

Giuseppe Melis, Roberta Pinna,
Marco Cossu

Localismo e sostenibilità dei prodotti freschi a libero servizio nelle strategie della moderna distribuzione



ECONOMIA

FrancoAngeli



MANAGEMENT

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

La ricerca è frutto del lavoro corale degli autori; tuttavia, ai fini della valutazione del contributo individuale di ciascuno qui di seguito si riportano le diverse attribuzioni sulla base dei paragrafi:

Giuseppe Melis: 1.1, 1.2, 1.2.1, 1.2.3, 1.2.4, 1.4, 3.1, 3.4, 3.5, 4.1, 4.2, 4.5, 5.1, 5.2, 5.5.

Roberta Pinna: 1.2.2, tutto il capitolo 2 e il paragrafo 5.3.

Marco Cossu: ha scritto i paragrafi 1.3, 3.2, 3.3, 4.3, 4.4, 5.4.2.

Ludovica Moi: ha elaborato le interviste e ha scritto i paragrafi 5.4.1

Introduzione e considerazioni conclusive sono stati redatti congiuntamente da Giuseppe Melis, Roberta Pinna e Marco Cossu.

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Cagliari.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Giuseppe Melis, Roberta Pinna,
Marco Cossu

**Localismo e sostenibilità
dei prodotti freschi
a libero servizio
nelle strategie
della moderna distribuzione**

FrancoAngeli

Isbn: 9788835158004

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Prefazione , di <i>Francesca Cabiddu</i>	pag.	9
Introduzione , di <i>Marco Cossu, Giuseppe Melis e Roberta Pinna</i>	»	11
1. I prodotti locali nel processo di creazione di valore della moderna distribuzione , di <i>Marco Cossu, Giuseppe Melis e Roberta Pinna</i>	»	17
1.1. Creazione di valore e moderna distribuzione	»	17
1.2. Le principali sfide che attendono la moderna distribuzione	»	20
1.2.1. I cambiamenti nella struttura sociale e le implicazioni sui comportamenti di acquisto e consumo delle generazioni	»	22
1.2.2. Sostenibilità e responsabilità sociale quali sistemi di opportunità nel rapporto tra imprese di produzione e moderna distribuzione	»	27
1.2.3. Le innovazioni tecnologiche nell'era dell'intelligenza artificiale, della realtà aumentata e del metaverso	»	32
1.2.4. L'impatto delle tecnologie nella costruzione di esperienze di consumo phygital	»	37
1.3. I formati distributivi nella GDO	»	39
1.3.1. Caratteristiche distintive dei diversi format	»	43
1.4. Il ruolo dei prodotti locali nei processi di consumo globali	»	53
1.4.1. Il mercato dei beni di largo e generale consumo tra normative comunitarie e difesa delle tipicità	»	59

Bibliografia	pag.	64
Sitografia	»	69
2. La Supply Chain nel settore dei beni di largo consumo, di		
<i>Roberta Pinna</i>	»	70
2.1. Elementi introduttivi	»	70
2.2. Supply Chain: elementi definitivi e caratteristiche	»	76
2.3. Ruolo dei principali attori in una supply chain dei beni di largo consumo	»	78
2.3.1. I produttori	»	78
2.3.2. Gli operatori di servizi logistici	»	80
2.3.3. I distributori	»	84
2.4. Differenti tipologie di Supply Chain	»	87
2.5. Il problema del coordinamento	»	91
2.6. Principali approcci collaborativi nella gestione del processo order-to-delivery	»	97
Bibliografia	»	103
Sitografia	»	106
3. I rapporti verticali di canale tra competizione e cooperazione e modelli negoziali, di Marco Cossu e Giuseppe Melis	»	107
3.1. Le dinamiche di dipendenza tra distributori e produttori	»	107
3.2. Il sistema di negoziazione nella GDO e il ruolo delle supercentrali d'acquisto	»	111
3.2.1. Fasi del processo di negoziazione	»	115
3.3. La classificazione degli sconti e dei contributi	»	119
3.4. Le ragioni del conflitto tra produttori e distributori	»	121
3.5. L'evoluzione del ruolo del buyer nella moderna distribuzione	»	122
Bibliografia	»	125
4. Le leve del Retailing-Mix con particolare riferimento ai rapporti con le imprese di prodotti locali, di Marco Cossu e Giuseppe Melis	»	128
4.1. Il marketing mix del distributore	»	128
4.2. Le scelte di assortimento	»	131
4.2.1. La definizione del sistema di offerta complessivo	»	132
4.2.2. La definizione del ruolo delle singole categorie	»	136
4.3. Il merchandising e l'organizzazione delle merci nello spazio di vendita	»	143

4.3.1. L'organizzazione dello spazio nel punto vendita: definizione del layout delle attrezzature	pag.	148
4.3.2. L'organizzazione dello spazio di vendita: l'assegnazione dello spazio e le modalità espositive delle categorie	»	151
4.3.3. L'organizzazione dello spazio nel punto vendita: Display	»	154
4.4. Le politiche di pricing nella GDO	»	158
4.4.1. EDLP vs HLP: due orientamenti differenti nella gestione del prezzo	»	159
4.5. Le promozioni di prezzo nella GDO	»	161
4.5.1. Il ruolo dei volantini nella comunicazione delle promozioni di prezzo dei prodotti locali	»	164
Bibliografia	»	172
5. Tra gli scaffali della GDO: alla ricerca della “territorialità”. Il caso Sardegna nel fresco a libero servizio, di Marco Cossu, Giuseppe Melis, Ludovica Moi e Roberta Pinna	»	175
5.1. Gli obiettivi della ricerca	»	175
5.2. Prodotti tipici e prodotti locali: analisi della letteratura	»	179
5.3. La metodologia	»	184
5.3.1. Il contesto della ricerca e il campione	»	185
5.3.2. La raccolta e l'analisi dei dati	»	187
5.4. I risultati della ricerca	»	189
5.4.1. Risultati del primo studio	»	189
5.4.2. Risultati del secondo studio	»	194
5.5. Discussione dei risultati e implicazioni manageriali	»	210
Bibliografia	»	216
Sitografia	»	218
Considerazioni conclusive, di Marco Cossu, Giuseppe Melis e Roberta Pinna	»	219
Postfazione, di Carlo Alberto Buttarelli, Presidente Federdistribuzione	»	225

PREFAZIONE

di *Francesca Cabiddu*

In un'epoca storica in cui lo scenario commerciale è dominato da processi di concentrazione sia nella produzione che nella distribuzione, questo libro si propone di esplorare e analizzare in modo approfondito il complesso rapporto tra la moderna distribuzione e i prodotti locali. In particolare, offre una prospettiva interessante sul ruolo, che in questo contesto, continuano a svolgere le imprese di piccole e piccolissime dimensioni che costellano il territorio italiano ed europeo.

L'opera nasce dalla consapevolezza degli autori che, nonostante la tendenza verso la concentrazione nel settore della distribuzione, un vasto numero di imprese artigianali e di piccole dimensioni svolge un ruolo cruciale nell'offerta di prodotti locali che trovano un'accoglienza calorosa sia tra i consumatori locali che tra i turisti in cerca di autenticità e genuinità. Queste imprese, radicate nei territori in cui operano, incarnano l'essenza stessa del luogo in cui si trovano ad operare e rappresentano un patrimonio culturale e gastronomico da preservare e valorizzare.

In questo contesto caratterizzato da forte dinamicità e complessità, gli autori cercano di dare risposta ad una domanda di ricerca stimolante: come la moderna distribuzione sta rispondendo alle crescenti esigenze dei consumatori di trovare negli scaffali prodotti locali? Gli autori del libro riescono a fornire una risposta esaustiva a questa domanda, esaminando in profondità le strategie commerciali e di marketing adottate dalla Grande Distribuzione Organizzata (GDO). In particolare, dal loro lavoro di ricerca emerge come il fenomeno dei localismi sia da attribuire, sia, a un interesse economico delle imprese della distribuzione ad ampliare il proprio assortimento per soddisfare i nuovi e differenziati bisogni espressi dai consumatori, sia dalla evoluzione nel tempo del rapporto tra distributori e produttori che tende ad essere sempre più una vera e propria partnership, caratterizzata da veri e propri processi di co-creazione di valore.

Il libro si suddivide in cinque capitoli, ciascuno dei quali offre un approfondimento su una tematica (i prodotti locali, la supply chain, i rapporti verticali di canale etc.) specifica che consente di capire il complesso rapporto tra GDO e produttori locali. Dalla rivoluzione digitale che sta trasformando il comportamento dei consumatori all'impatto delle normative europee sulla valorizzazione dei prodotti locali, passando per l'analisi delle complesse relazioni all'interno delle catene di fornitura e il ruolo delle marche del distributore, questa ricerca offre un quadro completo e dettagliato.

L'opera non offre solo un'analisi teorica, ma esamina, offrendo una prospettiva più manageriale, come vengono organizzati gli spazi di vendita, gli assortimenti, il merchandising, i prezzi e le promozioni nei punti vendita. Inoltre, i risultati di una ricerca sul campo mostrano come imprese industriali e artigianali che propongono prodotti locali possano collaborare con le imprese distributive.

Questo libro ha anche il merito di invitare il lettore alla riflessione su come la moderna distribuzione e le imprese locali possano collaborare in modo sinergico per soddisfare le crescenti aspettative dei consumatori. È un richiamo all'importanza di preservare e valorizzare la ricchezza dei prodotti locali, contribuendo così alla promozione di una cultura alimentare autentica e sostenibile.

Ritengo che questo libro sarà un'utile risorsa per studiosi, professionisti del settore e chiunque sia interessato a comprendere le dinamiche in evoluzione tra la moderna distribuzione e i prodotti locali. Buona lettura!

INTRODUZIONE

Philip Kotler, insieme a Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan, nel loro libro *Marketing 5.0. Technology for Humanity* scrivono: «È tempo che le imprese liberino tutto il potenziale delle tecnologie avanzate nelle loro strategie, tattiche e attività di marketing», il tutto in un contesto caratterizzato da gap generazionale, polarizzazione della prosperità e *digital divide*. Per spiegare questa loro affermazione gli autori osservano con preoccupazione come la composizione della società mondiale oggi sia caratterizzata, «per la prima volta nella storia», dalla convivenza di «cinque generazioni che hanno atteggiamenti, preferenze e comportamenti in conflitto»¹. In relazione a questa circostanza essi sottolineano la necessità di collocare l'azione di marketing delle imprese all'interno di una cornice umana e socioeconomica nella quale, nonostante i molteplici progressi della scienza e della tecnica, si assiste a una perniciosa quanto assurda escalation dei conflitti di ogni tipo (di genere, tra generazioni, tra ideologie, tra religioni, tra etnie, ecc.) come se i drammi del passato non avessero insegnato nulla. Questo richiamo trova fondamento nella necessità che anche le imprese considerino la possibilità di fornire un contributo importante per gestire le sfide derivanti dalle disuguaglianze e dagli squilibri nella distribuzione della ricchezza e delle opportunità, un contributo che, per gli autori citati in precedenza, si fonda su un approccio di marketing umano-centrico e che, per gli autori di questo lavoro, riteniamo di qualificare in senso più ampio, eco-centrico, così da comprendere tutte le specie viventi del pianeta e non solo la specie umana².

¹ Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021). *Marketing 5.0. Tecnologie per l'Umanità*. Hoepli. Milano, p. 5.

² Si vedano per esempio de Figueiredo, M. D., Marquesan, F.F.S. (2022). Back to the future: ecocentrism, organization studies, and the Anthropocene. *Scandinavian Journal of Management*, 38(2), 101-197; Peppoloni, S., Di Capua, G. (2021). Geoethics to start up a pedagogical and political path towards future sustainable societies. *Sustainability*, 13(18), 10024.

Questo concetto trova ulteriore rinforzo nell'ultimo lavoro che Kotler ha scritto insieme a Waldemar Pfoertsch e Uwe Sponholz, intitolato nella sua versione originaria *H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing*³, nel quale compito di qualsiasi manager aziendale dovrebbe essere quello di creare il massimo dei benefici per il cliente e per l'impresa. In tale prospettiva, gli autori sottolineano come questo approccio H2H «ha l'ambizione di lasciarsi alle spalle le pratiche scorrette, offrendo un modo etico e collaborativo di interagire con i clienti, co-creando valore insieme come una squadra piuttosto che a spese l'uno dell'altro»⁴.

In verità la letteratura in tema di teoria dell'impresa già da tempo ha sottolineato come la produzione di beni e servizi per il mercato debba avvenire nel rispetto di valori etici come la responsabilità e la sostenibilità ambientale, sociale ed economica, elementi questi ultimi che non possono non trovare declinazione in un impegno di innovazione costante per migliorarsi a beneficio del contesto esterno e interno⁵.

In questo ambito, anche i consumatori, sempre più informati e consapevoli in tema di diritti e di necessità di rispettare valori etici universali, indipendentemente dall'età, dal genere, dall'etnia, dal contesto di origine e appartenenza, ricercano sempre più esperienze di consumo coinvolgenti e gratificanti, oltre che coerenti con i valori poc'anzi indicati. Esperienze che ormai avvengono quasi senza più limiti spaziali e temporali, proprio perché, grazie alle tecnologie digitali, i punti di contatto tra mercati e imprese sono sostanzialmente sempre più numerosi e facilmente accessibili. L'evoluzione tecnologica, peraltro, sta mettendo a disposizione un set di strumenti⁶ che, in modo sempre più rapido e convincente, vanno nella direzione di imitare il

³ Kotler, P., Pfoertsch W., Sponholz U. (2022). *H2H Marketing. Dall'orientamento al cliente all'orientamento all'essere umano*. Piccin Nuova Libreria. Padova.

⁴ Kotler, P., Pfoertsch W., Sponholz U. (2022). *H2H Marketing. Dall'orientamento al cliente all'orientamento all'essere umano*. Cit., p. 7. Sul tema della collaborazione si veda anche Castaldo S., (1994), *Le relazioni distributive. La dimensione collaborativa nei rapporti industria-distribuzione*, Egea, Milano

⁵ Cfr. Caselli L. (2003). La ri-legittimazione sociale dell'impresa. *Sinergie*, n. 61-62, pp. 117-131; Sciarelli S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*. Giuffrè Editore, Milano; Caselli L. (2013). *La vita buona nell'economia e nella società*. Edizioni Lavoro.

⁶ È questo il caso degli strumenti legati all'intelligenza artificiale nell'ambito della quale si trovano sistemi di robotica, di realtà virtuale e di realtà aumentata, nonché chatbot utilizzate per interagire in tempo reale con pubblici di vario tipo e, soprattutto, con i clienti. Per una analisi più specifica di come l'intelligenza artificiale sia sempre più pervasiva nelle attività di business cfr. Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., Tussyadiah, I. (2021). Artificial intelligence in business: State of the art and future research agenda. *Journal of Business Research*, 129, 911-926.

comportamento umano «per creare, comunicare, offrire e aumentare il valore lungo il *customer journey*»⁷.

All'interno di questa catena del valore un momento fondamentale è rappresentato proprio dal complesso fenomeno della distribuzione commerciale che nel tempo si è arricchita di nuovi attori, di nuove tecnologie, di nuove modalità di interazione che richiedono una preparazione profonda e specializzata per gestire le molteplici attività di tipo logistico, informativo e accessorio che consentono il trasferimento del “prodotto” da chi lo produce a chi lo acquista e/o consuma.

Nondimeno, tra questi cambiamenti ci sono anche quelli che fanno contestualmente riferimento rispettivamente alla *globalizzazione*, con la conseguente standardizzazione di molti processi, prodotti e comportamenti di acquisto e consumo, e a quello inverso della *localizzazione*, con la crescita di interesse e attenzione verso prodotti ed esperienze che sono espressione di contesti ben localizzati e percepiti, assai spesso, come autentici, genuini, e legati alla tradizione e alle culture locali. In questa dinamica competitiva tra globalizzazione e localizzazione, in passato si riteneva che sarebbe stata questione di tempo perché le imprese di minori dimensioni scomparissero a vantaggio solo dei grandi gruppi globali produttori di prodotti uguali e standardizzati dappertutto. Al contrario, benché il potere dei grandi gruppi rimanga importante e fortemente pervasivo si assiste ad una sorta di “resistenza attiva” da parte delle imprese di minori dimensioni, spesso di tipo artigianale, le quali, grazie alla loro flessibilità e capacità di differenziarsi, riescono a ritagliarsi un ambito di mercato specifico che trova il gradimento di quelle fasce di mercato più sensibili a queste tipologie di offerta. Il risultato è che anche le imprese della distribuzione moderna non sono rimaste e non rimangono indifferenti a tali processi e, infatti, prevedono anch'esse degli spazi di vendita da dedicare ai prodotti tipici e locali, spesso e volentieri riguardanti, in ambito agroalimentare, il reparto dei freschi a libero servizio⁸ che si caratterizzano sia per fornire un alto valore aggiunto per le imprese distributive che un elemento di differenziazione importante nei confronti della fidelizzazione della clientela.

È a partire da queste premesse che trova origine il presente lavoro di ricerca finalizzato ad approfondire se e quanto i prodotti locali rivestono interesse e trovano spazio negli scaffali della moderna distribuzione.

Per raggiungere l'obiettivo citato il presente lavoro ha adottato una metodologia qualitativa/quantitativa. Specificamente, lo studio affronta il tema

⁷ Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021), cit., p. 6.

⁸ Per libero servizio si intende che il consumatore può scegliere dei prodotti porzionati e confezionati senza l'intervento del personale del punto di vendita.

dell'evoluzione del fenomeno distributivo sia in relazione allo sviluppo tecnologico che al sempre più inderogabile vincolo della sostenibilità, per poi analizzare la relazione tra produttori, soprattutto di minore dimensione, e distributori attraverso una analisi della letteratura riguardante i vari aspetti del rapporto tra imprese di produzione e di distribuzione e, infine, con una indagine sul campo attraverso interviste semi-strutturate a otto operatori di sei imprese della distribuzione commerciale operanti in Sardegna. Dall'analisi delle risposte sono emersi elementi di rilievo che presentano contributi e implicazioni sia accademiche, sia pratiche.

Lo studio è organizzato in cinque capitoli. Nel primo capitolo ci si sofferma sulla evoluzione della distribuzione e su come stia cambiando il comportamento di acquisto e consumo anche grazie all'utilizzazione massiccia delle moderne tecnologie digitali. In quest'ambito ci si sofferma anche sull'evoluzione normativa in ambito europeo e sull'impatto che essa ha generato e può generare nella valorizzazione dei prodotti locali dei Paesi europei dove è maggiore la presenza di produttori di piccole e piccolissime dimensioni.

Il secondo capitolo affronta il delicato tema delle relazioni caratterizzanti la supply chain considerando, in particolare, il rapporto tra imprese distributive e imprese di produzione, con particolare riferimento alle interazioni con le imprese di prodotti locali. In tale ambito si focalizza l'attenzione sugli attori della catena di fornitura e sul processo negoziale così da analizzare il sistema delle contrattazioni e i contenuti delle stesse.

Nel terzo capitolo l'attenzione si sposta sulle dinamiche competitive e collaborative con al centro il ruolo delle marche del distributore che tendono a sottrarre spazi commerciali alle marche dei produttori. In tale ambito si analizza il ruolo delle centrali di acquisto, quello dei buyer e dei category manager sempre con particolare riferimento ai rapporti con le imprese di prodotti locali.

Il quarto capitolo è dedicato alle leve del retail-mix e a come nel concreto, anche con esempi, si organizzano gli spazi di vendita, sia con riferimento agli assortimenti, al merchandising, nonché alle politiche di prezzo e di promozione nel punto vendita.

Il quinto capitolo, infine, è dedicato ai risultati di una ricerca sul campo effettuata per comprendere come nel rapporto industria distribuzione ci sia spazio per logiche cooperative tra imprese industriali e artigianali che propongono prodotti territorialmente localizzati e imprese distributive, oltre che sulla presenza dei prodotti locali negli scaffali della moderna distribuzione.

Da ultimo sentiamo il dovere di ringraziare quanti ci hanno supportato nello svolgimento del lavoro, a iniziare dalla Dottoressa Ludovica Moi che

ha curato l'elaborazione delle interviste e la redazione di un paragrafo del quinto capitolo e gli studenti del corso di laurea in Economia e Gestione Aziendale dell'Università di Cagliari Matilde Atzori, Nicolò Joswig e Federica Marras, che hanno collaborato alla rilevazione dei dati.

Ancora, un sincero ringraziamento va ai rappresentanti delle insegne della moderna distribuzione che hanno dato la loro disponibilità a farsi intervistare e a permettere il nostro ingresso presso i rispettivi punti di vendita ove effettuare le osservazioni e le rilevazioni che poi hanno permesso l'elaborazione dei dati presentati nel capitolo 5. In particolare, gli autori ringraziano Stefano Ibba e Francesco Balloi per il gruppo Abbi Holding, Michele Orlandi per il gruppo Conad, Maria Luisa Pala per il gruppo Ideal Market, Alberto Marconi per il gruppo Lidl, Claudia Murgia e Antonello Ricco per il gruppo Superemme, Marco Frongia per il gruppo VicinoaTe, e tutto il personale incontrato nei punti di vendita che si è messo a nostra disposizione per facilitare il lavoro sul campo. Ringraziamo altresì Simone Perra per la disponibilità nel renderci possibile la visita dei punti di vendita del Gruppo Sardegna Più. Un ulteriore ringraziamento va a Fabrizio Pavone di QBerg Istituto Ricerche di Mercato per i dati riguardanti i volantini promozionali, a Giuseppe Rapisarda ed Elisa Bonaldi di Relex Solutions Italia.

Ci preme altresì ringraziare la professoressa Francesca Cabiddu che ha curato la prefazione di questo volume e il dottore Carlo Alberto Buttarelli, Presidente Federdistribuzione che ha curato la postfazione.

Si ringraziano, infine, gli anonimi revisori che con le loro puntuali segnalazioni e i preziosi suggerimenti ci hanno permesso di migliorare il presente lavoro di ricerca.

Giuseppe Melis, Roberta Pinna, Marco Cossu

1. I PRODOTTI LOCALI NELL'EVOLUZIONE DELLA MODERNA DISTRIBUZIONE

di *Marco Cossu, Giuseppe Melis e Roberta Pinna*

Sommario

1.1. Creazione di valore e moderna distribuzione – 1.2. Le principali sfide che attendono la moderna distribuzione – 1.2.1. I cambiamenti nella struttura sociale e le implicazioni sui comportamenti di acquisto e consumo delle generazioni – 1.2.2. Sostenibilità e responsabilità sociale quali sistemi di opportunità nel rapporto tra imprese di produzione e moderna distribuzione – 1.2.3. Le innovazioni tecnologiche nell'era dell'intelligenza artificiale, della realtà aumentata e del metaverso – 1.2.4. L'impatto delle tecnologie nella costruzione di esperienze di consumo phygital – 1.3. I formati distributivi nella GDO – 1.3.1. Caratteristiche distintive dei diversi format – 1.4. Il ruolo dei prodotti locali nei processi di consumo globali – 1.4.1. Il mercato dei beni di largo e generale consumo tra normative comunitarie e difesa delle tipicità

1.1. Creazione di valore e moderna distribuzione

«Nella società postmoderna, le esperienze vissute costituiscono oramai il fondamento dei processi di creazione di valore. Esse coinvolgono l'individuo a livello emotivo, fisico, intellettuale e anche spirituale, sono in grado di creare occasioni di socialità attraverso la stimolazione dei cinque sensi (vista, udito, olfatto, gusto e tatto) e l'iperstimolazione dell'immaginazione. Quanto più efficacemente un'esperienza coinvolge i sensi tanto più sarà memorabile, e quanto più l'individuo assume un ruolo attivo nell'esperienza creata – fino a proporre e condividere idee ed esperienze su prodotti o servizi – tanto maggiore sarà il valore dell'esperienza stessa»¹.

¹ Napolitano, M.R. (2018). Prefazione al libro di Melis, G. (2018). Collaborazione e apprendimento nei processi di co-creazione di valore. Il caso delle destinazioni turistiche. Editoriale Scientifica. Napoli, p. 19.

Quanto appena richiamato, vale anche nelle esperienze di consumo realizzate nei punti vendita della distribuzione commerciale e ciò amplia lo spettro delle relazioni che l'impresa intrattiene con il proprio ambiente di riferimento. In questa prospettiva, infatti, non contano più solo quelle di natura economica o basate sull'elargizione-fruizione di servizi ma, sempre di più, assumono rilevanza altre dimensioni di natura sociale, culturale, organizzativa, territoriale, ambientale, ecc. Tali considerazioni, pertanto, giustificano il richiamo dei contributi teorici che possono aiutare a spiegare e valutare il contributo della moderna distribuzione ai processi di creazione di valore. In particolare, soprattutto negli ultimi anni due prospettive teoriche paiono incidere significativamente nella definizione delle strategie delle imprese della moderna distribuzione: la teoria sulla co-creazione di valore², e quella degli stakeholder³. Entrambe queste prospettive aiutano a spiegare come l'azione di molte imprese della distribuzione commerciale non siano finalizzate solo alla massimizzazione del proprio valore economico aziendale ma, soprattutto, dopo la crisi pandemica e quella economica derivante dalle vicende legate all'aumento dei costi di molte materie prime, oltre che alle tensioni internazionali che necessariamente si ripercuotono nelle relazioni economiche e sociali, esse stanno dimostrando concretamente di operare per un interesse che va oltre i confini aziendali in senso stretto, a beneficio, quindi di interessi che coinvolgono altre realtà aziendali e, più in generale, interi territori, sviluppando attività di collaborazione e reciproco apprendimento⁴.

² La letteratura sul tema che si è sviluppata a partire dai primi anni del terzo millennio è ormai vastissima, sia in ambito internazionale che nazionale. Tra i contributi più significativi si segnalano Barile, S., Saviano, M.L. (2013), An Introduction to a Value Co-Creation Model. Viability, Syntropy and Resonance in Dyadic Interaction, *Syntropy* (2), 69-89; Golinelli, G.M., Barile, S., Spohrer, J., Bassano, C. (2015, August), *The evolving dynamics of service co-creation in a viable systems perspective*, Toulon-Verona Conference "Excellence in Services"; Lusch, R.F., Vargo, S.L. (2006), *Service-dominant logic as a foundation for a general theory*, *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 406; Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004a), *The future of competition: Co-Creating unique value with consumer*, Harvard Business School Press, Boston; Ramaswamy, V., Gouillart, F.J. (2010), *The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits*, Simon and Schuster; Ramaswamy, V., Ozcan, K. (2014), *The co-creation paradigm*, Stanford University Press; Vargo, S.L., Maglio, P.P., Akaka, M.A. (2008), On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, 26(3), 145-152; Verleye, K. (2015), The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants, *Journal of Service Management*, 26(2), 321-342.

³ Si veda il contributo seminale di Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman e quello più recente di Freeman, R.E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.

⁴ Sul tema della collaborazione e dell'apprendimento nei processi di co-creazione di valore, anche se in ambito turistico, si veda Melis, G. (2018). *Collaborazione e apprendimento nei*

Quanto accade in questi anni, tuttavia, non è casuale ma il risultato di un processo evolutivo in cui le imprese commerciali hanno visto mutare il proprio ruolo e, di conseguenza, è cambiato il modo con cui esse si sono relazionate con i diversi stakeholder. In altre parole, la percezione dei benefici o dei sacrifici, derivanti dal processo evolutivo che ha caratterizzato la distribuzione moderna nel mondo, cambia a seconda del pubblico di riferimento. In particolare, questo è evidente per le seguenti due categorie di stakeholder:

- i clienti-consumatori finali che nel tempo hanno maggiormente apprezzato tale dinamica di cambiamento, sia per quanto riguarda il progressivo ampliamento degli assortimenti di beni e servizi tra cui scegliere e soddisfare le proprie aspettative di consumo, sia per quanto riguarda i prezzi considerati generalmente più convenienti rispetto ad altre forme distributive;
- le imprese di produzione che, inizialmente, hanno avuto beneficio dalla presenza dei propri prodotti negli scaffali della moderna distribuzione perché così hanno potuto accedere a mercati altrimenti problematici da raggiungere direttamente e a costi contenuti mentre, successivamente, in ragione della presa di coscienza riguardo il potere detenuto dal management delle imprese distributive, hanno dovuto fare i conti col fatto che tali imprese non svolgevano più il mero ruolo di “canale” per assumere invece quello di imprenditori che gestiscono strategicamente il proprio vantaggio competitivo e, quindi, di mettere a disposizione delle imprese di produzione i propri spazi a condizioni fissate da loro. Quest’ultimo fenomeno ha certamente prodotto grandi utili per le imprese della distribuzione e ha eroso, in qualche caso significativamente, il potere contrattuale delle imprese di produzione che hanno quindi dovuto ricorrere, sempre di più, a strategie di marketing *push* e azioni di *trade marketing* per poter garantire la presenza dei propri prodotti negli assortimenti della moderna distribuzione. In taluni casi, per accedere a questi spazi le imprese di produzione, soprattutto se di piccola dimensione e con marche poco affermate, hanno dovuto poi faticare ancor di più per via degli oneri di varia natura (es: *fee* di ingresso, *fee* per tipologia di referenza, obbligo di promozioni periodiche, ecc.) messi a loro carico da parte delle imprese di distribuzione.

Con l’avvento delle crisi degli ultimi quindici anni, tuttavia, questo rapporto tra imprese di produzione e distribuzione, prevalentemente se non

esclusivamente, competitivo, sta lasciando spazio, in modo crescente, a logiche più cooperative e sistemiche, nell'ambito delle quali la finalità di ogni attore non si limita alla creazione di valore economico esclusivamente per sé ma si assiste alla ricerca di condizioni perché un intero ecosistema (rappresentato da produttori, distributori e consumatori) possa raccogliere maggiori benefici rispetto ai sacrifici in una prospettiva collaborativa e di reciproco vantaggio. Questo significa che oltre alla creazione di valore economico crescono gli spazi di azione per la creazione di valore sociale, culturale, territoriale, ambientale, ecc. laddove responsabilità sociale e sostenibilità ambientale diventano sempre più criteri qualificanti della visione imprenditoriale e delle conseguenti strategie aziendali.

Scopo ultimo di questo lavoro di ricerca è proprio quello di esplorare la capacità delle imprese della moderna distribuzione operanti nel territorio della Sardegna, di creare valore per il territorio, a partire dalla volontà/capacità di coinvolgere le imprese di prodotti locali nelle loro scelte assortimentali, il tutto in un'ottica di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

1.2. Le principali sfide che attendono la moderna distribuzione

La vendita al dettaglio esiste da sempre ma nel corso degli ultimi due secoli ha subito significativi cambiamenti: dalla nascita dei grandi magazzini negli USA a metà dell'Ottocento⁵ in poi, i cambiamenti hanno riguardato, in modo particolare, le seguenti cinque aree: i formati, le tecnologie, le forme di proprietà, le tipologie di clienti e i contesti geografici⁶.

In tale percorso di cambiamento, dal punto di vista manageriale, l'elemento maggiormente evidente è che il ruolo dei rivenditori è cambiato: ha perso il connotato di mero "canale" che doveva favorire il flusso di merci dai luoghi di produzione a quelli di consumo, per assumere quello più di imprenditori che si assumono i rischi di acquisto a termine, con pagamenti ritardati e domanda incerta, o che risolvono problemi di coordinamento nel generare benefici in termini di tempo, luogo e assortimento di prodotti che, per i clienti-consumatori, significa la capacità di acquistare prodotti quando, dove

⁵ Si pensi, per esempio, ai grandi magazzini come Macy's (1858), Bloomingdales (1861) e Sears (1886) iniziarono ad apparire in città come New York e Chicago.

⁶ Chandler, Alfred D. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.

e in qualunque combinazione essi desiderino, senza doversi rivolgere direttamente ai produttori originali⁷.

Con riferimento al comportamento di acquisto e di consumo dei clienti, tra i fattori da considerare da parte delle imprese in generale e di quelle distributive in particolare, particolare rilievo assume, soprattutto nel contesto del cosiddetto mondo occidentale, la modificazione della struttura sociale e le differenze di carattere generazionale che impattano sull'approccio alle esperienze di acquisto, sia in termini di valori di riferimento (ambientali, sociali, economici) che di capacità di rapportarsi con l'evoluzione tecnologica. In tale ambito, il valore della sostenibilità, declinato nelle sue dimensioni codificate dall'Organizzazione delle Nazioni Unite, diventa sempre più un elemento che impatta su ciascuno delle aree sopra richiamate e che concorre a migliorare i processi di creazione e co-creazione di valore nelle reti di relazione tra i diversi attori del processo di produzione-distribuzione-consumo⁸.

Per quanto riguarda le tecnologie, l'aspetto più evidente è quello derivante dalla digitalizzazione dei flussi informativi, finanziari e fisici che hanno permesso alle imprese di ridurre molti costi e ai clienti-consumatori di vivere esperienze di consumo più coinvolgenti, gratificanti e più convenienti. In tempi più recenti le innovazioni derivanti dall'intelligenza artificiale (IA), dalla realtà aumentata (AR), dai robot e dall'uso del metaverso che stanno ponendo le basi per una ulteriore evoluzione dei rapporti tra i diversi attori del processo produzione-distribuzione-consumo.

Per quanto riguarda, infine, i format, sempre nei paesi occidentali, l'evoluzione ha visto passare, in ordine cronologico, l'offerta di beni in piccoli negozi despecializzati, ai grandi magazzini, alle catene di negozi, ai supermercati, ai grandi magazzini discount (come Walmart), al *franchising*, ai *category killer*⁹ o *superstore* e, infine, alla vendita al dettaglio elettronica. A tale proposito occorre chiarire che questa sequenza, in realtà, sconta qualche imprecisione perché i precursori di ciascun formato esistevano prima che si

⁷ McArthur, E., Weaven, S., Dant, R. (2016). The evolution of retailing: A meta review of the literature. *Journal of Macromarketing*, 36(3), 272-286.

⁸ Sulle dimensioni della sostenibilità e gli obiettivi stabiliti dall'ONU si veda <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>.

⁹ Con questa espressione ci si riferisce ad aree commerciali, generalmente di grandi dimensioni, specializzate in una categoria di prodotti che offrono un'ampia varietà a prezzi molto interessanti. Questa formula è nata nell'America del nord negli anni Ottanta del XX secolo, con un successo così travolgente da impedire a molti dei loro concorrenti di lasciare l'attività. I primi esempi in Spagna trovano la loro migliore espressione nel giardinaggio e nel fai da te, anche se le categorie possono essere molto varie: musica, giocattoli, sport, mobili, ecc. Cfr. <https://it.economy-pedia.com/11031041-category-killer>.

diffondessero come modelli *mainstream* a conferma del fatto che, come sostenuto da diversi ricercatori, il ritmo del cambiamento è un processo in cui in qualsiasi momento, si assiste a una sovrapposizione di formule, anche da parte degli stessi protagonisti della vendita¹⁰. Diverse impostazioni nazionali hanno poi prodotto diversi momenti nei quali i differenti format si sono affermati e questo ha portato a divergenti cronologie tra ambiti locali, nazionali e globali.

1.2.1. I cambiamenti nella struttura sociale e le implicazioni sui comportamenti di acquisto e consumo delle generazioni

Il cliente moderno, sempre più informato e connesso con altri clienti, si aspetta di essere considerato come individuo e non come un gruppo indistinto di soggetti e, in virtù di questo, cerca di intrattenere relazioni con le imprese basate su offerte personalizzate ed esperienze d'acquisto studiate ad hoc per esso.

Nel contempo, fermo restando che ogni cliente è unico e irripetibile, è possibile studiare la presenza di similarità nel comportamento di acquisto e di consumo degli individui che risente, tra le altre variabili, del periodo storico in cui ognuno di essi è nato e cresciuto, oltre che dal contesto territoriale, sociale e culturale. È proprio a partire da questa ultima considerazione che Kotler, Kartajaya e Setiawan¹¹ hanno richiamato l'attenzione sulle differenze generazionali sulla base dell'assunto secondo cui persone nate e cresciute nello stesso periodo hanno vissuto, giocoforza, i medesimi eventi rilevanti. Il processo di segmentazione dei mercati in base alle coorti generazionali non è certo un elemento nuovo nell'ambito degli studi di marketing, ma le differenze valoriali e comportamentali esistenti tra le diverse coorti sono tali da richiedere una attenta considerazione per evitare la crescita di incomprensioni e conflitti. Ogni generazione è infatti espressione di un ambiente economico, sociale e culturale differente che origina esperienze di vita assai diverse tra loro (Tabella 1.1). Nondimeno, le differenze generazionali si ripercuotono poi, in generale, sulle scelte in ordine alle prospettive lavorative e personali riguardanti famiglia, amicizie, relazioni, ecc. Ne derivano in tal modo strutture sociali assai diverse che si traducono per i clienti-consumatori

¹⁰ Dawson, J. (1979), *The Marketing Environment*. New York: St Martins Press, p. 351.

¹¹ Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021). *Marketing 5.0. Tecnologie per l'Umanità*, cit., pp. 19 e ss.

in bisogni differenti che richiedono appropriate risposte da parte delle imprese commerciali.

Tab. 1.1 – Le principali differenze tra le generazioni presenti oggi nel mondo

Generazioni	Periodo di riferimento	Caratteristiche fondamentali	Preferenze di consumo e rapporto con i brand
Baby boomers	1946-1964	<p>Costituiscono una delle principali forze economiche.</p> <p>Vanno in pensione tardi anche perché vivono vite sane e lunghe (oltre i 65 anni).</p> <p>Nelle imprese ricoprono ancora ruoli dirigenziali.</p> <p>Manifestano una certa riluttanza nell'adozione delle nuove tecnologie e nell'approccio agli affari.</p> <p>Sono criticati dalle generazioni più giovani.</p>	Preferiscono le marche affermate
X	1965-1980	<p>Ha vissuto il periodo turbolento degli anni Settanta e quelli incerti degli anni Ottanta durante l'infanzia e l'adolescenza.</p> <p>È entrata a far parte della forza lavoro in una situazione economica migliore di quella precedente.</p> <p>Sono cresciuti in famiglie con una presenza genitoriale ridotta in cui ciascuno di essi aveva un proprio reddito e, sempre più spesso, separati.</p> <p>Molti di essi hanno trascorso meno tempo con la famiglia e ha interagito di più con gli amici.</p> <p>Manifestano grande adattamento alle innovazioni tecnologiche che hanno impattato sui consumatori.</p> <p>È cresciuta guardando video musicali su MTV e ascoltando compilation su walkman.</p> <p>Oggi ricopre la maggior parte dei ruoli di leadership aziendale.</p> <p>Data la difficoltà di fare carriera nelle imprese dove operano ancora i Baby Boomers, i quarantenni tendono a licenziarsi da queste imprese per avviare una propria attività, spesso con grande successo.</p> <p>È una delle generazioni più influenti della forza lavoro attuale.</p> <p>Sono considerati più indipendenti e creativi della generazione precedente.</p>	Sono in gran parte interessati a marche affermate ma non disdegnano acquisti esperienziali
Y Millennials	1981-1996	<p>Più istruiti e culturalmente differenziati rispetto alle precedenti generazioni.</p> <p>Sono i primi ad essere associati all'uso dei social media, ben prima di entrare nel mondo del lavoro per motivi e obiettivi personali.</p> <p>Nei social media si esprimono con libertà e spesso si confrontano con i loro coetanei per averne l'accettazione e l'approvazione, anche</p>	<p>Fanno ricerche e acquisti online, preferibilmente attraverso lo smartphone.</p> <p>Prediligono l'esperienza al possesso (Uber è preferibile al possesso di un'auto; lo streaming è preferito all'acquisto di un album musicale, etc.).</p>

Generazioni	Periodo di riferimento	Caratteristiche fondamentali	Preferenze di consumo e rapporto con i brand
		<p>con riferimento alle scelte di acquisto e consumo.</p> <p>È una generazione aperta e idealista e non è interessata o lo è poco al possesso dei beni. Hanno la propensione a mettere tutto in discussione e sono inclini al conflitto con le generazioni precedenti.</p>	<p>Si fidano più dei pareri dei loro pari che della comunicazione proveniente dai brand affermati.</p>
Z	1997-2009	<p>Sono i primi nativi digitali.</p> <p>Per essi è impensabile un mondo senza le tecnologie digitali.</p> <p>Consumano contenuti in modo continuativo attraverso più dispositivi anche in situazioni sociali differenti.</p> <p>Sono finanziariamente più consapevoli dei loro genitori e dei fratelli maggiori poiché hanno vissuto da spettatori le difficoltà di tali familiari.</p> <p>Documenta la propria vita quotidiana sui social network con foto e video veritieri e autentici, senza curarsi troppo dell'apparire.</p> <p>Sono più pragmatici della generazione precedente.</p> <p>Le imprese che si rivolgono a questa generazione devono gestire un ciclo di vita del prodotto accorciato.</p> <p>Sono molto attenti ai cambiamenti sociali e alla sostenibilità ambientale.</p> <p>È fiduciosa nella propria capacità di guidare il cambiamento attraverso le decisioni assunte quotidianamente.</p> <p>È la generazione più numerosa a livello globale ed entro il 2025 diventerà la parte più rilevante sia della forza lavoro che del mercato per prodotti e servizi.</p>	<p>Questa generazione odia i brand che diffondono immagini artefatte e troppo belle per essere vere.</p> <p>Dalle marche pretendono contenuti, offerte sempre innovativi e una attenzione personalizzata.</p> <p>Sono alla ricerca di un coinvolgimento costante con le marche.</p> <p>Si aspettano proposte di esperienze interattive nuove in ogni punto di contatto con i clienti.</p>
Alfa	2010-2025	<p>È una generazione le cui caratteristiche dipenderanno in gran parte dall'evoluzione derivante dalla convergenza tecnologica.</p> <p>Sono influenzati dai comportamenti digitali dei loro genitori (generazione Y).</p> <p>Dai genitori ricevono una educazione anche in ambito economico e finanziario.</p> <p>Questa generazione cresce per lo più in contesti urbani variegati e animati.</p> <p>È ben istruita e tecnologicamente avanzata, orientata anche all'inclusione e alla socialità.</p> <p>Consuma attivamente contenuti su dispositivi mobili (guardano video e giocano online). Alcuni hanno un canale YouTube e un account Instagram personali, creati e gestiti dai genitori.</p> <p>Ha uno stile di apprendimento pragmatico e sperimentale.</p>	<p>È una generazione aperta ai contenuti di marca, come per esempio ai canali di recensione di giocattoli su YouTube.</p> <p>Ancora non ha capacità di spesa ma influenza fortemente la spesa dei genitori.</p>

Generazioni	Periodo di riferimento	Caratteristiche fondamentali	Preferenze di consumo e rapporto con i brand
		I componenti di questa generazione considerano la tecnologia una estensione della loro personalità. Alcuni di questi bambini sono diventati influencer sui social media.	

Fonte: Ns. elaborazione da Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021)

Oltre le differenze generazionali assumono grande rilevanza i cambiamenti che hanno caratterizzato la struttura sociale delle famiglie, in particolare negli Stati del cosiddetto “mondo occidentale”. Se, infatti, negli anni Cinquanta e Sessanta del secolo scorso il modello prevalente era incentrato sulla famiglia coniugale, fondata sull’idea di una chiara divisione dei ruoli in cui l’uomo doveva occuparsi di procacciare le risorse (breadwinner) e la donna doveva invece occuparsi del lavoro domestico e familiare, successivamente la situazione è cambiata significativamente. Questo cambiamento, iniziato nei Paesi scandinavi durante la metà degli anni Sessanta¹², si è poi esteso alla maggior parte dei Paesi Europei nei quali si assiste, sia pure con ritmi e tempi diversi, all’affermarsi di due chiare tendenze demografiche e familiari: a) la riduzione del tasso di fecondità che ha generato sia meno figli per famiglia che un ritardo nei periodi di concepimento, e b) la crescita dell’instabilità coniugale¹³ che ha portato a nuove tipologie di famiglia, spesso monogenitoriali, che poi impattano sulle scelte di vita quali istruzione, lavoro, consumi. A questi due fenomeni si aggiungono poi la crescente diffusione della coabitazione, quale modo di costruire una famiglia al di fuori del matrimonio, e l’aumento del numero di figli nati al di fuori di una relazione formalizzata.

Con l’avvento del terzo millennio la struttura sociale nel mondo occidentale si caratterizza per una varietà di forme e modi di concepire e costruire la famiglia che si affiancano a quella tradizionale con figli e basata sul matrimonio. Ciò ha dato luogo a strutture familiari più ridotte sul piano quantitativo e una crescita generalizzata di quanti decidono di vivere da soli mentre sul piano qualitativo si assiste a una sempre maggiore “democratizzazione”

¹² Si vedano in proposito Roussel, L. (1992). *La famille en Europe occidentale: divergences et convergences*. Population (french edition), 133-152 e Barbagli, M. (1990). *Provando e riprovando: matrimonio, famiglia e divorzio in Italia e in altri paesi occidentali* (Vol. 35). Il Mulino.

¹³ Cfr. Naldini, M. (2018). *Fare famiglia in Europa: convergenza o divergenza*. In *Europa, Culture e Società* (pp. 357-366). Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani.

dei rapporti nell'ambito dei quali i ruoli sono fluidi e sempre più paritari tra generi e generazioni.

Anche la vita lavorativa delle persone è cambiata e con essa il modo di concepire il tempo e lo spazio: le giornate non sono più scandite secondo i ritmi del passato nel corso del quale c'era il tempo per lavorare e quello per riposare, quello per stare in famiglia e quello con gli amici. Oggi si mangia lavorando e si socializza mentre si lavora, se anche si parte in vacanza ci si porta parte del lavoro e magari si partecipa a degli incontri online urgenti collegandosi anche dalla piscina dell'hotel, dalla spiaggia o da uno chalet di montagna. Analogamente gli spazi non sono più dedicati come una volta e tendono a diventare piattaforme fluide e flessibili nelle quali possono svolgersi contemporaneamente più attività. Questo porta a stili di vita differenti e, di conseguenza, a un impatto sui comportamenti di acquisto e consumo al quale le imprese hanno dato e danno risposte in linea con queste mutate esigenze: nel food si pensi alla produzione di beni in confezione monodose o ancora alla produzione di cibi pronti per ridurre al minimo i tempi di preparazione, ecc.. Analogamente, la richiesta di servizi da parte della popolazione si orienta sempre più sulla ricerca di esperienze coinvolgenti e personali. Ecco, quindi, per esempio, che i programmi fedeltà particolarmente graditi alla generazione dei baby boomers, oggi non vanno più bene per i millennials e, soprattutto, per la generazione Z, che costituisce il principale target del prossimo futuro. Per questi ultimi, ciò che conta non sono tanto i programmi basati sulla scontistica o sui buoni spesa, quanto piuttosto quelli che fanno leva sull'individualità della proposta commerciale che, con i Big Data, rende la Customer Experience nella GDO più facilmente personalizzabile, permettono di sapere sempre di più della propria clientela e di reagire di conseguenza.

In sintesi, la relazione del cliente-consumatore con l'insegna si modifica secondo le seguenti dinamiche¹⁴.

- Si assiste a un cambio radicale della struttura dei bisogni e delle gerarchie di scelta alle quali occorre prestare continua e costante attenzione.
- I confini e le dimensioni economiche del mercato della distribuzione mutano a favore di un ampliamento degli assortimenti caratterizzati sempre più da offerte sia di tipo globale che locale, quest'ultima derivante dalla crescita di interesse verso beni e servizi provenienti da piccole e

¹⁴ Sul tema della dinamica di cambiamento del rapporto tra insegne e consumatori cfr. Kootenaie, M.F., Kootenaie, S.M. (2021). Investigating the Relationship between Brand and consumer behaviour. *Journal of Science, Management and Tourism Letter*, 1(6); Nardi, V.A.M., Jardim, W.C., Ladeira, W.J., Santini, F. (2020). A meta-analysis of the relationship between customer participation and brand outcomes. *Journal of Business Research*, 117, 450-460.

piccolissime imprese con capacità produttive ridotte ma di qualità elevata di interesse per chi è alla ricerca di unicità e singolarità.

- I clienti sono sempre più informati e consapevoli, anche con riferimento alla gestione del proprio budget di spesa, e ricercano, grazie alle opportunità derivanti dalle tecnologie digitali, le migliori opportunità del momento.
- Anche in Italia¹⁵ cresce la convergenza delle funzioni tra retail e ristorazione, testimoniata da un numero sempre più ampio di supermercati che aprono aree di ristoro adiacenti al punto di vendita in cui consumare i prodotti del reparto gastronomia.
- Gli spazi e i momenti del consumo non sono più nettamente distinti come in passato e questo si riflette nelle strategie competitive delle imprese che per rispondere a queste sollecitazioni sentono la necessità di “uscire” dal proprio settore specifico di attività per sovrapporsi e confondersi con altri. Si tratta di un processo mediante il quale settori fino ad oggi ben distinti (retail e food) si trovano ad operare in un unico grande “metamercato” (ristorazione, home delivery, take away), in cui il confronto competitivo esula dai tradizionali confini settoriali, sempre più sovrapposti e confusi¹⁶.

1.2.2. Sostenibilità e responsabilità sociale quali sistemi di opportunità nel rapporto tra imprese di produzione e moderna distribuzione

Tra i vari fenomeni che in questo ultimo decennio hanno contribuito a rendere più complesso l’ambiente nel quale operano le imprese della GDO, vanno certamente richiamate le maggiori istanze poste alle stesse in tema di sostenibilità e responsabilità sociale. I profondi cambiamenti economici, sociali ed ambientali che l’Europa e l’Italia si trovano oggi ad affrontare stanno sempre più modellando le società e gli stili di vita, aprendo spazi di incertezza e stimolando nuovi bisogni di sicurezza e benessere sociale. In questo scenario, la moderna distribuzione organizzata ha assunto un maggior peso da un punto di vista economico e sociale divenendo una leva strategica non solo per la crescita e la competitività del Paese, ma anche nel favorire la

¹⁵ Questa tendenza è nata negli USA e ora si è affermata anche in Europa, laddove è possibile individuare degli spazi in cui si può mangiare e comprare alimentari, come il caso Eataly.

¹⁶ Cfr. Valdani, E., Busacca, B.G. (2000). La nuova concorrenza in ottica customer-based. In *Approcci di analisi della competizione. L’evoluzione recente* (pp. 289-312). Milano: Egea.

transizione verso modelli di produzione e consumo più sostenibili e circolari, dimostrando un forte orientamento alla responsabilità sociale¹⁷.

Quest'ultima, secondo una definizione della Comunità Europea (2001), richiama la volontà da parte delle imprese di integrare le preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate al di là delle prescrizioni legali e degli obblighi contrattuali. Tale responsabilità coinvolge sia una dimensione interna che esterna all'organizzazione. Nel primo caso il riferimento è relativo all'adozione da parte delle imprese di politiche aziendali socialmente responsabili rivolte al benessere dei dipendenti e ad una gestione responsabile delle risorse. Nel secondo caso, invece, il riferimento è all'adozione di azioni volte alla tutela del contesto ambientale e sociale nel quale l'impresa opera. Ciò si traduce nell'assunzione di diritti e doveri verso la collettività, da cui esse traggono risorse, competenze, beni e servizi e verso cui assumono un obbligo morale di diventare fattore di sviluppo economico e sociale, nel rispetto dell'ambiente e delle sue risorse, a difesa degli interessi delle generazioni presenti e future.

La letteratura italiana e straniera già da tempo ha evidenziato il crescente interesse nei confronti delle tematiche etiche e di responsabilità sociale dell'impresa, con le relative implicazioni ambientali e sociali¹⁸ contribuendo allo sviluppo di una visione di responsabilità sociale secondo la quale, se da un lato il perseguimento di finalità sociali porterebbe vantaggi all'impresa non solo di tipo economico ma anche di immagine e reputazione¹⁹, dall'altro

¹⁷ Cfr. Whysall, P. (2000). Addressing ethical issues in retailing: a stakeholder perspective. *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, vol. 10, n. 3, pp. 305-318; Jones P., Comfort D., Eastwood, I. (2005). Retailers and sustainable development in the UK. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 33, n. 3.

¹⁸ In proposito si vedano Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman; Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48; Clarkson, M.B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117; Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91; Caselli L. (2003). La ri-legittimazione sociale dell'impresa, *Sinergie*, n. 61-62, pp. 11; Sciarelli S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*. Milano: Giuffrè; Pepe, C. (2003). *Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale*, 1000-1018; Abreu, R., David, F., Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance*, Vol. 5, No. 5, pp.3-18.

¹⁹ Si vedano in tal senso Fombrun, C., Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 2; Zyglidopoulos, S.C. (2002). The social and environmental responsibilities of multinationals: Evidence from the Brent Spar case. *Journal of Business Ethics*, 36, 141-151; McWilliams, A.,

lato le organizzazioni hanno il dovere di agire correttamente senza danneggiare nessuno, anche se ciò potrebbe non essere vantaggioso dal punto di vista economico.

Dunque, ne discende da questa visione che il concetto di valore si espande da una matrice unicamente economica fino a ricomprendere l'impatto sociale ed ambientale che l'impresa è in grado di produrre sulla comunità, sul territorio e più in generale sulla società. Da attore economico orientato alla massimizzazione del profitto (Friedman, 1970), l'impresa diventa un'organizzazione finalizzata ad allineare interessi privati con quelli pubblici nel rispetto del contesto economico, sociale ed ambientale nel quale opera²⁰.

L'equità nella distribuzione del valore, la salvaguardia dell'ambiente e dei diritti umani sono infatti da considerarsi in riferimento ai bisogni delle comunità e dei territori in cui si realizzano le varie fasi del ciclo. Ciò si traduce nella necessità per le imprese della moderna distribuzione di tener conto delle specificità dei contesti locali nei quali operano, allineando i propri interessi a quelli degli interlocutori, direttamente o indirettamente, connessi alla stessa e promuovendo una politica del territorio equilibrata. Per Conad, per esempio, essere leader di mercato significa assumersi responsabilità sempre maggiori, che vanno oltre la semplice crescita del fatturato. Lo slogan "la comunità è più grande" vuole, infatti, sottolineare la consapevolezza del proprio ruolo rispetto allo sviluppo del paese, dai grandi centri urbani ai piccoli comuni, guardando al futuro con determinazione, impegno e positività. Secondo Francesco Pugliese, A.D. di Conad, «*il nostro compito è quello di costruire sostenibilità economica nei territori in cui operiamo, senza dimenticare che siamo una filiera di persone al servizio di comunità in un settore che ha il dovere e la responsabilità di rivedere le proprie logiche produttive e distributive facendo la propria parte nella lotta ai cambiamenti climatici*»²¹. Il sistema Conad si caratterizza, infatti, per un legame strategico e diffuso con i territori locali che dà forma al c.d. "mutualismo esterno" che, partendo dai clienti e fornitori, arriva ad abbracciare l'intera Comunità. Questo legame con il territorio rappresenta uno dei principali elementi di identità del sistema Conad, un tratto distintivo dell'insegna che la differenzia dai competitors e che si traduce in un vantaggio competitivo.

Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.

²⁰ Cfr. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.

²¹ <https://www.italiaoggi.it/news/conad-lancia-il-progetto-di-sostenibilita-ambientale-sociale-ed-economica-202103050842214147>.

La transizione verso modelli di produzione e consumo più sostenibili e circolari è dunque, oggi, considerata una priorità strategica dalla GDO. Agire in modo sostenibile si traduce per le aziende della GDO in azioni concrete volte a fornire risposte alle molteplici e differenti esigenze provenienti dai diversi portatori di interesse (stakeholders) operanti a molteplici livelli: dalla produzione alla conservazione, dalla distribuzione alle azioni di sostegno al territorio, fino ai prodotti stessi sempre più sostenibili in qualità, nel packaging e nella sicurezza.

L'integrazione della sostenibilità nei sistemi di corporate governance ha portato negli ultimi anni la GDO ad intraprendere un percorso che caratterizzasse la propria mission ed offerta in maniera più consona ai principi di sostenibilità e responsabilità sociale. L'orientamento a favore della creazione di un valore condiviso si è così tradotto nell'elaborazione e adozione di modelli di sviluppo in grado di promuovere un reale progresso sociale. Modelli in grado di incidere, da un lato, su una gestione responsabile della filiera promuovendo comportamenti etici e sostenibili da parte dei fornitori, e, dall'altro lato, stimolando nei consumatori acquisti più consapevoli ed uno stile di vita sano ed equilibrato promuovendo l'integrazione di criteri di sostenibilità nelle scelte quotidiane.

Consapevoli del proprio ruolo nella vita dei consumatori, le aziende della moderna distribuzione sono sempre più impegnate nella formulazione di un'offerta caratterizzata non solo dalla presenza in assortimento di prodotti riferiti alla sostenibilità sociale ed ambientale della filiera di produzione e distribuzione, o provenienti dai circuiti del commercio equo e solidale, ma creando un mix di prodotti-servizi-valori al cliente che tenga conto del territorio e della cultura di appartenenza. Il sostegno alla produzione locale è, infatti, diventato parte integrante delle politiche della GDO nei confronti delle comunità in cui opera al fine di favorire lo sviluppo dei fornitori di piccole dimensioni e dell'economia locale, valorizzando l'eccellenza e promuovendo la creazione di valore condiviso. Inoltre, grazie alla capillarità della propria rete distributiva, le aziende della Distribuzione Moderna sono fortemente radicate nel territorio, svolgendo un ruolo importante nel favorire l'inclusione sociale e valorizzando le comunità locali attraverso l'attivazione di rapporti stabili e duraturi con le stesse (collaborazioni con scuole e università, borse di studio, sponsorizzazione di iniziative sportive e culturali, collaborazioni con associazioni del terzo settore, programmi per la redistribuzione delle eccedenze alimentari). Secondo questa prospettiva, dunque, le aziende della moderna distribuzione tendono sempre più ad assumere un ruolo di attore che contribuisce attivamente al benessere collettivo con