

Creare valore educando il cliente alla sostenibilità. Quale ruolo per l'impresa commerciale?

Angelo Bonfanti

Sommario: 1.Introduzione - 2.Review della letteratura - 3.Metodologia - 4.Sulle tracce dei retailer con finalità educative: i risultati dell'indagine esplorativa - 5.Discussione dei risultati - 6.Contributo teorico - 7.Implicazioni manageriali - 8.Conclusioni - Bibliografia.

Abstract

Value is no longer conveyed from business to customer. Rather it is produced by both of them together. Businesses, from this standpoint, must pursue the target of creating shared value, while strengthening their competitiveness and generating, at the same time, economic and social growth. Sustainability is one path for moving in this direction.

Retailers, who enjoy direct relationships with consumers, may help to spread greater awareness about sustainable growth and lead towards higher levels of value while educating customers either directly or indirectly.

The purpose of the paper is to look into the role of retailers in educating customers about sustainability and identifying possible signs of co-creation of value. This direction is examined both at theoretical level, analyzing retailer functions, and by performing a qualitative explorative investigation for the purpose of highlighting initiatives implemented by the major Italian distributors and suggesting, in this regard, a possible reference schedule.

“Se uno ha fame, non dargli un pesce,
insegnagli a pescare”
Confucio

1. Introduzione

Secondo la teoria economico-aziendale tradizionale, impresa e consumatore rivestono ruoli differenti: l'impresa commercializza la sua offerta per estrarre valore economico dal consumatore, senza considerarlo fonte di creazione di valore (Normann, Ramirez, 1994; Wikstrom, 1996), e il mercato è separato dal processo di creazione del valore stesso (Kotler, 2002).

Diversi fattori, tra cui ad esempio i nuovi mercati emergenti, la globalizzazione dell'informazione e la connettività sempre più ampia, hanno inciso profondamente sullo *status* del sistema di creazione del valore, che non può più essere incentrato essenzialmente “solo all'interno dell'impresa (attraverso le sue attività) e fuori dai mercati” (Prahalad, Ramaswamy, 2004, p. 6), in quanto il consumatore interagisce con l'impresa e con essa genera valore (Vargo, Lusch, 2004, 2008 a,b; Vargo *et al.*, 2008).

Non solo impresa e mercato sono tra loro legati nella creazione di valore, anche “tra impresa e società vi è una dipendenza reciproca”, che si concretizza nel principio del valore condiviso: affinché le imprese possano creare valore economico e, allo stesso tempo, valore sociale è necessario tendere alla generazione di valore condiviso (Porter, Kramer, 2006, 2011), rafforzando la loro competitività e generando, allo stesso tempo, sviluppo economico e sociale.

Dal punto di vista dell'evoluzione delle tendenze di consumo, si sta diffondendo una maggiore attenzione a concetti come qualità della vita, salute, benessere e salvaguardia dell'ambiente (Fabris, 2010). Nonostante la cattiva congiuntura economico-finanziaria diffusasi in tutto il mondo a partire dalla fine del 2007, alcune ricerche (Ismea Ac Nielsen in Grassi, Guzzo, 2010; Osservatorio Sana-Gpf in Fucile, 2010) evidenziano come molti consumatori preferiscano orientarsi verso l'alimentazione biologica e verso stili di vita indirizzati alla sostenibilità ambientale e alla riduzione, se non eliminazione, degli sprechi, come pure privilegino i *brand* che si distinguono per una maggiore attenzione alla dimensione etica.

La gestione commerciale è condizionata dalle richieste provenienti dal mercato e, più in generale, dalla società, tanto che molte imprese della distribuzione considerano nei propri processi decisionali anche gli interessi collettivi: in altre parole, cercano di coniugare l'incremento del valore d'impresa con la soddisfazione dei bisogni e dei desideri dei clienti, degli *stakeholder* con cui si relazionano e, più in generale, della comunità di riferimento. In linea con questi obiettivi strategici, lo sviluppo delle attività commerciali diviene strumento utile per conseguire sia risultati positivi in termini di fatturato e reddito sia finalità

coerenti con la nozione di responsabilità sociale d'impresa e, più in particolare, con i valori della sostenibilità¹.

In questo contesto, alcune imprese della distribuzione adottano comportamenti che hanno l'obiettivo di coniugare insieme sfera economica, sociale e ambientale, ma devono anche riuscire a coinvolgere nel processo il cliente per creare insieme più alti livelli di valore.

Tra le principali attività svolte rientra fundamentalmente l'aumento di offerta di prodotti sostenibili, come ad esempio il prodotto biologico, a km zero, a basso consumo ed equo-solidale (Fumelli, 2011).

Tuttavia, tale iniziativa è una scelta strategica di competitività² non sufficiente per avvicinare il consumatore a provare tali beni, incoraggiarlo all'acquisto e indirizzarlo verso un comportamento più sostenibile. Il cliente è sì cambiato, da isolato, ignaro e passivo è diventato associato, informato e attivo (Pralhad, Ramaswamy, 2004, p. 2), ma avverte la necessità di riuscire a riconoscere e scegliere i prodotti, come pure le buone pratiche, di qualità e sostenibili. Di fondo, ha bisogno di essere educato "ad un uso responsabile del [suo] potere di scelta (Giovanni Paolo II, Centesimus Annus, 36).

Le imprese commerciali che desiderano dirigersi verso questa dimensione della sostenibilità potrebbero usare il loro "potere di educazione" al consumo, associando all'offerta di beni un'attività di comunicazione *in* e *out store* utile per sensibilizzare al consumo consapevole ed ecocompatibile i clienti e i membri della comunità di riferimento. In particolare, seguendo l'approccio *service dominant logic* (Vargo e Lusch, 2004, 2008a, 2008b), potrebbero creare vantaggio per il cliente valorizzando il servizio, fornendo chiare e precise informazioni per fare in modo che il cliente riconosca la qualità e le caratteristiche dei prodotti che acquista e, più in generale, che gli consentono di adottare stili di vita più sostenibili.

L'obiettivo del *paper* consiste nell'analizzare il possibile ruolo dei *retailer* nel cercare di educare il cliente a una maggiore sensibilità allo sviluppo sostenibile per creare valore e individuare se i distributori operano nella prospettiva della co-creazione di valore.

Il lavoro si articola in ulteriori sette paragrafi. Dopo una *review* della letteratura, condotta a livello nazionale e internazionale in relazione al tema delle funzioni dell'impresa commerciale (par. 2), segue l'illustrazione dell'approccio metodologico seguito nel condurre un'indagine esplorativa di natura qualitativa (par. 3), utile a evidenziare le iniziative e le attività implementate dai principali *retailer* italiani nell'educare i clienti alla sostenibilità. I risultati vengono analizzati (par. 4) e discussi (par. 5) per giungere all'elaborazione di uno schema di

¹Sul significato di sostenibilità è interessante l'evoluzione concettuale sintetizzata da Varanini (2011, p. 205) nel ripercorrere i pensieri di Gro Harlem Brundtland, Presidente della *World Commission on Environment and Development*, e degli economisti Robert Solow e Amartya Sen.

²È stata rilevata una correlazione positiva tra una trasparente *Corporate Social Responsibility* e le *performance* aziendali (Balabanis *et al.*, 1998), soprattutto con riferimento ai distributori che hanno fatto propri i valori dello sviluppo sostenibile (Pepe, 2003).

riferimento (par. 6). Dopo le implicazioni manageriali (par. 7), si propongono anche alcune osservazioni di chiusura, che contengono i limiti del *paper* e le future linee di ricerca (par. 8).

2. Review della letteratura

Le imprese commerciali si occupano di soddisfare la varietà di esigenze provenienti dal mercato, proponendo in assortimento i prodotti di diverse imprese industriali e frazionando le partite in funzione della domanda degli utilizzatori (Corsani, 1956; Kotler, 1986; Stanton, Varaldo, 1986; Dayan, Sbrana, 1994). Tale attività, svolta in base al principio di *sorting* (Alderson, 1957, p. 201), rappresenta la funzione di fondo della distribuzione nell'ambito del sistema-canale (Castaldo, 2008, p. 127).

Gli studi presenti in letteratura concordano fundamentalmente, o quanto meno non pongono in discussione, che la principale funzione degli intermediari commerciali consista nel far incontrare la domanda con l'offerta, nel rendere disponibile un assortimento di beni nel tempo e nello spazio desiderati (Ravazzi, 1972, 1977; Baccarani, 2001).

Discordanti sono invece le classificazioni proposte in relazione alle molteplici funzioni svolte dalle imprese della distribuzione. Le diverse scuole di pensiero, da quella americana a quella italiana, propongono di raggrupparle in base a differenti approcci di analisi: l'una distingue tra funzioni appartenenti alla sfera del marketing e alla distribuzione in senso stretto, l'altra tra funzioni primarie (o principali) e secondarie (o ausiliarie) (Franch, Panati, 1987, pp. 451-464), producendo differenti tassonomie (McGarry, 1950, pp. 269-273; Corsani, 1956; Bucklin, 1966, pp. 12-14; Varaldo, 1971; Guatri, 1974; Ravazzi, 1977, pp. 13-25; Scott, 1978; Kotler, 1986, pp. 698-699; Stanton, Varaldo, 1986, p. 260), alcune più articolate e dettagliate, altre più sintetiche e aggreganti varie attività.

Questo lavoro non intende proporre ulteriori classificazioni oltre a quelle già presenti nei diversi e numerosi contributi della letteratura, in quanto la complessità che contraddistingue le realtà commerciali è tale da rendere limitativa ogni possibile rigida schematizzazione (Trevisan, 1991, pp. 28-31), di per sé utile per comodità espositiva e di riferimento a fronte di una "multiforme e quasi incatalogabile realtà di mercato" (Ravazzi, 1972, p. 5).

Il contributo del *paper* consiste piuttosto nel proporre le più recenti tendenze sotto il profilo delle funzioni della distribuzione³. Con riguardo a ciascuna di esse, la Tabella 1 presenta le principali attività svolte dall'impresa commerciale e indica i contributi di riferimento presenti in letteratura.

³Tra le diverse impostazioni analizzate in dottrina alcuni Autori attribuiscono al concetto di funzione un'accezione ben più ampia di quella trattata in questo lavoro, che segue la corrente prevalente intendendo con funzione l'insieme di attività svolte dalla distribuzione per far giungere i prodotti ai luoghi di acquisto e di consumo.

Tabella 1 - Una rassegna allargata delle funzioni dell'impresa commerciale

Funzione	Principali attività	Contributi teorici di riferimento
<i>logistica</i>	- trasferimento dei beni nel tempo e nello spazio	Ravazzi, 1972 Ravazzi, 1977 Baccarani, 2001
<i>tecnico economica</i>	- relazioni di scambio tra produzione e consumo - approvvigionamento e conservazione delle partite - formazione degli assortimenti e processo di suddivisione delle partite - organizzazione degli spazi espositivi - assunzione del rischio commerciale e di garanzia - assistenza ai clienti	Ravazzi, 1972 Ravazzi, 1977 Kotler, 1986 Stanton, Varaldo, 1986 Collesei, 1989 Dayan, Sbrana, 1994 Fornari, 1999 Baccarani, 2001 Fornari, 2009
<i>economico-finanziaria / di pricing / di finanziamento</i>	- definizione delle politiche di <i>pricing</i> - scelta delle agevolazioni finanziarie da concedere ai clienti	Ravazzi, 1977 Fornari, 1999 Mastroberardino, Nigro, 2006
<i>informativa</i>	- ponte di comunicazione con il mercato per i produttori - acquisizione delle informazioni sui beni (selezionati e garantiti dalla distribuzione) e consigli sull'assortimento e sui servizi offerti in modo diretto e indiretto per gli acquirenti	Pilotti <i>et al.</i> , 1986 Pilotti, 1991
<i>psicologica</i>	- generazione di soddisfazione psicologica	Ravazzi, 1972 Mehrabian, Russell, 1974 Donovan, Rossiter, 1982 Eroglu, Machleit, 1993 Donovan <i>et al.</i> , 1994 Turley, Milliman, 2000 Baker <i>et al.</i> , 2002 Soscia, 2009
<i>sociale</i>	- creazione di rapporti umani e luogo di aggregazione - possibilità di socializzazione tra più imprese - diffusione di benessere sul territorio - sviluppo urbanistico	Ravazzi, 1972 Baccarani, 2001 Brioschi, Caprara, 2001
<i>culturale</i>	- divulgazione di conoscenze, valori e stili di vita differenti	Baccarani, 2001 Novak, 2000
<i>turistica (valenza)</i>	- fattore d'attrattiva	Brunetti, Santini, 2006 Pacifico, 2011
<i>educativa</i>	- informazione e istruzione all'acquisto e al consumo sostenibile	Pacifico, 2008 Goleman, 2009 Grant, 2009 Lai <i>et al.</i> , 2010

Fonte: nostre elaborazioni su varie classificazioni

Accanto alle funzioni tradizionalmente analizzate in letteratura (logistica, economico-finanziaria/*pricing*/finanziamento e informativa), sono riscontrabili ulteriori utilità fornite dalle imprese distributrici, utilità rese soprattutto a livello psicologico, sociale, culturale, turistico ed educativo.

Nello specifico, l'ambiente commerciale procura soddisfazione psicologica nei confronti della clientela, rivolgendosi con la propria offerta e struttura fisica a un determinato *target* (Ravazzi, 1972, p. 15): è stato analizzato come la percezione cosciente e incosciente dell'ambiente fisico influenzi a livello cognitivo ed emotivo i clienti influenzando sul comportamento d'acquisto del consumatore (tra i tanti, ad esempio, Mehrabian, Russell, 1974; Donovan, Rossiter, 1982; Baker *et al.*, 1992; Eroglu, Machleit, 1993; Donovan *et al.*, 1994; Turley, Milliman, 2000; Baker *et al.*, 2002; Soscia, 2009).

Con riferimento alla funzione sociale, ogni attività distributiva, soprattutto se al dettaglio, ha la possibilità di rafforzare la natura dei rapporti umani a fronte della crescente tendenza alla spersonalizzazione sociale (Ravazzi, 1972, p. 15), fungendo da luogo di aggregazione, incontro, svago e animazione per quanti si rivolgono alle strutture distributive anche alla ricerca di un contesto sicuro dove poter effettuare acquisti e trascorrere del tempo (Baccarani, 2001, p. 6). La socializzazione può assumere anche una dimensione più estesa, andando a interessare le varie attività presenti localmente, che possono dare luogo a forme di integrazione sociale (Ravazzi, 1972, p. 15). Inoltre, il valore sociale dello scambio (Brioschi, Caprara, 2001), agevolato dal processo di circolazione dei prodotti, determina un incremento di benessere sul territorio, a sua volta possibile di ulteriore crescita attraverso lo sviluppo urbanistico, per di più in aree delocalizzate rispetto ai principali centri abitativi (Baccarani, 2001, p. 6).

La distribuzione svolge anche una funzione culturale in quanto mette in collegamento conoscenze, valori e stili di vita propri del produttore e del consumatore (Baccarani, 2001, p. 7), spesso anche molto distanti sotto il profilo geografico e antropologico (Novak, 2000, p. 73). Per di più, tramite la commercializzazione dei prodotti diffonde utili informazioni, ad esempio, sulle loro origini e provenienze, caratteristiche, tipicità d'uso e momenti di consumo: sono perciò un'importante fonte di divulgazione del sapere (Baccarani, 2001, p. 6).

Le imprese commerciali, che si presentano in molti casi come fattore d'attrattiva, hanno anche una valenza turistica (Brunetti, Santini, 2006; Pacifico, 2011), inducendo a visitare il punto vendita.

Di recente sviluppo e diffusione grazie al filone di studi sul *green marketing* è anche l'approccio educativo perseguito dalla distribuzione (Grant, 2009; Lai *et al.*, 2010) nel cercare di fare in modo che l'acquisto dei prodotti avvenga in modo più consapevole e responsabile (Goleman, 2009).

Tale funzione emerge in particolare a seguito di alcuni mutamenti nel comportamento di acquisto e consumo dei clienti (Fabris, 2010): il loro *identikit* mette in evidenza alcuni tratti peculiari e distintivi, quali (Ricca, 2010, p. 36) l'essere più esigenti ed esperti, sfaccettati per gusti, valori e interessi,

difficilmente soddisfatti, sovra informati⁴ e più frenetici. A questi si aggiunge recentemente anche l'essere attenti al soddisfacimento di bisogni in un certo qual modo definibili come "spirituali" e "di sostenibilità": non sono pochi coloro che ricercano in particolare la qualità e la sicurezza alimentare, come pure quelli che danno importanza ad aspetti etici, sociali e ambientali⁵, mostrando, ad esempio, una maggiore propensione e interesse diffuso:

- per gli acquisti di prodotti biologici ed equosolidali (Bertolini, 2008; Carli, 2009; Righetti, 2009; Torazza, 2009; Pagliuca, 2010; Pieri, 2010; Sda Bocconi e SymphonyIriGroup, 2010; Bertolini, 2011a; Fontana, 2011);
- per i comportamenti di *green consuming*⁶ (Bertolini, 2011b; Fumelli, 2011);
- per l'adozione di stili di vita basati sulla teoria della decrescita (Latouche, 2007) e sulla sobrietà del consumo (Gesualdi, 2010) e orientati all'approccio del "meno ma meglio" (Ottman, 1995).

Accanto quindi a funzionalità e piacere, si sta diffondendo nel mercato anche la tendenza a effettuare gli acquisti in base anche a un approccio più valoriale (De Luca, 2006): il cliente cioè va a costruire un personale ventaglio di scelte d'acquisto e consumo sulla base non solo della convenienza utilitaristica ed economica, ma anche delle possibili ripercussioni su alimentazione, salute e benessere, nonché su problematiche sociali e ambientali che interessano la collettività e, più in generale, l'intero pianeta.

⁴A tal proposito, è diffusa la tendenza ad acquisire informazioni *online* prima di passare all'acquisto *offline*. Tale modalità d'acquisto è tipica del "consumatore centauro" (Wind, Mahajan, 2002).

⁵"Dalla ricerca Dnv (Det Norske Veritas, 2009) il 70% dà importanza agli aspetti etico-sociali, il 65% a quelli ambientali e l'83% è attento alle basse emissioni di CO₂. [...] Da uno studio italiano di Scs Consulting (2009) emerge che accanto a un 40% di consumatori della Gdo che acquistano già "prodotti verdi", c'è un altro 40% di mercato sviluppabile con prodotti a km zero e che generano meno rifiuti. Altro dato rilevante suggerisce che, nel primo semestre del 2009, i consumi familiari di prodotti biologici confezionati in Italia crescono del 7,4%, in controtendenza con la flessione della crisi (Ismea Ac Nielsen)" (Grassi, Guzzo, 2010, p. 58).

⁶Secondo una ricerca commissionata da Henkel Italia e realizzata da Target Research, gli Italiani sono "un popolo dai molteplici profili. Circa il 31% dei consumatori può essere definito cittadino sostenibile, sensibile ai problemi ambientali con una conoscenza approfondita costantemente aggiornata. Cittadino risparmiatore si può etichettare, invece, il 27,8% degli Italiani che non ha una particolare coscienza sostenibile ma adotta spesso un comportamento orientato alla sostenibilità. Scostanti alle problematiche sostenibili, si individuano gli scettici (13,6%) e gli indifferenti (27,8%). Questi ultimi sono totalmente disinteressati a dare il proprio contributo, consumano senza pensare alle possibili conseguenze ecologiche e basano le loro scelte sulla marca" (Bertolini, 2009a, p. 37).

A fronte di chi ha affermato che lo *store* nel tempo è cambiato⁷ e che “il futuro è Poe: il punto di vendita di domani sarà sempre più *Point of education* e il protagonista sarà l'individuo” (Pacifico, 2008, p. 42), questo *paper* focalizza l'attenzione sul contesto distributivo attuale. In particolare, analizza il possibile ruolo dell'impresa commerciale nell'educare il cliente alla sostenibilità per (co-) creare valore, procedendo all'esame delle iniziative avviate e sviluppate attraverso un'indagine esplorativa limitata al contesto italiano.

3. Metodologia

L'indagine esplorativa di tipo qualitativo, condotta in ambito di GDO, ha un duplice obiettivo: individuare le iniziative realizzate dai principali distributori del dettaglio operanti in Italia nell'educare i clienti alla sostenibilità e mettere in luce se essi operano nella prospettiva della co-creazione di valore.

L'approccio metodologico, basato sul *multiple case (holistic)* (Yin, 2003; Stake 2006), considera la singola insegna come unità di analisi e porta all'esame di 19 casi, di cui 16 appartenenti al settore *grocery* e 3 al *non grocery*.

La ricerca è articolata in due fasi successive di analisi descrittiva per meglio rispondere al principio di triangolazione (Eisenhardt, 1989; Woodside, Wilson, 2003). In altri termini, si ricorre a più strumenti di raccolta dei dati per migliorare la precisione dei dati stessi e poter generalizzare i risultati (Mari, 1994).

In un primo *step* sono consultate tra le fonti pubbliche secondarie gli articoli pubblicati sulle principali riviste specializzate in tema di marketing e distribuzione. Nello specifico, sono considerati i numeri delle annate 2009, 2010 e 2011 (fino al mese di ottobre) di *Gdoweeek* e *Mark Up*. I casi selezionati sono 23, di cui 19 appartenenti al *grocery* e 4 al *non grocery*. I criteri che permettono la loro inclusione sono i seguenti: impresa commerciale al dettaglio operante (anche) sul mercato nazionale; impegno del *retailer* alla sostenibilità; ricchezza e rilevanza delle informazioni in relazione agli obiettivi della ricerca.

Successivamente alla consultazione delle fonti primarie (siti internet istituzionali ed eventuali bilanci sociali o di sostenibilità delle imprese selezionate), si procede con lo studio di 19 casi. In tale fase i criteri guida sono i seguenti: iniziative di educazione in termini di informazione e istruzione alla sostenibilità rivolte direttamente al cliente (non vengono considerate l'offerta di

⁷Il punto vendita nel tempo si è trasformato (Pastore, Vernuccio, 2006, pp. 411-412; Pacifico, 2008, p. 42): da ruolo passivo fino agli anni Settanta, tipico di un approccio *Point of Sale*, diventa nel decennio successivo, anche per effetto della diffusione del *self service*, parte attiva nel favorire le scelte dell'acquirente (logica del *Point of Purchase*). Dagli anni Novanta diviene *Point of Performance* e *Point of Meeting*, ossia luogo in cui poter soddisfare il consumatore a livello oltre che di acquisto anche di *shopping experience*, e luogo di relazione con il cliente, al quale porre particolare attenzione in termini di *customer relationship management* e offerta tanto di beni quanto di servizi.

beni sostenibili - prodotti biologici, ecologici, equosolidali, a km zero e a risparmio energetico - e l'uso di sacchetti per la spesa riciclabili e/o riutilizzabili); promozione e coinvolgimento del cliente e/o della collettività in attività solidale e di consumo consapevole ed ecocompatibile; aggiornamento delle informazioni disponibili al 2011.

Si costruisce una griglia per strutturare le informazioni in modo omogeneo (Miles, Huberman, 1994). Ogni caso è suddiviso in base a due categorie: educazione al consumo critico ed educazione al comportamento solidale. Per ciascuna di esse si procede all'esame del tipo di progetto educativo promosso dal distributore in base a: obiettivo educativo; azioni/iniziative (sintetica descrizione); strumenti (di comunicazione *in/out* store); target di riferimento (mercato e/o società); *retailer* (eventuale *claim* dell'iniziativa).

4. Sulle tracce dei *retailer* con finalità educative: i risultati dell'indagine esplorativa

L'analisi dei 19 casi permette di individuare diversi progetti rivolti direttamente a informare, promuovere e istruire, talvolta coinvolgendo, il cliente sull'utilità e sull'importanza di compiere scelte sostenibili.

Per chiarezza espositiva si presentano i risultati sotto due profili d'analisi: dapprima le iniziative legate al consumo critico, fenomeno complesso e non semplicemente definibile (Cowe, Williams, 2000, p. 4), inerente le attività di consumo in modo consapevole e rispettoso dell'ambiente e della società (De Luca, 2006; Szmigin *et al.*, 2009); a seguire le attività di comunicazione che sensibilizzano al comportamento solidale, ossia ad agire nella prospettiva di generare benessere e migliorare la qualità della vita delle persone in difficoltà, mossi dal senso di generosità (Baccarani, Golinelli, 2006; Caselli, 2011) e dallo spirito del dono (Mauss, 2002).

4.1 Iniziative dirette a educare il cliente al consumo critico

Ben 18 distributori su 19 attuano iniziative di educazione al consumo critico, rivolgendosi in prevalenza ai loro clienti più che alla comunità di riferimento. In effetti, solamente 11 iniziative su 38 sono rivolte alla collettività.

Come mostra la Tabella 2, le imprese commerciali avviano azioni di educazione diretta con lo scopo di indurre all'acquisto e al consumo ecosostenibile dei prodotti, aumentare i livelli di conoscenza sui temi della sostenibilità e di consapevolezza in fase di acquisto. Con particolare riguardo all'impatto ambientale cercano di favorire la mobilità efficiente dei clienti nel rivolgersi all'impresa commerciale per i loro acquisti, nonché a sensibilizzare

verso azioni di recupero (imballaggi e prodotti usati), riduzione di emissioni, risparmio (energetico e idrico) per un uso corretto delle risorse, riuso, riciclo, smaltimento rifiuti e loro trasformazione in risorsa e salvaguardia della sostenibilità ambientale.

Tabella 2 - Rassegna delle iniziative dirette a educare il cliente al consumo critico

Obiettivo educativo	Azioni/iniziative	Strumenti	Target	Retailer (claim)
Acquisto e consumo ecosostenibile	Comunicazione nel pdv della selezione e della realizzazione dei prodotti, della scelta negli imballaggi e della riduzione dell'impatto ambientale	Brand ombrello	Mercato	Coop Adriatica (<i>Scegli l'Ambiente</i>) Iper (<i>iNaturale per l'uomo e per l'ambiente</i>) Coop (<i>Vivi Verde Coop</i>) Despar (<i>Despar Premium</i>) Despar e NaturaSi (<i>Io faccio la spesa giusta</i>)
Conoscenza dei temi sulla sostenibilità	Aumento del livello di conoscenza	Collana di pubblicazioni	Mercato	Conad (<i>Libertà di sapere, libertà di scegliere</i>)
		Magazine trimestrale	Mercato	Despar (<i>Divita</i>) NaturaSi (<i>InformaSi</i>)
		Organizzazione di attività nella scuola	Società	Coop
		Portale	Mercato Società	Coop (<i>Coop Ambiente</i>) Iper (<i>iNaturale</i>)
	Formazione interattiva e multimediale	Museo Video e computer	Società	Gruppo Auchan (<i>Museo A come Ambiente</i>)
	Informazione sulle tematiche dei cambiamenti climatici, del risparmio e dell'efficienza energetica	Campagna	Società	Coop (<i>Risparmia le energie</i>)
	Percorso ludico-formativo rivolto ai bambini delle scuole elementari che possono vivere esperienze sensoriali al fine di conoscere l'agricoltura biologica, riscoprire i prodotti tipici locali e approfondire il legame tra cibo, salute e ambiente	Laboratori di animazione Visite guidate al pdv e a fattorie didattiche	Società	Nordiconad (<i>Mangiando s'impara</i>)
	Percorso "verde" studiato per guidare i consumatori nel pdv verso prodotti ecosostenibili e allo stesso tempo capace di fornire tutte le informazioni per la corretta differenziazione dei rifiuti	Totem Folder informativi Stopper sugli scaffali Campagna	Mercato	Coop Estense (<i>AmbientalMente</i>)
	Premiazione del comportamento sostenibile (es. portare nel pdv l'olio usato in cucina)	Catalogo a premi	Mercato	Despar (<i>Ecopremiati</i>)
	Progetto multimediale di edutainment per sensibilizzare giovani e famiglie sui temi della sostenibilità	Laboratori Materiali informativi Minisito	Società	Simply Sma (<i>Ecocittà</i>)
Progetto per far conoscere ambienti di alto pregio naturalistico	Visite guidate Laboratori didattici Corsi di orienteering	Società	Nordiconad (<i>Fondo verde</i>)	
Sensibilizzazione dei giovani studenti sul tema della gestione forestale sostenibile	Concorso a premi	Società	Ikea (<i>Sos Foreste</i>)	
Consapevolezza in fase di acquisto	Letture più attente delle informazioni riportate sulle confezioni	Cartellonistica Lenti di ingrandimento	Mercato Mercato	Di Meglio e Penny Market NaturaSi (<i>Cresce il gusto di vederci chiaro</i>)
Mobilità efficiente	Servizio per sapere come raggiungere un negozio	Sito web	Mercato	Ikea (<i>La mobilità che rispetta l'ambiente</i>)
Recupero imballaggi	Servizio di recupero vaschette in polipropilene usate per frutta e verdura, destinate al riciclo e alla trasformazione in prodotti nuovi	Raccoglitore	Mercato	Esselunga

(Segue)

(Continua)

Recupero prodotti usati	Consegna nel pdv di due libri per bambini (nuovi o usati, in questo caso in ottime condizioni) per ricevere un omaggio (reggilibri o portariviste)	Prodotto omaggio	Mercato	Ikea (<i>Rileggimi</i>)
	Restituzione abiti acquistati nel periodo natalizio entro una finestra di tempo predeterminata	Rimborso dell'acquisto	Mercato	Ikea (<i>Mettiamo radici insieme</i>)
	Restituzione del catalogo presso il servizio clienti del pdv	Prodotto omaggio	Mercato	Ikea (<i>Riporta il vecchio catalogo Ikea</i>)
	Restituzione del volantino promozionale scaduto al supermercato	Catalogo a premi	Mercato	Despar (<i>Ecopremiati</i>)
Riduzione di emissioni	Incentivazione uso trasporti pubblici	Risparmio sulla spesa	Mercato	Nordiconad
	Incentivazione uso bus navetta commerciale	Risparmio sulla spesa	Mercato	Iper
	Piantumazione di un bosco di 900 alberi, in collaborazione con AzzerocO ₂ , e rinuncia agli addobbi luminosi nel periodo Natalizio per risparmiare CO ₂ nell'atmosfera	Rinuncia servizio aggiuntivo	Società	Il Gigante (<i>Il bosco de Il Gigante</i>)
Risparmio energetico	Aiuto informativo alle famiglie per risparmiare sull'energia domestica	Campagna	Mercato	Esselunga (<i>ControCorrente</i>)
	Distribuzione gratuita di lampadine a basso consumo energetico	Community online	Società	Coop
	Giornata Mondiale dell'Ambiente e Settimana Europea dell'Energia Sostenibile	Prodotto omaggio	Mercato	Unes
	Organizzazione di settimane di risparmio energetico	Evento	Società	Carrefour
	Servizio gratuito di informazione sulle novità in campo energetico (analisi bollette, detrazioni fiscali), in collaborazione con Legambiente	Workshop Gioco on-line Sconti su beni green	Mercato	Ikea (<i>Energy Saving Weeks</i>)
	Valutazione dei prezzi, dei dati tecnici (consumo d'acqua, energia, detersivi, frequenza d'utilizzo, ecc.) e quantificazione oggettiva del costo medio annuo d'impiego di un grande elettrodomestico bianco (lavatrice, lavastoviglie, frigorifero)	Documentazione	Soci	Ikea (<i>Sportello ambiente</i>)
Risparmio idrico e corretto uso delle risorse	Informazione per evitare sprechi di acqua	Programma informativo	Mercato	Media World (<i>Uso & Consumo Pro Green</i>)
	Distribuzione gratuita di regolatori di flusso per i rubinetti dell'acqua	Web	Mercato	Carrefour
	Servizio gratuito di informazione sulle novità in campo energetico (analisi bollette, detrazioni fiscali), in collaborazione con Legambiente	Prodotto omaggio	Mercato	Unes
Riuso	Servizio di compravendita di articoli sportivi usati	Documentazione	Soci	Ikea (<i>Sportello ambiente</i>)
Salvaguardia della sostenibilità ambientale degli alimenti	Servizio di compravendita di articoli sportivi usati	Manifestazione	Mercato	Decathlon (<i>Trocathlon</i>)
	Promozione della salvaguardia dell'ambiente marino con completa tracciabilità del pesce da parte dei fornitori, individuazione delle imbarcazioni e metodo di pesca usato	Etichetta e marchio sui prodotti	Mercato	Esselunga (<i>Pesca del tonno</i>) Iper (<i>Amo il pesce pescato all'amo</i>)

(Segue)

(Continua)

Smaltimento rifiuti e loro trasformazione in risorsa	Indicazione delle tipologie di materiali dei singoli componenti della confezione e gli imballaggi del prodotto consumato	Logo sulle confezioni	Mercato	Crai (<i>Crai - Noi e Voi per l'ambiente</i>)
	Disponibilità di un'isola verde nel parcheggio del pdv per smaltire i rifiuti in modo differenziato	Spazio del parcheggio del pdv	Mercato Società	Simply Sma
	Servizio gratuito di informazione sulle novità in campo energetico (analisi bollette, detrazioni fiscali), in collaborazione con Legambiente	Documentazione	Soci	Ikea (<i>Sportello ambiente</i>)
	Promuovere l'uso di lampadine eco e tutelare l'ambiente invitando a restituire le lampadine a risparmio energetico che non si utilizzano più	Buld box	Soci	Ikea (<i>Smaltimento lampadine a basso impatto</i>)
	Promozione raccolta differenziata delle bottiglie in PET post consumo nel pdv	Raccolta punti	Mercato	Carrefour (<i>Mr PET</i>)
Utilità del riciclo	Offerta di prodotti di largo consumo (casalinghi), realizzati con le plastiche miste provenienti dalle raccolte differenziate	Linea di prodotti a marchio	Mercato	Coop (<i>Utilgreen</i>)

Fonte: nostre elaborazioni

Nel muovere verso queste direzioni valorizzano attività più di informazione che di istruzione. L'analisi evidenzia una varietà di strumenti di promozione utilizzati, la maggior parte dei quali rientranti nella comunicazione *in store*: tra essi è particolarmente significativo il ricorso all'uso del *brand* ombrello, utile per indicare le peculiarità dei prodotti con un linguaggio simbolico chiaro e immediatamente riconoscibile sugli scaffali. Oltre alla cartellonistica e ai *magazine* distribuiti gratuitamente nei punti vendita per diffondere conoscenza sui temi della sostenibilità, i *retailer* considerati invitano i clienti a conoscere meglio i prodotti da acquistare ponendo particolare attenzione alla lettura delle etichette. Singolare la possibilità di poter fruire di lenti di ingrandimento, segnalate da apposite bandierine e attaccate ad una catenella agli scaffali, per informarsi sulla composizione del prodotto, sul peso e sulle certificazioni.

Mentre le pubblicazioni a stampa sono strumentali alla comunicazione *in store*, in quanto mirano a diffondere la conoscenza delle iniziative avviate, i percorsi formativi sono diretti a rafforzare il coinvolgimento del consumatore e a contribuire a sensibilizzarlo anche nei piccoli gesti quotidiani, motivando le scelte e offrendo soluzioni concrete per gestire il cambiamento delle abitudini. Al riguardo, il *target* di riferimento non è limitato esclusivamente al mercato, quanto piuttosto esteso all'intera collettività.

Abbastanza diffuso è il ricorso a premi per incentivare il comportamento virtuoso del cliente e indurlo a continuare lungo il percorso intrapreso.

Il *web* è uno strumento ancora scarsamente sfruttato: salvo rare eccezioni, i siti istituzionali sono costruiti nella logica del sito vetrina, utile per informare e trasferire in modo unidirezionale comunicazioni sulle iniziative esistenti. Solo due *retailer* hanno progettato portali *online*, che in più offrono all'utente la possibilità di ampliare le conoscenze sui temi del benessere, del miglioramento della qualità

della vita e dell'ecosostenibilità, invitano a partecipare a seminari e incontri, non necessariamente organizzati dal distributore. È stata inoltre rilevata la creazione di una sola community *online*.

I casi perciò evidenziano qualche tentativo del *retailer* nel rendere partecipativo il cliente durante le attività sviluppate.

Sotto il profilo linguistico è significativo notare come i 19 casi selezionati non si rivolgano al cliente utilizzando il termine "educare", quanto piuttosto privilegino usare parole come "aiutare", "consigliare" e "guidare" il cliente nell'atto d'acquisto.

4.2 Iniziative a sensibilizzare i clienti al comportamento solidale

Nella prospettiva della *corporate social responsibility*, diversi *retailer* sentono anche il dovere di rivolgere un sostegno a favore delle necessità della comunità locale e dei Paesi meno fortunati, coinvolgendo i loro clienti.

Nello specifico dei casi esaminati, 15 su 19 avviano iniziative dirette a far progredire la ricerca scientifica o ad aiutare persone in difficoltà, sostenendo progetti scientifici e umanitari, spesso cooperando con associazioni nazionali e internazionali⁸, oltre che con il contributo dei consumatori (Tab. 3).

In ottica di sviluppo di comportamento solidale, i distributori hanno avviato e sviluppato quasi esclusivamente iniziative di promozione *above the line* (Sbrana e Gandolfo, 2007), offrendo l'opportunità ai clienti di effettuare donazioni a favore di progetti di solidarietà proposti annualmente dal singolo *retailer* e di devolvere in beneficenza il controvalore dei punti fedeltà accumulati durante gli acquisti per sostenere le persone in difficoltà e lo sviluppo comunitario.

⁸A seconda dell'accordo stipulato con il *retailer*, le collaborazioni coinvolgono le seguenti associazioni: AIRC, AISM, AMREF, AGIRE Onlus, AVIS, Caritas, Croce Vita, Fondo Ambiente Italiano, Fondazione Banco Alimentare, Fondazione Paoletti, Fondazione Francesco Rava, Humana, La Fabbrica del Sorriso, Medici Senza Frontiere, Planet Life Economy Foundation Onlus, Progetto Anna, Save the Children Italian Onlus, Sclerosi Multipla, Smile & Friends Onlus, Telethon, Unicef.

Tabella 3 - Rassegna delle iniziative dirette a sensibilizzare il cliente al comportamento solidale

Obiettivo educativo	Azioni/iniziative	Strumenti	Target	Retailer (claim)
Offerta di aiuto alla ricerca scientifica	Sostegno alle principali associazioni no profit per progetti a livello nazionale, internazionale e piccole attività di solidarietà sul territorio	Materiali informativi Raccolta fondi	Mercato Società	Billa - Carrefour - Crai - Di Meglio - Esselunga - Gruppo Auchan - Iper - Nordiconad - Simply Sma - Sisa - Unes
Offerta di aiuto alle persone in difficoltà	Acquisto di un peluche per contribuire a migliorare l'istruzione di milioni di bambini in Africa, Asia ed Europa centrale e orientale	Raccolta fondi	Mercato	Ikea (<i>Campagna peluche Ikea</i>)
	Consegna in negozio del vecchio piumino, trapunta o coperta per aiutare una persona senza fissa dimora durante il periodo invernale	Raccoglitore	Mercato	Ikea (<i>Ri-scalda la notte!</i>)
	Sostegno di iniziative di solidarietà	Conversione punti in fondi	Mercato	Conad (<i>Immagina</i>) Media World NaturaSi (<i>Emergenza Angola</i>) Sisa (<i>La fabbrica dei desideri</i>)
Sviluppo comunitario	Costruzione e gestione di banche dei cereali per stoccare il miglio nei periodi di raccolta e distribuirlo durante le frequenti carestie agli abitanti dei villaggi africani	Conversione punti in fondi	Mercato	NaturaSi (<i>Granai del Niger</i>)
Sostegno al diritto allo studio	Costruzione di una Primary School nel villaggio di Nagani in Pakistan (a pochi chilometri da Chakoti), colpito dal sisma nel 2005	Raccolta fondi	Mercato Società	Media World (<i>La scuola nel cielo</i>)

Fonte: nostre elaborazioni

5. Discussione dei risultati

L'analisi pone in luce come la sostenibilità rappresenti per quasi tutti i casi esaminati un valore da perseguire e mantenere nel tempo. Risultano essere particolarmente attivi due *retailer*, uno appartenente al settore *non grocery* (Ikea) e l'altro al *grocery* (Coop). Tali risultati sono in linea con una ricerca condotta tra il 2010 e il 2011 tra gli utenti del *web* (Blogmeter, 2011), da cui emergono proprio tali distributori come i più discussi su *blog*, *forum* e *social network* (Facebook): oltre il 40% delle citazioni riguarda le iniziative sviluppate negli *store*.

Un aspetto significativo emerso dall'analisi esplorativa riguarda la rilevanza di proporre al cliente qualche utilità o ritorno economico per indurlo all'acquisto di un bene sostenibile: premiazione e incentivazione con *gadget* omaggio o

risparmio sono iniziative diffuse in tal senso. Tuttavia, queste non sono definibili propriamente iniziative di educazione.

Educare il cliente significa non tanto fornirgli ricompense per il suo comportamento (di acquisto e di consumo), quanto piuttosto fargli comprendere la rilevanza di assumere una certa condotta. I clienti possono essere spinti anche da un approccio etico a livello ideologico, ma poi non rispecchiare questo atteggiamento a livello pratico (De Luca, 2006): riconoscono l'importanza di acquistare secondo buone consuetudini di condotta e più corretti stili di vita, ma non sempre sono disposti a comportarsi in tale modo o sono propensi a introdurre cambiamenti nelle proprie abitudini. Il *retailer* dovrebbe riuscire a spiegare al cliente i possibili benefici e dare un appagamento di natura psico-emotiva al comportamento responsabile da tenere (esempio la conversione dei punti fedeltà in azioni sostenibili).

In tal senso, è fondamentale il ruolo della comunicazione, che consente di offrire al cliente servizi diretti allo sviluppo di conoscenze sui benefici qualitativi derivanti dal consumare in modo critico e comportarsi in modo solidale.

La promozione delle iniziative è abbastanza contenuta e non invasiva: è infatti privilegiata la comunicazione *in store*, in modo tale che il cliente possa trovare le informazioni di cui ha bisogno sui prodotti offerti e sugli scaffali dei punti vendita. L'utilità di potenziare questo strumento deriva dal fatto che un efficace sistema di informazione permette al cliente di imparare da solo cosa fare e come svolgere una determinata attività grazie a diverse forme di apprendimento (Dalli e Romani, 2003), favorite:

- in base a stimoli cognitivi acquisiti individualmente o comportamentali legati a precedenti esperienze (apprendimento diretto);
- dall'imitazione (apprendimento indiretto) derivante dall'osservazione e dal dialogo con i dipendenti e/o con gli altri clienti.

Valorizzare la comunicazione *in store* è una scelta strategica anche perché impatta in maniera diretta sulla ricerca del cliente di *time saving*. In effetti, oltre al prezzo (Sda Bocconi, SymphonyIRI, 2010; Fumelli, 2011), tra i fattori che ostacolano l'acquisto sostenibile rientra anche il tempo speso per acquisire le informazioni sui prodotti sostenibili ("non so che esistono" e "quali sono") e la loro individuazione nel punto vendita ("dove sono"). Pertanto il cliente si sente maggiormente spinto all'acquisto sostenibile se trova, oltre a una corrispondenza d'offerta nello *store* e un prezzo adeguato alle sue aspettative, una comunicazione *in loco* efficace, che renda efficiente il suo comportamento attento e sostenibile.

Il fulcro di tutte le iniziative presentate risiede nel tentativo dei distributori di informare e sensibilizzare per via diretta i clienti (in alcuni casi anche la società) sulle potenzialità benefiche di assumere atteggiamenti e adottare comportamenti sostenibili. Tuttavia, educare significa anche istruirli: le attività rilevate a tal proposito sono veramente molto limitate.

Nella prospettiva della co-creazione di valore la comunicazione non può essere unidirezionale, come rilevato nella maggioranza dei casi esaminati, quanto piuttosto stimolare il cliente allo scambio di utili informazioni che lo avvicinino all'impresa e lo rendano pro-attivo: egli riveste un ruolo marginale e

passivo, fondamentalmente è più destinatario che non un attore coinvolto nel percorso di sostenibilità avviato dai distributori.

6. Contributo teorico

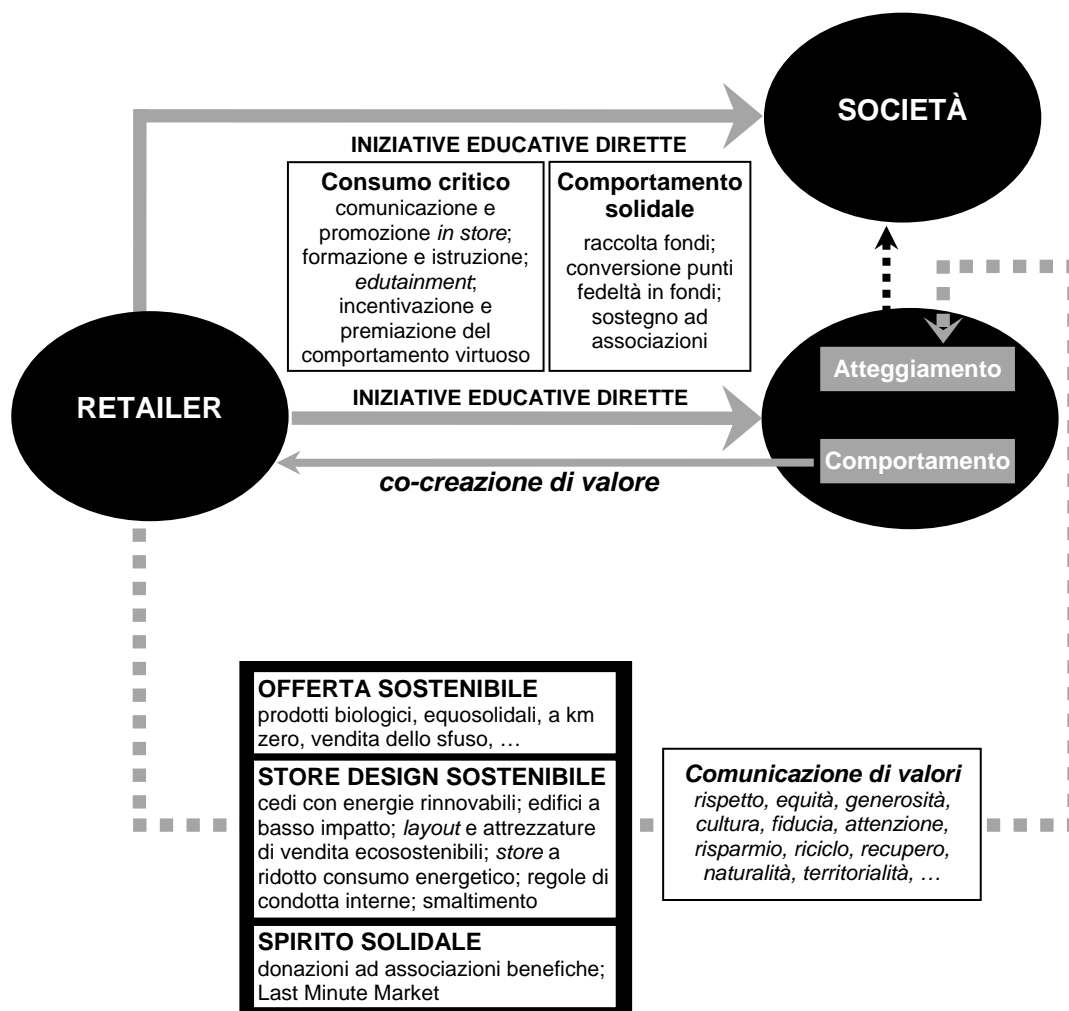
La Figura 1 presenta uno schema di riferimento per sintetizzare l'azione educatrice alla sostenibilità da parte dei *retailer* nei confronti del mercato e della società nel suo complesso.

Nello specifico, il *retailer* attua una serie di iniziative dirette a influire sull'atteggiamento e sul comportamento dei clienti e della collettività sotto il profilo del consumo critico e del comportamento solidale. Le azioni intraprese, individuate in Tabella 2, possono essere sintetizzate nel primo caso nella comunicazione e promozione *in store*, formazione e istruzione con incontri e seminari, ricerca di forme di *edutainment*, incentivazione e premiazione (principalmente di natura psico-emotiva) di comportamenti virtuosi in ambito di ecosostenibilità; nel secondo caso prevale il ricorso all'uso della promozione *above the line* con la raccolta fondi, la conversione dei punti fedeltà in fondi e il sostegno ad associazioni per finalità socio-umanitarie.

Seppur non esaminate in questo lavoro in modo analitico, l'analisi delle iniziative dirette ha evidenziato l'esistenza di molteplici azioni realizzate internamente a livello strutturale, gestionale e di *supply chain* da ciascuna impresa commerciale. Tali interventi però non sono adeguatamente comunicati al cliente che entra nel punto vendita (Fumelli, 2011).

Tale aspetto non è di poco conto se si considera che i clienti apprezzano chi si fa carico di azioni rivolte all'adozione di principi e comportamenti ispirati alla sostenibilità: alcune ricerche evidenziano come i consumatori ripongano nella GdA molte aspettative (98% secondo Arthur D. Little in Bertolini, 2009b), durante gli acquisti preferiscano i *retailer* impegnati in aspetti etico sociali (70% secondo Det Norske Veritas) e siano disposti a non acquistare prodotti in imprese non socialmente "responsabili" (Osservatorio Rsi - Ethos in Benini, Tenti, 2010).

Figura 1 - L'agire educativo alla sostenibilità nel rapporto *retailer*-mercato-società e la co-creazione di valore: uno schema di riferimento



Fonte: nostre elaborazioni

Tra le varie attività realizzate rientrano fondamentalmente la valorizzazione dell'offerta sostenibile e l'implementazione di soluzioni ecocompatibili alla struttura e alle attrezzature degli *store*, degli edifici e dei magazzini logistici (Balugani, Fumelli, 2010; Fumelli, 2011; Sacchi, 2011). A tal riguardo, particolarmente diffuse sono:

- la creazione/rinnovamento di edifici a basso impatto, di centri di distribuzione che utilizzano energie rinnovabili e di punti vendita a ridotto consumo energetico (riduzione dell'illuminazione artificiale a favore di quella naturale e predisposizione della copertura dei banchi frigo);

- l'impiego di materiali riciclati, soprattutto per quanto riguarda la realizzazione ecosostenibile del *layout* e delle attrezzature di vendita;
- l'uso di materiali di consumo che impiegano materie prime ecocompatibili;
- logistica integrata;
- la scelta di vendere prodotti sfusi per limitare la quantità di imballaggi;
- lo smaltimento differenziato dei rifiuti prodotti nel punto vendita e nei magazzini.

Altrettanto significative sono le iniziative sostenibili implementate all'interno delle strutture fisiche, come ad esempio segnalare ai dipendenti la necessità di chiudere i rubinetti dell'acqua, dotare le *toilette* di interruttori con rilevatori di presenza e luminosità e distribuire sulle scrivanie degli uffici un calendario al fine di indicare per ogni mese alcuni suggerimenti su come evitare i piccoli grandi sprechi quotidiani.

Sotto il profilo dell'impatto socio-ambientale e solidale è ampiamente diffusa l'adesione al progetto Last Minute Market (LMM) (Segrè, 2004; Segrè, 2010), iniziativa con la quale i prodotti *food* (inclusi i freschissimi) e non *food* (come libri, farmaci, abbigliamento e accessori) rimasti invenduti, prossimi alla scadenza o danneggiati nel *packaging* sono recuperati dal *retailer* per essere donati a organizzazioni benefiche e caritative del territorio.

Non comunicare in modo adeguato le iniziative indirette porta l'impresa commerciale a perdere la possibilità di fungere da veicolo di trasmissione dei valori della sostenibilità, quali ad esempio rispetto, equità, generosità, cultura, fiducia, attenzione, risparmio, riciclo, recupero, naturalità e territorialità. Tali valori possono influire sull'atteggiamento del singolo cliente e orientare i suoi comportamenti verso scelte di acquisto e consumo, nonché stili di vita più responsabili e sostenibili.

Il punto vendita riveste pertanto un ruolo da protagonista nel trasferire i valori della sostenibilità al cliente e la comunicazione *in store* è una leva fondamentale per educare il cliente al comportamento sostenibile.

In altre parole, nella prospettiva della creazione di valore il punto vendita rappresenta anche il luogo in cui le relazioni tra consumatore e atto d'acquisto si qualificano sotto il profilo socio-culturale, oltre che economico. Valorizzando le leve della comunicazione e del coinvolgimento del cliente il *retailer* può tendere alla co-creazione di valore.

7. Implicazioni manageriali

Secondo l'approccio *service dominant logic* (Vargo, Lusch, 2004, 2008a, 2008b), ciò che crea vantaggio per il cliente è il servizio più che il prodotto. In tal senso, i beni sono interpretati come strumentali all'erogazione del servizio.

Attraverso la comunicazione, che rende tangibile ciò che tangibile non è per natura (Berry, 1980), come appunto i servizi (Shostack, 1977), l'impresa ha l'opportunità di mostrare al cliente i vantaggi derivanti da un comportamento

sostenibile per creare occasioni di interazione tra le parti e diffondere la cultura della sostenibilità.

In altri termini, gli operatori aziendali possono indirizzarsi verso due percorsi: da un lato, verso un rafforzamento della comunicazione *in store*; dall'altro, verso un maggiore uso della comunicazione *out store*, ricorrendo sia all'organizzazione di momenti formativi e di confronto nella prospettiva esperienziale del cliente, sia alle nuove tecnologie sia all'elaborazione e diffusione dei bilanci di sostenibilità.

Mentre le imprese *retail* mostrano un certo impegno sul primo versante d'azione, limitata risulta la creazione di portali dedicati ai temi della responsabilità sociale e dello sviluppo sostenibile. Il *web* è veicolo di informazioni e approfondimenti, ma soprattutto può diventare un significativo strumento di *edutainment*, ad esempio attraverso concorsi a premi e giochi *online*, che attirano l'attenzione e, allo stesso tempo, coinvolgono l'utente. Da non sottovalutare l'efficacia e il crescente interesse e utilizzo dei *social media*, con i quali i *retailer* possono promuovere iniziative *green* e costruire un'immagine verde, nonché stimolare essi stessi le discussioni virtuali e raccogliere utili informazioni (come interessi ed esigenze) dai clienti e dagli utenti.

Dai casi esaminati emerge anche che non è usuale tra le imprese della distribuzione redigere documenti sulla sostenibilità per informare sulla missione e sui valori di riferimento (solo 4 su 9 redigono da pochi anni il bilancio di sostenibilità, tutti operanti nel settore *grocery*), fornire dimostrazione concreta dell'attuazione di tali obiettivi e principi guida, rendicontare la complessiva attività commerciale svolta e raccontare le esperienze concrete e l'impegno assunto verso i clienti e la comunità locale. In altre parole non sfruttano le potenzialità del bilancio di sostenibilità quale occasione di contatto e di relazione con gli *stakeholder*.

Per muovere verso queste direzioni e, in termini più generali, verso una maggiore diffusione delle iniziative in precedenza presentate all'interno della rete delle singole catene distributive, occorre sviluppare competenze (*know how* e *skill*) generali e specifiche in tema di sviluppo sostenibile, competenze che abbraccino tutte le attività aziendali da quelle strategiche a quelle operative.

Al riguardo, una leva da valorizzare e potenziare è la formazione a tutti i livelli aziendali con percorsi sia di crescita professionale sia di sviluppo personale. Dalla visione dei bilanci di sostenibilità emerge che i *retailer* investono in formazione manageriale, tecnica e istituzionale sui temi della salute, della sicurezza e della normativa igienico-sanitaria, mentre minori sono le ore dedicate alla formazione sulla sostenibilità. In tal senso, alcuni *retailer* hanno avviato rapporti con il mondo delle università e della ricerca per riflettere sul proprio modo di operare, rinnovarsi e migliorare.

Di fondo, il *top management* dovrebbe maturare un elevato livello di consapevolezza e condivisione sui seguenti aspetti:

- creare valore attraverso la sostenibilità richiede impegno per far conoscere al mercato e alla società i benefici derivanti dal valore in uso del servizio offerto (Vargo, Lusch, 2008a; Vargo *et al.*, 2008);
- percorrendo la via dell'educazione del cliente l'impresa può tendere a più elevati livelli di vantaggio competitivo (Baccarani, Brunetti, 2011);

- "l'unica possibilità di crescere nel futuro sarà quella che assicura il rispetto del mondo e della società in cui si vive" (Baccarani, Golinelli, 2006, p. XII);
- in questa prospettiva il *retailer* può assumere un ruolo di primo piano nel sensibilizzare il cliente a un consumo più responsabile.

Tuttavia, la sostenibilità non è un valore uguale per tutti. È allo stesso tempo un valore soggettivo e relativo, in quanto cambia da soggetto a soggetto, da impresa a impresa, e non rimane sempre uguale nel tempo, muta in relazione alle proprie aspettative ed esigenze, come pure all'evolversi delle condizioni personali e situazionali: per natura ciascuno è portato ad essere "un po' sostenibile e un po' insostenibile" (Stella, 2009, p. 9). È un valore che va condiviso *in primis* con se stessi e poi con gli altri, tanto a livello teorico e idealistico, quanto pragmatico: può essere interiorizzato in ambito gestionale, produttivo, comunicativo e logistico e, quindi, è pervasivo dell'intera attività aziendale e riguarda tutti gli *stakeholder* coinvolti.

Affinché l'interesse di tali soggetti si accresca, occorre promuovere, informare e istruire sulle iniziative intraprese, facendo capire in quale modo il singolo attore può contribuire con il suo comportamento allo sviluppo sostenibile. Il detto "*savoir, faire, savoir faire, savoir faire faire et faire savoir*" (Tomatis, Passerini, 2003, p. 192) è più che mai fonte di riflessione per creare maggiori livelli di valore.

8. Conclusioni

L'allargamento delle funzioni commerciali all'aspetto educativo proposto in letteratura rappresenta un ambito di indagine estremamente ampio. In questo lavoro si è esaminato in particolare il ruolo dei *retailer* in ottica di educazione alla sostenibilità.

La ricerca evidenzia diverse potenzialità da sviluppare nel futuro prossimo venturo per l'impresa commerciale al dettaglio, presentandosi allo stato attuale timidamente (salvo rare eccezioni) attiva sotto il profilo dell'educazione in senso stretto, cioè capacità di informare e, allo stesso tempo, istruire il cliente. A tal proposito, è necessario che la distribuzione continui sulla via dell'innovazione e rivesta un ruolo più attivo dal punto di vista della comunicazione e del coinvolgimento, data la limitata diffusione di iniziative in merito.

Alcuni passi sono stati compiuti e nel volgere lo sguardo al domani non si può che migliorare. Del resto, "non esiste un momento esatto in cui si inizia a essere sostenibili: esiste un percorso" (Bagliani, 2003, p. 66), che in Italia ha preso avvio e che si sta, seppur lentamente, sviluppando. La maggiore consapevolezza da parte della *corporate governance* distributiva sull'utilità di agire in questa direzione rappresenta un importante punto fermo su cui costruire le strategie del futuro prossimo venturo.

La casistica presentata è necessariamente incompleta, ha essenzialmente valore di esempio e pertanto non ha alcuna valenza statistica. La sua utilità

risiede nel porre particolare attenzione ad alcune *best practice* italiane, che rappresentano un punto di partenza, non certo di arrivo, sia per migliorarsi sia per fungere da esempio per i vari distributori che intendono creare valore nel futuro prossimo venturo seguendo il percorso dell'educazione alla sostenibilità del mercato.

Non si ritiene tale ricerca esaustiva in tutte le sue parti: essa rappresenta un piccolo tassello di un più grande *puzzle* che andrà a comporsi nel tempo.

Da questo studio possono prendere avvio altri approfondimenti, inerenti ad esempio l'analisi dell'impatto della comunicazione (*in* e *out store*) sull'educazione del cliente alla sostenibilità.

Si potrebbe anche esaminare dove il cliente reperisce maggiormente informazioni per imparare a comportarsi in modo più sostenibile. A tal proposito, sarebbe significativo analizzare, anche da un punto di vista semiotico, le strategie di comunicazione perseguite *in* e *out store* ed esaminare l'influenza delle notizie rintracciabili autonomamente su *web*, *forum* e *social network* dai *green shopper*.

Bibliografia

- Alderson W. (1957), *Marketing behavior and executive action. A functionalist approach to marketing theory*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill.
- Baccarani C. (2001), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino.
- Baccarani C., Brunetti F. (2011), "The need for customer education in high people-density services: a new role for service providers?", Atti del 14th Toulon-Verona Conference *Organizational Excellence in Service*, University of Alicante (Spain), 1-3 September 2011, 1-16.
- Baccarani C., Golinelli G.M. (2006), "L'imprenditore tra imprenditorialità, managerialità, leadership e senso del futuro", *Sinergie*, n° 71, 7-14.
- Bagliani M. (2003), "Coop Adriatica verso il sostenibile", *Mark Up*, n° 106/107, 66.
- Baker J., Grewal D., Levy M. (1992), "An Experimental Approach to Making Retail Store Environmental Decisions", *Journal of Retailing*, vol. 68, n° 4, 445-460.
- Baker J., Parasuraman A., Grewal D., Voss G.B. (2002), "The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions", *Journal of Marketing*, vol. 66, n° 2, 120-141.
- Balabanis G., Phillips H., Lyall J. (1998), "Corporate social responsibility and economic performance in top British companies: are they linked?", *European Business Review*, vol. 98, n° 1, 25-44.
- Balugani G., Fumelli F. (2010), "Il confronto green Coop-Simply Sma la doppia via alla eco sostenibilità", *Mark Up*, n° 193, 26.
- Benini F., Tenti A. (2010), "Il green management è alla ricerca di obiettivi sostenibili percorribili", *Mark Up*, n° 195, 26-27.
- Berry L.L. (1980), "Service marketing is different", *Business*, vol. May-June, 24-29.
- Bertolini A. (2008), "Con il commercio equosolidale i consumi sono più critici", *Mark Up*, n° 170, 27-29.
- Bertolini A. (2009a), "Gli Italiani hanno una coscienza verde e sono attenti al green consuming?", *Mark Up*, n° 175, 37.
- Bertolini A. (2009b), "I consumatori si dichiarano green, le imprese non ci credono. Perché?", *Mark Up*, n° 180, 31.
- Bertolini A. (2011a), "Come gli Italiani interpretano il biologico", *Mark Up*, n° 203, 42.
- Bertolini A. (2011b), "La sostenibilità crea vantaggi con effetti sociali ed economici", *Mark Up*, n° 200, 38-39.
- Blogmeter (2011), "Il verde di Ikea e Coop stimola i *social network*", *Gdoweek*, n° 6, 32-33.
- Brioschi E.T., Caprara G. (2005), *Il valore sociale dello scambio*, in Baccarani C., *Imprese commerciali e sistema distributivo*, Giappichelli, Torino, 2005.
- Brunetti F., Santini C. (2006), "Percorsi di sopravvivenza per il commercio urbano: insegnamenti dai «piccoli leader»", *Sinergie*, n° 71, 247-270.

- Bucklin L.P. (1966), *A theory of distribution channel structure*, University of California, Institute of Business and Economic Research, Berkeley.
- Carli S. (2009), "Una tendenza in costante crescita", *Nuova Distribuzione*, n° 266.
- Caselli L. (2011), "Il bene oltre il benessere", *Impresa progetto - Electronic Journal of Management*, n° 1, 1-7.
- Castaldo S. (2008), *Retail & channel management*, Egea, Milano.
- Collese U. (1989), *Merchandising e comunicazione*, in Lugli G., *Manuale di gestione delle imprese commerciali al dettaglio*, FrancoAngeli, Milano.
- Corsani G. (1956), *Nozioni di tecnica economica delle imprese industriali e mercantile*, Barbera, Firenze.
- Cowe R., Williams S. (2000), *Who are the ethical consumers?*, The Co-operative Bank, London.
- Dalli D., Romani S. (2003), *Il comportamento del consumatore. Teoria e applicazioni di marketing*, FrancoAngeli, Milano.
- Dayan A., Sbrana R. (1994), *La distribuzione commerciale*, Giappichelli, Torino.
- De Luca P. (2006), "Il consumo critico: una ricerca esplorativa sulla dimensione sociale del comportamento del consumatore", *Atti del Convegno Le Tendenze del Marketing*, Venezia, 20-21 Gennaio 2006, 1-20.
- Donovan R.J., Rossiter J.R. (1982), "Store atmosphere: an environmental psychology approach", *Journal of Retailing*, vol. 58, Spring, 34-57.
- Donovan R.J., Rossiter J.R., Marcolyn G., Nisdale A. (1994), "Store atmosphere and purchasing behaviour", *Journal of Retailing*, vol. 70, n° 3, 283-294.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building theories from case study research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 532-550.
- Eroglu S.A., Machleit K.A. (1993), "Atmosphere factors in the Retail Environment: Sight, Sounds and Smells", *Advances in Consumer Research*, vol. 20, n° 1, 34.
- Fabris G. (2010), *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, Milano.
- Fontana P. (2011), "La clientela del bio non è omogenea: sono almeno 4 i gruppi di riferimento", *Mark Up*, n° 202, 20.
- Fornari D. (1999), *Rivoluzione commerciale & Trade Marketing*, Egea, Milano.
- Fornari D. (2009), *Trade Marketing. Relazioni di filiera e strategie commerciali*, Egea, Milano.
- Franch M., Panati G. (1987), *Marketing e impresa*, Cedam, Padova.
- Fucile G. (2010), "Osservatorio Sana-GPF 2010: «Gli italiani vogliono vivere bene, sano e sostenibile»", *Gdoweeek*, n° 30, 8-10.
- Fumelli F. (2011), "Acquisti sostenibili: l'evoluzione delle scelte dei consumatori nelle borse della spesa. Moda o nuovo modo di rapportarsi con il cliente?", relazione presentata al 5° Consumer & Retail Summit sul tema *Nuovi valori nella relazione tra industria, retail e consumatori*, Milano, 11 ottobre 2011.
- Gesualdi F. (2010), *Sobrietà. Dallo spreco di pochi ai diritti di tutti*, Feltrinelli, Milano.
- Goleman D. (2009), *Intelligenza ecologica*, Rizzoli, Milano.
- Grant J. (2009), *Green marketing. Il Manifesto*, Brioschi Editore, Milano.
- Grassi M., Guzzo A. (2010), "Cresce l'onda «eco»", *L'impresa*, n° 3, 58-61.

- Guatri L. (1974), *Il marketing: concorrenza, domanda, distribuzione, pubblicità e politica dei prezzi*, Giuffrè, Milano.
- Kotler P. (1986), *Marketing management: analisi, pianificazione e controllo*, Isedi, Milano.
- Kotler P. (2002), *Marketing management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.
- Lai K.-H., Cheng T.C.E., Tang A.K.Y. (2010), "Green retailing: factors for success", *California Management Review*, vol. 52, n° 2, 6-31.
- Latouche S. (2007), *La scommessa della decrescita*, Feltrinelli, Milano.
- Mari C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca: i casi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- Mastroberardino P., Nigro C. (2006), *Management della distribuzione*, ESI, Napoli-Roma.
- Mauss M. (2002), *Saggio sul dono*, Einaudi, Torino.
- McGarry E.D. (1950), "Some functions of marketing reconsidered", in Cox R., Alderson W. (eds.), *Theory of marketing*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 263-279.
- Mehrabian A., Russell J.A. (1974), *An approach to environmental psychology*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Miles M.B., Huberman A. (1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, 2 edition, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Normann R., Ramirez R. (1995), *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena del valore alla costellazione del valore*, Etas, Milano (ed. or. *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*, Wiley, Chirchester, 1994).
- Novak M. (2000), *L'impresa come vocazione*, Rubbettino, Catanzaro.
- Ottman J.A. (1995), *Green marketing: la sfida ambientale come opportunità per il successo dell'impresa*, IlSole24Ore, Milano.
- Pacifico R. (2008), "Il futuro del retailing sarà all'insegna di Poe", *Mark Up*, n° 167/168, 42.
- Pacifico R. (2011), "I factory outlet centre accentuano il richiamo turistico", *Mark Up*, n° 196, 122-123.
- Pagliuca G. (2010), "Potenzialità green per la gdo, studio internazionale di Deloitte", *Gdoweeek*, n° 28, 8-9.
- Passerini W., Tomatis A.A. (2003), *Management dell'ascolto*, FrancoAngeli, Milano.
- Pastore A., Vernuccio M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.
- Pepe C. (2003), "Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, vol. 1, pp. 61-78.
- Pieri R. (2010), "Il consumatore bio fa prevenzione: è la salute l'unico magnete di scelta", *Mark Up*, n° 185, 30.
- Pilotti L. (1991), *La distribuzione commerciale. Innovazione tecnologica, imprenditorialità e management*, Utet, Torino.
- Pilotti L., Rosolin M., Rullani E. (1986), *La rivoluzione tecnologica nel commercio: dalla distribuzione delle merci alla gestione delle informazioni*, Cedam, Padova.

- Porter M., Kramer M.R. (2006), "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, 78-92.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 1/2, 62-77.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *Il futuro della competizione. Co-creare valore eccezionale con i clienti*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Ravazzi G. (1972), *La distribuzione commerciale*, in Guatri L. (a cura di), *Manuale di marketing*, Isedi, Milano.
- Ravazzi G. (1977), *Il sistema della distribuzione commerciale*, Isedi, Milano.
- Ricca V. (2010), "Il consumatore sempre più complesso con nuove esigenze (future)", *Mark Up*, n° 186, 36.
- Righetti D. (2009), "L'evoluzione dei modi di consumare darà vita a nicchie di peso strategico", *Mark Up*, n° 184, 24-27.
- Sacchi E. (2011), "Euroshop, innovazione nel segno della sostenibilità", *Gdoweeek*, n° 6, 54-57.
- Sbrana R., Gandolfo A. (2007), *Contemporary retailing. Il governo dell'impresa commerciale moderna*, Giappichelli, Torino.
- Scott W.G. (1978), *Struttura ed evoluzione della distribuzione commerciale*, FrancoAngeli, Milano.
- Sda Bocconi, SymphonyIRIGroup (2010), "Il ruolo della distribuzione nella diffusione della sostenibilità nei canali e nei mercati finali", relazione presentata al convegno *Corporate Social Responsibility & Retailing*, Milano, 15 giugno 2010.
- Segrè A. (2004), *Lo spreco utile*, Pendragon, Bologna.
- Segrè A. (2010), *Last Minute Market. La banalità del bene e altre storie sullo spreco*, Edizioni Pendragon, Bologna.
- Shostack G.L. (1977), "Breaking free from product marketing", *Journal of Marketing*, vol. 41, April, 73-80.
- Soscia I. (2009), *Emozioni & Consumo*, Egea, Milano.
- Stake R.E. (2006), *Multiple case study analysis*, The Guilford Press, New York.
- Stanton W.J., Varaldo R. (1986), *Marketing*, Il Mulino, Bologna.
- Stella U. (2009), "Per Monica Fabris la sostenibilità è un valore fortemente pragmatico", *Gdoweeek*, n° 505, 8-11.
- Szmigin I., Carrigan M., McEachern M.G. (2009), "The conscious consumer: taking a flexible approach to ethical behaviour", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 33, 224-231.
- Torazza V. (2009), "La crescita del biologico richiede investimenti in comunicazione", *Mark Up*, n° 184, 126-129.
- Trevisan I. (1991), *La funzione distributiva. I nuovi rapporti tra industria e distribuzione*, EtasLibri, Milano.
- Turley L.W., Milliman R.E. (2000), "Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence", *Journal of Business Research*, vol. 49, 193-211.
- Varaldo R. (1971), *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, ETS, Pisa.
- Varanini F. (2011), "Sostenibilità", *Sinergie*, n° 85, 205.

Angelo Bonfanti

Creare valore educando il cliente alla sostenibilità. Quale ruolo per l'impresa commerciale?

Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 2, 2011

- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n° 1, 1-17.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2008a), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of Academy Marketing Science*, vol. 36, 1-10.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2008b), "Why "service"?", *Journal of Academy Marketing Science*, vol. 36, 25-38.
- 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*, vol. 26, 145-152.
- Wikstrom S. (1996), "Value creation by company-consumer interaction", *Journal of Marketing Management*, vol. 12, n° 5, 359-374.
- Wind J., Mahajan V. (2002), *Il consumatore centauro. Ovvero il marketing della convergenza*, Etas, Milano.
- Woodside A.G., Wilson E.J. (2003), "Case study research methods for theory building", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 18, n° 6/7, 493-508.
- Yin R.K. (2003), *Case study research: design and methods*, 3 edition, Sage Publications, Thousand Oaks, London.

Angelo Bonfanti

Ricercatore di Economia e gestione delle imprese

Dipartimento di Economia Aziendale - Università degli Studi di Verona

Via dell'Artigliere, 19 - 37129 VERONA

E-mail: angelo.bonfanti@univr.it