della formula e per rendere massime le sinergie fra i vari aspetti del marketing. Tuttavia, il merchandising e display spesso non sono efficaci. Infatti, solo recentemente, per favorire la crescita delle vendite dei prodotti fair alcuni distributori stanno allestendo nei punti vendita dei settori dedicati, mentre in molti casi non è garantita una buona visibilità di questi prodotti, almeno non nella misura che ci si potrebbe aspettare per prodotti con un così alto e complesso contenuto di messaggi da comunicare e valorizzare. Al proposito, si potrebbe pensare che ci sia una certa prudenza nel dare visibilità alle referenze dei prodotti etici, quasi per paura

che ci possa essere un riflesso negativo per i prodotti che non hanno le stesse caratteristiche, soprattutto quelli a marchio commerciale, che sono basati su elementi di fiducia nell'insegna piuttosto che alla conoscenza e notorietà del prodotto (Piacentini e altri, 2000).

A fronte delle incertezze dei distributori nel concepire delle politiche di marketing adatte ai nuovi prodotti, ci sarebbero quelle dei consumatori. In particolare, per quanto riguarda i beni del commercio equo e solidale venduti nelle grandi superfici della distribuzione britannica, risulta che sono ancora una minoranza i consumatori disposti ad acquistare prodotti etici, e che l'interesse genericamente mostrato non si traduce in aumenti significativi di fatturato; giocherebbe a sfavore, oltre a una naturale resistenza di fronte al nuovo prodotto, anche la poca ampiezza dell'assortimento e il differenziale di prezzo (Mintel 2001).

Alcuni analisti (PricewaterhouseCoopers, 2001) suggeriscono che la possibilità di sfruttare il potenziale dei prodotti equo e solidali a livello di mercato allargato dipenderà dalla capacità delle imprese nel sollecitare la coscienza dei consumatori, offrendo però anche un assortimento più ampio e prezzi non elevati.

D'altra parte, anche per i generalisti, la qualità ha una sua importanza decisiva e l'offerta di nuovi valori non può penalizzare l'aspetto intrinseco dei prodotti, che anzi ricevono maggiore attenzione proprio perché offrono un mix di elementi materiali e immateriali fra di loro coerenti.

## **8. Considerazioni conclusive**

L'analisi del tema riguardante la responsabilità aziendale nelle imprese commerciali, riferito in particolare alla sua formula più attuale e complessa della Corporate Social Responsibility, permette di far luce su una serie di aspetti significativi, anche se non ci sono ancora sufficienti elementi per una lettura sistematica del fenomeno. Le esperienze testimoniate, la documentazione e gli spunti di analisi sono infatti ancora scarsi, anche se il problema della responsabilità sociale delle imprese è argomento che ha ormai una notevole risonanza. A tale notorietà non corrisponde però una parallela, concreta dedizione riscontrabile sia da parte delle imprese che dei loro interlocutori. I temi della CSR con le tre principali direttrici: ambiente e prodotti bio (aspetti ancora prevalenti), condivisione di valori etici (riferiti in particolare alle condizioni dei lavoratori nelle fasi di produzione), equità e solidarietà nella distribuzione del valore lungo la filiera e fra capitale e lavoro, si rivelano in realtà di difficile assimilazione e portano a comportamenti spesso non coerenti nelle imprese, nei consumatori e nelle istituzioni di riferimento. Se infatti, a livello di principi e nelle operazioni di immagine e comunicazione, si condivide l'attenzione agli aspetti negativi dello sviluppo e al problema del porvi rimedio, nei comportamenti e nelle politiche concrete si notano poi incongruenze e lacune.

Da un lato, ci sono evidenze che l'attenzione dei consumatori e delle imprese ai comportamenti responsabili sta comunque aumentando. Negli Stati Uniti, il 66% dei consumatori dichiarano di avere più fiducia nelle imprese che agiscono in favore di una causa sociale. La percentuale di gradimento aumenta se le imprese intraprendono azioni nelle quali i clienti riconoscono valori di particolare importanza o sono

personalmente coinvolti (83%) (Chain Store Age Executive, agosto 2000). Inoltre, la percentuale di consumatori che si dichiarano pronti ad abbandonare una marca per motivi ambientali è cresciuta dal 67% del 1996 al 70% nel 2000 (Brandweek, febbraio 2001). Secondo il Censis, anche in Italia cresce la sensibilità verso i comportamenti socialmente responsabili delle imprese. Un impegno che per il 36,2% degli intervistati dovrebbe essere indirizzato verso l'ambiente e la salute, per il 19,7% verso la tutela delle condizioni di lavoro e per il 12,5% verso la promozione di iniziative in campo sociale (Labitalia.com). Anche le imprese percepiscono il valore della responsabilità verso l'ambiente e il sociale. Per quanto riguarda l'Italia, secondo un'indagine condotta per il ministero del Welfare dall'Università Bocconi in collaborazione con Confindustria, il 43% delle imprese prevede un aumento del proprio impegno sociale. Le motivazioni sono legate alle performance, infatti, per quasi tutte le imprese (il 90%) si tratta di avere un ritorno in immagine, mentre per il 76% c'è la preoccupazione di migliorare le relazioni con la comunità, vale a dire un investimento più specificamente legato ai rapporti con il territorio (Labitalia.com).

D'altra parte, anche nelle aree dove questi temi sono ormai da tempo all'ordine del giorno (prevalentemente il mondo anglosassone), la condivisione del problema nelle dichiarazioni dei consumatori è molto più diffusa di quanto poi lo sia l'effettivo comportamento di acquisto. Ugualmente, nel comportamento delle imprese, anche le più coinvolte, ai pronunciamenti che vorrebbero le strategie (e ormai anche le strutture) impostate secondo i nuovi principi non corrispondono nella fase di attuazione delle scelte coerenti. Si nota, per esempio, una certa prudenza nel percorrere nuove strade, ritenute ancora troppo impegnative sul piano dei costi e dei controlli, e anche troppo rischiose per le molte promesse da fare e quindi poi da mantenere.

Per quanto riguarda le imprese della distribuzione, il coinvolgimento nella responsabilità verso l'ambiente e il sociale trova comunque una serie di motivazioni e potenzialità che saranno oggetto di crescente attenzione e valutazione nelle imprese e conseguentemente negli studi degli osservatori del fenomeno. Innanzitutto, la possibilità di differenziarsi dalla concorrenza, che è l'elemento che viene percepito maggiormente sia dalle imprese generaliste che dalle specializzate, così come quello di proporre un'immagine positiva, costituendo un capitale di fiducia presso i consumatori che saranno anche più inclini a perdonare eventuali errori; questo vale soprattutto in campo alimentare e nei settori dove i rischi di incidenti sono maggiori. Un'altra motivazione può essere rappresentata dalla maggiore possibilità di essere eleggibile per i fondi di investimento etici, soprattutto negli USA, dove questi sono già una realtà molto significativa, ma anche in Europa, dove sono comunque in sviluppo.

Per i format specializzati, che costruiscono la loro identità attorno a precisi valori, coinvolgendo anche il territorio e il suo tessuto sociale, le motivazioni sono poi da collegare all'opportunità di sfruttare una precisa identità e un rapporto forte con il mercato, che può contare su clienti motivati e fedeli, sul passaparola, sul sostegno di organismi esterni, beneficiando così di minori investimenti in marketing. Si può, inoltre, cogliere l'occasione di coinvolgere una clientela di reddito alto, o comunque disposta a pagare di più per i prodotti che rispettano certi valori e, sugli stessi valori,

fidelizzare e motivare i salariati e quindi offrire una migliore qualità di servizio ai clienti.

Nel caso della vendita di prodotti di largo consumo, e quindi per i gruppi della distribuzione generalista, il problema di sfruttare le potenzialità di una domanda orientata ai valori dello sviluppo sostenibile è più complesso, le contraddizioni tra l'offerta contestuale di prodotti tradizionali e prodotti "portatori di valori" sono evidenti e il problema di trovare le giuste idee di marketing per una mediazione fra i vari elementi in gioco è l'aspetto critico da affrontare e, almeno nel medio periodo, forse ancor più difficile da risolvere del problema del controllo dei fornitori e dei costi da sostenere per attivare filiere in linea con i valori professati. Né sembra convincente una soluzione che riduca il problema a una semplice differenziazione di prodotto, per altrettanti segmenti o nicchie di mercato (prodotti solidali, etici, a qualità controllata, esenti da OGM, biologici, ecologici, ecc), anche se le prime esperienze vanno in questa direzione. E' significativo che, già da ora, nelle stesse esperienze si possa notare una rapida tendenza alla contaminazione dei vari elementi: i prodotti a marchio proprio - espressione della conquistata fiducia presso i clienti - si combinano con uno o più di questi "valori"; i prodotti solidali sono spesso anche biologici; quelli a qualità controllata sono anche ecologici; e così via. Si tratta di una scelta motivata dalle sinergie possibili nel combinare i vari aspetti, dalla ricerca di una forza maggiore di impatto, ma anche da una coerenza che si impone all'offerta di valori che una volta nominati non si possono più disgiungere. E' difficile quindi pensare che questo processo di graduale aggregazione dei valori tenda ad accentuarsi, andando anche a combinarsi con gli elementi più tradizionali dell'offerta: prezzi, qualità intrinseca, design, assortimenti, servizi nel punto vendita, azioni verso l'esterno - come d'altra parte già avviene nelle catene statunitensi già citate.

Lo sforzo futuro sembra quindi debba essere soprattutto orientato a valorizzare e rispettare la coerenza nella formula di retailing, che di volta in volta dovrà ricomporre i vari aspetti dell'offerta, guardando al grado di sensibilizzazione e coerenza atteso nel comportamento dei clienti e dando per probabile che, anche se con discontinuità e frammentarietà, i consumatori dei paesi avanzati saranno sempre più inclini a chiedere "mix di prodotti e valori".

Allo scambio e circolazione di merci si affiancherebbe così una "scambio e circolazione di valori", anzi di nuovi, più nobili valori - visto che di valori (e disvalori) negli scambi ne sono sempre passati ed ogni epoca ha avuto la sua cultura degli scambi - e invece di pensare, in negativo, al rischio di un uso strumentale e di una mercificazione dei valori, potremmo piuttosto pensare, in positivo, alla loro diffusione e a una progressiva condivisione di benessere materiale e morale, in un raggio di azione il più possibile allargato, approfittando delle grandi aperture, ma anche delle pieghe della globalizzazione. Si arriva, così, inevitabilmente ad un terreno dove i confini dell'indagine sfumano, gli strumenti di analisi devono cambiare e più che parlare di prodotti fair e di imprese responsabili si dovrebbe incominciare a parlare della coscienza degli uomini.

## Bibliografia

- Balabanis G., Phillips H., Lyall J., 1998, “*Corporate Social Responsibility and Economic Performance in top British Companies: Are They Linked?*”, in *European Business Review*, Vol. 98, n. 1, pp. 25-44.
- Bernard D., 2003, “*Il commercio nell’era dello scetticismo*”, in *Summit Mondiale del Commercio Alimentare*, Barcellona 18-20 giugno, sintesi.
- Cohon C, Brugmann J., 2003, “*Fare affari nella più grande economia mondiale: dar libero sfogo al potere di quattro miliardi di persone, una nuova impresa dopo l’altra*”, in *Summit Mondiale del Commercio Alimentare*, Barcellona 18-20 giugno, sintesi.
- Co-op, 2003, “*Responsible Retailing Initiatives*”, CWS Publication.
- Donalson T., Dunfee W., 1998, “*Business Ethics and Social Contract*”, Harvard Business School Press.
- Eurocommerce, 2003, “*How CSR Initiatives Can Improve Quality in Employment in the Commerce Sector*”, in *Conference Proceedings*, Brussels 4-5 November.
- Eurostaf, 2001, “*Le développement durable dans la distribution*”, ed. Eurostaf, Paris.
- Rifkin J., 2003, “*Riuscire nell’era dello scetticismo*”, in *Summit Mondiale del Commercio Alimentare*, Barcellona 18-20 giugno, sintesi.
- Jacoby N. H., 1973, “*Corporate Power and Social Responsibility*”, Mac Millan, New York.
- Jones P., Comfort D., Hillier D., 2003, “*Retailing Fair Trade Food Products in the UK*”, in *British Food Journal*, vol. 105, n. 11, pp. 800-810.
- Labitalia, 2003, “*Responsabilità sociale: intesa tra Welfare e Unioncamere*”, in *Labitalia.com*, 27 novembre.
- LSA, 2001, “*Le commerce équitable a besoin de la grande distribution*”, in *LSA*, n. 1721, pp. 38.
- LSA, 2002 a, “*Savoir manoeuvrer avec une très grande réactivité*”, in *LSA*, n. 1786, 17 ottobre, p. 64-67.
- LSA, 2002b, “*Le management étique*”, in *LSA*, n. 1765, 25 aprile, pp. 60-61.
- LSA, 2003, “*Dossier développement durable: les cinq chantiers de la distribution*”, in *LSA*, n. 1825, 28 agosto, pp. 48-54.
- Marchés Tropicaux, 2001, “*Les supermarchés s’intéressent davantage aux produits ‘équitables’*”, in *Marchés Tropicaux*, 6 aprile.
- Mintel, 2001, “*Attitudes Towards Ethical Foods Survey*”, ed. Mintel, London.
- Murris C., 2002, “*Dossier ‘Entreprises éthiques’- La grande distribution audite ses fournisseurs étrangers*”, in *LE MOCI*, n. 1551, 20 giugno, pp. 44-50.
- Nicholls A. J., 2002, “*Strategic Options in Fair Trade Retailing*”, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, n. 1, pp. 6-17.
- Péters S., 2004, “*Le commerce équitable séduit les distributeurs*”, in *Les Echos*, 4 mai.
- Piacentini M., MacFadyen L., Eadie D., 2000, “*Corporate Social Responsibility in Food Retailing*”, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 28, n. 11, pp. 459-469.
- Pine J.B, Gilmore J.H., 1999, “*The Experience Economy*”, Harvard Business School Press.
- Point de Vente, 2002, “*Carrefour, filières qualité tous azimuts*”, in *Point de Vente*, n. 878, 21 gennaio.
- PriceWaterhouseCoopers, 2001, “*Strong Growth Potential for the Fair Trade Market*”, in *Retail and Consumer Worlds*, vol 39, n. 1.

- Retail Week, 2002, “*Retail People - Corporate Values Emerge as a Priority for CEOs*”, in *Retail Week*, 26 aprile, pp. 1-2.
- Retail Week, 2002, “*Corporate Responsibility - Big Business Shows a Caring Side*”, in *Retail Week*, 5 aprile, pp. 1-4.
- Schmitt B., 1999, “*Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*”, The Free Press, New York.
- The Grocer, 2003, “*Ethical Approach Finds Favour*”, in *The Grocer*, 13 settembre, p. 55.
- Whysall P., 1995, “*Ethics in Retailing*”, in *Business Ethics: A European Review*, vol. 4, n. 3, pp. 150-156.
- Whysall P., 1998, “*Ethical Relationships in Retailing: Some Cautionary Tales*”, in *Business Ethics: A European Review*, vol. 7, n. 2, pp. 103-110.
- Whysall P., 2000, “*Addressing Ethical Issue in Retailing: a Stakeholder Perspective*”, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 28, n. 11, pp. 19-28.