



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

**Università degli Studi di Padova**

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in  
Strategie di Comunicazione  
Classe LM-92

Tesi di Laurea

*Sostenibilità e Responsabilità Sociale  
nelle imprese della GDO.  
Analisi comparativa tra Coop Alleanza 3.0 e  
Consum Cooperativa.*

Relatore  
Prof. Giampietro Vecchiato

Laureando  
Chiara Cinquini  
n° matr.1149670 / LMSGC

Anno Accademico 2017 / 2018



# Indice

<b>Introduzione</b> .....	<b>5</b>
<b>Capitolo 1 - La RSI come strumento strategico</b> .....	<b>9</b>
1. Il cambio di rotta del consumismo .....	9
1.1. Alle radici del problema .....	9
1.2. Nuove consapevolezze .....	11
2. La Responsabilità Sociale d'Impresa .....	13
2.1. Cos'è e come è nata la RSI.....	13
2.1.1. <i>Stakeholder o stakeholder?</i> .....	15
2.1.2. <i>Il modello triple bottom-line</i> .....	17
2.2. Solo una moda o un vero cambiamento culturale?.....	19
2.3. Comunicare la RSI .....	21
2.3.1. <i>Questione di fiducia</i> .....	21
2.3.2. <i>Il rischio greenwashing</i> .....	22
2.3.3. <i>Gli strumenti della RSI</i> .....	23
<b>CAPITOLO 2 - Applicazione della RSI come strumento strategico: Grande Distribuzione Organizzata e Cooperative</b> .....	<b>27</b>
1. La comunicazione della sostenibilità nelle catene della GDO .....	27
1.2. Analisi degli stakeholder .....	30
1.2.1. <i>Relazioni di fiducia e coinvolgimento dei consumatori: il ruolo del CRM manager</i> .....	31
1.3 Nuove iniziative sostenibili .....	33
1.3.1 <i>Chiudete quella porta!</i> .....	33
1.3.2. <i>Sì all'acqua del rubinetto e ai prodotti locali</i> .....	35
1.3.3. <i>Plastica? No grazie.</i> .....	36
1.3.4. <i>Prodotti biologici, ecologici e equosolidali</i> .....	38

1.3.5 <i>Prodotti in scadenza</i> .....	40
2. Il modello cooperativo .....	41
2.1. Le cooperative di consumatori .....	43
2.1.2. <i>Gli stakeholder di una cooperativa di consumo</i> .....	44
<b>CAPITOLO 3 - Due Paesi a confronto</b> .....	<b>47</b>
1. I dati odierni: contesto europeo e mondiale.....	47
2. Lo sviluppo della RSI in Italia e in Spagna .....	50
2.1. Il contributo della Comunità Europea .....	51
2.2. La RSI in Italia .....	52
2.3. La RSI in Spagna.....	53
<b>CAPITOLO 4 - I casi di studio: Coop Alleanza 3.0 e Consum Cooperativa</b> .....	<b>57</b>
1. Motivazioni della scelta e considerazioni iniziali.....	57
2. Coop Alleanza 3.0 .....	60
2.1 La storia .....	60
2.1.1. <i>L'evoluzione del marchio Coop</i> .....	61
2.1.2 <i>Le cooperative fondatrici</i> .....	62
2.2 La RSI in Coop Alleanza 3.0.....	65
2.2.1 <i>La gestione collettiva di Coop Alleanza 3.0</i> .....	68
2.2.2 <i>La comunicazione con gli stakeholder</i> .....	70
3. Consum Cooperativa .....	73
3.1 La storia .....	74
3.1.1. <i>La Cooperativa de Viviendas Populares</i> .....	74
3.1.2. <i>L'entrata di Consum nel mercato della GDO</i> .....	75
3.2. La RSI in Consum .....	76
3.2.1. <i>La gestione collettiva di Consum</i> .....	79
3.2.2. <i>La comunicazione con gli stakeholder</i> .....	81
<b>CAPITOLO 5 - Ricerca empirica: interviste e questionari autocompilati</b> .....	<b>85</b>
1. Metodi e strumenti.....	85
2. Le interviste .....	86
2.1. Lo strumento.....	86

2.2. Risultati e analisi delle interviste.....	87
3. Questionari autocompilati.....	90
3.1 Lo strumento.....	90
3.2 Individuazione del problema e formulazione di un'ipotesi.....	91
3.3 Fasi di costruzione del questionario .....	93
3.3.1 Ideazione del questionario e fase di controllo.....	93
3.3.2 Fase di campionamento.....	94
3.3.3. Rilevazione dei dati .....	95
3.4. Risultati, analisi e comparazione dei dati .....	95
3.4.1 Analisi del campione .....	95
3.4.2. Analisi dei risultati .....	96
3.4.3. Convalidazione dell'ipotesi e commento sui risultati .....	115
<b>Conclusioni.....</b>	<b>117</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>123</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>127</b>
<b>Appendice.....</b>	<b>131</b>
Allegato 1 – Interviste ai responsabili comunicazione .....	133
Allegato 2 – Questionari autocompilati.....	151



# Introduzione

Al giorno d'oggi si sta assistendo ad un forte cambiamento nel modo di fare impresa, strettamente correlato con una sempre più diffusa cultura della sostenibilità. Ci si rende conto che un aumento continuo e smisurato dei consumi porterebbe senza dubbio a delle conseguenze irreversibili per il pianeta e per i suoi abitanti, dunque non è più possibile pretendere di gestire la propria azienda pensando solo alla ricerca del profitto, ignorando il suo impatto su società e ambiente.

Per sfuggire a questo rischio, nel corso degli ultimi decenni è risultato necessario elaborare un nuovo modello di sviluppo attento alla sostenibilità che permetta una crescita economica in grado di coniugare compatibilità ambientale e sociale, che ha trovato la sua applicazione nella nascita della RSI.

In questa tesi, si vorrà indagare in particolar modo a che livello di sviluppo si trovi oggi la RSI in due Paesi dell'Unione Europea, l'Italia e la Spagna, tramite l'analisi della gestione e della comunicazione della stessa in due imprese della GDO, ossia Coop Alleanza 3.0, per il caso italiano, e Consum Cooperativa per il caso spagnolo.

L'obiettivo sarà innanzi tutto quello di dimostrare, specialmente tramite il racconto e l'analisi dei due casi, che una corretta integrazione della RSI nel moderno modo di fare impresa è oggi essenziale per assicurarsi un vantaggio competitivo e per mantenere accesa la fiducia dei propri stakeholder, oltre ad essere un investimento a lungo termine in grado di generare nel tempo benefici sia sociali, che ambientali che economici.

Nell'ambito della ricerca più prettamente comparativa, si vorrà invece verificare e comprendere quanto sia effettivamente diffusa la cultura della sostenibilità in Italia e in Spagna, sia a livello di imprese, che a livello di consumatori, a partire dall'analisi del ruolo della RSI in Coop Alleanza 3.0 e in Consum. In secondo luogo, si vorrà indagare se la comunicazione di queste due imprese sia pienamente coerente ai fatti e, viceversa, se le loro azioni siano realmente sostenibili e corrispondano effettivamente a ciò che viene comunicato ai propri stakeholder. Per riuscirci, ho proceduto iniziando con un

lavoro di ricerca di dati e informazioni sulla letteratura sul tema e sul web, e successivamente svolgendo una ricerca empirica tramite interviste semi-strutturate ai responsabili della comunicazione delle due cooperative e un questionario autocompilato somministrato in ognuno dei due Paesi ad un campione di consumatori.

Ho deciso di prendere in esame proprio queste due imprese innanzitutto perché, essendo per loro essenza delle cooperative, la RSI è parte integrante della loro filosofia e del loro modo di fare impresa, il che le ha rese dei casi esemplari per l'obiettivo di questa ricerca. Inoltre si sono dimostrate adatte per svolgere un'analisi comparativa poiché sono le cooperative di consumatori più grandi dei Paesi presi in considerazione, nonché probabilmente le più conosciute e con alcune caratteristiche in comune quali la dimensione in termini di soci, di punti vendita e di area territoriale nella quale operano.

Non di meno, ha influito sulla scelta il fatto che siano particolarmente attive in due città e regioni nelle quali ho potuto vivere per un periodo più o meno lungo, ovvero Padova, in Veneto, in quanto studentessa fuorisede, e Valencia, nella Comunità Valenciana, in cui ho abitato per sei mesi grazie al progetto Erasmus, riuscendo quindi a vivere in prima persona le realtà che stanno loro attorno.

Nel primo capitolo si ripercorreranno le principali fasi dello sviluppo della RSI, partendo dall'analisi del contesto storico che ha portato alla nascita di nuove consapevolezze e alla necessità di un nuovo strumento strategico che fosse in grado di coniugare benefici economici, ambientali e sociali. In seguito, si passerà alla presentazione delle prime teorizzazioni sulla responsabilità sociale all'interno delle imprese, per arrivare alle prime definizioni ufficiali di RSI da parte della Comunità Europea e alle proposte pratiche per integrarla nella gestione aziendale. Si proseguirà dunque con l'esposizione delle modalità e degli strumenti di comunicazione della RSI, dei rischi da evitare e del vantaggio competitivo che ne può derivare se applicata con costanza e coerenza.

Il secondo capitolo sarà dedicato in particolar modo all'applicazione della RSI nell'ambito della Grande Distribuzione Organizzata e delle cooperative di consumo. Si presenteranno i diversi stakeholder ai quali devono rivolgere la loro comunicazione sostenibile e verranno descritte alcune iniziative esemplari messe in atto da diverse catene di supermercati europei in ambito sociale o ambientale.

Il terzo capitolo aprirà la seconda parte di questa tesi, quella dedicata allo studio vero e proprio dei due casi. Esso ha rappresentato un passaggio utile da compiere prima dell'analisi dettagliata delle singole cooperative, poiché ha permesso di inserire i due casi all'interno di un contesto mondiale, europeo e nazionale più delineato, offrendo una panoramica delle certificazioni oggi maggiormente attive e, successivamente, ripercorrendo lo sviluppo della RSI nel caso specifico dei due Paesi presi in considerazione.

Nel quarto capitolo, dunque, si entrerà ancora di più nel cuore di questo lavoro, presentando i casi studio che saranno protagonisti dell'analisi comparativa. Dopo alcune considerazioni iniziali utili per la corretta valutazione delle due cooperative, si analizzeranno con lo stesso iter i casi di Coop Alleanza 3.0 e Consum, ripercorrendo i punti principali della loro storia e approfondendo lo sviluppo e la gestione della RSI al loro interno. In quest'ultimo punto, si farà in particolar modo riferimento alla gestione collettiva delle due imprese, dunque al coinvolgimento dei soci nelle decisioni aziendali, e alla comunicazione della propria sostenibilità ai propri stakeholder, sia interni che esterni.

Il quinto e ultimo capitolo sarà invece interamente dedicato alla ricerca empirica, suddividendosi a sua volta in due parti. Nella prima saranno presentate e analizzate le interviste semi-strutturate dirette ai responsabili della comunicazione e della sostenibilità delle due cooperative in questione. Nella seconda parte, si porrà l'attenzione sui questionari autocompilati, sottoposti a due diversi campioni, uno per ogni Paese, con lo scopo di verificare abitudini d'acquisto, opinioni, atteggiamenti e comportamenti dei consumatori italiani e spagnoli verso la comunicazione sostenibile di Coop Alleanza 3.0 e Consum. I risultati emersi saranno poi analizzati e messi a confronto per poter trarre le mie conclusioni finali.



# Capitolo 1

## La RSI come strumento strategico

### 1. Il cambio di rotta del consumismo

#### 1.1. Alle radici del problema

La globalizzazione ha provocato, verso la fine degli anni Settanta, un'espansione del sistema capitalista, caratterizzato dalla diffusione di un vero e proprio iperconsumismo di massa e in cui risultò evidente la centralità del consumo stesso come strumento di omologazione e di esibizione del proprio status sociale (Fabris, 2010).

In questo scenario le imprese multinazionali, con la loro continua ed eccessiva iperofferta di merci, diventarono uno dei maggiori protagonisti del mercato globale. Negozi e supermercati si ingrandirono sempre di più e la quantità e la varietà di merce a disposizione era notevole rispetto a quella dei decenni precedenti. L'ingresso di nuove catene distributive nel mercato segnò profondamente il nuovo modo di consumare, portando a cambiamenti anche nello stile di vita delle persone. Molti persero l'abitudine di comprare al mercato, al negozietto sotto casa, alla macelleria o pescheria di fiducia, preferendo spostarsi fuori città per andare a comprare nei nuovi ipermercati, in cui le parole d'ordine erano quantità e immediatezza. Le persone si abituarono a consumare in modo facile, impulsivo e istintivo e a pensare che, con il semplice gesto di gettare un prodotto nel carrello, si potesse avere tutto ciò che si voleva (Castro 2017). Che si voleva, non che si necessitava, senza dunque preoccuparsi degli eventuali sprechi o prodotti in eccesso.

Altri segni distintivi della graduale scomparsa del piccolo commercio e dei negozi tradizionali furono la progressiva perdita del legame affettivo e personale con i propri venditori di fiducia e l'indebolimento del vincolo sociale e della relazione interpersonale tra venditore e acquirente, il che rese l'atto d'acquisto effimero e

anonimo. Anche la figura del produttore diventò sempre più distante e sconosciuta: non ci si preoccupava di sapere da dove provenisse un determinato prodotto, come e da chi fosse stato realizzato o a partire da quali materie prime.

In questo modo, già a partire dagli anni Ottanta, il mercato occidentale si ritrovò in poco tempo ad essere controllato dai grandi distributori, a discapito dei piccoli commercianti, che si ritrovarono ormai surclassati dal nuovo sistema della GDO, tipico delle grandi catene. Per Grande Distribuzione Organizzata si intende infatti una “tipologia di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non di largo consumo, realizzata tramite la concentrazione dei punti vendita in grandi superfici [...] e la gestione a carico di catene commerciali che fanno capo a un unico marchio”.<sup>1</sup>

Questo nuovo modello di supermercato della GDO basava la propria competitività sul prezzo basso, puntando sulla quantità a discapito della qualità. Per garantire ai consumatori una spesa economica e allo stesso tempo non rinunciare ai propri profitti, però, le imprese erano solite gestire le proprie attività in modo poco responsabile. Lo sfruttamento delle terre e dei lavoratori erano all’ordine del giorno, così come l’inquinamento provocato dalle industrie stesse e dai mezzi per il trasporto dei prodotti, spesso anche da un continente all’altro. In questo modo si mettevano a rischio sia l’ambiente che la salute dell’uomo, senza contare la mancanza di rispetto verso i diritti dei lavoratori o delle intere popolazioni costrette dalle multinazionali a lavorare sottopagate nelle stesse terre che prima appartenevano loro.

Uno scenario di cui purtroppo molta gente non era a conoscenza o che veniva per lo più ignorato, dalle imprese come dalla società in generale. La maggior parte delle persone tende, infatti, a catalogare un problema lontano dalla propria realtà, come un problema di “tipo B”, attivandosi quindi ben poco per cercare di risolverlo. Si pensava che la distruzione di risorse naturali, l’innalzamento della temperatura del pianeta, gli effetti sociali e ambientali di un consumo esagerato non fossero problemi che potessero ricadere direttamente su sé stessi o sulla propria vita quotidiana e venivano per questo trascurati nella maggior parte dei casi, in una visione basata sostanzialmente sul breve termine.

---

<sup>1</sup> Definizione di [www.treccani.it](http://www.treccani.it) alla voce GDO.

## **1.2. Nuove consapevolezze**

La quasi totalità dei problemi sopra descritti continua purtroppo a persistere, ma ciò che ha iniziato a cambiare negli ultimi due decenni sono l'atteggiamento e l'attenzione che la società sta avendo verso questi temi.

A partire dalla crisi del 2008 si rafforza una tendenza, in realtà già iniziata da anni, caratterizzata da un ristagno del settore della grande distribuzione, come risposta ad un mercato decisamente saturo di merci e prodotti e in cui i consumatori iniziano a sentirsi sopraffatti da questa iperofferta (Fabris 2010). I problemi economici dati dalla crisi, portano infatti a numerosi cambiamenti nella società, sia nelle modalità di gestione delle imprese che nei comportamenti dei consumatori stessi, che rispetto ai decenni precedenti subiscono un'inversione di marcia. Si torna a valutare positivamente le botteghe sotto casa e a preferirle rispetto agli ipermercati con la loro sovrabbondanza di prodotti spesso superflui, si preferisce andare a scuola o al lavoro con mezzi pubblici, a piedi o in bicicletta, si cerca di ridurre lo spreco acquistando solo ciò di cui si ha bisogno e così via. In più ci si rende conto delle nuove emergenze ambientali, del problema dell'inquinamento o dei problemi sociali, che permettono lo sviluppo di valori positivi quali la solidarietà, la responsabilità e l'attenzione verso il pianeta e le altre persone. Ciò significa che, rispetto al disinteresse che si era riscontrato in precedenza, si volge ora la propria attenzione al lungo termine, non più al breve, cercando di non pensare solo ai problemi del proprio presente, ma di agire nel bene delle generazioni future salvaguardando tutte le risorse che il nostro pianeta ci ha donato.

La risposta delle imprese della GDO di fronte a questi nuovi atteggiamenti è stata, ad esempio, quella di introdurre superette riportanti la propria insegna come Despar, Carrefour Express, InCoop, ossia versioni "in miniatura" dei supermercati collocate nei paesi o nei centri storici, presentandosi come un'alternativa ai grandi ipermercati presenti nei centri commerciali fuori città (Castro 2017). Si cerca di andare incontro alle nuove necessità dei consumatori e alle nuove emergenze anche inserendo prodotti biologici, regionali o equo-solidali, con i quali è possibile dimostrare il proprio impegno nella comunità, favorendo in questo modo i produttori e fornitori locali, il commercio a Km 0, il lavoro delle popolazioni nei Paesi in via di sviluppo, la riduzione nell'utilizzo di pesticidi o sostanze chimiche dannose per la salute.

La produzione e la distribuzione dei prodotti, quindi, non vengono più affrontate solo in funzione dei profitti che l'azienda può ricavare e l'obiettivo principale non è più quello di vendere tanti prodotti a basso costo, bensì di offrire della merce di qualità, che sia prodotta nel rispetto della società e dell'ambiente. In più le imprese si rendono conto che i consumatori e il mercato stesso non sono più così influenzabili dalla pubblicità convenzionale, spesso ingannevole e portata all'esagerazione, necessitando quindi di un nuovo strumento strategico che possa rispondere alle necessità di un pubblico sempre più attento e esigente.

Il consumo si trasforma in qualcosa di più cosciente e riflessivo, non è più un'azione fatta ad occhi chiusi. Ci si informa, si leggono le etichette, ci si chiede perché due prodotti apparentemente uguali abbiano una sostanziale differenza di prezzo, se siano stati realizzati rispettando i diritti e gli interessi dei propri pubblici o nel rispetto dell'ambiente, se dietro a quel packaging colorato di verde ci sia effettivamente qualcosa di più.

Dall'indagine Eurobarometro del 2017<sup>2</sup> emerge che la responsabilità ambientale viene ritenuta dai cittadini europei un fattore economico molto importante: su circa 28.000 persone intervistate ben il 94% ritiene che le imprese più inquinatrici siano tenute a risarcire alla comunità i danni ambientali causati e l'87% dichiara di pensare di ricoprire un ruolo primario nella salvaguardia dell'ambiente, ad esempio tramite le proprie scelte d'acquisto, la raccolta differenziata e il riciclaggio o la riduzione dell'uso dell'auto. Il consumatore inizia, cioè, ad agire in modo sempre più responsabile verso l'ambiente e verso la società e comincia a prendere consapevolezza del nuovo ruolo che sta assumendo. In base alle scelte che effettua durante l'atto d'acquisto, come può essere semplicemente comprare una certa marca o un certo prodotto rispetto ad un altro, è infatti consapevole di poter influire direttamente e realmente sulle decisioni delle imprese, che devono saper cogliere questa opportunità rendendo la sostenibilità parte integrante del loro essere e del loro agire.

---

<sup>2</sup> Commissione Europea (09 Novembre 2017), *Special Eurobarometer 468: Attitudes of European citizens towards the environment*

## **2. La Responsabilità Sociale d'Impresa**

### **2.1. Cos'è e come è nata la RSI**

Come si è visto, in questo nuovo contesto economico e sociale, emerge la necessità delle imprese di dover integrare gli obiettivi relativi alla ricerca del profitto e alla vendita dei propri prodotti, con quelli relativi all'impatto che la stessa può avere sulla società e sull'ambiente. Nasce cioè il bisogno di dimostrare e di comunicare a tutti i propri pubblici di essere un'azienda sostenibile e responsabile, un aspetto che ai giorni nostri non può più essere sottovalutato se si ha a cuore la propria permanenza sul mercato.

L'idea di sostenibilità deriva direttamente dal concetto di RSI, un vero e proprio modo di fare impresa in modo strategico, che consiste nell'agire responsabilmente dal punto di vista sociale e ambientale e nel costruire relazioni solide e a lungo termine tra aziende e stakeholder, dal fornitore al consumatore finale (Crivellaro, Vecchiato & Scalco, 2012).

Il concetto di RSI è abbastanza recente, per questo è difficile incontrare in letteratura una definizione universalmente condivisa. Tuttavia è possibile trovarne una esaustiva all'interno del Libro Verde redatto dalla Commissione Europea nel 2001, in cui la RSI viene appunto descritta come “integrazione su base volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”<sup>3</sup>.

Il concetto “su base volontaria” risulta fondamentale in questa definizione. Le imprese non sono infatti “obbligate” da nessuna legge ad integrare la RSI nella propria gestione, ma al contrario possono decidere, in modo del tutto volontario, di agire responsabilmente, perché viene sentito come un dovere nei confronti dell'ambiente e della comunità della quale fanno parte (Aparicio Trovar & De La Vega, 2011).

Nonostante la definizione del concetto sia recente e le vere e proprie iniziative di RSI abbiano iniziato a diffondersi solo negli ultimi due decenni, l'interesse per la responsabilità sociale di un'impresa non è del tutto nuova. Le sue origini si fanno addirittura risalire alla fine dell'Ottocento, quando i primi sindacati europei iniziarono a denunciare le imprese private di essere responsabili dei problemi sanitari dei lavoratori o di non rispettare i loro diritti. Per questo le si invitava, ad esempio, a richiedere un

---

<sup>3</sup> Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro Verde*, Bruxelles, p. 7

numero massimo di ore lavorative, di permettere loro di lavorare in condizioni igieniche dignitose, ad avere un salario adeguato o, nel benessere di tutta la società, a realizzare azioni soprattutto di tipo filantropico, quali la costruzione di case comuni o ospedali (Maira Vidal, 2015).

Tuttavia, per avere un primo vero tentativo di definizione di responsabilità sociale bisogna aspettare fino agli anni Cinquanta, con la pubblicazione da parte di Bowen di “Social Responsibilities Of The Businessman” nel 1953. Qui l’autore afferma che “la RSI fa riferimento agli obblighi degli uomini di affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società”.<sup>4</sup>

Più avanti, Keith Davis e Archie Carroll, continuarono sulla linea delle idee di Bowen aiutando a fare chiarezza sul concetto di responsabilità sociale, intendendolo come una volontà propria delle imprese che deve andare oltre ciò che viene stabilito dalle norme economiche o giuridiche. Davis per primo definì il concetto come “le azioni e le decisioni prese per ragioni che, almeno parzialmente, si trovano più in là degli interessi economici o tecnici dell’impresa”<sup>5</sup>. Carroll, contribuisce pochi anni più tardi affermando che “la responsabilità sociale dell’impresa comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento”<sup>6</sup>.

Per completare e rendere più comprensibile questa definizione, l’autore realizza uno schema piramidale che sintetizza le quattro responsabilità che deve dimostrare un’impresa. Alla base troviamo le responsabilità economiche, come il generare profitti tramite la vendita e la diffusione di servizi e prodotti; al secondo livello si trovano le responsabilità legali, ovvero il dovere di agire rispettando la legge; al terzo stanno le responsabilità etiche, che l’impresa deve compiere perché il linea con principi, valori e norme della società; sulla cima troviamo infine le responsabilità filantropiche, che

---

<sup>4</sup> Bowen R. Howard (1953), *Social Responsibilities Of The Businessman*, University of Iowa. Traduzione di BilanciaRSI (21 dicembre 2011), *Una definizione di Responsabilità Sociale d’Impresa*, <http://www.bilanciarsi.it/per-argomento/responsabilita-sociale-dimpresa/una-definizione-di-responsabilita-sociale-dimpresa/>

<sup>5</sup> Davis Keith (giugno 1975), *Five Propositions for Social Responsibility*, Business Orizon, vol. 13, n. 3, pp. 19-24

<sup>6</sup> Carroll A. B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. Citato e tradotto in Crivellaro M., Vecchiato G., Scalco F. (2012), *Sostenibilità e rischio greenwashing*, pag. 39

devono spingere l'azienda a comportarsi come un "buon cittadino", contribuendo nella propria comunità con le risorse di cui è a disposizione.

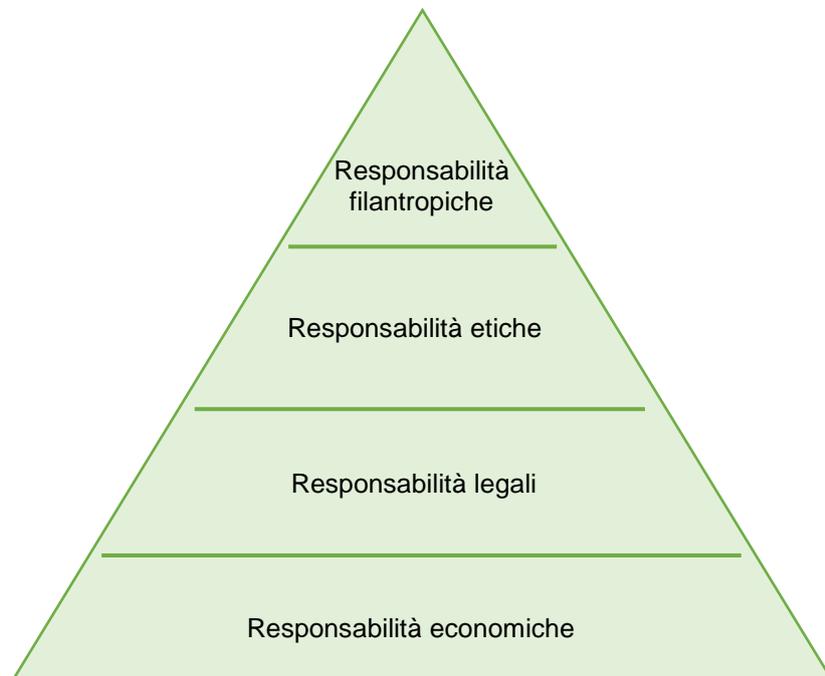


Figura 1.1: Modello piramidale di Carroll  
(elaborazione mia)

### 2.1.1. Stakeholder o stakeholder?

L'idea che le imprese debbano agire pensando non solo alla dimensione economica, ma anche all'impatto che hanno sulla società è ormai largamente condivisa. Esistono però due prospettive opposte con cui approcciarsi alla RSI, a seconda dei valori che si vogliono rappresentare e, soprattutto, delle priorità e degli obiettivi che l'azienda stessa si impone.

Il dibattito avviene tra i sostenitori della *stockholder view*, il cui maggior esponente è Milton Friedman, e i sostenitori della *stakeholder view*, sostenuta in primo luogo da Edward Freeman.

La prima si fa risalire al 1962, con la pubblicazione del libro di Friedman *Capitalism and Freedom*, che include in sé, come suggerisce lo stesso titolo, la classica idea di impresa capitalistica. L'autore, infatti, sottolinea che il primo obiettivo deve essere

quello di incrementare i propri profitti, dunque la RSI e la creazione di un benessere sociale viene vista come una semplice conseguenza. Il potere di decisione viene affidato soprattutto ad azionisti e investitori (appunto, gli *stockholder*), che possono controllare e intervenire direttamente nella gestione dell'impresa in funzione dei propri interessi e per aumentare le proprie entrate economiche nel breve periodo. Però, non tenendo in conto anche degli interessi di dipendenti e consumatori, l'impresa rischierebbe di prendere delle decisioni che mettano in pericolo la sua reputazione e, di conseguenza, la possibilità di ottenere vantaggi sul lungo termine. In questo modo, l'impresa non solo rischia di perdere credibilità sul mercato e per i propri pubblici, ma di rimetterci anche gli azionisti stessi, che ovviamente decideranno di andare ad investire in un'azienda meno in difficoltà, dando origine ad un circolo vizioso dal quale è difficile uscirne (Tirole, 2016).

È qui che quindi entra in gioco la più recente teoria degli *stakeholder*, inaugurata da Edward Freeman nel suo libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* del 1984. Filosofo americano e tutt'ora insegnante di business administration all'Università del Virginia, egli affermò che il primo valore di un'impresa dovesse essere quello di rispettare i diritti di tutti i suoi stakeholder, ovvero tutti i pubblici influenti che possono avere un qualche interesse nelle attività di un'azienda. Questo tipo di approccio continua sì a dare importanza al profitto economico, ma lo pone in secondo piano. A differenza della precedente teoria, la RSI, e con lei il benessere sociale, non è più quindi una conseguenza o una strategia a breve termine, ma un vero e proprio investimento e una strategia a lungo termine, in grado di incrementare la propria competitività sul mercato.

Il modello proposto della teoria degli stakeholder è quello che si ritrova con un numero maggiore di sostenitori, visti i chiari vantaggi di cui un'impresa (e con lei la comunità in cui opera) può godere quando riesce a far propria la responsabilità sociale e ad integrarla nella propria filosofia aziendale. Tuttavia, esistono ancora molti studiosi convinti che sia possibile intendere la RSI come una strategia orientata al profitto e ad un ritorno economico nel breve periodo. In questo modo, i comportamenti di responsabilità sociale vengono semplicemente strumentalizzati per raggiungere i propri fini economici, in una concezione che ancora fa riferimento alla contrapposizione di interessi tra impresa e società (Crivellaro *et al.*, 2012).

Nonostante possa sembrare una contraddizione, Jean Tirole, economista francese vincitore del Premio Nobel per l'Economia nel 2014, fa però notare che talvolta anche una gestione che dia la priorità agli investitori potrebbe essere vantaggiosa per i propri dipendenti. L'obiettivo principale resta ovviamente quello di arricchire coloro che finanziano l'attività, tuttavia un buon funzionamento dell'impresa porterebbe alla sua crescita e ad un aumento dell'occupazione o degli stipendi, il che è decisamente un vantaggio anche per i lavoratori stessi. Questo tipo di gestione risulta proprio più efficace quando l'attività necessita di capitali molto alti e gli interessi dei vari stakeholder si rivelano essere troppo divergenti. È quindi necessario che una minoranza di persone esperte (investitori, azionisti, dirigenti...) tenga le redini dell'impresa, per non rischiare di prendere delle decisioni che possano portare al suo fallimento, dunque ad un calo della produttività e, di conseguenza, dell'occupazione. Al contrario la gestione e la presa delle decisioni in modo collettivo, come accade ad esempio nelle cooperative, di cui si parlerà successivamente in modo più approfondito, è preferibile quando i membri di una comunità dimostrano una maggiore convergenza di interessi e il dialogo bilaterale tra le parti risulta quindi più vantaggioso.<sup>7</sup>

La difficoltà più grande, a questo punto, sarebbe proprio quella di riuscire a costruire nuove relazioni con i propri stakeholder, per poter imparare a guardare con meno scetticismo la RSI. Quella che infatti deve diventare una direttiva generale è imparare ad ascoltare e rispettare le opinioni dei propri pubblici, non necessariamente rendendoli partecipi nella presa delle decisioni strettamente gestionali o amministrative, ma cercando di integrare gli obiettivi diretti dell'azienda e dei suoi investitori con quelli collettivi, agendo nel bene di tutta la comunità. In questo modo è possibile ottenere un forte vantaggio competitivo che permetterebbe da una lato di creare reddito e valore economico per l'organizzazione e dall'altro di migliorare la propria reputazione.

### *2.1.2. Il modello triple bottom-line*

Oggi sono sempre di più le imprese che vogliono integrare la RSI in quanto strumento strategico nel proprio management. Se integrato strategicamente nella gestione aziendale, si è visto come possa portare a continui e duraturi miglioramenti:

---

<sup>7</sup> Tirole Jean (2016), *La economía del bien común*, Taurus, pag. 200-201

contribuisce a migliorare nel lungo termine la competitività dell'impresa, la lealtà e la fiducia da parte dei propri clienti e ad incrementare la produttività e i propri profitti. Tutto ciò continuando a coltivare costantemente una relazione solida e bilaterale con i propri stakeholder e allineando questo interesse sociale e ambientale con la propria strategia aziendale, al fine di apportare benefici su entrambi i fronti.

Per riuscire in questo obiettivo, il nuovo modello di sviluppo deve includere un'economia basata sulla *triple bottom-line*, una strategia che punti all'integrazione delle tre "P": *Profit*, *People* e *Planet*. Ciò significa che il compito di un'impresa è quello di inseguire contemporaneamente obiettivi economici, sociali e ambientali, ovvero di sviluppare la capacità di rendere il più "classico" obiettivo di creare profitti affine agli obiettivi collettivi, adottando un comportamento che non vada a danneggiare il resto della società e l'ambiente.

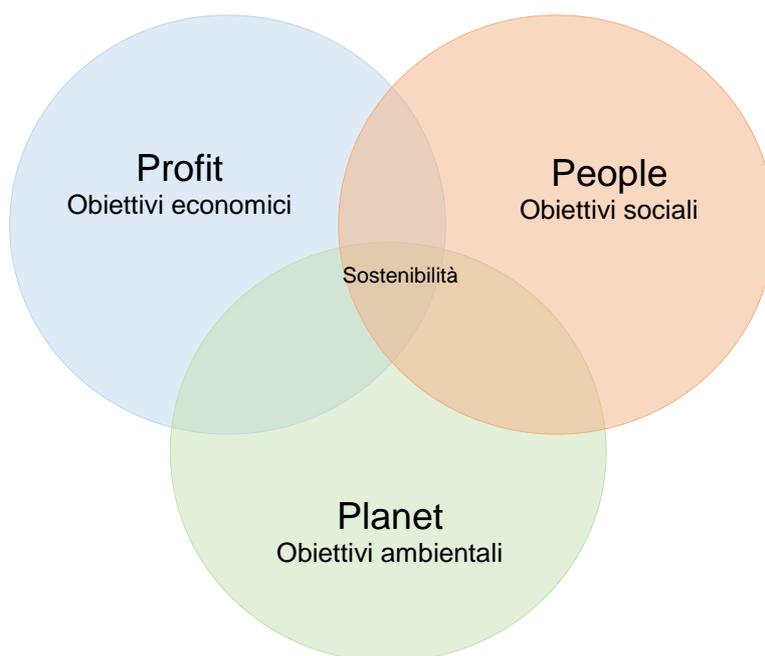


Figura 1.2: Schema del modello Triple-bottom line  
(elaborazione mia)

Solo integrando tra loro questi obiettivi è possibile elaborare una strategia per ottenere un vantaggio competitivo sulle altre imprese e per affrontare il nuovo modello di

mercato. I vantaggi a cui può portare l'attuazione di comportamenti sostenibili possono, infatti, essere numerosi, non solo per quanto riguarda il fatturato reale, ma soprattutto per quanto riguarda la propria immagine e reputazione, divenuti ai giorni nostri gli asset intangibili più importanti. Secondo un'indagine promossa da *Seize the Change* (presentata a Milano a marzo 2017), è risultato che più del 40% delle aziende che hanno integrato la gestione della RSI nel loro core business, i benefici hanno nettamente superato i costi, guadagnando ad esempio ben il 20% in reputazione, il 17,6% in relazioni con i clienti e il 29,5% in conformità normativa<sup>8</sup>.

La RSI, dunque, non deve essere considerata come un semplice strumento delle relazioni pubbliche, ma come una strategia da integrare nella gestione delle imprese stesse, portandole “a riconsiderare e riorganizzare le proprie attività di base per garantire una gestione socialmente responsabile dei rischi e dei cambiamenti”.<sup>9</sup>

## **2.2. Solo una moda o un vero cambiamento culturale?**

A questo punto ci si potrebbe chiedere se quella della sostenibilità sia solo una moda passeggera e se sarà destinata a finire nel dimenticatoio in breve tempo.

Per fare maggiore chiarezza, LifeGate in collaborazione con l'Istituto di ricerca Eumetra Monterosa, a partire dal 2015 promuove ogni anno l'*Osservatorio nazionale sullo stile di vita sostenibile*, con lo scopo di indagare quanto i cittadini italiani si sentano vicini al tema della sostenibilità. I risultati che emergono dai sondaggi, fanno sperare in positivo: nell'edizione del 2017 è emerso che “la sostenibilità è ciò che muove quasi 30 milioni di italiani (pari al 59 per cento della popolazione) nei loro acquisti e nei comportamenti quotidiani”<sup>10</sup>, una percentuale piuttosto alta e che conferma una tendenza già in atto da qualche anno. Il tema più sentito è quello dell'energia, in quanto ben il 93% degli intervistati sostiene che sia necessario investire in energie rinnovabili per evitare lo sfruttamento e l'esaurimento dei combustibili fossili.

---

<sup>8</sup> Seize the Change (marzo 2017), *Integrare la sostenibilità nel core business*, [https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2017/03/Seize-The-Change\\_SP\\_LR\\_EY\\_7-marzo.pdf](https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2017/03/Seize-The-Change_SP_LR_EY_7-marzo.pdf)

<sup>9</sup> Cocca R. (2013), *Come comunicare tra imprese cooperative e comunità locale: Il bilancio sociale*, Homeless Book

<sup>10</sup> Perrone Tommaso (30 marzo 2017), *Osservatorio nazionale sullo stile di vita sostenibile 2017: due anni dopo Expo, l'interesse si consolida*, <https://www.lifegate.it/persona/news/osservatorio-nazionale-sostenibilita-2017>

Interessante è però ciò che emerge alla domanda “la sostenibilità per te è una moda o un tema sentito?”, infatti quasi la metà delle persone ha affermato che si potrebbe pensare solo ad un trend passeggero. Anche se potrebbe sembrare un risultato negativo, le risposte date a domande relative ad abitudini e comportamenti nell’ambito dei consumi, rivelano che in realtà sono molti i cittadini impegnati attivamente e spinti da un interesse reale, soprattutto i giovani tra i 18 e i 34 anni, il che fa sperare in una società futura sempre più *green* e attenta a queste tematiche.

Altri dati interessanti per quanto riguarda le abitudini all’interno della GDO emergono nell’indagine intitolata “Opinioni degli europei riguardo alla costruzione del mercato unico dei prodotti verdi”, realizzata nel 2013 dalla Commissione Europea in 28 stati membri.<sup>11</sup> Il 77% delle persone afferma di essere disposta a pagare di più per prodotti che siano rispettosi per l’ambiente e ben l’89% pensa che acquistare questi prodotti rispettosi possa veramente portare vantaggi reali per l’ambiente stesso. Tuttavia, l’altra faccia della medaglia, svela che il 54% degli intervistati non si fida delle informazioni fornite dalle imprese, che devono quindi imparare a fornire informazioni precise, corrette, attendibili e verificabili sulle prestazioni ambientali e sociali dell’azienda stessa, per porre fine a quest’aura di scetticismo e permettere ai consumatori di valutare obiettivamente i propri comportamenti.

Si diffonde dunque la consapevolezza che, in questo nuovo modello di mercato, la legittimazione e “l’autorizzazione” delle aziende per poter agire nella propria comunità proviene ormai da tutti quegli attori con i quali esse si relazionano: consumatori, fornitori, produttori, competitors sono il nuovo giudice collettivo di un’organizzazione, pronti a sentenziare se il comportamento di quest’ultima si sia rivelato veramente responsabile o meno.

A questo proposito, il ruolo delle imprese diventa quello di sensibilizzare i propri pubblici sulle conseguenze che il loro comportamento, individuale come collettivo, può avere sulla società e sull’ambiente, stabilendo una buona strategia comunicativa, che si basi su trasparenza, completezza e correttezza.

---

<sup>11</sup> Comunicato stampa con i risultati disponibile alla pagina: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-653\\_it.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-653_it.htm)

## **2.3. Comunicare la RSI**

Per massimizzare tutti i vantaggi derivanti dalla RSI, per le imprese diventa quindi necessaria l'individuazione, la comprensione e l'integrazione di strumenti che permettano una corretta comunicazione, in maniera chiara e trasparente, del valore delle proprie azioni sostenibili nell'ambiente e nella comunità in cui l'impresa opera. Questo processo comunicativo deve essere volto sia verso l'interno, rendendo partecipi e consapevoli i propri pubblici interni come dipendenti e fornitori; sia verso l'esterno, informando ed educando i consumatori ad un consumo più etico, prevedendo in entrambi i casi un dialogo bidirezionale e costante che permetta di emettere e ricevere feedback. La comunicazione non deve infatti essere univoca e si deve riconoscere l'importanza e la centralità dell'ascolto, in modo da poter integrare nella stessa gestione della RSI e nel proprio piano comunicativo opinioni, obiettivi e interessi dei propri stakeholder.

Infatti, con l'aumento della consapevolezza del nuovo ruolo che ricoprono nelle decisioni aziendali, i pubblici di un'impresa appoggeranno realmente la stessa nell'adottare un comportamento socialmente responsabile solo se riescono a percepire in modo positivo gli effetti di questo comportamento. Per questo diventa fondamentale fornire tutte le informazioni necessarie per poter render conto chiaramente delle proprie azioni sostenibili e costruire così con propri stakeholder un rapporto stabile e duraturo basato sulla fiducia reciproca.

### *2.3.1. Questione di fiducia*

Fiducia e credibilità sono gli elementi chiave di cui si deve tenere maggiormente conto per far sì che la propria impresa goda di buona reputazione, che per essere ottenuta, e soprattutto mantenuta, necessita un lavoro continuo e duraturo.

La fiducia che riponiamo in una marca o impresa è relazionata innanzitutto con la sua competenza nel suo campo d'azione (Aparicio Trovar & De La Vega, 2011). Semplicemente, se non ci dimostra di svolgere il suo lavoro in modo coerente e di non raggiungere gli obiettivi che si era previamente posta, siano di carattere economico, sociale o ambientale, la fiducia che si ripone in essa diminuisce nettamente. Se al

contrario dimostra di impegnarsi nel raggiungimento di questi obiettivi e di sviluppare interessi in linea con quelli dei suoi pubblici e con quelli della comunità, l'impresa viene percepita in modo migliore.

La questione della fiducia è molto delicata, infatti è una caratteristica che deve essere coltivata costantemente. È indispensabile comunicare senza inganni e in modo chiaro e trasparente tutti le proprie attività *green* e non, per poter dimostrare ai propri stakeholder di agire in modo affine ai loro interesse e di essere dunque degni di fiducia. Solo così è possibile costruire con loro relazioni solide e una reputazione difficile da scalfire.

Si suole, infatti, dire che “sono le cattive notizie a fare notizia”: ciò significa che se una qualsiasi impresa dovesse compiere un errore o generare uno scandalo, finirebbe quasi sicuramente tra le prime pagine dei giornali e sulla bocca dell'opinione pubblica. Ma se avesse sempre dimostrato di comportarsi in modo responsabile e avesse saputo costruire nel corso degli anni una relazione di qualità con i propri stakeholder, la crisi causata da questa “brutta notizia” potrebbe essere facilmente risolta, grazie alla fiducia che gli stakeholder stessi hanno deciso di riporre in passato e decidono di continuare a riporre nei confronti dell'impresa.

### *2.3.2. Il rischio greenwashing*

Per evitare il *reputational risk* visto sopra dunque, per risultare credibili per i propri stakeholder e costruire sul lungo periodo delle relazioni di fiducia, bisogna innanzitutto evitare di cadere nella trappola del *greenwashing*.

Ciò significa non tentare di costruire, senza reali virtù ambientali, un'immagine ingannevolmente positiva dal punto di vista ambientale, specialmente per celare comportamenti non virtuosi o poco sostenibili (Crivellaro *et al.*, 2012). “Riverniciare di verde” la propria azienda e i propri prodotti senza avere reali meriti a riguardo, non porterebbe, infatti, a nessun risultato positivo, anzi minerebbe la reputazione dell'azienda stessa e contribuirebbe a creare sfiducia nei consumatori, danneggiando la propria credibilità (Siano, 2012). Il fenomeno del *greenwashing* è però purtroppo ancora abbastanza diffuso in tutta Europa. Ciò è dovuto più che a intenzioni disoneste, alla

poca conoscenza che si ha ancora del fenomeno e alla poca capacità delle aziende di saper comunicare agli stakeholder, qualora sia presente, il proprio valore green.

Per questo è necessario che le istituzioni informino ed educino sia le aziende che i consumatori al nuovo modo di intendere la sostenibilità, fornendo ad entrambi gli strumenti necessari per poter agire in modo consapevole e riconoscere i comportamenti realmente positivi verso la società e l'ambiente.

### *2.3.3. Gli strumenti della RSI*

L'adozione di pratiche e politiche di RSI è realizzata dalle imprese con intensità distinta, trattandosi, come si è già visto, di una strategia adottabile in maniera volontaria. Tuttavia, si è dimostrato necessario trasformare i principi della RSI in variabili misurabili, in modo da poter osservare in maniera più oggettiva possibile quanto un'impresa possa essere considerata socialmente e ambientalmente responsabile. È stata quindi elaborata una serie di standard e indicatori con i quali viene resa possibile la valutazione del suo operato e con cui si rende la comunicazione del proprio impatto su ambiente e comunità più semplice e immediata. Tra gli strumenti più utilizzati vi sono le certificazioni sociali e ambientali, volontarie o attribuite da istituzioni terze, e i bilanci sociali e ambientali, il cui scopo principale è quello di fornire informazioni precise, corrette, attendibili e verificabili sulle prestazioni ambientali dell'impresa stessa. Verranno qui di seguito presentati e descritti brevemente gli standard e le certificazioni ritenuti più rilevanti per lo svolgimento della ricerca sperimentale condotta in questa tesi.

La certificazione sociale più diffusa è la certificazione sociale SA 8000<sup>12</sup>, rilasciata dal SAI (Social Accountability International). Si tratta di uno standard internazionale di certificazione del rispetto dei diritti dei lavoratori, basato sul concetto di influenza del cliente sul fornitore e contiene i “requisiti sociali orientati all'incremento della capacità competitiva delle organizzazioni che volontariamente forniscono garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo”<sup>13</sup>. Questo strumento è fondamentale nell'ambito delle cooperative, poiché rispecchia appieno la loro filosofia

---

<sup>12</sup> PDF di presentazione della certificazione: [www.sa8000.info/sa8000doc/2001StdItalian.pdf](http://www.sa8000.info/sa8000doc/2001StdItalian.pdf)

<sup>13</sup> <http://www.sa8000.info/>

di base per quanto riguarda la salvaguardia dei diritti dei lavoratori lungo tutta la filiera (v. paragrafo 4). Per lo studio sperimentale qui proposto, questa certificazione sociale risulta molto rilevante, poiché la sua applicazione fu diffusa in Italia proprio grazie a Coop Italia, che la esige da tutte le imprese di fornitori che desiderano lavorare alla produzione dei prodotti a marchio Coop.

Tra le certificazioni ambientali spicca UNI EN ISO 14001<sup>14</sup>, che specifica i requisiti per il sistema di gestione ambientale, fornendo alle imprese degli strumenti pratici per gestire le proprie responsabilità ambientali, sia dirette (ovvero che possono più facilmente essere tenute sotto controllo dall'azienda stessa) che indirette (ovvero su cui può solamente esercitare un'influenza). In questo modo le imprese possono partecipare attivamente nella salvaguardia dell'ambiente e rispondere alle emergenze ambientali, quali l'esaurimento delle risorse, l'inquinamento e il riscaldamento globale, senza mai smettere di tener contemporaneamente conto delle necessità sia sociali che economiche, allo scopo di perpetuare il benessere sociale di tutta la comunità.

Ad integrazione della ISO 14001, altra certificazione ambientale è la EMAS (acronimo di *Eco-Management and Audit Scheme*), conosciuta anche come “Regolamento Europeo EMAS”, proposta per la prima volta nel 1993 dalla Commissione Europea e revisionata dalla stessa prima nel 2001 e poi nel 2009, con entrata in vigore nel 2010<sup>15</sup>. La EMAS è adottabile in modo del tutto volontario da parte di imprese o organizzazioni aventi sede nella Comunità Europea che desiderano condividere con i propri pubblici informazioni sulle proprie prestazioni ambientali. Tali imprese sono infatti tenute a redigere un documento in cui vengono dichiarati i propri obiettivi nell'ottica di un costante sviluppo sostenibile e di un miglioramento continuo della propria efficienza ambientale. Al giorno d'oggi, un solo negozio in Italia vanta questo tipo di riconoscimento, ovvero il punto vendita Coop Alleanza di Ascoli Piceno.

La UNI EN ISO 9001 specifica i requisiti relativi al sistema della gestione della qualità, alle cui nuove edizione del 2015 dovranno adeguarsi tutte le aziende entro il 15 settembre 2018, diventando quindi una certificazione obbligatoria. Questo standard

---

<sup>14</sup> PowerPoint di presentazione della certificazione disponibile al sito ufficiale ISO: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

<sup>15</sup> Commissione Europea (2008), *Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on the voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS)*, Bruxelles

permette di attestare se un prodotto sia stato realizzato in maniera efficiente e sicura e di migliorarne le prestazioni, in modo tale da poter incrementare la soddisfazione del cliente, e quindi la fiducia nell'azienda. I controlli di qualità devono avvenire in maniera ciclica e periodica e il contributo dei consumatori è fondamentale perché possono esprimere direttamente o indirettamente le proprie opinioni a riguardo e i propri requisiti, potendo anche partecipare al monitoraggio di tutto il processo produttivo<sup>16</sup>.

Lo standard UNI ISO 26000 è una guida alla responsabilità sociale, con l'intento di "giving guidance/recommendations about how any organization can improve its Social Responsibility and thus contribute to sustainable environmental, social and economic development"<sup>17</sup>. Pubblicata il 1 novembre 2010 a livello internazionale, è adottabile in modo totalmente volontario e, non trattandosi di una norma, non è certificabile da terzi, come accade invece per gli standard descritti sopra. Il suo scopo principale, più che insegnare a gestire la RSI, è infatti quello di sensibilizzare le imprese sull'argomento e di diffondere la cultura della sostenibilità, aiutandole a comprendere e valutare il proprio effettivo impatto su ambiente e società.

La guida UNI ISO 26000 comprende e sviluppa 7 temi principali (*core subject* della RSI):

- I diritti umani;
- I diritti dei lavoratori;
- L'ambiente;
- Il governo d'impresa;
- I comportamenti aziendali;
- I diritti dei consumatori;
- Il coinvolgimento della comunità.

Aspetto fondamentale su cui la guida insiste, è poi quello di incoraggiare le imprese a mantenere sempre un rapporto stabile e una comunicazione trasparente con i propri stakeholder, per permettere un confronto costante e reciproco che coinvolga tutte le parti interessate (Crivellaro *et al.* 2012).

---

<sup>16</sup> PowerPoint al sito: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

<sup>17</sup> "Fornire una guida e delle raccomandazioni sul modo in cui le organizzazioni possono migliorare la loro responsabilità sociale e, quindi, contribuire allo sviluppo ambientale, sociale ed economico in modo sostenibile". Materiali di formazione per l'implementazione di UNI ISO 26000 disponibili e scaricabili in formato PPT dal sito <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>



Figura 1.3: I 7 temi affrontati nella UNI ISO 26000 (fonte: ISO UNI 26000 Basic Training material)

Il Bilancio Sociale è un documento con il quale un'organizzazione può comunicare i dati, sia quantitativi che qualitativi, “relativi all’impatto delle attività dell’impresa sul benessere dei suoi stakeholder ed è strumento di valutazione della coerenza fra i risultati raggiunti di un’impresa e gli obiettivi derivanti dalla sua missione e dal suo codice etico” (Cerana, 2004). Si tratta principalmente di uno strumento di comunicazione esterna, che ciascuna impresa può redigere in maniera volontaria. È inoltre di fondamentale importanza nel caso delle cooperative, perché permette di rendere consapevoli i propri soci, più che la società nel complesso, del proprio operato e della propria funzione sociale, aumentando la fiducia e la credibilità nei confronti della cooperativa stessa e ricevendo quindi maggiore appoggio e partecipazione da parte loro (Server Izquierdo & Villalonga Grañana, 2005). La definizione di linee guida utili per la redazione di un bilancio sociale avviene, in Italia, da parte del *Ministero del Lavoro e delle politiche sociali* e del *Gruppo di studio per la statuizione dei principi di Bilancio Sociale* (GBS), che nel 2001 ha pubblicato la propria guida in *Principi di redazione del bilancio sociale*.

## **CAPITOLO 2**

# **Applicazione della RSI come strumento strategico: Grande Distribuzione Organizzata e Cooperative**

### **1. La comunicazione della sostenibilità nelle catene della GDO**

Come si è già visto nel primo capitolo, le imprese della GDO hanno fatto la loro massiccia entrata nel mercato a partire dagli anni Ottanta, quando il consumismo si trovava alle stelle e regnava sovrano il cosiddetto *American Way of Life*.

L'affacciarsi di una crisi economica mondiale ha però portato al collasso di questo modo di agire poco rispettoso verso il pianeta, mettendo in difficoltà il sistema dell'iperconsumismo fine a se stesso che aveva caratterizzato i decenni precedenti.

In più, la società iniziò a rendersi realmente conto del rischio a cui si stavano esponendo le generazioni future e le imprese, a loro volta, cominciarono a diventare consapevoli dei danni che una sbagliata gestione aziendale avrebbe causato nel corso degli anni.

Le imprese della GDO, occupandosi della vendita e della distribuzione di beni di largo consumo direttamente ai consumatori finali, sono state tra le prime a doversi adeguare a questo nuovo contesto economico e sociale, trovandosi di fronte a dei clienti ormai non più disposti ad acquistare distrattamente un'immensità di prodotti. Sono infatti proprio le insegne di supermercati le aziende più "di facciata", ovvero quelle che hanno il compito e la responsabilità di sensibilizzare, comunicare e relazionarsi in modo più diretto con i consumatori e di guidarli nel momento dell'acquisto, ricoprendo quindi un ruolo essenziale nell'ottica di un futuro sostenibile.

La RSI si presenta dunque come il migliore e più efficace strumento strategico in grado di coniugare una crescita economica positiva con la salvaguardia dell'ambiente e il rispetto della società.

Tuttavia, dal Flash Eurobarometro condotto nel 2012<sup>18</sup> e pubblicato nel 2013, che ha avuto come scopo d'indagine la percezione del modo in cui le aziende influiscono sulla società, emerge un'insoddisfazione generale da parte dei consumatori. Lo studio, condotto nei 27 paesi membri dell'Unione Europea, in aggiunta a Cina, Stati Uniti, Brasile, Turchia e India, per un totale di 31.582 interviste, ha evidenziato che più della metà dei cittadini (il 62%) ritiene di essere mal o per niente informata rispetto a ciò che le aziende fanno per comportarsi in modo responsabile verso la società, nonostante il 78% risponda di essere interessato a questo tipo di informazioni. Inoltre, quelle più criticate sono state proprio le grandi imprese: ad esempio, nel caso italiano, se il 30% crede che le piccole imprese non si comportino bene verso la società, ben il 65% ha lo stesso giudizio negativo per quelle di maggiori dimensioni. Dei dati che quindi vanno fortemente a discapito delle imprese della GDO, che sono spesso grandi catene che agiscono a livello sia nazionale che internazionale.

Ciò che se ne deduce è che vi è forte divario informativo tra imprese e consumatori, da andare a colmare se si desidera realmente che l'engagement di questi ultimi sia reale. Ciò, infatti, non significa necessariamente che le prime non siano ancora abbastanza impegnate sul fronte ambientale o sociale, ma che si debba trovare una strategia comunicativa coerente e continua che permetta ai propri clienti e stakeholder di conoscere e comprendere, senza buchi o fraintendimenti, tutte le proprie azioni sostenibili. È proprio per questo che molte imprese della GDO hanno iniziato ad impegnarsi nel rendere noti e accessibili a chiunque documenti informativi, primi tra tutti i bilanci sociali e ambientali, con dati, numeri, testimonianze, che dimostrino l'effettiva messa in atto di una strategia di *green marketing* e di responsabilità sociale.

A tale proposito, Altroconsumo ha svolto nel 2014 un'inchiesta in collaborazione con l'associazione di consumatori Consumer International e finanziata dalla Commissione Europea<sup>19</sup>, con lo scopo di indagare quanto sei grandi imprese della grande

---

<sup>18</sup> Commissione Europea (ottobre 2012), *How companies influence our society: citizens' view*

<sup>19</sup> Altroconsumo (2014), *Fai la spesa giusta*

distribuzione attive in Italia (Auchan, Carrefour, Conad, Coop, Esselunga e Lidl) fossero trasparenti nelle comunicazioni riguardo le proprie politiche etiche.

Hanno creato dunque una classifica per stabilire quale insegna fosse la più coerente nel dimostrare su carta tutte le azioni di responsabilità sociale dichiarate, assegnando a ciascuna un punteggio da 1 a 100. I risultati sono i seguenti:

1. *Primo posto*: Coop, con 68 punti e valutazione “politiche buone”, si è mostrata ben disposta a collaborare all’inchiesta e a rendere tutti i propri report e bilanci condivisi e accessibili, dimostrando in modo trasparente il proprio impegno etico.
2. *Secondo posto*: Auchan, con 46 punti e valutazione “politiche accettabili”, nonostante abbia ben collaborato nell’inchiesta, è riuscita a dimostrare solo la metà di quello che dichiara di fare.
3. *Terzo posto*: Carrefour, con 40 punti e valutazione “politiche mediocri”, ha messo a disposizione del pubblico le informazioni sulle sue pratiche etiche corredate di documenti che le testimoniano, ma mancano quelle sui fornitori e sulle condizioni commerciali con i Paesi del terzo mondo.
4. *Quarto posto*: Lidl, con 39 punti e valutazione “politiche mediocri”, ha collaborato con l’inchiesta fornendo il proprio codice di condotta, ma ha dichiarato un impegno etico che però riesce a dimostrare solo nel 25% dei casi. In più tale codice non è ancora condiviso pubblicamente.
5. *Quinto posto*: Conad, con 31 punti e valutazione “politiche mediocri”, ha dichiarato di applicare standard sociali e lavorativi su tutta la filiera, ma sono poche le tracce e i documenti che dimostrano tale impegno.
6. *Sesto posto*: Esselunga, con 20 punti e valutazione “politiche pessime”, manca quasi completamente di report sulle sue attività di responsabilità sociale e ne dimostra solo la metà di quelle che ha dichiarato.

Nonostante si tratti di un’inchiesta che risale a quattro anni fa, ben ci fa intuire quanto sia importante comunicare correttamente le proprie performance ambientali e sociali e non attribuirsi meriti green se non sono dimostrabili concretamente (il *greenwashing* di cui abbiamo già parlato nel primo capitolo). Con una comunicazione falsa, discontinua o frammentaria il rischio è infatti quello di rovinare la propria reputazione e credibilità.

A quattro anni dall'inchiesta, anche le tre imprese posizionate sotto il podio si sono mano a mano impegnate per migliorare le proprie politiche etiche e ambientali e la relativa comunicazione. Anche se ancora con alcune lacune e mancanze, tutte tre pubblicano ora direttamente sul proprio sito, rendendoli quindi accessibili a tutti, certificati o dati che ne dimostrino i traguardi in questo ambito. Un'ulteriore sintomo che la società e l'economia si stiano realmente muovendo insieme per andare incontro ad un modello di crescita e di sviluppo sostenibili e che le emergenze sociali e ambientali non possono più essere sottovalutate.

## 1.2. Analisi degli stakeholder

Per mettere in pratica una corretta ed efficace gestione della RSI, le imprese della GDO devono innanzitutto tenere conto dei propri stakeholder, ovvero di quei soggetti i cui comportamenti, opinioni, decisioni, possono favorirle oppure ostacolarle nel raggiungere i propri obiettivi e che sono consapevoli di detenere tale titolo, poiché le attività dell'impresa producono conseguenze che li coinvolgono a qualche livello<sup>20</sup>. Per questo hanno a loro volta tutto l'interesse ad instaurare una relazione con la stessa.

Tra i principali stakeholder di un'impresa della grande distribuzione ricordiamo:

- *Dipendenti e lavoratori.* Sono il personale e le risorse umane dell'azienda, di qualsiasi ruolo, posizione o funzione. Il loro stipendio dipende direttamente dal buon andamento dell'attività, dunque ne sono pienamente coinvolti e vanno motivati e informati tramite attività di comunicazione interna, fondamentali per la creazione e la condivisione dell'identità aziendale.
- *Azionisti e finanziatori.* Sono tutti coloro che possiedono una quota o azioni della società e coloro che investono nello sviluppo della stessa con capitali economici più o meno ingenti.
- *Fornitori.* Comprendono sia i fornitori dei prodotti in sé, di genere alimentare e non (sia quelli a marchio del supermercato che quelli di marche esterne), che i fornitori di tutte le attrezzature, impianti e servizi necessari per rendere funzionale ogni punto vendita (frigoriferi, scaffali, imprese di pulizia...). Per

---

<sup>20</sup> Vecchiato G. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche, Metodologia e case history*, Franco Angeli

loro è necessario mantenere una relazione positiva con l'impresa, poiché entrambe le parti potrebbero decidere, sia per motivi economici che etici, di tagliare i rapporti commerciali, influenzando quindi in diverse misure l'andamento dell'intera attività.

- *Istituzioni pubbliche.* Ne fanno parte i Ministeri o le autorità, a livello sia nazionale che internazionale, che regolano le attività lavorative, produttive e commerciali con norme, leggi e decreti legislativi, a cui le imprese devono sottostare. In più hanno spesso il compito di gestire le emergenze globali e di farle note alle imprese, in modo tale che si possano attivare a loro volta.
- *Clients-consumatori.* Sono coloro che scelgono di acquistare un prodotto o una marca in uno dei propri punti vendita, con la consapevolezza di poter influire con tale scelta sulle attività aziendali e riconoscendo alla stessa un certo grado di fiducia. Possono influenzarne l'attività anche sfruttando le varie occasione per fornire le proprie opinioni, dare consigli e feedback, esporre i propri bisogni e necessità.
- *Competitors.* Comprendono sia i concorrenti diretti delle imprese, per tipologia di supermercato, di target, di offerta, di territorio d'azione, sia i concorrenti indiretti, le cui attività o risultati possono comunque influire in qualche modo sull'attività della propria impresa.

### *1.2.1. Relazioni di fiducia e coinvolgimento dei consumatori: il ruolo del CRM manager*

Meritano un approfondimento a parte le relazioni che vanno ad instaurarsi con il pubblico dei consumatori, i veri protagonisti e bersagli delle comunicazioni di RSI di un'impresa della GDO. Come già sottolineato più volte, infatti, sempre più persone quando si recano a fare la spesa non si accontentano più di avere un prodotto che sia bello e buono, ma sono sempre più esigenti: vogliono sapere quanto l'azienda sia impegnata nel sociale, se sia in grado di gestire il proprio impatto sull'ambiente, se agisca rispettando i diritti dei lavoratori e molto altro. Per questo le imprese devono guadagnarsi la loro fiducia imparando a comunicare correttamente la propria responsabilità sociale e ambientale.

In questo contesto, il CRM manager è diventato una figura fondamentale all'interno di un'impresa della GDO, poiché è colui che si occupa essenzialmente della gestione dei rapporti con i consumatori (*Customer Relationship Management*, appunto) e della loro fidelizzazione. La gestione della relazione con i propri clienti, porta infatti ad un doppio beneficio: da un lato, trattandosi di un'attività basata sulle relazioni pubbliche, necessita di un investimento in termini di tempo, ma permette di risparmiare sul costo della pubblicità, ormai sempre meno efficace; dall'altro, ben più importante, permette di comprendere meglio i bisogni dei consumatori stessi, permettendo quindi di proporre prodotti e servizi che rispondano direttamente alle loro necessità<sup>21</sup>.

La figura del CRM manager si può incontrare con quella del responsabile della sostenibilità e con quella del responsabile della comunicazione interna o esterna. Spesso, infatti, i loro obiettivi coincidono e si trovano così a dover collaborare per elaborare una strategia di comunicazione efficace che impatti i propri stakeholder, raccontando dei traguardi passati, presenti e futuri dell'impresa in ambito sostenibilità e responsabilità sociale. Se, infatti, si vuole realmente fare della RSI la propria filosofia aziendale, diventa fondamentale investire sia tempo che denaro per redigere documenti, fornire dati e stendere bilanci, poiché solo comunicando in maniera trasparente è possibile creare e diffondere valore e mantenere con tutti i propri pubblici un rapporto di fiducia sul lungo periodo (Vecchiato, 2008).

Sull'altro fronte, buona occasione per dotarsi di un valore aggiunto e per costruire una relazione diretta e biunivoca con i propri consumatori, è senz'altro quella di imparare ad ascoltarli e coinvolgerli in attività uniche. Qui entra ancora in gioco la figura del CRM manager, che lavora soprattutto per trasformare semplici consumatori in veri e propri stakeholder, facendo loro comprendere il loro potenziale e facendoli sentire parte dell'azienda. Per riuscire a centrare questo obiettivo, e avendo la pubblicità tradizionale perso sempre più credibilità, si necessita di nuove strategie che coinvolgano il consumatore su più fronti e che ne rafforzino la fiducia.

Nelle imprese della GDO, un buon esempio sono i progetti che permettono ai consumatori di "certificare" la bontà o la funzionalità di alcuni prodotti, sia alimentari che non, tramite dei test svolti in maniera anonima da clienti volontari su articoli spesso non ancora entrati in commercio. Si tratta di un buon metodo per farli sentire

---

<sup>21</sup> Buttle F. (2004), *Customer relationship management. Concept and tools*, Routledge

protagonisti dell'impresa e per permettere loro di trovare sugli scaffali dei prodotti che rispondano realmente alle loro esigenze e che vadano incontro ai loro gusti e preferenze. Altra soluzione con vantaggi più prettamente relazionali, è quella di creare dei canali con i quali i consumatori possano rivolgersi direttamente all'impresa per questioni che vadano al di là del classico "ufficio reclami", ma che diventino un'occasione per esporre i propri dubbi, richiedere informazioni e chiarimenti o proporre le proprie idee. Tanti altri sono gli strumenti utilizzati per responsabilizzare i consumatori nel momento d'acquisto e per renderli consapevoli dei cambiamenti in atto a livello ambientale e sociale. Dalle campagne contro lo spreco d'energia, alle raccolte di beni alimentari per le popolazioni del terzo mondo, all'invito a differenziare correttamente i rifiuti e alla promozione di altre importanti iniziative nel campo sia sociale che ambientale, come si approfondirà nel prossimo paragrafo.

### **1.3 Nuove iniziative sostenibili**

Esistono nel mondo della GDO alcune iniziative esemplari che dimostrano che la gestione sostenibile e responsabile dell'attività è realmente una strategia sul lungo termine da coltivare con impegno e costanza, e non solo un modo ulteriore per aumentare il proprio fatturato nel breve periodo. Tali iniziative vengono rese possibili grazie ad un investimento di denaro, più o meno ingente, in funzione di un vantaggio competitivo futuro, capace di portare all'impresa benefici sia economici, che ambientali, che di reputazione. Tuttavia, la loro efficacia può essere effettiva solo se la filosofia e i valori della RSI vengono integrati realmente nella gestione aziendale e se si crede fermamente nell'impegno preso verso l'ambiente e la comunità.

Di seguito vedremo alcune iniziative esemplari che hanno dato un forte impulso alla diffusione della sostenibilità nelle imprese della grande distribuzione.

#### *1.3.1 Chiudete quella porta!*

L'introduzione di banchi frigo alimentari chiusi nei supermercati della grande distribuzione è stata un passo fondamentale per evitare la dispersione dell'energia e

diminuire i livelli di inquinamento per punto vendita. Un'iniziativa, oggi quasi data per scontata, che è però stata inizialmente causa di una riduzione delle vendite, poiché i consumatori si sono trovati "privati" della praticità di prendere un prodotto dal banco frigo solo allungando un braccio e di quell'immediatezza del consumo a cui i clienti erano abituati fin dagli anni Ottanta<sup>22</sup>.

Tra i pionieri italiani di tali interventi troviamo Coop e Carrefour, che già dai primi anni 2000 si sono impegnati ad introdurre impianti energetici a basso impatto, contenendo così le spese dedicate alla refrigerazione alimentare, che rappresenta ben il 40% dei costi di un supermercato<sup>23</sup>. Ancora qualche nota dolente, invece, per Esselunga, che, nonostante abbia iniziato ad utilizzare dove possibile fonti rinnovabili, non è ancora riuscita ad introdurre i banchi frigo chiusi in tutti i suoi punti vendita, mentre Mercadona, colosso della grande distribuzione spagnola, e Morrisons, la quarta catena di supermercati britannica per numero di vendite, ancora non danno segni di voler introdurre questo tipo di installazione.

In Gran Bretagna, a dare il buon esempio, troviamo però The Co-operative, che ha iniziato ad installare frigoriferi chiusi a partire dal 2012, impegnandosi a sostituirne circa 500 all'anno (Carrington, 2012). La catena ha rassicurato gli altri supermercati inglesi, preoccupati per l'eventuale calo delle vendite dovuto alla scarsa visibilità dei prodotti all'interno di banchi frigo chiusi, che il problema è stato facilmente risolvibile inserendo luci a LED attorno alle ante. Anche con questo accorgimento, il risparmio si aggirerebbe attorno ai 50 milioni di sterline annui, riducendo notevolmente anche l'impatto ambientale di ogni punto vendita. Addirittura, rivela il direttore di The Co-operative, questi frigoriferi hanno avuto un effetto psicologico positivo sui consumatori, che ora si sentono più sicuri nell'acquistare prodotti correttamente conservati e alla giusta temperatura.

Si parla, dunque, in generale di un impegno che richiede un'ingente spesa economica nell'immediato, che però porta negli anni ad un importante risparmio energetico e, indirettamente, a una miglior reputazione nel dimostrare ai propri consumatori, ormai sempre più consapevoli, la propria sostenibilità.

---

<sup>22</sup> Dall'intervista di Giorgio Benassi (26 febbraio 2018), responsabile sostenibilità e CRM manager di Coop, in appendice di questa tesi

<sup>23</sup> Clerici C. (14 febbraio 2012), *I supermercati contro lo spreco di energia*, [http://www.corriere.it/ambiente/12\\_febbraio\\_14/gdo-energia-clerici\\_d0ea6632-56ef-11e1-a6d2-3f65acf5f759.shtml](http://www.corriere.it/ambiente/12_febbraio_14/gdo-energia-clerici_d0ea6632-56ef-11e1-a6d2-3f65acf5f759.shtml), Corriere Online.

### *1.3.2. Sì all'acqua del rubinetto e ai prodotti locali*

Con 194 litri pro capite d'acqua minerale, l'Italia è la prima al mondo per consumo d'acqua in bottiglia, seguita dal Messico e dalla Spagna, che ne consumano rispettivamente 180 e 147 litri<sup>24</sup>. Dei dati spaventosi se si pensa a tutto l'inquinamento che l'acqua imbottigliata può provocare, a partire dalle tonnellate di plastica da dover smaltire, alle emissioni di CO2 dovute al processo di imbottigliamento in fabbrica e al trasporto del prodotto fino ai punti vendita.

Per far fronte a questo problema, sono nate le prime campagne per incentivare l'utilizzo dell'acqua del rubinetto, potabile e controllata, in sostituzione a quella minerale venduta in bottiglia, promosse anche dalla grande distribuzione, come dimostra la campagna "Acqua di Casa Mia" partita da Coop Italia nel 2010. Nonostante possa sembrare controproducente per l'impresa, poiché si invitano i consumatori a *non* comprare qualcosa (concezione quindi completamente opposta alla pubblicità tradizionale, che invece ha come scopo la vendita stessa), si tratta anche qui di una scelta strategica orientata al lungo periodo. Viene infatti dispensato ai propri clienti un vero e proprio consiglio per poter risparmiare sull'acquisto di un prodotto superfluo, dando loro l'opportunità di investire gli euro risparmiati in qualche altra attività o acquisto, salvaguardando contemporaneamente l'ambiente. Comunicare in modo efficace con i consumatori ed educarli a preferire l'acqua del proprio rubinetto, porterebbe quindi ad un vantaggio sia economico che ambientale: da un'indagine voluta dal comune di Verona in collaborazione con Acque Veronesi e Legambiente<sup>25</sup>, in occasione della giornata mondiale dell'acqua del 2009, è emerso che 1000 litri d'acqua del rubinetto costano circa 1 euro, permettendo ad una famiglia di quattro persone che decide di sostituirla all'acqua minerale di risparmiare in un anno fino a 300 euro; in più ovviamente non inquina, poiché non vengono prodotti rifiuti e non si consuma petrolio per imballaggi e trasporti.

In merito a quest'ultimo punto, altra soluzione è stata adottata proprio nell'ambito dei trasporti. Si è cercato, dove possibile, di evitare i lunghi viaggi dei camion merci, riducendo così il conseguente inquinamento dovuto dalla dispersione di CO2, di

---

<sup>24</sup> Legambiente (2009), *Imbrocciamola!*, [http://www.legambienteverona.it/iniziative/Legambiente%20word%20press/Acqua/dossier\\_imbrocciamola09.pdf](http://www.legambienteverona.it/iniziative/Legambiente%20word%20press/Acqua/dossier_imbrocciamola09.pdf)

<sup>25</sup> *Ibidem*.

organizzare le proprie strutture logistiche in maniera più efficiente, di ottimizzare la capienza dei mezzi di trasporti, ma anche di preferire il commercio con fornitori locali, con l'ulteriore vantaggio di favorire piccoli e grandi produttori del territorio e l'economia locale. A tale proposito alcuni supermercati si sono schierati fermamente a favore della filiera corta, invitando i consumatori a preferire prodotti locali perché più freschi, economici e sostenibili, sottolineando sempre l'importanza di leggere il luogo d'origine delle materie prime sulle etichette.

### *1.3.3. Plastica? No grazie.*

Nonostante l'eliminazione della plastica negli imballaggi possa sembrare ancora un miraggio, il 28 febbraio 2018, ad Amsterdam è diventato realtà il primo reparto "plastic free" d'Europa, introdotto dalla catena olandese Ekoplaza<sup>26</sup>. Dal riso, alla carne, allo yogurt, a frutta e verdura, l'impresa si è impegnata nell'eliminare qualsiasi packaging di plastica, proponendo più di 700 articoli in confezioni realizzate in vetro, alluminio, cartone o in materiali compostabili. Il tutto con l'obiettivo di ridurre l'inquinamento di mari e oceani e di inviare ai consumatori un invito ben chiaro ad un consumo più sostenibile.

Si tratta però di un'iniziativa per ora unica e ancora alla fasi iniziali, poiché i costi di produzione sono molto elevati e non tutti i consumatori sono già disposti ad acquistare dei prodotti a prezzo maggiorato "solo" per il tipo di materiale d'imballaggio.

L'impegno delle imprese della GDO per ridurre l'inquinamento dovuto all'ammasso delle confezioni gettate è comunque molto valido. Da un lato, si cerca di limitare gli imballaggi, spesso fin troppo elaborati e superflui, dall'altro di educare i consumatori a realizzare una corretta raccolta differenziata, a evitare l'acquisto di prodotti usa e getta, e di promuovere l'utilizzo dello sfuso, dei prodotti concentrati e delle ricariche.

Inoltre, già da anni in numerosi Paesi di tutto il mondo vi sono interventi anche legislativi per ridurre o eliminare le shopper in plastica poiché altamente inquinanti (ci impiegano infatti dai 400 ai 1000 anni per degradarsi). C'è chi lo ha fatto introducendo

---

<sup>26</sup> Klein A. (28 febbraio 2018), *A supermarket in Amsterdam has an aisle with more than 700 grocery items — and no plastic*, [https://www.washingtonpost.com/news/inspired-life/wp/2018/02/28/a-supermarket-in-amsterdam-has-an-aisle-with-more-than-700-grocery-items-and-no-plastic/?noredirect=on&utm\\_term=.30c3bff61dfc](https://www.washingtonpost.com/news/inspired-life/wp/2018/02/28/a-supermarket-in-amsterdam-has-an-aisle-with-more-than-700-grocery-items-and-no-plastic/?noredirect=on&utm_term=.30c3bff61dfc), The Washington Post

delle tasse sull'utilizzo delle stesse, chi vietandole completamente, invitando i clienti a portare le proprie da casa o obbligando negozi e supermercati a sostituirle con shopper in mater-bi (che al contrario di quelle in polietilene, in condizioni ottimali, impiegano circa 90 giorni per degradarsi quasi completamente). Ad esempio, la Danimarca è stata la prima ad introdurre già nel 1994 una tassa sull'utilizzo di borse di carta o di plastica, mentre il primo Paese al mondo a eliminarle definitivamente è stato il Bangladesh nel 2002, il cui esempio è stato seguito negli anni da Paesi di ogni continente<sup>27</sup>.

Per quanto riguarda l'Europa, la normativa comunitaria EN 13432 del 2002<sup>28</sup>, ha stabilito che a partire dal 2010, in tutti i Paesi dell'Unione Europea, fosse proibita la diffusione di shopper in polietilene per il trasporto di merci, da sostituire con soluzioni più ecocompatibili. Alcuni Paesi e supermercati hanno adottato soluzioni già prima, come il francese Auchan, che già nel 2009 ha deciso di essere “shopper free” offrendo ai propri clienti la possibilità di scegliere tra le nuove buste in mater-bi a 0,10€, quelle in carta a 0,18€ o quelle in plastica riutilizzabili a 0,99€, bandendo quindi le classiche buste di plastica fornite gratuitamente fino a quel momento. Tuttavia, nonostante la norma EN 13432, nel 2010 ancora mancavano i decreti attuativi, impedendo ad ancora troppi Paesi europei di applicare effettivamente la legge<sup>29</sup>. In Spagna ad esempio, le shopper gratuite vengono proibite in definitiva solo a partire dal gennaio 2018, mentre in Italia sono scomparse del tutto da gennaio 2011, certo sempre con dei precursori alle spalle che hanno adottato rimedi sostenibili già negli anni precedenti, come il già citato Auchan o Coop, entrambi nel 2009.

Il nostro Paese ha potuto però recuperare il tempo perso introducendo a partire del 1 gennaio 2018 l'obbligo di utilizzare sacchetti biodegradabili anche nel reparto ortofrutta<sup>30</sup>. La maggior parte delle imprese della GDO ha accolto con favore questa nuova regola in grado di salvaguardare ulteriormente l'ambiente ed evitare l'inquinamento di mari e oceani, cercando di scaricare il meno possibile il costo sui

---

<sup>27</sup> Engelsiepen J. (27 gennaio 2011), *A Brief History of the Plastic Bag*, <http://www.ecology.com/2011/01/27/plastic-bag-conundrum/>, Ecology.

<sup>28</sup> Comitato Europeo (2002), *Requisiti per imballaggi recuperabili mediante compostaggio e biodegradazione – Schema di prova e criteri di valutazione per l'accettazione finale degli imballaggi*

<sup>29</sup> Zreick R. (7 agosto 2009), *Gli shopper vanno a morire*, <https://www.focus.it/ambiente/natura/shopper-sacchetti-di-plastica-biodegradabile-2908071808>, Focus

<sup>30</sup> Parlamento Italiano (3 agosto 2017), *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 20 giugno 2017, n. 91, recante disposizioni urgenti per la crescita economica nel Mezzogiorno*.

propri clienti. I supermercati si sono quindi impegnati ad educare i consumatori a tale cambiamento e a scalfare le vecchie abitudini, ad esempio sottolineando che, con un costo che si aggira sull'1 o 2 centesimi a pezzo, l'impatto sul bilancio familiare è davvero minimo, o che i sacchetti sono riutilizzabili per gettare i rifiuti organici, permettendo quindi di risparmiare sull'acquisto degli stessi sacchetti in confezione. Numerose sono state però le polemiche da parte dei consumatori, che purtroppo dimostrano che la strada per una vera e propria consapevolezza è ancora in salita, ma non impossibile da raggiungere con l'impegno di tutte le parti.

#### *1.3.4. Prodotti biologici, ecologici e equosolidali*

Il motivo principale che spinse molte imprese ad interessarsi a dei prodotti alternativi e più sostenibili, era quello di sconfiggere la poca eticità che dominò il settore primario a partire dagli anni '60, quando tutto era ancora orientato al profitto, imperavano le monoculture, si utilizzava ogni tipo di prodotto chimico e i campi si presentavano quindi sfiniti, producendo di conseguenza prodotti di minor qualità, poco salutari e dannosi per l'ambiente.

Oggi, sentir parlare di prodotti biologici ed ecologici fa parte della vita quotidiana e ormai praticamente quasi tutte le insegne della grande distribuzione hanno una propria linea biologica o comunque ne rendono disponibili di altri marchi. Si tratta però di una realtà tipica solo degli ultimi anni, poiché questi prodotti hanno iniziato ad entrare silenziosamente nei supermercati solo negli ultimi anni '90 o nei primi 2000, nonostante esistessero a livello europeo delle regolamentazioni sull'agricoltura biologica già dal 1991.

Nel corso degli anni questi prodotti sono entrati in modo sempre più massiccio sugli scaffali dei supermercati. Dal rapporto BioBank 2017<sup>31</sup>, emerge che le prime catene della GDO ad investire in prodotti bio sono state Coop, Carrefour e Esselunga, e dal 2001 al 2016, le insegne con una propria linea di settore sono aumentate da 9 a 22. Progressivo è stato anche il coinvolgimento delle catene di discount, come Aldi e Lidl, che ormai pongono il loro marchio su un numero sostanzioso di referenze biologiche.

---

<sup>31</sup> Bertino R. M., Mingozi A., Mingozi E. (settembre 2017), *Rapporto BioBank. Analisi e statistiche del biologico in Italia secondo i censimenti di BioBank*

Altra risposta della GDO alla domanda sempre crescente di questo tipo di prodotti, si riscontra anche nella diffusione di catene di supermercati dedicate completamente al biologico, come NaturaSi, che ha aperto già nel 1993 il primo negozio italiano di questo genere e che ora possiede circa 100 punti vendita in tutta Italia.

Ma cosa significa realmente essere biologico? Il concetto che ne sta alla base è quello di poter controllare l'intero *Life Cycle Assessment* del prodotto, ovvero seguire il suo ciclo di vita “dalla culla alla tomba” (Crivellaro *et al.*, 2012), offrendo anche la possibilità di individuare in ogni fase produttiva il suo impatto su ambiente e società. Per comunicare ciò, il metodo più efficace è quello di apporre apposite diciture e certificazioni in etichetta che garantiscano la gestione corretta delle risorse ambientali e umane impiegate per la produzione di tale articolo. Il marchio ecologico sulle etichette, avendo potente forza comunicativa, ha dunque un duplice ruolo fondamentale, poiché da un lato permette di orientare la domanda verso beni e servizi a basso impatto ambientale, dall'altro fungono da riconoscimento per aziende “virtuose”, garantendo le qualità ambientali dei propri prodotti<sup>32</sup>.

Per quanto riguarda invece il commercio equosolidale, il riconoscimento più utilizzato e conosciuto al mondo è quello di Fairtrade, marchio etico per eccellenza che garantisce che l'articolo in questione sia stato prodotto nel rispetto dei diritti dei lavoratori e nel sostegno dei produttori agricoli più svantaggiati dei Paesi in via di sviluppo. L'idea che ne sta alla base è quella di garantire agli stessi produttori un prezzo minimo d'acquisto che possa loro permettere di condurre una vita dignitosa.

Nel già citato rapporto BioBank, emerge che anche i prodotti equo-solidali sono in ascesa nei supermercati. Prima catena tra tutte ad inserirli nei propri negozi è stata di nuovo Coop, che ha deciso di rendersi pioniera di questa iniziativa, completamente aderente ai valori e all'eticità dell'impresa, già a partire dal 1995, nonostante si trattasse di un mondo ai più ancora sconosciuto. Il primato lo detiene anche oggi, con ben 42 referenze a marchio proprio provenienti dal commercio equo-solidale, ben 31 in più rispetto alla media di referenze degli altri 5 supermercati italiani che possiedono una propria linea di commercio etico.

---

<sup>32</sup> Camera di Commercio Ancora, *Le Etichette Ecologiche*,  
<http://www.an.camcom.gov.it/sites/default/files/GuidaEtichette%20Ecologiche.pdf>

### 1.3.5 Prodotti in scadenza

Si stima che circa un terzo della produzione mondiale di cibo rischia di finire nella spazzatura: si parla di uno spreco annuo di ben 1,3 miliardi di tonnellate, che, in Italia, corrisponde a circa 149kg di cibo buttato a testa<sup>33</sup>. Di fronte a questi dati sconcertanti, quella contro lo spreco alimentare risulta una battaglia più che aperta.

Le imprese della GDO più attente, stanno cercando già da anni di risolvere il problema proponendo sconti e promozioni sui prodotti vicini alla data di scadenza, soprattutto tra i freschi confezionati e i freschissimi sfusi, presenti ad esempio al banco gastronomia. In questo modo viene offerta ai consumatori, rassicurati dell'assoluta commestibilità di tali prodotti, un'ulteriore occasione di risparmio, compatibilmente con il vantaggio di aver salvato dal cestino un alimento ancora perfetto per essere consumato. Un esempio ammirevole arriva ancora una volta dal supermercato inglese The Co-operative, che nel 2017 ha deciso di adibire un'intera corsia alla vendita, a prezzo molto scontato, di prodotti secchi e in scatola che hanno già superato la data di consumo preferibile, (la famigerata scritta "consumarsi *preferibilmente* entro il...", in inglese "best before"), prolungandone il periodo di vendita fino ad un mese<sup>34</sup>. Altre soluzioni più semplici sono state adottate dai più, ad esempio incentivando gli acquisti posizionando in banchi frigo o cesti centrali e ben visibili i prodotti in scadenza scontati fino al 50%.

Se i prodotti non sono più vendibili, ma comunque consumabili, un'alternativa anti-spreco è quella della donazione ad associazioni che si occupano di contrastare la povertà; in caso non siano invece più nemmeno commestibili, una soluzione intelligente e sostenibile è quella di riciclare i prodotti scaduti per produrre compost, energia e combustibili ecologici attraverso la raccolta ed il riciclo dell'organico.

A Copenhagen è addirittura nato nel 2016 *We Food*, il primo supermercato totalmente dedicato ai prodotti scaduti o in prossimità di scadenza<sup>35</sup>. Nato da un'attività online di crowdfunding grazie all'associazione danese Folkekirkens Nødhjælp, si tratta di un vero e proprio supermercato che vende beni alimentari vicini alla data di scadenza o già scaduti offrendo ai consumatori un risparmio tra il 30% e il 50%. Tutti i commessi al

---

<sup>33</sup> Redazione Coop Consumatori (dicembre 2017), *Niente spreco, Coop rilancia la sfida*, Consumatori, n.9, p. 12

<sup>34</sup> Poulter Sean (4 dicembre 2017), *East of England Co-op become the first British supermarket to start selling food past its best before date in bid to cut waste*, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-5142283/Co-op-British-supermarket-sell-expired-food.html>, Daily Mail Online

<sup>35</sup> Sito ufficiale alla pagina <https://www.danchurchaid.org/join-us/wefood>

suo interno sono volontari e il ricavato delle vendite viene donato all'organizzazione DanChurchAid, il cui scopo è quello di combattere la fame in paesi in difficoltà come il Sudan, l'Etiopia e il Bangladesh. Si tratta ovviamente di un caso estremo, quasi una provocazione per chi normalmente passa oltre di fronte ad un prodotto quasi scaduto solo sulla carta, che però ben sottolinea l'opportunità e l'importanza di combattere lo spreco di prodotti alimentari.

## **2. Il modello cooperativo**

Le cooperative sono tra le imprese che maggiormente si occupano di responsabilità sociale e ambientale, una qualità intrinseca di una qualsiasi organizzazione che decida di definirsi appunto una cooperativa. Ai sensi dell'articolo 2511 del Codice Civile quest'ultima viene, infatti, definita come “società a capitale variabile con scopo mutualistico”, con il quale si intende “l'intento di fornire beni, servizi ed occasioni di lavoro direttamente ai membri dell'organizzazione a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero dal mercato” (Iodice 2012). Sono infatti gli stessi soci della cooperativa a ricevere parte dei benefici che derivano dal suo buon funzionamento, mentre un'altra parte viene può essere destinata ai reinvestimenti che permettono alla cooperativa di continuare a sopravvivere (Tirole, 2016).

Nella gestione di tipo cooperativo, dunque, tutti i pubblici di una impresa (dal dipendente, al fornitore, al consumatore finale) sono chiamati a partecipare e a decidere, accordandosi mutualmente e apportando le proprie idee e opinioni, il modo in cui un dato servizio vada gestito e condiviso con gli altri stakeholder. Compito di chi sta ai vertici delle imprese cooperative è quindi ascoltare queste opinioni e necessità, elaborando delle strategie di management che vadano a integrare i propri obiettivi con quelli del resto della società, ad esempio creando situazioni di confronto e di partecipazione diretta aperte a tutti i propri soci.

Pur non nascendo come società a scopo di lucro, all'interno delle cooperative scopo mutualistico e scopo lucrativo possono comunque coesistere, a patto però che il secondo resti in secondo piano. Si devono infatti mettere al primo posto gli interessi dei soci e dei membri della cooperativa stessa e il bene di tutta la comunità, tramite l'attuazione e

la trasmissione di valori quali la solidarietà, l'uguaglianza, la collaborazione, la sostenibilità, la trasparenza.

La prima vera cooperativa nacque il 24 ottobre del 1844 a Rochdale, paesino della contea di Manchester, in Inghilterra, per volere di un gruppo di operai tessili appartenenti alla Society of Equitable Pioneers. In tale cooperativa, che prese il nome di "Probi Pionieri di Rochdale", si diede vita al primo statuto cooperativo, sui cui principi si fondano ancora oggi gli obiettivi e le finalità delle cooperative di tutto il mondo. I Principi Generali del Cooperativismo già compresi in questo statuto, vennero ufficialmente dettati al congresso di Manchester dall'Alleanza Cooperativa Internazionale (ACI), che nel 1995 approvò la "Dichiarazione di identità Cooperativa", definendo tali principi cooperativi come "linee guida con cui le cooperative mettono in pratica i loro valori"<sup>36</sup>. I sette principi fondamentali sono:

1. Adesione libera e volontaria
2. Controllo democratico da parte dei soci
3. Partecipazione economica dei soci
4. Autonomia ed indipendenza
5. Educazione, formazione e informazione
6. Cooperazione fra cooperative
7. Interesse verso la comunità

Tramite l'applicazione di questi sette principi, si permette alla cooperativa di creare una società di proprietà comune e democraticamente controllata.

A partire dal 1998, la stessa ACI diede inizio al *Progetto Bilancio Sociale*, che si basava appunto sull'utilizzo di questo strumento e con il quale si invitava le imprese ad integrarlo nella propria strategia comunicativa. Il Bilancio Sociale permette infatti alle cooperative di disporre di mezzi adeguati per poter misurare e far valutare i propri obiettivi in quanto organizzazione cooperativa, alla luce dei valori diffusi e dei principi cooperativi applicati (Izquierdo Server & Villalonga Grañana, 2005).

La RSI all'interno di una cooperativa deve, quindi, entrare a far parte della filosofia di base dell'organizzazione, diventare un vero e proprio modo di fare impresa e sviluppare una strategia che risulti organica ai valori, alla *mission* e alla *vision* della cooperativa stessa. Quest'ultima e la RSI dimostrano in questo modo di essere naturalmente legate

---

<sup>36</sup> Alleanza Cooperativa Internazionale (1995), *Dichiarazione di identità e carta dei valori e principi*

l'una all'altra e la responsabilità sociale e ambientale diventa parte fondante, nonché elemento necessario, per poter sviluppare e mantenere relazioni bidirezionali, solide e profonde con tutti i propri pubblici e creare valore per tutta la società, nel rispetto di tutti i suoi membri.

## 2.1. Le cooperative di consumatori

Con cooperativa di consumatori si intende “un’impresa cooperativa che sviluppa la sua attività nel settore della distribuzione commerciale”, definendo i suoi obiettivi sia in base alle necessità del mercato, che ad un progetto socialmente responsabile e sostenibile<sup>37</sup>.

Nascono dall’associazione volontaria di un gruppo di consumatori, che si uniscono con lo scopo di fornire beni di prima necessità a prezzi più competitivi e accessibili dalla maggior parte dei cittadini, proponendo allo stesso tempo standard etici e di qualità. Per essere riconosciute dall’*Albo nazionale degli enti cooperativi* e per poter quindi diventare attive nel campo della distribuzione commerciale, necessitano di un numero minimo di 50 soci<sup>38</sup>.

La sfida più importante da affrontare per questo tipo di cooperative, è quella di riuscire a farsi spazio nel mercato della grande distribuzione, ricchissimo di competitors, senza ovviamente perdere la propria filosofia e la propria essenza cooperativista. Si deve cioè riuscire a sviluppare un modello imprenditoriale che sappia far fronte alla diffusione sempre più massiccia di supermercati e punti vendita e che risponda alle nuove necessità dei consumatori, basando il proprio vantaggio competitivo su valori di cooperazione, democraticità, impegno verso la società e su principi di adesione aperta e volontaria, così come dettano i principi fondamentali delle cooperative.

A differenza del classico modello di imprese della GDO, spesso a capitale, le cooperative di consumo, per la stessa definizione di cooperativa, sono infatti a carattere mutualistico, ovvero si riconosce una quota sociale dell’impresa stessa a coloro che ne sono iscritti in qualità di soci, sia che siano lavoratori, che consumatori, che fornitori.

---

<sup>37</sup> Campos i Climent V., Sanchis Palacio J. R. (2014), *El modelo Consum: una cooperativa responsable y sostenible*, Vinle

<sup>38</sup> Ministero delle Attività Produttive (2005), *Appunti Cooperativi*, [http://www.universocoop.it/appunti\\_cooperativi/Appunti%20Cooperativi.pdf](http://www.universocoop.it/appunti_cooperativi/Appunti%20Cooperativi.pdf)

### 2.1.2. *Gli stakeholder di una cooperativa di consumo*

Strutturalmente, le coop di consumo sono spesso imprese che riuniscono sotto di sé altre cooperative o piccole attività associative e imprenditoriali di un territorio, con lo scopo di supportarle e di incrementarne i livelli di integrazione e sinergia, da tradurre in maggiori vantaggi per tutti i soci e clienti<sup>39</sup>. In questo senso è necessario costruire e creare relazioni con tutti i propri stakeholder, poiché ogni persona e ogni socio iscritto alla cooperativa è fondamentale nella realizzazione della *mission* della stessa e nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Gli stakeholder di una cooperativa di consumatori sono molto simili a quelli sopra descritti di un'impresa generica della GDO, ma essendo a base sociale e mutualistica, presentano comunque delle differenze che è di dovere sottolineare, sia dal punto di vista dei soggetti coinvolti che dalla relazione che va a instaurarsi con essi. Gli stakeholder di una cooperativa di consumo comprendono quindi:

- *Soci*. Sono coloro che possiedono una quota del capitale sociale della cooperativa e che usufruiscono maggiormente dei suoi servizi. Sono stakeholder attivi nella vita della cooperativa, poiché possono partecipare alle decisioni aziendali tramite assemblee generali o di territorio, organi di rappresentanza, iniziative che li vanno a coinvolgere in prima persona.
- *Cittadini consumatori*. Sono coloro che scelgono consapevolmente di acquistare all'interno della cooperativa, a prescindere dal fatto che siano o no anche soci della stessa.
- *Soci lavoratori*. Influiscono in modo diretto sul capitale della cooperativa, sulla sua gestione e sui suoi risultati, grazie alle messa in pratica delle loro competenze, al loro impegno e alla loro dedizione verso l'impresa. È fondamentale motivarli e aumentarne il senso di appartenenza affinché partecipino attivamente nella costruzione dell'identità d'impresa e che ne condividano la filosofia.
- *Fornitori*. Si deve stabilire con loro un rapporto di fiducia reciproca, richiedendo loro garanzie sulla qualità della materie prime e sul rispetto delle risorse del territorio, sempre in vista della soddisfazione di tutti i soci e consumatori. I

---

<sup>39</sup> Coop Allenza 3.0 (2017), *Bilancio di Sostenibilità 2016*.

fornitori devono accettare di sottostare al codice etico imposto dalla cooperativa e di collaborare con la stessa in visione di un miglioramento continuo.

- *I sindacati.* In quanto rappresentanti dei lavoratori, sono un pubblico fondamentale da dover consultare per una corretta osservazione dei diritti dei lavoratori, ad esempio per la stesura dei contratti o la gestione delle normative d'impiego e di sicurezza sul lavoro.
- *La pubblica amministrazione.* Si tratta delle istituzioni pubbliche, sia locali, che nazionali, che internazionali, con i quali la cooperativa si deve relazionare per un corretto svolgimento delle proprie attività sociali e imprenditoriali.
- *La società.* Uno degli obiettivi di una cooperativa è quello di generare ricchezza e diffondere valore in tutta la società, dunque tutte le proprie azioni di RSI sono indirizzate indifferentemente a tutti i componenti della società e della comunità nella quale è inserita.
- *Le generazioni future.* Altro scopo essenziale di una cooperativa di consumo è quello di impegnarsi in un progetto di crescita e sviluppo sostenibile; per questo anche i cittadini del domani vengono considerati degli stakeholder, poiché sarà loro permesso di vivere in un mondo migliore o peggiore in base alle azioni sia singole che collettive compiute oggi.

Dovendo prestare attenzione a tutti i soci e stakeholder di differente categoria che la compongono, l'obiettivo sociale di una cooperativa di consumo è quindi multiplo. Da un lato, si vogliono offrire ai consumatori articoli di consumo a prezzi più convenienti rispetto alla concorrenza, cercando sempre di rispondere ai loro bisogni e interessi. Dall'altro si vogliono creare posti di lavoro stabili al suo interno, garantendo a tutti i dipendenti uno stipendio dignitoso. Con i fornitori ci si pone, dove possibile, a sostegno della filiera corta, con lo scopo di stimolare l'economia locale, o a sostegno dell'economia dei Paesi in difficoltà, offrendo anche a loro garanzie per una vita dignitosa.

Per ultimo, ma non per importanza, l'obiettivo sociale di una cooperativa è proprio quello di impegnarsi a trovare soluzioni a difesa dell'ambiente e ad agire nel rispetto di tutta la società. Impegno che, a sua volta, deve ovviamente essere condiviso, dimostrato e comunicato in modo trasparente a tutti i propri pubblici e soci.



# CAPITOLO 3

## Due Paesi a confronto

### 1. I dati odierni: contesto europeo e mondiale

Lo scopo di questa tesi è, come si è già visto, analizzare se e come la gestione della RSI venga affrontata in maniera differente in due stati dell'Unione Europea, la Spagna e l'Italia. Più nello specifico, vengono prese in esame due imprese cooperative nell'ambito della grande distribuzione, *Coop Alleanza 3.0*, per il caso italiano, e *Consum Cooperativa*, per il caso spagnolo.

Il primo passo necessario, dopo aver approfondito la parte teorica contenuta nella letteratura sul tema e prima di analizzare più nel dettaglio come la RSI venga effettivamente gestita nelle due cooperative, è stato quello di effettuare un rapido confronto tra i due paesi in questione. Ho svolto quindi qualche semplice ricerca iniziale che mi permettesse di raccogliere dei dati oggettivi e immediatamente comparabili e che mi aiutasse ad avere una migliore visione della situazione generale in campo di responsabilità sociale e ambientale, inserendo i due Paesi all'interno dei più ampi contesti europei e mondiali.

Dando, infatti, uno sguardo ad alcuni dati facilmente rintracciabili sul web, messi a disposizione direttamente dal sito ufficiale della ISO<sup>40</sup>, è possibile avere immediatamente sottocchio il livello di impegno diffuso tra le imprese italiane e spagnole in materia di sostenibilità, confrontando il numero di certificazioni attive a livello nazionale. La ISO, ossia l'Organizzazione Internazionale per la Normazione (in inglese *International Organization for Standardization*), pubblica infatti ogni anno i risultati relativi all'anno precedente, in seguito al conteggio del numero di certificazioni per il sistema di gestione ISO attive in tutto il mondo.

---

<sup>40</sup> Dati rilevati dall'inchiesta ISO 2016:

<http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>

Dai dati pubblicati a settembre 2017, in riferimento ai risultati registrati nel 2016, emerge che l'Italia si trova in più casi in buone posizioni nelle classifiche europee e mondiali. Oltre ad essere prima in Europa per numero di certificazioni ISO 14001 (precisamente 26.665), certificazione che specifica i requisiti per il sistema di gestione ambientale, il nostro Paese è in testa alla classifica europea anche per quanto riguarda la ISO 9001, standard che specifica i requisiti relativi al sistema della gestione della qualità, con più del doppio delle certificazioni attive rispetto alla Germania, seconda in classifica (ovvero 150.143 contro 66.233).

N.	Paesi	Certificazioni attive		Somma
		ISO 14001:2004	ISO 14001:2015	
1	Italia	24.578	2.077	26.655
2	Gran Bretagna	14.891	1.870	16.761
3	Spagna	12.477	1.240	13.717
4	Germania	8.192	1.252	9.444
5	Francia	6.166	529	6.695
6	Romania	5.837	238	6.075
7	Repubblica Ceca	3.965	218	4.183
8	Svezia	3.091	357	3.448
9	Polonia	3.034	150	3.184
10	Svizzera	2.425	711	3.136

*Tabella 3.1: Classifica europea dei primi 10 Paesi con più imprese con certificazioni UNI ISO 14001 attive dall'inchiesta ISO 2016 (Fonte: sito ufficiale ISO – v. nota 40 -; Elaborazione mia)*

Diamo ora uno sguardo alla situazione spagnola. Prendendo in esame gli stessi tipi di certificazioni, la Spagna si trova al terzo posto nella classifica europea per UNI EN ISO 14001 (con 13.717 certificazioni attive) e al quarto per UNI EN ISO 9001 (con 34.438). Anche in questo caso si tratta di un buon traguardo, poiché in posizione nettamente superiore rispetto a Paesi nordici quali Svezia e Norvegia (nemmeno presenti nella top 10 europea), solitamente considerati i più “all'avanguardia”, nonostante le differenze con i numeri italiani siano comunque piuttosto significative.

N.	Paesi	Certificazioni attive		Somma
		ISO 9001:2008	ISO 9001:2015	
1	Italia	137.835	12.308	150.143
2	Germania	56.445	9.788	66.233
3	Gran Bretagna	34.311	3.590	37.901
4	Spagna	31.747	2.691	34.438
5	Francia	21.537	1.866	23.403
6	Romania	11.635	574	12.209
7	Polonia	11.517	635	12.152
8	Svizzera	8.987	2.225	11.212
9	Repubblica Ceca	10.090	478	10.568
10	Paesi Bassi	8.982	1.344	10.326

*Tabella 3.2: Classifica europea dei primi 10 Paesi con più imprese con certificazioni UNI ISO 9001 attive dall'inchiesta ISO 2016 (Fonte: sito ufficiale ISO – v. nota 40 -; Elaborazione mia)*

Per quanto riguarda, invece, la certificazione sociale SA 8000, l'Italia vanta il primato mondiale con 1.309 imprese certificate, addirittura superiori a India e Cina (rispettivamente 977 e 606), mostrando una grande sensibilità verso il tema della sostenibilità e del rispetto dei diritti dei lavoratori. Qui la Spagna appare, invece, molto in difetto e piuttosto in basso nella classifica mondiale, con un numero di imprese certificate che non raggiunge nemmeno la ventina, anche se si trova comunque in posizione superiore rispetto ad altri Paesi europei quali la Germania, la Francia, la Danimarca, che spesso contano meno di una decina di certificazioni SA 8000 attive e non compaiono nemmeno tra i primi 15 della classifica mondiale (tab. 3.3)<sup>41</sup>. A tale proposito mi è subito sembrato curioso notare che le imprese di Paesi spesso ritenuti più "arretrati" dal punto di vista economico, come Italia, Spagna e addirittura la Grecia, siano, alla luce di questi dati, più attive e attente sul versante della responsabilità sociale, o se non altro più interessate ad ottenere degli standard oggettivi e riconosciuti a livello mondiale che ne dimostrino l'eticità e la sostenibilità.

<sup>41</sup> Dal sito ufficiale di SAAS (Social Accountability Accreditation Services), al quale è possibile scaricare il file Excel con i dati divisi per Paese relativi all'anno 2017: [http://www.saasaccreditation.org/SA8000\\_Certified\\_Organisations\\_Pie\\_Chart\\_by\\_Country](http://www.saasaccreditation.org/SA8000_Certified_Organisations_Pie_Chart_by_Country)

		Certificazioni attive
N.	Paesi	SA 8000
1	Italia	1309
2	India	977
3	Cina	606
4	Vietnam	118
5	Israele	63
6	Romania	56
7	Pakistan	55
8	Portogallo	33
9	Taiwan	31
10	Bulgaria	24
11	Sri Lanka	18
12	Brasile	18
13	Grecia	15
14	Spagna	14
15	Tailandia	12

*Tabella 3.3: Classifica mondiale dei primi 15 Paesi con più imprese con certificazione sociale SA8000 (Fonte: sito ufficiale SAAS – v. nota 41 -; Elaborazione mia)*

## 2. Lo sviluppo della RSI in Italia e in Spagna

Per quanto la “rivoluzione verde” sia in continuo sviluppo, si è appena notato come si trovi a livelli differenti nei diversi Stati europei. Da questo presupposto è possibile andare ad analizzare più profondamente il modo in cui la RSI venga generalmente gestita in Italia e in Spagna, considerando che ci troviamo in due contesti politici, culturali, economici, sociali e ambientali differenti. Per poter verificare quale dei due Paesi possa considerarsi più impegnato sul versante sostenibilità, è infatti fondamentale tener conto delle risorse delle quali dispone, dell’atteggiamento della società stessa verso questo tema e di come, in ciascuno di essi, la RSI si sia sviluppata negli anni precedenti.

## 2.1. Il contributo della Comunità Europea

I primi tentativi delle imprese europee di operare in modo responsabile nel loro campo d'azione appaiono nella agenda politica dell'Unione Europea nel 1999, nonostante ci sia da aspettare fino a luglio 2001, con la pubblicazione del Libro Verde, per far sì che la RSI diventi una vera e propria strategia comunitaria. È infatti proprio all'interno di questo che si dà, come si è già visto nel primo capitolo, una prima definizione ufficiale di RSI e si individuano i suoi campi di applicazione, per quanto riguarda sia la dimensione interna di un'impresa, ovvero la gestione delle proprie risorse materiali e umane o il loro impatto sull'ambiente, che quella esterna, come i rapporti con la comunità locale e il rispetto di diritti e interessi dei propri pubblici (Commissione Europea, 2001).

Tra le ultime iniziative della Commissione Europea, nell'ottobre del 2011 viene pubblicata la Comunicazione sulla “Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese”<sup>42</sup>, in cui viene proposta una definizione di RSI più sintetica e alternativa a quella del Libro Verde. Ci si riferisce alla RSI semplicemente come “la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”, offrendo di seguito delle linee guida per poter integrare nella gestione aziendale le preoccupazioni sociali, etiche e ambientali e gli interessi dei propri consumatori. Si incoraggiano le imprese a puntare all'obiettivo di “creare un valore condiviso tra i loro proprietari/azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale”<sup>43</sup>, all'interno di una strategia basata sul lungo termine che permetta, inoltre, una maggiore produttività e stabilità dei posti di lavoro.

Questa nuova Comunicazione si dimostra essere fondamentale in entrambi i Paesi presi in esame, poiché ha permesso e ha spronato molte imprese ad implementare la RSI nel proprio management, portando in questo modo a numerosi vantaggi sia economici che di reputazione.

---

<sup>42</sup> Commissione Europea (ottobre 2011), *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, PDF scaricabile alla pagina: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:it:PDF>

<sup>43</sup> *Ibidem*

## 2.2. La RSI in Italia

In Italia, in quanto paese di forte tradizione cattolica, la Chiesa ha avuto un ruolo fondamentale nella diffusione della RSI, grazie alle numerose iniziative sociali che questa ha sviluppato nel corso della seconda metà del XX. Lo stesso Papa Giovanni II, nella sua enciclica *Centesimus Annus* del 1991, sottolineò l'importanza del valore sociale all'interno delle imprese, le quali dovevano riconoscere la centralità della persona per poter favorire la propria produttività ed efficienza (Crivellaro *et al.* 2012).

Una forte spinta arrivò anche, nella seconda metà del secolo scorso, da parte delle Associazioni per i Consumatori e dai Sindacati, che si sono sempre posti in prima fila per invitare le aziende ad assumere una gestione aziendale che rispettasse e tutelasse i diritti dei lavoratori. Tuttavia, questi si offrivano inizialmente come intermediari tra le necessità di questi ultimi e le imprese stesse, impedendo la costruzione di una relazione bidirezionale con i propri pubblici e l'apertura di un canale di comunicazione diretto.

Alcune imprese si sono dimostrate comunque all'avanguardia introducendo le prime certificazioni ambientali e sociali già negli anni Novanta, ma si è dovuto aspettare il nuovo millennio per la costruzione di una vera e propria consapevolezza sia nelle imprese che nei consumatori, grazie all'intervento del governo con la modifica dell'art. 41 della Costituzione Italiana nel 2011. L'articolo stabilisce che "l'iniziativa economica privata è libera", dunque si propone di modificarlo in maniera lieve, ma con effetti estremamente importanti nel nuovo scenario sia economico, che sociale e ambientale. Viene infatti mantenuto inalterato il concetto di libertà, individuale o imprenditoriale che sia, ma viene legato indissolubilmente al principio di responsabilità. In questo modo le imprese vengono spinte ad agire badando non solo alla ricerca dei profitti, ma dimostrando alla propria comunità di essere responsabili.

Al giorno d'oggi sono molte le istituzioni e le organizzazioni che contribuiscono alla diffusione di una cultura della sostenibilità, prime tra tutte le associazioni ambientali o di promozione sociale non a scopo di lucro (come WWF, Greenpeace, Amnesty, Federconsumatori) che da anni si impegnano a sensibilizzare consumatori e cittadini e a denunciare i comportamenti scorretti o irresponsabili delle imprese.

Di queste ultime, molte si stanno infatti dimostrando sempre più impegnate nel percorso verso la totale integrazione della RSI. Sono già 355 mila le piccole o grandi imprese che tra il 2008 e il 2017 hanno investito nella sostenibilità e nella green economy, vale a

dire circa una azienda su quattro (dati emersi dall'ottava edizione del rapporto GreenItaly del 24 ottobre 2017). È inoltre emerso che l'Italia si trova per indici di eco-efficienza, ovvero di produzione sostenibile e consumo responsabile, ben al quarto posto nella graduatoria dei Paesi UE anticipata da Lussemburgo, Irlanda e Regno Unito. Si tratta di un traguardo piuttosto importante per il nostro Paese, soprattutto se sommato al fatto che, come visto nel precedente paragrafo, siamo i primi in Europa e secondi nel mondo, dopo la Cina, per numero di certificazioni UNI EN ISO 14001. A fine 2016 sono, infatti, poco meno di 27 mila le certificazioni attive, con un aumento del 19,3% rispetto al 2015<sup>44</sup>.

Nonostante l'Italia dimostri quindi di avere numerosi meriti nel campo della sostenibilità, c'è ancora bisogno di aumentare la consapevolezza sia delle imprese che di tutti gli stakeholder del nuovo ruolo che stanno assumendo nel contesto odierno nazionale, come internazionale. Quello della sostenibilità è ancora un fenomeno relativamente nuovo, nel nostro Paese come in tutto il mondo, dunque è fondamentale che questo processo di informazione e di educazione sia continuo e costante.

### **2.3. La RSI in Spagna**

In Spagna, l'introduzione della RSI nella gestione delle imprese è piuttosto recente ed è avvenuta un po' in ritardo rispetto agli altri Paesi europei. Questo interessamento può essere dovuto al fatto che, tra la fine degli anni Novanta e l'inizio dei duemila, le imprese spagnole iniziarono ad espandere la propria area d'azione, portando a galla la necessità di informarsi maggiormente sul funzionamento del mondo aziendale al di fuori del Paese (Maira Vidal, 2015). Essendo questo ricco di imprese già attive da tempo nel campo della sostenibilità, la RSI si è rivelata quindi lo strumento più adatto per acquisire una certa competitività.

I primi attori che pensarono di implementare la responsabilità sociale e ambientale nel proprio piano strategico sono state, infatti, le imprese di ambito internazionale, che iniziarono a sviluppare iniziative legate a progetti di azione sociale. Introdussero ad esempio dei codici etici e di condotta che tutti i loro dipendenti erano chiamati a

---

<sup>44</sup> Fonte: Accredia, <https://www.accredia.it/2017/11/02/nuove-norme-uni-en-iso-9001-e-14001-entro-il-15-settembre-2018-le-organizzazioni-devono-adeguarsi-alle-nuove-edizioni-2015/>

seguire, nonostante si trattasse inizialmente di strumenti elaborati in modo unilaterale dalle imprese, senza prevedere meccanismi che permettessero di avere un riscontro proveniente dall'esterno o dai propri lavoratori. Si trattava, infatti, per lo più di documenti contenenti temi quali i diritti dei lavoratori, la sicurezza sul lavoro, la discriminazione, affrontati però in modo piuttosto generale e approssimativo, senza accennare ad obiettivi realistici da poter raggiungere con una vera e propria gestione strategica dell'impresa. L'applicazione della RSI risultava quindi essere più teorica che pratica, mostrando ancora la necessità di includere degli strumenti che potessero permettere di comportarsi *veramente* in modo responsabile.<sup>45</sup>

Anche in questo contesto, come in Italia, hanno svolto un ruolo importante le associazioni sindacali e sociali, che hanno denunciato le imprese per la mancanza di coerenza tra i codici etici posti per iscritto, tra l'altro redatti dalle stesse in maniera volontaria, e la loro effettiva attuazione. Si richiedeva, inoltre, che le attività delle imprese e i loro impatti su società e ambiente fossero dimostrabili e verificabili, in modo tale che anche i pubblici esterni potessero valutare quanto le stesse stessero contribuendo o no al raggiungimento di obiettivi realmente sostenibili.

Nel 2004, la *Confederazione Europea dei Sindacati* (CES) si pone a difesa del principio di volontarietà della RSI, sottolineando però che non deve essere utilizzata come uno strumento unilaterale, ma come una strategia multilaterale e coregolamentata, richiedendo tra l'altro dei sistemi e parametri comunitari di monitoraggio<sup>46</sup>. È infatti proprio nel 2004 che in Spagna iniziarono a diffondersi campagne di denuncia verso le pratiche irresponsabili di molte multinazionali, con lo scopo di spingere le imprese a rispettare i diritti umani, del lavoro e ambientali in tutta la catena produttiva (Aparicio Tovar & De La Vega, 2011). Un esempio è la campagna di sensibilizzazione creata dall'organizzazione Intermon Oxfam, chiamata *La moda que aprieta*, nella quale venivano denunciate le grandi catene della moda per lo sfruttamento di donne lavoratrici, obbligate a lavorare per molte ore al giorno, senza coperture sanitarie o il riconoscimento di diritti fondamentali.

---

<sup>45</sup> Maira Vidal Maria (2015), *La dimensión internacional de la responsabilidad social empresarial. Actores y disputas en el contexto de la economía neoliberal globalizada*, Bomarzo, p.115

<sup>46</sup> European Trade Union Confederation – ETUC (10 giugno 2001), *Resolution on CSR*. La CES elaborò questo documento per stabilire una serie di priorità per lo sviluppo della RSI in Europa, presentandolo ufficialmente il 28 giugno 2004 di fronte alla Commissione Europea.

Questo tipo di campagne hanno ottenuto una forte ripercussione mediatica negli ultimi anni, rendendo i consumatori sempre più consapevoli e, soprattutto, spingendo molte imprese ad attivarsi per migliorare il proprio ruolo all'interno della comunità e ad agire più responsabilmente.

Al giorno d'oggi, la maggior parte delle imprese spagnole sta ormai integrando i valori della sostenibilità nella gestione della propria impresa. Tuttavia, rispetto ad altri Paesi europei, l'implementazione degli strumenti relativi alla RSI si trova ancora alle prime fasi dello sviluppo. Per questo risulta necessario educare le imprese stesse e i cittadini a comportarsi in maniera responsabile e invitarle a conoscere più approfonditamente la RSI, rendendo loro consapevoli degli impatti positivi che la sua applicazione può avere sull'economia, sulla società e sull'ambiente.



## CAPITOLO 4

# I casi di studio: Coop Alleanza 3.0 e Consum Cooperativa

### 1. Motivazioni della scelta e considerazioni iniziali

L'analisi del contesto generale sia mondiale, che europeo, che nazionale, nel quale si è sviluppata la RSI nel corso degli anni e del suo livello di applicazione al giorno d'oggi nei diversi Paesi, mi ha resa più consapevole per poter andare ad analizzare nel dettaglio le storie e l'impegno delle due singole cooperative, prendendole come caso di studio e come esempio di imprese attivamente impegnate socialmente e ambientalmente nelle comunità in cui operano.

La scelta è ricaduta su Coop Alleanza 3.0 e Consum, poiché sono probabilmente le cooperative più conosciute e attive nel territorio in cui si trovano, nonché le più grandi dei rispettivi Paesi in termini di dimensioni, soci e punti vendita.

*Coop Alleanza 3.0*, dopo l'integrazione di Coop Eridana e Coop Sicilia il 1 gennaio 2018, è la cooperativa più grande del gruppo Coop Italia e con il maggior numero di punti vendita, di cui ne conta 388, 423 includendo anche altre attività quali i negozi per animali "Amici di Casa Coop"<sup>47</sup>. Opera tuttora in nove regioni (Friuli Venezia Giulia, Veneto, Lombardia, Emilia Romagna, Marche, Abruzzo, Puglia, Basilicata e Sicilia), a cui sono iscritti circa 2,7 milioni di soci, numero ancora indicativo poiché, data la recente fusione, gli ex soci di Coop Eridana e Coop Sicilia si stanno ancora integrando e adeguando alla nuova cooperativa.

---

<sup>47</sup> Dati al giorno 15 aprile 2018.

*Consum Cooperativa* conta circa 436 punti vendita propri<sup>48</sup> (680 se vengono inclusi anche i franchise Charter) ed è presente in sei Comunità Autonome, ovvero la Comunità Valenciana, la Catalogna, la Regione di Murcia, Castilla-La Mancha, Andalucía e Aragona, raggiungendo nell'ottobre del 2017 la cifra di 3 milioni di soci.

Le due cooperative dimostrano dunque di avere alcuni importanti punti in comune, quali la dimensione simile in termini di soci, di quantità di punti vendita e di area territoriale nella quale operano. Per questo si sono dimostrate le cooperative più adatte per essere prese come casi esemplari per ognuno dei due Paesi e per essere poi messe a confronto all'interno di una ricerca comparativa come quella che si vuole proporre in questa tesi.

È importante però sottolineare due differenze fondamentali.

La prima è che *Consum*, nonostante conti qualche centinaio di migliaia di soci in più e i punti di vendita propri superino di una cinquantina quelli di *Coop Alleanza*, risulta essere “solo” al sesto posto nel ranking delle imprese di distribuzione in Spagna per cifre di fatturazione, con circa il 4,1% di quote di mercato<sup>49</sup>, ben lontana dalla prima in classifica, ovvero il colosso spagnolo *Mercadona* che ne possiede più del 20% con oltre 15 miliardi di fatturato. *Coop Alleanza 3.0* al contrario, poiché inclusa nelle indagini di mercato come facente parte del gruppo *Coop Italia*, rappresenta insieme alle cooperative sorelle il primo distributore italiano, con un fatturato di 12,3 miliardi e il 18,7% di quota di mercato<sup>50</sup> (esclusi gli ulteriori ampliamenti del business sempre con marchio *Coop* quali le agenzie di viaggio, la compagnia telefonica *Coop Voce*, carburanti, *Coop Luce&Gas* ecc).

La seconda differenza è dovuta al fatto che i due sono modelli imprenditoriali con struttura e organizzazione interna molto differenti. *Consum* è una cooperativa con struttura centralizzata, ossia con un'unica direzione centrale che si occupa di gestire tutti la rete di supermercati, ognuno dei quali possiede comunque una certa autonomia a livello di punto vendita. Il sistema *Coop* è invece caratterizzato da una struttura decentralizzata, che consiste nell'esistenza di più piccole cooperative indipendenti, ognuna con la propria direzione, riunite sotto una più grande cooperativa che le coordina e le gestisce ad un livello più ampio.

---

<sup>48</sup> Dato a fine anno 2017.

<sup>49</sup> *Consum Cooperativa* (2017), *Memoria de Sostenibilidad 2016*

<sup>50</sup> *Coop Italia*, ANCC (2017), *13° rapporto sociale nazionale della cooperazione di consumatori*

Coop Alleanza è infatti associata ad una cooperativa di dimensioni maggiori, conosciuta a livello nazionale, presente in 16 regioni italiane e con 8 milioni e mezzo di soci, ossia Coop Italia, che risulta appunto essere il primo distributore italiano. Quest'ultima “elabora politiche e strategie di marketing e comunicazione unitarie, ottimizza gli acquisti, definisce i Prodotti a Marchio e ne controlla costantemente la qualità”<sup>51</sup>, mentre alle coop consociate viene lasciata autonomia nella realizzazione delle proprie campagne pubblicitarie, organizzazione di progetti e iniziative sociali, gestione delle proprie certificazioni e dei propri strumenti e canali di comunicazione, certo sempre rispettando i valori cooperativi condivisi a livello nazionale. Consum invece, essendo una cooperativa con gestione centralizzata, ha un'unica direzione che si occupa del marketing e della comunicazione per tutti i punti vendita di tutte le comunità in cui opera e gestisce le proprie attività di RSI a livello globale. È presente in poco più della metà delle Comunità Autonome spagnole (9 su 17), tutte situate nella zona orientale del paese, coprendo circa la metà del territorio nazionale. Risulta in ogni caso essere la cooperativa di consumatori più numerosa della Spagna per numero di soci, ma non si può tuttavia considerare conosciuta o diffusa a livello nazionale.

A tale proposito, la decentralizzazione del sistema Coop, può essere visto sia come un vantaggio che come uno svantaggio per Coop Alleanza (come per tutte le altre grandi cooperative sorelle). Un vantaggio poiché le permette di appoggiarsi ad una cooperativa con una storia molto solida alle spalle, dalla quale ha acquisito indirettamente una reputazione generalmente positiva; in più tale struttura consente di offrire un miglior servizio al cliente nei punti vendita e una maggiore efficienza delle strutture logistiche, poiché ad esempio è Coop Italia ad occuparsi di tutti i rapporti con i fornitori, “liberando” Coop Alleanza da una parte sostanziosa di lavoro nella gestione dell'impresa stessa. Dall'altra parte può però essere uno svantaggio, poiché, pur essendo la cooperativa della famiglia, nonché italiana, con il numero maggiore di soci, è ancora un gruppo molto giovane (ha infatti, come si vedrà nel paragrafo dedicato, solo poco più di due anni) ed è ancora molto frequente la confusione tra le varie cooperative consociate a Coop Italia, delle quali un consumatore più o meno occasionale, o talvolta anche i soci stessi, spesso non conoscono la differenza o l'esistenza, causando problemi di identità alle cooperative stesse.

---

<sup>51</sup> [www.e-coop.it/web/guest/coop-chi-siamo](http://www.e-coop.it/web/guest/coop-chi-siamo)

Per Consum non si incorre invece in questi problemi, poiché basandosi su un sistema di gestione centralizzato, i soci possono fare riferimento e iscriversi all'unica e sola cooperativa di consumatori marchiata Consum, evitando in questo modo il rischio di “scambi di identità” o di fraintendimenti tra i consumatori.

## **2. Coop Alleanza 3.0**

Coop Alleanza 3.0 nasce il primo gennaio 2016, dopo la fusione tra altre tre cooperative già appartenenti al gruppo Coop, ovvero Coop Adriatica, Coop Estense e Coop Consumatori Nord Est. Si è ulteriormente estesa a partire dal primo gennaio 2018, quando si sono unite al nuovo gruppo anche Coop Eridana e Coop Sicilia.

La sede legale e operativa si trova a Villanova di Castenaso, in provincia di Bologna, già a suo tempo sede di Coop Adriatica, la cooperativa più grande tra le cinque che si sono fuse. Fa parte del sistema Coop Italia insieme ad altre sei cooperative di grandi dimensioni (Coop Lombardia, Nova Coop, Coop Liguria, Coop Centro Italia, Unicoop Tirreno e Unicoop Firenze), cinque di medie e quasi un centinaio di piccole, distribuite a loro volta in tre grandi aree, ossia il Distretto Nord Ovest, il Distretto Tirrenico e il Distretto Adriatico, nel quale è appunto inserita Coop Alleanza 3.0.

Tutte le Coop aderiscono all'Associazione Nazionale delle Cooperative di Consumatori a sua volta aderente alla Lega nazionale cooperative e mutue (o Legacoop), accettando in questo modo di impegnarsi a rispettare tutti e sette i principi fondamentali di una cooperativa (v. Cap. 2 par. 4)

### **2.1 La storia**

Essendo Coop Alleanza 3.0 una cooperativa giovane, si ripercorreranno di seguito i principali avvenimenti delle tre cooperative fondatrici e si presenteranno i punti di svolta del marchio nazionale, che hanno portato Coop Italia ad essere la grande cooperativa di oggi, con dei solidi valori e principi ai quali hanno scelto di ispirarsi anche tutte le Coop ad essa consociate.

### 2.1.1. L'evoluzione del marchio Coop

La storia di Coop ebbe inizio nel 1948 con la commercializzazione dei primi quattro prodotti riportanti sulla confezione l'ancora sconosciuto marchio Coop, utilizzato per indicarne l'appartenenza e la produzione da parte di una cooperativa: caffè, cioccolato, olio d'oliva e sapone per bucato.

Pochi anni dopo, nel 1955, un gruppo di consumatori fece il passo decisivo tentando di riunire le cooperative di consumo italiane in un'unica associazione e sotto uno stesso nome, lanciando il marchio Coop a livello nazionale e attribuendogli in questo contesto un importante ruolo unificatore. Fu così che venne costituita l'Associazione Nazionale delle Cooperative di Consumatori (ANCC)<sup>52</sup>, con sede a Roma, nei cui organi dirigenti vengono tuttora “determinati i grandi indirizzi comuni di politica economica, sociale, di solidarietà, e coordinata la realizzazione sul territorio”<sup>53</sup>.

La scelta di utilizzare il marchio Coop per tutte le cooperative aderenti all'associazione è stata già a suo tempo una scelta strategica, poiché il nome stesso permise di esprimere la missione condivisa di tutelare il consumatore e la comunità, e al tempo stesso di garantire la genuinità dei prodotti a marchio e la loro provenienza da imprese a loro volta cooperative. Tuttavia, nei primi anni Settanta si decise di porre il marchio Coop semplicemente come “simbolo di garanzia” di qualità e basso prezzo, utilizzando in primo piano marchi di fantasia (quali Sol d'Oro, Babette, Mares, Elis). Non ottenendo i risultati sperati, nel 1978 si decise dunque di cambiare strategia rivisitando e unendo l'assortimento di prodotti sotto un unico marchio Coop, che si è proposto fin da subito di accompagnare i cambiamenti in atto nella società e nel consumatore, sempre più attento ai valori nutrizionali degli alimenti, alla qualità delle materie prime e ai prodotti del territorio.

Negli anni Ottanta, da semplice cooperativa di consumatori, Coop iniziò a trasformarsi in una vera e propria impresa, con una propria identità di marca sempre più forte e con

---

<sup>52</sup> Su tale data diverse fonti si mostrano discordanti: il sito ufficiale di Coop Italia e dell'ANCC concordano nell'identificare nel 1955 la data di nascita dell'associazione. Su *“Consumatori” N.1 gennaio - febbraio 2018* nell'articolo “70 anni di qualità e innovazione”, al contrario, l'anno di nascita viene fatto risalire al 1948 insieme ai primi prodotti a marchio, rispecchiando tra l'altro ciò che viene comunicato nell'intensiva campagna di marketing di Coop Italia presentata quest'anno (2018) intitolata “70 anni e non sentirli”, la quale si pone lo scopo di festeggiare i 70 anni del prodotto a marchio Coop. Si è comunque scelto di indicare la data di nascita dell'ANCC stando ai siti ufficiali sopracitati.

<sup>53</sup> Sito Ufficiale Coop Italia, <http://www.e-coop.it/web/guest/coop-chi-siamo>.

la sfida di farsi strada tra i competitors nel mercato della GDO italiana, senza però mai venire a meno ai suoi impegni cooperativi, ma anzi presentandoli come proprio marchio distintivo. Ad esempio, l'insegna si impegnò ad inserire su tutte le proprie confezioni un etichettaggio informativo che garantisse la qualità e la provenienza delle materie prime, dimostrando fin da subito di voler essere chiara e trasparente verso i propri consumatori, tanto che nel 1982 venne addirittura aperto un primo laboratorio di analisi e ricerca sui prodotti. Inoltre, ancora prima dell'esistenza della SA8000, la cooperativa iniziò a richiedere ai fornitori che desiderassero lavorare direttamente alla produzione di prodotti a marchio Coop, di rispettare alcune regole relative ai diritti dei lavoratori e di seguire una condotta etica lungo tutta la filiera. Questa decisione si riflesse anche nell'introduzione, nel 1998, dei prodotti equo-solidali (prima con il marchio di fantasia *Per la solidarietà*, diventato *Coop Solidal* nei primi anni duemila), anticipando una tendenza diffusasi in Europa solo qualche anno dopo, in quanto Coop è stato il primo esempio della GDO italiana ad includerli tra le proprie referenze.

In risposta ad ulteriori bisogni crescenti tra i consumatori, tra il 2002 e il 2003 avvenne un altro passo verso la sostenibilità con l'introduzione sugli scaffali dei prodotti *Eco-logici* e *Bio-logici*, confluiti nel 2009 nell'attuale linea *ViviVerde Coop*, per rimarcare l'appartenenza al brand e per garantire, in questo modo, al consumatore la stessa qualità di tutti gli altri prodotti a marchio.

Ad oggi Coop Italia, con i suoi quasi 9 milioni di soci, è la cooperativa più grande d'Italia e il primo distributore italiano. Dispone di ben 4.000 referenze di prodotti a proprio marchio, suddivise a loro volta in 9 linee (Fior Fiore, Bene.sì, ViviVerde, Origine, Solidal, Crescendo, Amici Speciali, Casa e D'Osa), proposte con il doppio obiettivo di offrire prodotti di qualità a prezzi più convenienti rispetto a quelli della grandi marche e di rispondere ai bisogni crescenti e in continuo cambiamento dei consumatori.

### *2.1.2 Le cooperative fondatrici*

Per quanto riguarda le cooperative fondatrici di Coop Alleanza, la prima a nascere è stata Coop Estense nel 1989, quando, come si è visto, l'identità dell'insegna era già piuttosto consolidata e il marchio conosciuto. Si formò a sua volta dalla fusione di Coop

Modena e Coop Ferrara, entrambe già attive ancora prima della nascita dell'Associazione Nazionale delle Cooperative di Consumatori.

Insieme ad altre cooperative del Distretto Adriatico, fu la prima ad iniziare ad investire in Puglia, in cui vennero aperti i primi punti vendita Coop negli anni Novanta. Proprio in Puglia, Coop Estense ha però dovuto affrontare il suo periodo più buio, durante gli anni strettamente precedenti la nascita della nuova cooperativa, reduce dalla crisi economica che ha colpito tutto il Paese e tutto il gruppo Coop. È infatti andata incontro ad importanti perdite per un totale di 50 milioni di euro in 5 anni (dal 2010 al 2015), complici l'ancora troppo diffuso lavoro nero e le numerose evasioni fiscali<sup>54</sup>. L'impegno dell'impresa, in quanto cooperativa, è in questi casi quello di tutelare contemporaneamente sia le risorse umane coinvolte che l'impresa stessa. Per questo si è deciso di lanciare un programma di risanamento investendo sulla fidelizzazione dei consumatori, sull'intensificazione del commercio con i produttori locali, nonché sulla mobilità di circa 200 dipendenti, con lo scopo di continuare a garantire a questi ultimi un'occupazione.

In un'ottica di mutualismo cooperativo, l'unione delle tre cooperative in Coop Alleanza 3.0, è stata un passo decisivo per affrontare momenti di difficoltà come questo, poiché, reduci da diverse esperienze, i gruppi si sono potuti sostenere l'un l'altro, unendo le proprie risorse e creando una cooperativa più solida.

Coop Adriatica e Coop Consumatori Nordest nacquero entrambe nel 1995, anch'esse in un periodo in cui Coop era ormai conosciuta sia come marchio di prodotto che come catena di supermercati sempre più diffusa. I Novanta furono inoltre gli anni in cui iniziarono a nascere i primi veri e propri tentativi di integrare la RSI nella propria gestione aziendale, sia a livello nazionale che delle singole cooperative consociate.

La cooperativa fondatrice più antica di Coop Adriatica nacque nel 1911 a Bologna, riuscendo a mantenere il primato di cooperativa più grande dell'Emilia Romagna fino al secondo dopoguerra. Malgrado alcune difficoltà gestionali e ingenti perdite di denaro, si riprese in seguito all'unione con altre piccole cooperative dando vita a Coop Bologna, che aprì proprio nel capoluogo romagnolo il suo primo supermercato nel 1973. Non

---

<sup>54</sup> *Coop Estense in crisi, nel piano di rilancio mobilità per 200 lavoratori* (19 febbraio 2015), <http://www.baritoday.it/economia/coop-estense-le-mosse-per-il-rilancio-mobilita-per-200-lavoratori.html>, Bari Today,

passarono molti anni prima che si decidesse di investire in un'ulteriore fusione che riunisse le cooperative presenti su buona parte della regione adriatica, prima in Veneto, cambiando ragione sociale in Coop Emilia Veneto, e più tardi in Marche e Abruzzo, diventando ufficialmente Coop Adriatica nel 1995.

Quest'ultima possiede alcuni importanti primati in campo di RSI poiché uno dei suoi punti vendita marchigiani, quello di Ascoli Piceno, è stato il primo, nonché unico, in Italia ad aggiudicarsi nel 2006 la certificazione per il sistema di gestione ambientale EMAS, di cui si parlerà più avanti.

Coop Consumatori Nord Est deriva dalla fusione tra Coop Nordemilia e Coop Friuli-Venezia Giulia, avvenuta, come si è visto, nel 1995. La prima copriva principalmente il territorio di Reggio Emilia e della sua provincia e le si riconosce un primato molto importante, in quanto fu proprio a Reggio che nel 1963 venne aperto non solo il primo supermercato dell'insegna Coop, ma il primo supermercato cooperativo d'Italia. Tuttavia in quegli anni i grandi punti vendita venivano ancora visti con scetticismo, poiché la società era ancora abituata ad acquistare in piccoli negozi o botteghe, non ancora travolta dal consumismo che sarebbe arrivato solo un paio di decenni dopo, dunque il progetto fu inizialmente poco di successo. Si è trattato comunque di un importante passo, poiché è stato il primo vero tentativo di un'impresa cooperativa di entrare nel mondo della GDO, mettendosi direttamente in competizione con marche più consolidate e con grandi imprese private.

Pian piano la società iniziò a cambiare, così come le abitudini di consumo. Infatti, proprio negli anni Ottanta iniziarono a diffondersi in modo capillare nuovi punti vendita *super* o *iper*. In Friuli, la Coop di Borgomeduna aprì il suo primo supermercato nel 1980 e di anno in anno ampliò il proprio campo d'azione, finendo per confluire in Coop Friuli-Venezia Giulia insieme ad altre piccole cooperative della regione.

In pieno spirito cooperativo, quest'ultima e Coop Nordemilia, decisero di unirsi in Coop Consumatori Nordest nel 1995, dando subito inizio a numerosi investimenti con lo scopo di diffondere i propri valori cooperativi in tutta la penisola. In accordo con altre Coop del nord Italia, si iniziò infatti ad investire nella realizzazione di nuovi punti vendita in Sicilia, affidandosi ad un programma di fidelizzazione e di costruzione di relazioni con i produttori della regione, sfociato nel 2004 nella nascita di Ipercoop Sicilia.

Coop Estense, Coop Adriatica e Coop Consumatori Nordest, presero finalmente accordi nel marzo del 2015 per la fusione in Coop Alleanza 3.0, approvata dai soci delle tre cooperative quasi all'unanimità (ben il 99% di voti a favore) e entrata ufficialmente in azione a partire dal primo gennaio 2016, con l'impegno di continuare a proporre iniziative sociali a beneficio delle comunità in cui è inserita e a valorizzare il territorio e i produttori locali<sup>55</sup>.

## **2.2 La RSI in Coop Alleanza 3.0**

Il tema della responsabilità sociale era già presente in tutte tre le cooperative che hanno portato alla nascita di Coop Alleanza 3.0. Fin dai loro primi albori, in quanto cooperative di consumo, avevano infatti intrinseca la propensione verso la responsabilità sociale e un naturale interesse verso la propria comunità e l'ambiente.

Più concretamente, le prime strategie sostenibili si avviarono nei primi anni 2000, quando Coop Adriatica istituì per prima il Bilancio Sociale come strumento volontario e strategico di programmazione e misurazione della sostenibilità, dando il via alle pubblicazioni annuali dei propri Report di Sostenibilità, contenenti dati e informazioni riguardanti le iniziative sostenibili e socialmente responsabili dell'impresa.

Ancor prima, come già accennato, un primato importante di Coop è quello di essere stata la prima in Europa tra le catene della Grande Distribuzione ad aver ottenuto, nel 1998, la certificazione sociale SA 8000, con la quale tutti i fornitori dei prodotti a marchio sono chiamati a rispettare il codice etico dell'impresa, accettando anche di poter essere sottoposti a verifiche ispettive<sup>56</sup>. Ai propri fornitori viene inoltre richiesto di rispettare la dignità del lavoro lungo tutta la filiera agricola e ad evitare ogni tipo di sfruttamento o lavoro in nero. A tale proposito si fa particolare riferimento alla campagna "Buoni e Giusti", iniziata nel 2016 per promuovere l'eticità delle filiere ortofrutticole a rischio e che ha coinvolto oltre 800 fornitori di ortofrutta di Coop, che lavorano con oltre 70.000 aziende agricole. Si pone, infatti, contro il caporalato e il

---

<sup>55</sup> *Nasce Coop Alleanza 3.0 la più grande cooperativa italiana ed europea*, "Consumatori", n.5 settembre – ottobre 2015

<sup>56</sup> *70 anni di qualità e innovazione*, "Consumatori", n. 1 gennaio – febbraio 2018, pag. 6

lavoro nero in agricoltura, un problema che spesso viene associato solo ai paesi del terzo mondo, ma che è purtroppo una realtà esistente sia in Europa che in Italia.

In questi casi ci si riferisce però all'operato di Coop Italia, che all'interno del sistema Coop ha, tra gli altri compiti, quello di occuparsi della tracciabilità del prodotto a marchio. Deve cioè gestire ciò che sta a monte della filiera, il rapporto sia con i fornitori che partecipano alla produzione dei prodotti a marchio Coop che con i fornitori di marche private che lavorano per portare i propri nei punti vendita.

Al contrario, Coop Alleanza 3.0 si occupa prevalentemente di ciò che sta a valle del processo produttivo, ovvero della gestione dei punti vendita e del rapporto con i consumatori nelle regioni nelle quali opera.

Dunque, se certificazioni sociali come la SA 8000 vengono riconosciute direttamente a Coop Italia e progetti come "Buoni e Giusti" sono realizzati a livello nazionale, a Coop Alleanza possono essere riconosciuti altri tipi di certificazioni che toccano diversi ambiti dell'attività, da quello ambientale, come la gestione dell'energia nei punti vendita, a quello sociale, più legato ai processi lavorativi e ad iniziative sociali,

Per quanto riguarda la salvaguardia dell'ambiente, Coop Alleanza vanta di più punti vendita certificati e riconosciuti come ambientalmente sostenibili<sup>57</sup>. Un caso esemplare è supermercato di Carpi, in provincia di Modena, che nel 2014 è stato il primo in Italia e secondo in Europa a guadagnarsi la certificazione LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), sistema che identifica gli edifici a basso impatto ambientale. Per evitare la dispersione di energia elettrica sono stati utilizzati diversi accorgimenti e tecnologie, come l'installazione di pareti con isolamenti termici e soffitti più bassi di circa mezzo metro per risparmiare sulla climatizzazione, l'inserimento di giardini verticali che aiutano a purificare l'aria e un particolare tetto con solar tube che riflettono la luce solare all'interno dell'edificio, evitando l'utilizzo di luce artificiale. Sempre in provincia di Modena, ha seguito l'esempio del supermercato di Carpi l'ipermercato di Formigine, progettato e realizzato secondo criteri di sostenibilità, riuscendo a sua volta ad ottenere nel 2017 la certificazione LEED.

Altro importante riconoscimento lo ha ottenuto l'Ipercoop di Ascoli Piceno, unico punto vendita della grande distribuzione in Italia a possedere, dal 2006, una certificazione sulla gestione del sistema ambientale, ossia la EMAS (Eco-Management and Audit

---

<sup>57</sup> Coop Alleanza 3.0 (2016), *Report di Sostenibilità 2016*

Scheme). L'ipermercato si pone come esempio da seguire per una gestione più responsabile anche degli altri punti vendita e, nonostante la certificazione non sia stata estesa ad altri supermercati (si ricorda, infatti, che il mantenimento di qualsiasi certificazione ha un costo non di poco conto) ne sono state estese le buone pratiche, in un'ottica di miglioramento continuo che vada a coinvolgere tutta la cooperativa.

Coop Alleanza si impegna comunque a certificare la gestione dell'energia all'interno di tutti i punti vendita, come garanzia e prova nei confronti dei propri soci di un utilizzo sostenibile delle risorse energetiche. Ciò viene rendicontato in particolar modo nel Bilancio SGE (Sistema di Gestione Energetica), breve documento in cui vengono riportate le attività per il sistema di gestione ambientale e per la gestione dell'energia, contenente dati, più tecnici rispetto a quelli del Bilancio Sociale, riguardo l'efficienza energetica dei punti vendita.

Anche a livello sociale, Coop Alleanza si è dimostrata più volte attenta alle esigenze dei propri soci e della comunità nella quale è inserita, proponendo innanzi tutto campagne informative, educative e a tema solidaristico, che aderiscono in pieno ai valori proposti dalla cooperativa. Sul sito ufficiale, si sottolinea infatti l'importanza dei "valori dell'uguaglianza dei diritti, della democrazia, della solidarietà, della responsabilità individuale, dell'equità"<sup>58</sup>, che Coop si propone continuamente di difendere e diffondere.

Un'iniziativa di successo è stata quella legata alla Legge Ghedda, del 19 agosto 2016 sulle "Disposizioni concernenti la donazione e la distribuzione di prodotti alimentari e farmaceutici a fini di solidarietà sociale e per la limitazione degli sprechi". Tale legge ha potuto inserire in un quadro normativo più delineato gli impegni che le tre cooperative fondatrici avevano mostrato già negli anni precedenti, quali le donazioni di prodotti non alimentari di prima necessità ad alcune onlus. Impegni che, una volta entrata in vigore la legge nel settembre 2016, Coop Alleanza ha potuto valorizzare ancora di più grazie alla possibilità di donare a tutte le organizzazioni con finalità solidaristiche, all'ampliamento delle categorie di prodotti donabili e alla semplificazione delle procedure amministrative per le imprese donatrici. In un anno sono infatti state

---

<sup>58</sup> Dal sito ufficiale di Coop Alleanza 3.0: [www.coopalleanza3-0.it/cooperativa/coop-alleanza-30/valori.html](http://www.coopalleanza3-0.it/cooperativa/coop-alleanza-30/valori.html)

sottratte allo spreco ben seimila tonnellate di alimenti per un valore di circa 28 milioni di euro, donate a 943 associazioni di volontariato generando 7 milioni di pasti<sup>59</sup>.

Non mancano nemmeno i progetti dedicati all'inclusione sociale e lavorativa delle persone con disabilità, di cui un esempio è "Casa dei Valori", uno spazio dedicato alla vendita di articoli di vario genere realizzati a mano all'interno di cooperative e associazioni dedicate alla tutela delle persone diversamente abili o svantaggiate. Lo spazio è stato inserito negli Ipercoop di Carpi, Reggio Emilia e Rimini e coinvolge per ora cinque diverse cooperative, nonostante si sia continuamente alla ricerca di altre associazioni che vogliano condividere con Coop e con il resto della comunità i propri valori solidaristici<sup>60</sup>.

Importante è sottolineare che tutte le iniziative sia a scopo sociale che a salvaguardia dell'ambiente, sono realizzate in un'ottica di miglioramento continuo. Ciò significa che in Coop si lavora continuamente per mantenere alti i propri standard e per proporre dei progetti che migliorino in modo costante le proprie performance ambientali e sociali, allo scopo di offrire il massimo dell'efficienza ai propri consumatori e di generare valore per tutta la comunità. Anzi, nel caso specifico delle certificazioni ambientali, dato che il loro mantenimento richiede un costo non indifferente, dove ci si accorge di aver raggiunto uno standard soddisfacente e difficilmente superabile, si procede eliminando il rinnovo di quelle certificazioni che ormai sono state "assorbite" con successo nella gestione di tutte le attività. In questo modo viene eliminato un costo superfluo, che graverebbe solamente sul bilancio dell'azienda, assicurando comunque un continuo monitoraggio interno e il mantenimento delle proprie prestazioni<sup>61</sup>.

### *2.2.1 La gestione collettiva di Coop Alleanza 3.0*

In pieno spirito cooperativo, Coop Alleanza offre a tutti i propri soci l'opportunità di partecipare attivamente alla gestione dell'impresa e di prendere parte a decisioni riguardanti anche le stesse attività di RSI.

---

<sup>59</sup> *Niente spreco. Coop rilancia la sfida*, "Consumatori", N. 9 dicembre 2017

<sup>60</sup> *Da noi i valori sono di casa*, "Consumatori", N. 9 dicembre 2017

<sup>61</sup> G. Benassi, *Intervista al responsabile sostenibilità e CRM manager Giorgio Benassi e alla responsabile della comunicazione esterna Francesca Cavazza*, in allegato 1 della presente tesi

Questa gestione democratica e collettiva dell'impresa, si basa su un sistema di rappresentanza sociale ben strutturato, che prevede un'elezione ogni tre anni (la prima di Coop Alleanza avvenuta nell'aprile del 2017) con lo scopo di portare la voce dei soci di ciascun territorio nei Consigli di Amministrazione, gli organi più alti di rappresentanza di tutte le aree in cui la cooperativa opera. Si tratta di un processo di rappresentanza indiretta, in cui ciascun socio può incidere sulle scelte della cooperativa tramite l'elezione dei propri rappresentanti sociali scelti tra i candidati del proprio punto vendita, oppure tramite la candidatura stessa, come consigliere di zona, per i soci da almeno un anno, o come presidente di zona, per i soci da almeno tre anni.

La persona eletta, va così a rappresentare i soci del punto vendita, con il compito di raccoglierne le istanze e di portarle al livello superiore, ovvero al Consiglio di Zona, organismo territoriale di rappresentanza, che a sua volta deve riportarle al Consiglio di Amministrazione. Questi organismi, una volta raccolte, condivise e analizzate tutte le richieste dei soci, hanno il compito di lavorare in sinergia per il raggiungimento degli scopi sociali e ambientali proposti.

Aperte a tutti soci interessati sono invece le Assemblee, nelle quali, a differenza del sistema elettorale appena descritto, il meccanismo è diretto, poiché chiunque può parteciparvi, alzare la mano, esprimere direttamente il proprio parere, esporre i propri dubbi e domande o semplicemente ascoltare. Le Assemblee sono presenti sul territorio in modo capillare, dando la possibilità a più soci possibili di partecipare facilmente alla vita della cooperativa, e si distinguono in Assemblee dedicate a temi di diverso genere e interesse riguardanti la vita cooperativa, e Assemblee di Bilancio, in cui si discute degli obiettivi e dei risultati ottenuti in campo sia economico che in ambito RSI.

Durante tali Assemblee i soci sono chiamati ad approvare e a votare i risultati economici, sociali e ambientali raggiunti dalla cooperativa, contenuti in particolar modo negli stessi Bilanci, con la possibilità di dare il proprio contributo e riferire le proprie opinioni a riguardo. Ad esempio, nel 2018, in seguito all'integrazione di Coop Eridana e Coop Sicilia, i soci avranno il compito di approvare, oltre al Bilancio 2017 di Coop Alleanza, anche i Bilanci delle due nuove arrivate, così come accadde nel 2016, primo anno di vita della cooperativa, con la votazione dei Bilanci di Coop Adriatica, Coop Consumatori Nordest e Coop Estense. Inoltre si ribadisce, che la fusione stessa in Coop

Alleanza è stata resa possibile ed operativa grazie all'appoggio dei soci, che hanno approvato in pieno questa proposta strategica del consiglio di Amministrazione.

L'alta partecipazione dei soci a queste attività risulta essere un'importante conferma del loro interesse per la vita cooperativa. Coop, infatti, non viene solo vista come proprio supermercato di fiducia, ma come una vera e propria organizzazione costruita su basi mutualistiche e democratiche, nella quale si lavora insieme per generare reale benessere nella comunità.

### *2.2.2 La comunicazione con gli stakeholder*

Cercare di integrare la RSI nella gestione di qualsiasi ambito dell'impresa è dunque sempre tra le priorità di Coop, così come lo è la sua intenzione a rendere note ai propri stakeholder tutte le iniziative ad essa legate. È infatti nell'essenza stessa di una cooperativa l'impegno di voler di comunicare i propri obiettivi e i propri risultati di RSI in modo chiaro e trasparente a chiunque voglia esserne informato.

In un mondo sempre più digitale e informatizzato come il nostro, oltre alle già nominate Assemblee, in cui vengono esposti in modo approfondito obiettivi e traguardi dell'impresa, Coop Alleanza dispone di un'ampia gamma di mezzi e strumenti che permettono di comunicare le proprie attività di RSI in modo semplice, chiaro e facilmente fruibile da tutti gli stakeholder. Si vedranno di seguito i principali strumenti utilizzati per relazionarsi sia con i propri pubblici interni, dunque i lavoratori, che con i pubblici esterni, ossia i soci e i consumatori, e di cui ci si avvale in entrambi i casi per creare e mantenere relazioni stabili e costruire un tipo di comunicazione a due vie.

Per quel che concerne la comunicazione interna, l'obiettivo prioritario è quello di creare un clima lavorativo positivo, spronare e motivare i dipendenti e sviluppare un'identità d'impresa che sia pienamente condivisa. Tra i mezzi più utilizzati e funzionali citiamo:

- *La rete intranet.*

Si tratta di un rete parallela al sito in cui vi è la possibilità di consultare tutti i report e di avere informazioni sulle attività di RSI. Vi può accedere buona parte dei lavoratori (ovvero coloro che dispongono di un pc aziendale), con il prossimo obiettivo di estenderne l'accesso a tutti i dipendenti.

– *Assemblee dei lavoratori.*

Sono assemblee con struttura simile alle Assemblee dedicate ai soci consumatori, alle quali i dipendenti possono partecipare liberamente, intervenire e dare i propri feedback. Durante il loro svolgimento vengono nuovamente presentati dati e bilanci dell'impresa, facendo spesso riferimento ai numeri e ai progetti in programma nel campo della responsabilità sociale.

– *Progetto Coop.*

Iniziato in Coop Adriatica poco prima della fusione, si tratta di un progetto di coinvolgimento e motivazione dei lavoratori, costituito da una serie di incontri che diventano occasioni di confronto, ascolto e attività utili per valutare il clima lavorativo e il livello di soddisfazione dei dipendenti.

– *Mensile per i dipendenti.*

Ai dipendenti viene data la possibilità di ricevere una rivista mensile che va di pari passo con la pubblicazione delle notizie sulla intranet, in cui vengono ripresi e approfonditi gli stessi contenuti o viene data visibilità alle singole iniziative dei punti vendita di riferimento, con foto, articoli e testimonianze dirette.

La comunicazione con i consumatori avviene in modo molto più intensivo ed è rivolta, a seconda dei casi, sia a coloro che sono semplicemente clienti dell'insegna, sia ai soci più o meno attivi. L'obiettivo principale è, in questo caso, quello di fidelizzare i consumatori e rafforzare il loro rapporto con l'impresa, portandoli a conoscenza e coinvolgendoli nelle proprie iniziative grazie ad attività sia informative che educative. Gli strumenti maggiormente utilizzati in questo senso sono:

– *Comunicazione istituzionale sul punto vendita.*

Si tratta di un tipo di comunicazione piuttosto generalista, poco targettizzata, poiché nei punti vendita confluiscono diversi tipi di pubblici, dai clienti occasionali, ai soci più fedeli. Si comunica principalmente con la cartellonistica e con i materiali cartacei, che comprendono sia i più banali volantini di offerte o raccolte premi, che gli opuscoli informativi riguardanti i vantaggi del diventare socio, dépliant che descrivono i valori, la mission dell'impresa e così via.

– *Il sito web.*

Sul sito ufficiale [www.coopalleanza3-0.it](http://www.coopalleanza3-0.it) sono accessibili a tutti la maggior parte delle informazioni riguardanti dati, obiettivi, traguardi della cooperative. In ambito di RSI, la sezione più rilevante è quella dedicata ai “Bilanci e documenti”, dove è possibile scaricare direttamente tutti i PDF riguardanti le politiche aziendali, quali il Report di Sostenibilità, il Rapporto sullo scambio mutualistico o i Bilanci degli anni precedenti relativi alle vecchie cooperative.

– *Mensile “Consumatori”.*

È la rivista, mensile o bimensile in base alle occasioni e alle necessità, dedicata ai soci consumatori, utilizzata per raccontare le varie iniziative sostenibili o di responsabilità sociale e disponibile in edizioni leggermente differenti per ogni regione o territorio di interesse. Esiste la versione cartacea, inviata direttamente a casa ad ogni socio o disponibile nei punti vendita, e la versione digitale, di cui si possono trovare tutte le edizioni, anche passate, al sito [consumatori.e-coop.it](http://consumatori.e-coop.it). Vengono spesso riportati, commentati o approfonditi alcuni estratti del Report di Sostenibilità o raccontati singoli progetti sia a livello di cooperativa che di punti vendita. Vengono inoltre dedicati degli spazi ai consumatori, che possono scrivere direttamente alla redazione ponendo le proprie domande o portando le proprie osservazioni e esperienze dirette, alle quali un responsabile risponderà nelle rispettive rubriche dedicate.

– *Attività di ufficio stampa.*

Attività di ufficio stampa, quali la redazione di comunicati o l’organizzazione di conferenze stampa, sono essenziali per raccontare singoli iniziative, eventi o attività rilevanti legate alla responsabilità sociale e alla sostenibilità di Coop Alleanza, come l’ottenimento di una nuova certificazione, l’avvio di un nuovo progetto o l’inizio di campagne sociali e educative. Sono attività dirette in particolar modo ai media (sia generalisti che di settore), letti o visti a loro volta da soci e consumatori, ma chiunque lo desidera può restare aggiornato sulle conferenze in programma o consultare numerosi comunicati stampa visitando l’“Area Stampa” e l’archivio online presenti direttamente sul sito web dell’insegna nazionale.

– *Filo Diretto.*

Si tratta di un canale preferenziale di dialogo diretto con i consumatori, che tramite numero verde o via email, possono contattare direttamente l'ufficio Coop Alleanza di competenza per poter esporre i propri dubbi, chiedere informazioni, presentare i propri reclami o portare i propri suggerimenti, un'occasione di ascolto molto utile a Coop per poter offrire ai consumatori stessi un servizio in continuo miglioramento.

– *Social Network*

I social stanno ottenendo un ruolo sempre più rilevante nella comunicazione con i propri consumatori, poiché permettono di costruire con loro un dialogo diretto, di rispondere quasi in tempo reale ai loro dubbi o commenti e di comunicare contemporaneamente ed in modo interattivo ad un vasto numero di utenti che hanno scelto consapevolmente di seguirne i profili. Coop Alleanza è presente su cinque differenti social media: Facebook (73.207 like), Twitter (7.854 follower), Instagram (1.610 follower), LinkedIn (25.328 follower) e Youtube (508 iscritti)<sup>62</sup>.

### **3. Consum Cooperativa**

Consum Cooperativa è l'impresa cooperativa più grande della Spagna, con più di 3 milioni di soci e 680 punti vendita. Occupa il secondo posto nel ranking delle prime 5.000 imprese valenciane, con un volume di vendite di quasi due milioni di euro<sup>63</sup>.

La sua sede centrale si trova a Silla, paese in provincia di Valencia, nella comunità autonoma in cui venne fondato il suo primo nucleo 43 anni fa.

La cooperativa è formata da due comunità di soci differenti, soci lavoratori e soci consumatori e il suo obiettivo sociale è quindi doppio: da una parte si vogliono offrire ai consumatori articoli alimentari e di prima necessità alle migliori condizioni economiche, realizzati seguendo le loro esigenze; dall'altro si vuole combattere la disoccupazione e creare posti di lavoro stabili, nel rispetto dei diritti dei lavoratori stessi.

---

<sup>62</sup> Dati al giorno 25 maggio 2018.

<sup>63</sup> Dal sito ufficiale *valenciaplaza*: <http://epoca1.valenciaplaza.com/rankings/lista/general>

### 3.1 La storia

Consum è una cooperativa e insegna di supermercato con una base storica piuttosto solida, anche se, se confrontata con grandi cooperative nate in altri Paesi dell'Unione Europea, può essere considerata ancora giovane, essendo a malapena cinquantenne.

Si è sviluppata di pari passo con la diffusione, nella Comunità Valenciana, di altri movimenti cooperativisti nati con lo scopo di sconfiggere le politiche del Franchismo, ispirandosi alla solidarietà predicata dal cristianesimo e ai valori dettati dal movimento sindacalista. Venne ufficialmente fondata nella primavera del 1975, quando un gruppo di consumatori decise di dare il proprio contributo alla battaglia, fondando una cooperativa che avesse come missione quella di fornire ai cittadini valenciani beni di prima necessità a prezzi competitivi. Tuttavia, la sua storia iniziò qualche anno prima e ne saranno ripresi di seguito i punti più salienti.

#### 3.1.1. *La Cooperativa de Viviendas Populares*

Nel contesto di ripresa economica e di rinascita del cooperativismo che caratterizzò il periodo di crisi della dittatura franchista cui si è appena accennato, un gruppo di professionisti valenciani si riunì in un'associazione con lo scopo di offrire servizi alle famiglie lavoratrici e di promuovere attività solidaristiche, fondando la *Cooperativa de Viviendas Populares (Cooperativa degli Alloggi Popolari)*, meglio conosciuta come Covipo. La loro speranza, divenne ben presto quella di andare oltre la semplice vendita di case popolari a prezzi bassi e competitivi, decidendo così di dare inizio a diverse iniziative sociali volte alla costruzione stessa degli alloggi, di scuole e centri ricreativi, in collaborazione con imprese edilizie che offrirono volentieri il proprio appoggio.

Tra queste vi era Coinser, che vedendo in tali progetti un certo potenziale e cosciente dei problemi economici cui solevano andare incontro le cooperative, propose a Covipo di integrare la propria offerta costruendo edifici che potessero ospitare reparti dedicati alla vendita di prodotti alimentari e per l'igiene personale.

Per evitare un salto nel buio, i membri di Coinser si resero disponibili a studiare il funzionamento di cooperative di consumo già esistenti in Italia, Francia, Belgio e Olanda, nelle quali prevaleva un sistema decentralizzato (come infatti lo è, come si è

visto, quello di Coop Italia). Per gettare le fondamenta della nuova organizzazione, si preferì tuttavia prendere spunto dalla cooperativa Coeba di Madrid, caratterizzata da un sistema centralizzato e una direzione unica che regolasse tutta la rete di supermercati.

### *3.1.2. L'entrata di Consum nel mercato della GDO*

Il primo accordo ufficiale venne firmato il 17 giugno del 1975, quando fu costituito il primo Consiglio di Amministrazione di Consum.

Ogni membro apportò una quota di tremila Pesetas, ossia circa 18 euro a testa, ma la cifra totale non risultò tuttavia sufficiente per poter aprire un primo supermercato. Credendo fermamente nel progetto, i fondatori decisero dunque di chiedere un prestito bancario piuttosto importante da due milioni di Pesetas (circa 12.000€), arrivando addirittura a dover ipotecare le proprie case. Fortunatamente l'investimento si rivelò di successo, poiché fu possibile aprire, nel novembre dello stesso anno, il primo punto vendita con marchio Consum ad Alaquas, in provincia di Valencia, dando vita ai primi nuclei delle due comunità fondamentali della cooperativa, quella dei soci lavoratori e dei soci consumatori.

L'obiettivo divenne fin da subito quello di farsi strada in un mercato già saturo di offerte commerciali di ogni tipo. Venne dunque perfezionata la gestione interna dell'impresa e vennero ideate delle campagne informative che puntassero alla valorizzazione dei propri principi cooperativi, con l'obiettivo di incrementare il numero di soci iscritti, la loro fiducia nella nuova nata e, di conseguenza, le vendite.

Nel 1981 si riuscì, infatti, ad arrivare alla quota di 100 soci lavoratori e 8.200 soci consumatori, distribuiti su 17 punti vendita, fino a diventare nel corso dello stesso decennio un'impresa sempre più consolidata nel mercato della distribuzione della Comunità Valenciana. Forte di questi successi, nel 1987 venne introdotta per la prima volta una gamma di prodotti a proprio marchio e si iniziò ad acquisire sempre più protagonismo in campo sociale.

Lo sviluppo in entrambi gli ambiti, commerciale e sociale, portò la cooperativa a farsi conoscere anche in altre Comunità Autonome, riuscendo a diventare nei primi anni Novanta uno dei principali distributori di tutta la Spagna mediterranea, con ormai 71 punti di vendita, più di mille soci lavoratori e quasi 30.000 soci consumatori.

Negli stessi anni, ci fu il tentativo di fondere Consum con un'altra grande cooperativa spagnola, dando vita al Gruppo Eroski. Nel 2004, tuttavia, discordanze nella gestione dell'organizzazione, portarono la cooperativa valenciana a distaccarsi dal gruppo e a proseguire la propria espansione in solitaria.

Durante questi ultimi due decenni, Consum ha saputo dimostrare in più occasioni la propria competenza nel mercato della GDO, inaugurando di anno in anno nuovi punti vendita, dando inizio ad un franchise e impegnandosi ad offrire ai propri soci dei servizi sempre migliori e di qualità, ascoltandole le necessità e senza mai perdere di vista i propri valori cooperativi.

### **3.2. La RSI in Consum**

In quanto cooperativa di consumo, anche per Consum la responsabilità sociale è una qualità naturalmente intrinseca e che ci si impegna ad integrare in tutti gli ambiti di gestione dell'impresa.

Nel panorama delle imprese della GDO spagnola, Consum si vuole porre in completa antitesi al modello Mercadona, impresa a capitale e leader della grande distribuzione spagnola. Mercadona, infatti, si preoccupa ancora troppo poco di comunicare i propri obiettivi sociali e ambientali e pochi sono gli interventi pratici nell'ambito della RSI, nonostante in Spagna sia la prima insegna per numero di vendite e di fatturato. Al contrario, Consum vede nella RSI un'occasione e uno strumento fondamentale per portare avanti la propria attività e una strategia preferenziale per costruire relazioni con i propri stakeholder e per mantenerne la fiducia nel lungo periodo.

Si fonda infatti su un modello gestionale che ha come obiettivo quello di porre le persone, i propri soci, la comunità e le loro necessità al centro delle decisioni aziendali, riconoscendoli come elementi essenziali per poter stabilire e raggiungere i propri obiettivi economici, ambientali e sociali. Ciò emerge in modo tanto sintetico quanto esaustivo, nella descrizione dei propri valori, riportata sul sito ufficiale e ripresa nel Bilancio Sociale 2016, con la frase “Escuchar para actuar como empresa responsable”, ossia “Ascoltare per agire come impresa responsabile”. L'ascolto diventa dunque il punto di partenza per qualsiasi azione strategica dell'impresa, volto in primo luogo alla

diffusione di benessere nella comunità, seguendo direttamente i consigli, le necessità e i bisogni espressi dagli stessi stakeholder.

I propri Bilanci Sociali, contenenti obiettivi, attività e traguardi in ambito di RSI, vengono condivisi direttamente sul sito ufficiale della cooperativa a partire dal 2005. Fu infatti proprio questo l'anno in cui Consum iniziò a seguire volontariamente regole e norme dettate dal GRI (Global Reporting Initiative), organizzazione internazionale fondata con lo scopo di fornire alle imprese i mezzi e gli strumenti utili per capire e comunicare efficacemente il proprio impatto su ambiente e società. Tra le altre cose, il GRI individua proprio il Bilancio Sociale come strumento fondamentale per dimostrare ai propri stakeholder la propria trasparenza e per guadagnarsi un vantaggio competitivo, occasione che Consum ha deciso di cogliere al balzo iniziando a redigere per ogni anno di attività la propria *Memoria de Sostenibilidad* riferita all'anno immediatamente precedente.

Le prime certificazioni ambientali vennero introdotte nei primi anni 2000, prima tra tutte la ISO 14001, che Consum possiede dal 2001, diventando la prima impresa della GDO spagnola ad aver ottenuto questo tipo di certificazione, che garantisce la presenza di un buon sistema di gestione ambientale.

Il cammino verso l'Implementazione di un Piano di Risparmio e Efficienza Energetica, iniziò più concretamente nel 2008, ossia quando venne costruito il primo supermercato eco efficiente e a basso impatto energetico della catena ad Aldaia, in provincia di Valencia. Al giorno d'oggi, Consum possiede 14 punti vendita eco-efficienti, ma l'obiettivo è quello di estendere nel corso degli anni queste buone pratiche ambientali a tutta la rete di supermercati. Ad esempio, in ben 56 negozi è stato introdotto l'uso di CO<sub>2</sub> nei sistemi di refrigerazione, un gas refrigerante naturale con un impatto ambientale 4.000 volte minore dei gas utilizzati convenzionalmente. Negli impianti di illuminazione, i sistemi tradizionali sono stati invece sostituiti da luci a tecnologia LED, che hanno permesso un risparmio energetico del 50% e incluse definitivamente in tutti i supermercati dell'insegna nel primo semestre del 2017<sup>64</sup>.

Oltre ad essere una strategia utile a salvaguardare l'ambiente, l'introduzione di tali tecnologie, ha permesso alla cooperativa di risparmiare, dall'anno di partenza di questo

---

<sup>64</sup> Consum Cooperativa (9 giugno 2017), *Consum contará con 56 supermercados con CO2 en sus instalaciones frigoríficas a finales de 2017*, comunicato stampa

progetto, ben 17 milioni di euro, a fronte di un investimento iniziale di 8,2 milioni, nuovamente a riprova del fatto che la RSI, quando ben gestita, saprà portare nel lungo periodo benefici di varia natura.

In ambito sociale, Consum si è mostrata particolarmente attenta nel campo delle politiche lavorative, attivandosi fin dai primi anni nella generazione di posti di lavoro stabili e nella creazione di un clima lavorativo favorevole tra i propri dipendenti. Ad oggi, è infatti l'unica impresa di distribuzione spagnola con la certificazione EFR (*Certificado de Empresa Familiarmente Responsable*), con la quale vengono riconosciute le imprese che dimostrano il proprio impegno nella diffusione di politiche lavorative positive, garantendo ai propri dipendenti l'integrazione armonica della propria vita lavorativa, con quella privata e familiare, su basi di rispetto reciproco e mutuo aiuto. La EFR viene rilasciata dal Ministero della Sanità e delle Politiche Sociali in collaborazione con la *Fundación Másfamilia*, un'associazione che vede la sua *mission* nello sviluppare azioni che tendano a migliorare la qualità della vita delle persone e il benessere delle famiglie spagnole<sup>65</sup>.

Nel 2016, per il quarto anno consecutivo, Consum è anche stata indicata dal Top Employer Institute, Certificatore Globale che “riconosce l'eccellenza delle condizioni di lavoro messe in atto dalle aziende per i propri dipendenti”<sup>66</sup>, come una delle migliori imprese spagnole nelle quali lavorare. Come unica impresa spagnola della GDO ad aver ottenuto il riconoscimento “Top Employer” (in Spagna e nello stesso settore, oltre a Consum solo la tedesca Lidl l'ha ottenuta), la cooperativa ha dimostrato di offrire ai propri dipendenti eccellenti condizioni di lavoro, programmi di formazione e crescita a tutti i livelli aziendali e la volontà di continuare a migliorare le proprie pratiche nella gestione delle risorse umane.

Altro progetto degno di nota finalizzato alla creazione di nuovi posti di lavoro e alla promozione dell'economia locale è stato l'inserimento in franchising dei supermercati *Charter*, nonostante apparentemente questo tipo di business possa sembrare qualcosa di molto lontano dalla natura di un'impresa cooperativa. Infatti, i *Charter* sono punti vendita di dimensioni più ridotte, per l'appunto aperti in franchising, che permettono ai cittadini di piccoli paesi o quartieri che non dispongono di un numero di abitanti

---

<sup>65</sup> [www.masfamilia.org](http://www.masfamilia.org)

<sup>66</sup> [www.top-employers.com](http://www.top-employers.com)

sufficienti per l'implementazione di un grande supermercato, di effettuare la spesa quotidiana in un punto vendita controllato e a norma. Contemporaneamente, si offre agli imprenditori della zona l'opportunità di dare inizio ad un progetto imprenditoriale aprendo un negozio solvibile, con la certezza di poter godere di tutti i vantaggi di far parte di un'impresa consolidata come Consum. Gli abitanti del posto, allo stesso modo, beneficiano della nascita di nuove posizioni aperte all'interno dei nuovi punti vendita, contribuendo così alla diminuzione della disoccupazione in località più periferiche e garantendo loro eccellenti politiche occupazionali.

Tale discorso si ricollega ad una delle missioni che Consum più sente come proprie, ovvero quella di favorire, supportare e promuovere l'economia locale valorizzando le risorse che offre il territorio nel quale l'impresa opera. Nello specifico, il 99,6% degli acquisti effettuati da Consum proviene da fornitori nazionali, e ben il 65,58% direttamente da fornitori delle comunità autonome in cui si trovano i supermercati<sup>67</sup>. La scelta dei fornitori, viene inoltre effettuata seguendo criteri etici e sostenibili, cercando a sua volta di sensibilizzare e rendere gli stessi fornitori consapevoli dei vantaggi di una gestione socialmente responsabile delle loro attività, attraverso campagne di informazione e l'organizzazione di convegni annuali in cui si spiegano valori e impegni della cooperativa. Nel 2016 Consum ha inoltre aderito al Codice di Buone Condotte Commerciali nella Contrattazione Alimentare del Ministero dell'Agricoltura e della Pesca, dell'Alimentazione e dell'Ambiente, attraverso il quale manifesta il proprio impegno nell'applicare in modo volontario pratiche commerciali che promuovano il rispetto dei diritti dei lavoratori e relazioni eque, equilibrate e di fiducia in tutta la catena produttiva.

### *3.2.1. La gestione collettiva di Consum*

In quanto cooperativa, tutti i soci lavoratori come i soci consumatori sono invitati a partecipare attivamente alle attività dell'impresa e a contribuire con le proprie opinioni, proposte e voti alle decisioni aziendali.

I gruppi di lavoro che favoriscono lo scambio di informazioni tra azienda e stakeholder e che permettono di prendere tali decisioni condivise per la cooperativa sono

---

<sup>67</sup> Consum Cooperativa (2017), *Memoria de Sostenibilidad 2016*

l'Assemblea Generale dei Delegati e il Consiglio Direttivo, massimi organi di governo della cooperativa, ai quali si aggiungono il Consiglio dei Soci (sia lavoratori che consumatori), il Comitato Sociale e l'Assemblea della Commissione Delegata del Comitato Sociale.

Il funzionamento della gestione democratica della cooperativa è molto simile a quello già esposto nel precedente paragrafo per Coop Alleanza, poiché anche in Consum vige un sistema di rappresentanza sociale indiretta, con la quale ogni socio cliente possiede diritto di voto e ha la possibilità di portare la propria voce all'Assemblea Generale dei Delegati eleggendo i propri rappresentanti. Tale Assemblea è composta da un totale di 150 membri eletti ogni tre anni, di cui 75 soci lavoratori e 75 soci consumatori, e si tiene una volta l'anno per ratificare le decisioni prese dal Consiglio Direttivo e per approvare i bilanci annuali. Il Consiglio Direttivo, composto invece da 12 rappresentanti, che anche qui rappresentano per il 50% i soci lavoratori e per l'altro 50% i soci consumatori, ha inoltre tra gli altri compiti quello di eleggere il Direttore Generale della cooperativa.

Il Comitato Sociale è a sua volta un organo di consulta del Consiglio Direttivo ed è fondamentale specialmente per la comunicazione interna riguardo temi socio-lavorativi. I dipendenti possono inoltre influire nella presa delle decisioni aziendali partecipando a gruppi di lavoro e di ascolto organizzati periodicamente in ogni punto vendita.

La partecipazione diretta è invece permessa durante le Assemblee per soci consumatori, in programma con cadenza triennale e nelle quali si discute di diversi temi riguardanti la cooperativa, dai più prettamente economici a quelli riguardanti la RSI, dimostrandosi degli utili momenti di condivisione e occasioni per ascoltare in prima persona le opinioni e le necessità dei consumatori.

La gestione della Sostenibilità e della RSI all'interno di Consum è invece principalmente condivisa con i soci tramite il *Comitato di Responsabilità Sociale*, presidiato dal Direttore Generale della cooperativa, che ha il compito di coordinare, valutare e comunicare agli stakeholder le iniziative e le attività sostenibili e socialmente responsabili di Consum.

### 3.2.2. *La comunicazione con gli stakeholder*

Anche Consum ha saputo sfruttare a proprio favore lo sviluppo della comunicazione digitale avvenuto negli ultimi anni, inserendo e/o migliorando numerosi strumenti e canali per poter comunicare in modo sempre più rapido e diretto con gli stakeholder. Le modalità di condivisione delle informazioni con i propri pubblici sono piuttosto simili a quelle individuate per Coop. Anche in Consum, oltre ai vari organi e Assemblee visti poco fa, si utilizzano infatti mezzi, procedure e canali differenti in base al tipo di interlocutore, allo scopo di realizzare una comunicazione più personalizzata e targettizzata possibile, che permetta di costruire efficacemente una relazione solida e reciproca con il pubblico in questione.

La comunicazione interna è centrata sui valori della marca stessa, secondo i quali, come si è visto, le persone vengono poste al centro di tutte le attività e sono considerate essenziali per qualsiasi progetto o iniziativa in atto. In Consum si riconoscono due categorie di pubblici interni, ossia i lavoratori non soci e i soci lavoratori, entrambi continuamente motivati e coinvolti per migliorare il clima lavorativo e aumentarne il rendimento. Gli strumenti maggiormente utilizzati per la comunicazione interna e per la condivisione delle informazioni e degli obiettivi aziendali sono:

- *Attività di formazione.*

Si tratta di incontri periodici durante i quali i lavoratori vengono aggiornati e formati sulle ultime politiche e legislazioni in diversi ambiti di interesse per la cooperativa, quali l'igienico-sanitario, la sicurezza sul lavoro, la gestione del rischio, la sicurezza alimentare e molto altro, allo scopo di avere un team di qualità, formato e realmente motivato.

- *Rete Intranet.*

È la rete interna aziendale, alla quale può accedere la maggior parte dei dipendenti con la possibilità di consultare al bisogno dati, risultati e obiettivi dell'impresa. Al suo interno vengono ripresi alcuni dei temi affrontati durante le attività di formazione, nonché le iniziative e i progetti più significativi in ambito di RSI, citati a loro volta nella *Memoria de Sostenibilidad*.

- *Rivista bimensile BIS.*

Rivista dedicata esclusivamente ai soci lavoratori, nella quale vengono ripresi i contenuti della intranet, raccontate le attività formative svolte, esposti dati o

risultati significativi per la cooperativa, raccolti i punti di vista e le testimonianze dirette di alcuni dipendenti, per permettere una maggior condivisione e consapevolezza del funzionamento della vita lavorativa all'interno della cooperativa.

– *Web Gente Consum.*

Progetto ancora sperimentale, iniziato nel 2017, allo scopo di digitalizzare maggiormente la comunicazione interna e la gestione del personale. Si tratta di un portale al quale sono già iscritti volontariamente più di 13.500 lavoratori, che possono accedere comodamente da casa con le proprie credenziali per gestire la propria carriera, i propri turni di lavoro, visionare gli appuntamenti e gli eventi in ambito di RSI.

I pubblici esterni sono costituiti da clienti e soci consumatori, ovvero quelle persone che vanno a beneficiare maggiormente dei servizi offerti dalla cooperativa. La sinergia tra i vari strumenti utilizzati e la filosofia che vige in Consum tesa al miglioramento continuo, ha portato tali pubblici esterni a valutare, all'interno di uno studio indipendente realizzato nel 2016, la propria percezione dell'impresa con un aumento medio del 5,5% in positivo, rispetto all'anno precedente. Ciò a dimostrazione che un flusso comunicativo costante e trasparente può essere un importante vantaggio per l'impresa stessa, aumentando la fiducia dei consumatori nei propri confronti e la propria reputazione.

Gli strumenti più frequentemente utilizzati per questo tipo di comunicazione sono:

– *Comunicazione istituzionale nei punti vendita.*

Anche in Consum la comunicazione in negozio è la più generalista e indirizzata ad una fetta di pubblico piuttosto ampia. Comprende la cartellonistica, l'utilizzo di volantini o brochure informativi e le comunicazioni alla radio istituzionale attiva in tutti i punti vendita, che hanno lo scopo di informare i clienti sulle offerte presenti, spingere i non ancora soci a diventarlo scoprendone tutti i vantaggi, spiegare brevemente attività sociali in svolgimento (ad esempio le iniziative sulle raccolte di alimenti) e invitare i consumatori a parteciparvi.

– *Portali web.*

Consum rende disponibili tre diversi portali online attraverso i quali comunica, rendendoli disponibili a chiunque, la maggior parte dei propri risultati economici, sociali e ambientali. “DecirHaciendo” ha lo scopo di rappresentare la realtà sociale spagnola, tramite un breve reportage in formato video che tratta differenti temi d’attualità, uniti ad alcune interviste utili per conoscere l’opinione dei consumatori e dei soci. “SerResponsable” presenta sia in forma scritta che grafica i risultati economici della Cooperativa legati alle politiche di RSI, esponendo le informazioni più rilevanti riguardo sei principali argomenti di interesse: *economia sostenibile, ambiente, occupazione e formazione, gestione etica, compromesso sociale e prodotti e servizi*. “TenemosMemoria” è invece il portale in cui vengono raccolti tutti i Report di Sostenibilità di Consum a partire dal 2005.

– *Attività di ufficio stampa*

Come nel caso di Coop, comprendono attività quali la redazione di comunicati o l’organizzazione di conferenze stampa, con cui si comunicano iniziative, eventi o attività rilevanti specialmente in ambito di RSI, ad esempio l’integrazione di nuove tecnologie per il risparmio energetico, riconoscimenti ottenuti, inizio di nuovi progetti a favore di società o ambiente. Nel 2016 Consum ha emesso 60 comunicati stampa, consultabili da chi lo desidera sottoforma di articoli o scaricando il comunicato ufficiale nella sezione “Prensa” del sito web della cooperativa.

– *Rivista bimensile “Consum Entrenosotros”*

È la rivista bimensile dedicata ai soci consumatori, in cui vengono ripresi alcuni temi legati ad attività ambientali e sociali svolte dalla cooperativa, spesso tratti dalla stessa *Memoria de Sostenibilidad* o dai comunicati stampa. Esiste sia in formato cartaceo, disponibile gratuitamente nei punti vendita, o in formato digitale, richiedibile da ciascun socio semplicemente lasciando la propria email o consultabile al sito web dedicato [entrenosotros.consum.es](http://entrenosotros.consum.es). Sono presenti differenti rubriche, dedicate a diverse tematiche e argomenti, in cui i consumatori possono dire la propria, fare domande, raccontare la propria testimonianza e le proprie esperienze di vita cooperativa.

– *Newsletter personalizzata.*

La newsletter viene sfruttata per comunicare direttamente con ogni singolo socio cliente, offrendo promozioni personalizzate in base alle sue abitudini d’acquisto o informandolo su appuntamenti o iniziative in svolgimento nel punto vendita di fiducia o nella sua area di interesse. Tramite le email vengono anche comunicati periodicamente il proprio estratto punti e il “cheque regalo”, con il quale poter accumulare sconti e promozioni.

– *Social Network.*

Sono gli strumenti più interattivi e immediati, poiché permettono agli utenti di dare il proprio feedback alle attività raccontate e condivise dalla cooperativa stessa con un semplice click (con like, reazioni, condivisioni ecc.) o con un commento, oppure di contattare comodamente l’impresa tramite messaggi privati e ricevere risposte ai propri dubbi, consigli, richieste di informazioni in tempi piuttosto brevi. Consum è presente su Facebook (73.802), Twitter (15.100 follower), Instagram (8.705 follower), LinkedIn (10.060 follower) e Youtube (1.709 iscritti)<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> Dati al giorno 25 maggio 2018.

## **CAPITOLO 5**

### **Ricerca empirica: interviste e questionari autocompilati**

#### **1. Metodi e strumenti**

Per riuscire ad indagare più nel profondo come l'RSI e la sua comunicazione vengano effettivamente affrontate all'interno delle due imprese cooperative prese in considerazione, ho deciso di completare il percorso proposto da questa tesi tramite una ricerca empirica.

L'obiettivo che mi ero posta era quello analizzare entrambe le facce della medaglia di questo strumento strategico, prendendo in esame, da un lato, come la responsabilità sociale e la sostenibilità vengano gestite all'interno delle due aziende e, dall'altro, come le attività di RSI vengano percepite all'esterno, ovvero dai consumatori, indagando sui rapporti di questi con la rispettiva cooperativa e le abitudini d'acquisto che ne derivano.

Il primo di questi due punti è stato affrontato mediante un'intervista semi-strutturata ai responsabili della comunicazione e della sostenibilità delle due cooperative, somministrata in entrambi i casi con la stessa impostazione e le stesse domande guida, (leggermente modificate in corso d'opera per adattarmi alle risposte fornite), in modo da rendere più semplice ed oggettivo il confronto finale.

Il secondo punto è stato invece affrontato mediante un questionario autocompilato composto da 24 domande a scelta multipla, suddivise in quattro categorie e redatto nella lingua del rispettivo Paese in cui è stato somministrato.

## **2. Le interviste**

### **2.1. Lo strumento**

Come già accennato, le interviste sono state lo strumento scelto per indagare come la RSI venga gestita all'interno di Consum e Coop Alleanza 3.0. In quanto strumento qualitativo, l'intervista mi ha infatti permesso di instaurare una relazione interpersonale con quelli che sono stati i miei testimoni privilegiati e, di conseguenza, di poter conoscere più a fondo il loro lavoro e il loro ruolo all'interno delle cooperative in questione.

Data la loro flessibilità, le interviste proposte sono semi-strutturate, poiché sono state presentate delle domande guida che permettessero di identificare i principali temi da toccare, lasciando però agli intervistati la libertà di muoversi nel discorso e di affrontare gli argomenti proposti secondo il proprio punto di vista, creando in questo modo un'intervista più di profondità.

Il primo passo effettuato è stata la selezione degli interlocutori più adatti a rispondere alle domande di mio interesse e utili ai fini di questa ricerca.

Per quanto riguarda la cooperativa spagnola, *Consum Cooperativa*, la scelta è ricaduta sulla responsabile della comunicazione esterna Mónica Alós Moncho, addetta alla gestione dei rapporti con i pubblici e con i media. Grazie all'intermediazione del professor Germán Llorca Abad, insegnante presso l'Universitat de Valencia, che mi ha fornito il contatto diretto di Mónica, è avvenuto il primo approccio via mail. Data la differenza linguistica, in comune accordo con l'intervistata, ho preferito in questo caso inviare la lista completa della domande chiave su documento Word, in modo che lei stessa potesse rispondere in maniera scritta. Le è stato tuttavia specificato di sentirsi libera di gestire l'argomento in base alla propria esperienza e alle informazioni che desiderava fornire, corredando le proprie risposte, ove possibile, con rimandi a link o documenti che mi permettessero di approfondire i contenuti esposti. A intervista ultimata e a risposte ricevute, ho effettuato un lavoro di traduzione dallo spagnolo all'italiano e uno di approfondimento e di aggiunta di dettagli o dati specifici, grazie alle indicazioni datemi da Mónica all'interno dello stesso file Word o nel corpo delle mail che ci siamo scambiate.

L'intervista relativa all'operato di *Coop Alleanza 3.0*, è stata diretta alla responsabile della comunicazione esterna, ufficio stampa ed eventi Francesca Cavazza e al responsabile sostenibilità e CRM manager Giorgio Benassi. In questo secondo caso, il primo approccio è avvenuto con Francesca per via telefonica, grazie ad alcuni contatti fornitimi dal professore dell'Università degli Studi di Padova, Giampietro Vecchiato. Dopo aver spiegato brevemente il mio progetto e aver chiesto la sua disponibilità a collaborare, è avvenuto il primo contatto via mail, con Giorgio Benassi aggiunto in copia, ed è stato così possibile fissare data e orario per l'intervista telefonica.

Per potermi preparare all'intervista stessa, mi è stato consigliato da Cavazza di visionare il *Report di Sostenibilità* di Coop Alleanza 3.0 redatto per l'anno 2016 (in quanto quello con i dati relativi al 2017 è tutt'ora in elaborazione). In esso sono infatti contenuti molti dati che mi sono stati utili per direzionare e aggiustare le mie domande e per trovare ad esse delle risposte, più o meno superficiali, che ho potuto poi approfondire con i due esperti.

L'intervista è avvenuta il 26 febbraio, ed è stata registrata con un'applicazione scaricata sul mio smartphone, che mi ha permesso di riascoltare più volte la telefonata tra me, Cavazza e Benassi, senza dunque rischiare di perdere alcuni dati che mi sarebbero sfuggiti prendendo solo dei semplici appunti su carta. Durante la stessa, abbiamo seguito le mie domande come traccia generale, per poter identificare i temi principali da trattare, ma è stato permesso ai due intervistati di muoversi nel discorso con libertà, andando ad approfondire quelli maggiormente di loro competenza.

Successivamente ho realizzato un lavoro di trascrizione, riascoltando il registrato e trascrivendo sotto ad ogni domanda chiave le risposte orali di Benassi e Cavazza, riassumendole o meno a seconda della rilevanza dell'argomento per il lavoro presentato in questa tesi.

## **2.2. Risultati e analisi delle interviste**

Sia la Spagna che l'Italia si trovano al giorno d'oggi ad un buon livello di consapevolezza per quanto riguarda le urgenze sociali e ambientali odierne e tale consapevolezza si riflette nella gestione di entrambe le imprese e nel lavoro quotidiano dei miei intervistati.

In entrambi i casi è emerso come le due cooperative prese in esame possano essere un esempio da seguire per tutte le altre imprese della GDO nei rispettivi paesi, poiché sono loro riconosciuti dei primati importanti e si sono dimostrate più volte all'avanguardia, comprendendo fin dal principio il grande potenziale di una corretta gestione della RSI.

Ad esempio, Consum è stata la prima impresa della distribuzione spagnola ad aver conquistato la certificazione ISO 14001 nel 2001, anno in cui, si ricorda, è stato pubblicato il Libro Verde e la RSI era quindi ancora agli inizi. Coop invece, si è già visto più volte come abbia anticipato alcune tendenze in ambito etico-sostenibile, introducendo per prima in Europa i prodotti equo-solidali tra le proprie referenze o attivando per prima in Italia la certificazione sociale volontaria SA8000. Entrambe hanno inoltre iniziato a capire l'importanza di comunicare le proprie attività di RSI già nei primi anni duemila, iniziando proprio in questo periodo a redigere e pubblicare i propri Report di Sostenibilità per rendere i propri stakeholder partecipi dei propri obiettivi e risultati.

Tuttavia, dal punto di vista dell'offerta dei prodotti biologici o ecologici, Coop si è decisamente mostrata più all'avanguardia nell'inserimento di tali referenze tra i propri prodotti a marchio. Vi è infatti uno scarto di ben quindici anni dalla produzione dei primi prodotti biologici a marchio Coop, a partire dal 2001, all'introduzione della stessa categoria tra i prodotti a marchio Consum, avvenuta solo nel gennaio del 2016, quando il biologico era ormai una vera e propria cultura già diffusa da tempo.

Nella gestione democratica dell'impresa è emerso che Coop tende a coinvolgere in maggior misura i propri consumatori rispetto a Consum, mentre quest'ultima al contrario offre più possibilità di partecipazione ai propri dipendenti. Infatti, nell'intervista a Benassi e Cavazza è stato sottolineato più volte che tutti i soci consumatori, oltre al sistema di rappresentanza indiretta, possono partecipare liberamente alle Assemblee Generali in modo diretto, mentre Alós Moncho non ha accennato a questo tipo di opportunità per i soci Consum. In realtà, come visto nel capitolo 4 al paragrafo 3.2.1. *La gestione collettiva di Consum* anche a questi ultimi viene permesso di partecipare liberamente alle Assemblee per soci consumatori, stabilendo sì un dialogo biunivoco tra le due parti, ma senza garantire ai soci partecipanti un vero e proprio potere decisionale. Infatti, tali Assemblee sono pensate soprattutto come occasione di confronto e di ascolto, con cadenza ogni tre anni, mentre

in Coop Alleanza, le Assemblee Generali sono annuali e al loro interno viene anche permesso di votare e approvare i Bilanci di ogni anno di attività. Anzi, in Coop viene data la possibilità di assistere alle assemblee anche ai non soci, offrendo a tutti i partecipanti un buono spesa come incentivo ad iscriversi alla cooperativa e diventare un effettivo socio votante.

Dall'altro canto però, Consum sembrerebbe dare maggiori opportunità ai propri soci lavoratori, includendo tra i propri organi gestionali le Commissioni Delegate e i Comitati Sociali, dedicati appunto interamente ai propri dipendenti e nei quali gli stessi si occupano di discutere sulle decisioni strategiche che la cooperativa deve prendere a livello di amministrazione. Questo tipo di meccanismo non viene invece citato dai responsabili italiani di Coop Alleanza ed è solo accennato nel Bilancio Sociale 2016, in cui però le Assemblee per lavoratori vengono più descritte come un momento di incontro, di scambio di opinioni e di presentazione dei Bilanci più che un vero e proprio organo strategico come in Consum. Certo è comunque che ai lavoratori venga riconosciuto un ruolo fondamentale per la buona riuscita di ogni iniziativa in ambito di RSI, come ha sottolineato Cavazza nella domanda relativa al funzionamento della comunicazione interna di Coop, ad esempio dando loro la possibilità di partecipare a giornate formative, incontri per aumentarne la motivazione e il coinvolgimento nell'impresa, nonché opportunità di carriera e garanzie sulle condizioni di lavoro.

Anche in Consum, oltre all'esistenza di organi dedicati, ci si impegna costantemente nel dare valore all'operato dei propri dipendenti e nel creare posti di lavoro stabili alle giuste condizioni e nel rispetto della vita sia lavorativa che privata dell'individuo, dei temi che sono infatti piuttosto ricorrenti nelle campagne comunicative di Consum e per questo ribaditi più volte anche da Alós. Allo stesso modo, dall'intervista è emerso che un tema molto sentito e condiviso con i propri stakeholder è quello della promozione dei prodotti locali e dei piccoli produttori del territorio. Infatti ben il 99,6% degli acquisti di Consum viene effettuato da fornitori nazionali e il 65,58% dalla comunità di appartenenza, allo scopo di favorire l'economia locale, con l'ulteriore vantaggio di abbattere i costi dei trasporti e di limitare l'inquinamento atmosferico. Su questo fronte, non occupandosi Coop Alleanza dei rapporti con i propri fornitori, nell'intervista non sono state ottenute molte informazioni sulla provenienza dei prodotti. Queste sono tuttavia rintracciabili direttamente tra le ultime pagine del Bilancio Sociale, in cui si

specifica che l'85% di frutta e verdura provengono dall'Italia (il restante 15% importato per impossibilità di coltivazione dovute al clima) e più della metà dalle regioni in cui opera, senza però nessun riferimento ai fornitori di prodotti di altre categorie o alle materie prime utilizzate nei prodotti a marchio. Benassi, in quanto responsabile della sostenibilità, ha preferito invece fare riferimento all'impegno che Coop dimostra nel far rispettare il proprio codice etico da parte dei fornitori (ad esempio con la campagna "Buoni e Giusti"), che devono essere disposti a ricevere ispezioni e controlli che verifichino l'effettiva esistenza di buone condotte lavorative e a collaborare con Coop per risolvere eventuali mancanze, rischiando di essere sospesi, in rari casi limite, per gravi problemi gestionali rilevati.

Per quanto riguarda la comunicazione della RSI nelle due cooperative, già analizzata nel capitolo precedente, dalle interviste non sono emerse particolari differenze, poiché gli strumenti e le modalità di comunicazione di cui dispongono sono apparse piuttosto simili. Le uniche sfumature sono riscontrabili nuovamente nel fatto che Consum punti a coinvolgere maggiormente i propri pubblici interni e a trattare temi quali le politiche di lavoro promosse nell'impresa, l'esistenza di un clima lavorativo positivo, la difesa dei diritti dei lavoratori; la comunicazione di Coop invece è più volta a diffondere i propri valori verso l'esterno, coinvolgendo i consumatori riguardo nuovi traguardi ambientali, nuove iniziative sociali o culturali sul territorio. Si tratta tuttavia di differenze minime, poiché gli intervistati hanno saputo sottolineare quanto l'impegno sia notevole su tutt'e due i fronti in entrambe le cooperative. Entrambe, infatti, dimostrano ogni giorno di saper comunicare in modo costante con i propri pubblici, sia interni che esterni, e di saperli rendere partecipi delle loro iniziative etiche e sostenibili sfruttando al meglio i mezzi e gli strumenti che hanno a disposizione.

### **3. Questionari autocompilati**

#### **3.1 Lo strumento**

Per avere una migliore visione d'insieme della gestione e della comunicazione della RSI nelle due cooperative, si è ritenuto utile analizzare un'altra sfaccettatura del fenomeno, ovvero i feedback provenienti dai soci e dai consumatori finali. Per questa seconda fase

di ricerca, più esplorativa, la scelta è quindi ricaduta su uno strumento di tipo quantitativo, il questionario autocompilato, poiché in questo caso la necessità era quella di avere uno sguardo più ampio e impersonale di come i consumatori italiani e spagnoli percepissero la responsabilità sociale comunicata da *Coop Alleanza 3.0* e *Consum* e quali fossero le loro opinioni e atteggiamenti al riguardo.

La comunicazione della sostenibilità è, infatti, diretta soprattutto ai propri clienti, consumatori e soci, che sono tra gli stakeholder più importanti, poiché sono coloro che effettuano la scelta d'acquisto finale, che scelgono di acquistare una marca piuttosto che un'altra, che decidono se partecipare attivamente nelle decisioni aziendali o decidono in che modo interagire con l'azienda stessa.

### **3.2 Individuazione del problema e formulazione di un'ipotesi**

Prima di stendere il mio questionario, è stato necessario effettuare alcune considerazioni utili per poter delineare maggiormente il mio problema d'indagine e formulare dunque un'ipotesi iniziale.

Partendo dal presupposto, già emerso più volte nel corso di questa tesi, che è fondamentale saper comunicare la propria sostenibilità e responsabilità sociale in modo trasparente, semplice e chiaro, lo scopo principale di questa indagine è quello di verificare, per quanto possibile, se le strategie di comunicazione della RSI messe in atto da Coop e Consum siano effettivamente efficaci e quali abitudini d'acquisto hanno sviluppato i consumatori all'interno delle due cooperative. In secondo luogo, si vorrà mettere a confronto i risultati ottenuti in Italia con quelli ottenuti in Spagna, per poter avere una visione più ampia del fenomeno preso in esame e stabilire quale cooperativa e, più generalmente, i consumatori di quale Paese, possano essere considerati più impegnati ed aperti verso la sostenibilità.

I temi che si vorranno andare a toccare riguarderanno quindi le abitudini d'acquisto circa i prodotti ambientalmente e socialmente sostenibili, le modalità di contatto e il livello di interazione tra i consumatori e le cooperative, la consapevolezza del proprio ruolo di consumatore e/o socio sia all'interno della singola cooperativa che della comunità.

Una volta tracciati i confini della ricerca, sono dunque passata alla formulazione della mia ipotesi iniziale, che ho assunto come risposta probabile al mio problema dopo una serie di considerazioni riportate qui di seguito.

Tenendo dunque conto:

- delle informazioni e dei dati raccolti mediante la ricerca nella letteratura sul tema e su ciò che è emerso nei capitoli precedenti;
- delle risposte e dei dati emersi dalle interviste ai responsabili comunicazione e sostenibilità all'interno delle due cooperative;
- dell'osservazione sul campo nelle realtà dei rispettivi punti vendita e dell'esperienza personale in due città situate nelle zone d'interesse (Padova per Coop Alleanza 3.0 e Valencia per Consum Cooperativa);

L'ipotesi è che:

*I consumatori e i clienti di Coop Alleanza, e più genericamente anche gli italiani, sono in generale più sensibili al tema della sostenibilità rispetto ai clienti di Consum, mostrandosi maggiormente attenti e consapevoli durante il momento d'acquisto all'interno dei punti vendita. Ciò può dipendere dal fatto che l'introduzione della RSI nella gestione aziendale delle due cooperative sia avvenuta in momenti e a velocità diverse, poiché al passo con lo sviluppo della cultura della sostenibilità nei rispettivi Paesi. Allo stesso modo, anche la comunicazione della RSI si è sviluppata tramite percorsi e modalità differenti, influenzando di conseguenza in maniera diversa le opinioni, gli atteggiamenti e i comportamenti dei consumatori. È probabile però che, all'interno di entrambe le cooperative, tra i soci consumatori ci sia ancora poca consapevolezza del proprio ruolo nelle decisioni aziendali e della potenzialità e dell'importanza che potrebbe avere la propria partecipazione attiva nei rispettivi sistemi cooperativi.*

Tali “congetture” iniziali, mi sono state utili per delineare ulteriormente il problema e per individuare quali aree di indagine fossero maggiormente di mio interesse e di maggiore rilevanza per la buona riuscita della ricerca comparativa. Questa ipotesi, andrà poi ovviamente convalidata (o meno) alla fine della raccolta dati, ovvero nella fase di

analisi dei risultati, nella quale si verificherà che le presupposizioni esposte corrispondano effettivamente alla situazione reale o di partenza.

Si deve comunque tener presente che la ricerca presentata è del tutto sperimentale e i dati rilevati in questa indagine sono indicativi, in quanto per ragioni di tempo e, soprattutto, di mezzi a disposizione è stato possibile analizzare e mettere a confronto solo una parte del problema globale.

### **3.3 Fasi di costruzione del questionario**

#### *3.3.1 Ideazione del questionario e fase di controllo*

Sulla base del problema precedentemente individuato e delle premesse appena esposte, le aree di indagine del questionario sono:

- Dati demografici e professionali.
- Abitudini d'acquisto generiche per prodotti biologici, ecologici e equosolidali.
- Abitudini d'acquisto all'interno di Coop Alleanza 3.0 o di Consum Cooperativa.
- Livello di interazione del consumatore con le due cooperative.

Basandomi su tali aree di indagine, ho iniziato a strutturare il mio questionario e ho ideato le domande concrete da somministrare alle mie unità statistiche.

Il questionario che ne è derivato è composto da 24 domande a scelta multipla, divise in quattro sezioni, corrispondenti a ognuna delle aree precedentemente identificate e identiche per Italia e Spagna, escluse ovviamente le dovute differenze di tipo linguistico e territoriale.

In seguito alla sezione dedicata alle abitudini d'acquisto generiche, ho deciso per necessità pratiche di inserire una domanda “di scrematura” (*Sei cliente (anche saltuario) dei supermercati/ipermercati di Coop Alleanza 3.0/Consum?*) che mi permettesse di individuare immediatamente i soggetti che non hanno alcun tipo di interazione con Coop Alleanza o Consum, facendo dunque terminare il loro questionario alla domanda n. 13.

Lo strumento che ho utilizzato per la creazione delle due versioni (una per Paese, dunque una in italiano e una in spagnolo) è stato Google Moduli, che Google rende disponibile agli utenti gratuitamente e che facilita la fase di analisi delle risposte, poiché

in grado di fornire direttamente i dati finali sotto forma di grafici a torta e di fogli di calcolo.

Successivamente all'ideazione delle domande e alla loro implementazione all'interno di Moduli Google, sono passata ad una fase di *pre-test*, somministrando il questionario ad una cerchia ristretta di soggetti, corrispondenti per lo più a mie conoscenze dirette. In questo modo ho potuto verificare che le domande fossero comprensibili, non ridondanti e che seguissero un percorso logico e lineare, e che lo strumento utilizzato fosse semplice da utilizzare e intuitivo.

A fase di controllo terminata, ho corretto la forma di alcune domande e ho proceduto con la stesura definitiva del questionario.

### 3.3.2 Fase di campionamento

Per praticità e per rapidità di adozione, ho effettuato un tipo di campionamento *a scelta ragionata*, presumendo di “scegliere unità statistiche che, per vari caratteri, [fossero] rappresentative delle condizioni della popolazione, lungo un *continuum* di manifestazione delle variabili di interesse”<sup>69</sup>, utilizzando quindi un approccio prevalentemente più culturale che metodologico<sup>70</sup>.

Ho, infatti, condiviso il questionario mediante due metodi principali, ovvero tramite conoscenze dirette e passaparola, individuando le unità statistiche direttamente tra amici, parenti o conoscenti, e tramite la pubblicazione su gruppi che fossero in linea con il mio target, ovvero gruppi di opinione per consumatori, gruppi di universitari, gruppi generici di condivisione (i classici gruppi *sei di – tal paese – se...*) o gruppi dedicati alla sostenibilità ambientale, cercando di individuarli all'interno delle relative zone geografiche di mio interesse. Ho dunque cercato di puntare a diverse categorie di consumatori in modo tale da avere un campione più vario, omogeneo e rappresentativo possibile.

Per evitare di includere nei miei risultati troppe unità statistiche fuori target, ho esplicitato immediatamente che una parte del questionario sarebbe stata dedicata ad

---

<sup>69</sup> Bernardi L. (2006), *Percorsi di ricerca sociale*, Roma, Carocci Editore, p. 113

<sup>70</sup> *Ibidem*.

indagare il ruolo del consumatore in Coop Alleanza e Consum, lasciando liberi gli utenti stessi di partecipare lo stesso all'indagine o no.

### *3.3.3. Rilevazione dei dati*

La raccolta dati ha avuto luogo nel periodo dal 17 al 23 maggio 2018, per un totale di 7 giorni di attività del questionario, postato gradualmente sui gruppi precedentemente individuati per assicurarmi che il flusso di risposte fosse sempre costante.

In seguito alla chiusura del sondaggio, tutti i dati sono stati estratti da Google Moduli sotto forma di fogli di calcolo, con i quali è stato possibile analizzare e incrociare i risultati ottenuti, permettendomi un'analisi delle risposte più approfondita.

## **3.4. Risultati, analisi e comparazione dei dati**

### *3.4.1 Analisi del campione*

A raccolta ultimata, sono state validate in totale 966 risposte, 505 per il campione italiano e 461 per quello spagnolo.

Il campione italiano è così composto:

- *Età*: 0,8% minori di 18 anni; 34,1% tra 18 e 25; 23% tra 25 e 35; 16,6% tra 35 e 45; 25,5% maggiori di 45.
- *Sesso*: 81,6% femmine; 18,4% maschi.
- *Regione di residenza/domicilio*: 2,4% Abruzzo; 0,2% Basilicata; 39,2% Emilia Romagna; 7,5% Friuli Venezia Giulia; 12,7% Lombardia; 9,9% Marche; 2,8% Puglia; 2,8% Sicilia; 15,4% Veneto; 7,1% Altro<sup>71</sup>.
- *Situazione lavorativa*: 35,4% studente; 3,6% casalingo; 47,3% lavoratore, 7,5% disoccupato; 6,1% pensionato.

---

<sup>71</sup> Si specifica che sono state volutamente inserite solo le nove regioni in cui Coop Alleanza 3.0 possiede i propri punti vendita, dedicando una casella "Altro" per chi risiedesse in regioni differenti da queste.

Nel campione spagnolo, sono invece compresi 461 soggetti, così composti:

- *Età*: 1,1% minori di 18 anni; 26,9% tra 18 e 25; 28% tra 25 e 35; 19,1% tra 35 e 45; 24,9% maggiori di 45
- *Sesso*: 75,3% femmine; 24,7% maschi
- *Regione di residenza/domicilio*: 14,1% Andalusia; 8,9% Aragona; 6,3% Castilla-La Mancha; 18% Catalogna; 38,8% Comunità Valenciana; 9,3% Regione di Murcia; 4,6% Altro<sup>72</sup>.
- *Situazione lavorativa*: 26,7% studente; 6,9% casalingo; 54,9% lavoratore, 9,8% disoccupato; 1,7% pensionato.

### 3.4.2. *Analisi dei risultati*

Bisogna innanzitutto specificare che, essendoci numerose domande cui sottostanno dei temi etici e di responsabilità sociale del cittadino, il risultato finale potrebbe essere leggermente falsato a causa di un bias di desiderabilità sociale, ovvero “della tendenza di alcuni intervistati a rispondere ai questionari non dicendo la verità, ma mirando ad apparire socialmente più «centrali» di quello che sono effettivamente”<sup>73</sup>.

Ad esempio, un soggetto, alla domanda *Quanti prodotti biologici, ecologici o equo-solidali compri in media a settimana?*, avrebbe potuto rispondere “Qualcuno”, nonostante non ne compri nessuno, per non apparire, dato il tema del questionario, poco attento agli acquisti agli occhi del ricercatore.

Fatta questa premessa, è stato possibile iniziare ad analizzare e comparare i dati grazie alle funzioni previste da Excel, che mi hanno permesso di valutare i blocchi di risposte sotto diversi punti di vista.

La seconda sezione del questionario, successiva alla raccolta dei dati demografici, è stata mirata ad indagare le abitudini generiche dei cittadini italiani e spagnoli circa l’acquisto di prodotti etici o sostenibili.

---

<sup>72</sup> Come per il caso italiano, sono state volutamente inserite solo le sei Comunità Autonome in cui Consum possiede i propri punti vendita, dedicando una casella “Altro” per i residenti di altre comunità autonome.

<sup>73</sup> Roccato M. (2008), *La rilevazione empirica dei valori*, “Rassegna italiana di sociologia”, n. 49, pp. 39-60.

In riferimento alla domanda n. 5 (*Ti occupi in prima persona di fare la spesa per te stesso o per la tua famiglia?*) i risultati emersi sono piuttosto simili in entrambi i Paesi, con una percentuale del 53,3%, in Italia, e del 52,1% in Spagna, delle persone che si occupano sempre di fare la spesa, cui seguono rispettivamente il 40% e il 38,6% di chi se ne occupa solo a volte e il 7,7% e 9,3% di chi non effettua mai la spesa.

Ti occupi in prima persona di fare la spesa per te stesso o per la tua famiglia?

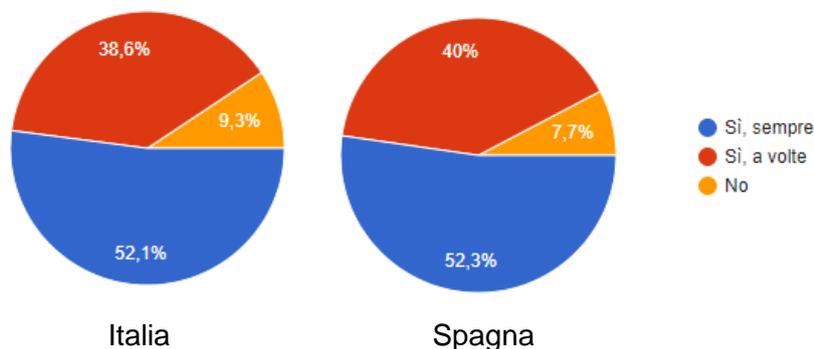


Grafico 5.1: Frequenza in cui italiani e spagnoli effettuano la spesa per se stessi o per la famiglia

Incrociando i risultati emerge che coloro che se ne occupano solo a volte o mai, sono soprattutto studenti dai 18 ai 25 anni. Inoltre, di tutti i maschi intervistati, che già sono in netta minoranza rispetto alle femmine, ben 67 su 93 rispondenti in Italia, e 74 su 114 in Spagna, hanno risposto “Sì, a volte” o “no”.

Se ne deduce quindi che la maggior parte delle volte sono le donne dalla fascia 25-35 in su ad occuparsi maggiormente della spesa per la propria famiglia, un risultato che effettivamente coincide anche con l’immaginario collettivo.

Dopo questa domanda introduttiva, si entra maggiormente nel cuore del tema “acquisti sostenibili” con il quesito *Quanti prodotti biologici, ecologici o equo-solidali compri in media a settimana?*. In questo caso, simili sono le percentuali di chi ha risposto “Qualcuno”, ossia il 63,8% in Italia e il 59,7% in Spagna. Ma cambia non di poco la distribuzione delle altre tre risposte, come si può facilmente notare dal grafico 2. Se, infatti, tra gli italiani prevale, con il 14,95% delle risposte, chi ne acquista “circa la metà”, tra gli spagnoli la percentuale maggiore è di chi non ne acquista nemmeno uno (24,7%).

Quanti prodotti biologici, ecologici o equo-solidali compri in media a settimana?

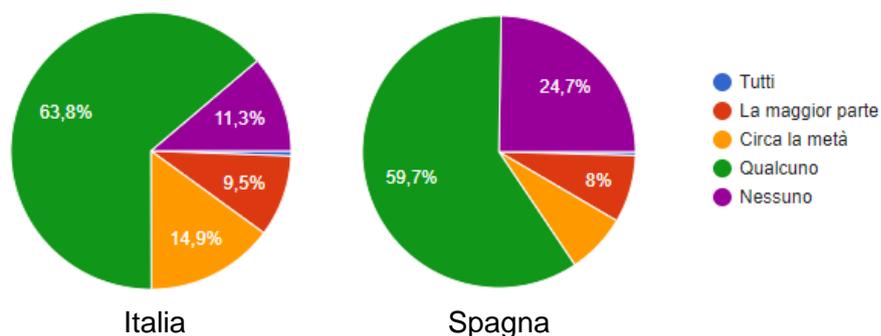


Grafico 5.2: Media degli acquisti di prodotti biologici, ecologici o equo-solidali a settimana

Questo risultato può essere dovuto al fatto che in Spagna, la cultura del biologico e di conseguenza l'acquisto e l'utilizzo di prodotti sostenibili, si siano diffusi molto più tardi rispetto all'Italia, basti pensare al riferimento descritto al paragrafo 1. di questo capitolo riguardo all'introduzione dei prodotti biologici da parte di Coop, avvenuta nel 2002, e di Consum, iniziata invece nel 2016. Che ci sia ancora quasi un quarto del campione spagnolo che non acquista nessun prodotto biologico, ecologico o equo-solidale, può dunque significare che il consumatore medio si trovi ancora in un periodo di transizione, nonostante l'attenzione verso questi argomenti sia in continuo aumento.

Segno di questa consapevolezza è la risposta alla domanda *Pensi che l'acquisto di tali prodotti possa portare a reali benefici all'ambiente e alla società?*, alla quale, in entrambi i Paesi, più dell'80% degli intervistati (83,4% degli italiani e 83,9% degli spagnoli) ha risposto in modo affermativo, rispecchiando quasi fedelmente, nonostante il campione nettamente più piccolo, ciò che emerse da un'indagine sul tema realizzata dalla Commissione Europea<sup>74</sup>.

<sup>74</sup> Rintracciabile al cap. 1, par. 2.2, nota 10 di questa tesi: "Opinioni degli europei riguardo alla costruzione del mercato unico dei prodotti verdi" (Commissione Europea, 2013), nella quale emerge che l'89% dei consumatori di 28 stati membri pensa che acquistare prodotti sostenibili possa veramente portare vantaggi reali per l'ambiente stesso.

Pensi che l'acquisto di tali prodotti possa portare a reali benefici all'ambiente e alla società?

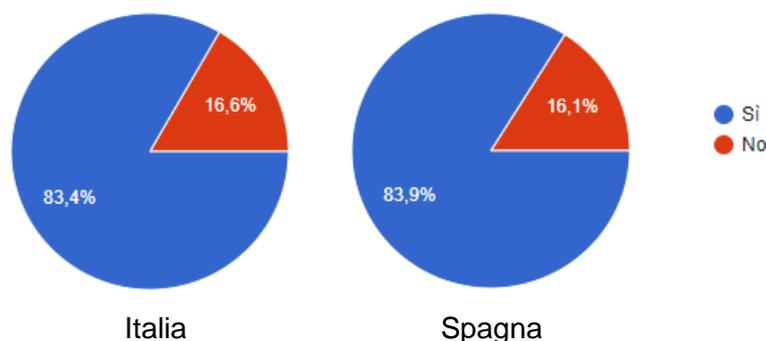


Grafico 5.3: Opinione dei consumatori sui benefici dei prodotti etici e sostenibili.

In negativo, invece, il risultato alla domanda *Saresti disposto a pagare di più per avere tali prodotti?*, cui hanno risposto positivamente solo il 50,5% degli italiani e il 53,6% degli spagnoli, contrariamente all'indagine della CE appena citata, nella quale era disposto a pagare di più ben il 77% dei soggetti. Un dato interessante se si pensa che alla domanda *Rispetto a cinque anni fa, diresti di acquistare prodotti biologici, ecologici o equo-solidali: in maggior misura, in egual misura, in minor misura* il 57,6% degli italiani e il 40,8% degli spagnoli abbia dichiarato di comprarne in maggior misura, e che l'indagine della CE risalga proprio a cinque anni fa. Inoltre, con risultati pressoché identici, sia cittadini italiani che spagnoli hanno affermato al 68,5% e al 68,3% di essere disposti ad acquistare più prodotti di queste categorie se disponessero di maggiore disponibilità economica, una percentuale piuttosto significativa che sottintende comunque una certa fiducia nel mercato biologico e equo-solidale.

Dunque, il risultato in negativo alla domanda precedentemente citata *Saresti disposto a pagare di più per avere tali prodotti?* potrebbe essere semplicemente legato ad un fattore di difficoltà economica. Analizzando più nel profondo, infatti, risulta che, di 250 italiani che hanno risposto negativamente, il 71,2% ha poi dichiarato di poter spendere di più se godesse di maggiore disponibilità economica.

Se avessi maggiore diponibilità economica credi che ne compreresti di più?

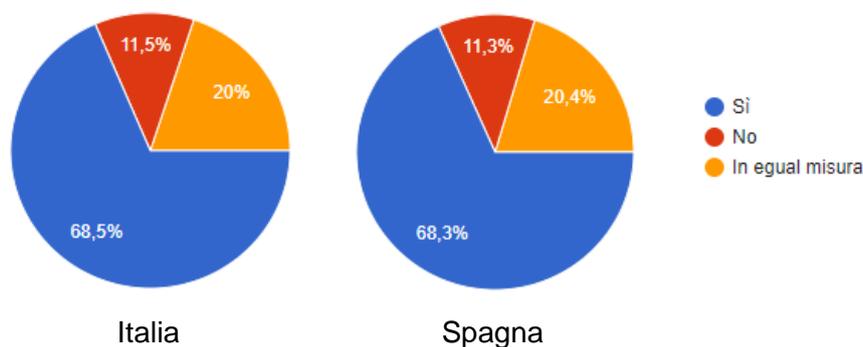


Grafico 5.4: Disponibilità all'acquisto di maggiori prodotti etici e sostenibili

Nel caso spagnolo, invece, nonostante le risposte affermative alla stessa domanda superassero quelle degli italiani di circa tre punti di percentuale (53,6% contro il 50,5%), se si analizza la tendenza di coloro che hanno risposto che non sarebbero disposti a pagare di più per avere tali prodotti, “solo” il 55,1% di questi lo sarebbe se avesse più disponibilità economiche.

In relazione al punto *Seleziona i motivi principali per cui scegli di acquistare un marchio piuttosto di un altro* (con massimo tre preferenze), viene invece confermata la tendenza emersa dall'indagine 2017 *Osservatorio nazionale sullo stile di vita sostenibile* di Life Gate<sup>75</sup>, in cui si rileva che il 59% della popolazione italiana è mosso durante gli acquisti da motivi sostenibili. Dal nostro questionario emerge infatti che 265 persone su 505 scelgono una marca piuttosto di un'altra in base alla sua sostenibilità o eticità. Più concretamente, il 38,8% degli intervistati decide di acquistare una marca per il minor impatto ambientale dei suoi prodotti e il 30,1% perché lo ritiene un marchio etico che rispetta i diritti dei lavoratori, andando a dare come somma circa lo stesso risultato dell'indagine *Life Gate*, pur considerando che il 32,8% di questo gruppo ha selezionato entrambe le risposte in questione. A queste percentuali si aggiungono sei risposte date in “Altro” (con valore 0,2% ciascuna) sempre relative a motivazioni etiche o sostenibili, di cui tre fanno riferimento al Km 0 o a prodotti locali e regionali, due al rispetto degli animali e uno all'assenza di pesticidi.

<sup>75</sup> Rintracciabile sempre al cap. 1, par. 2.2, nota 9 di questa tesi.

Seleziona i motivi principali per cui scegli di acquistare un marchio piuttosto di un altro  
(esprimere al massimo tre risposte)

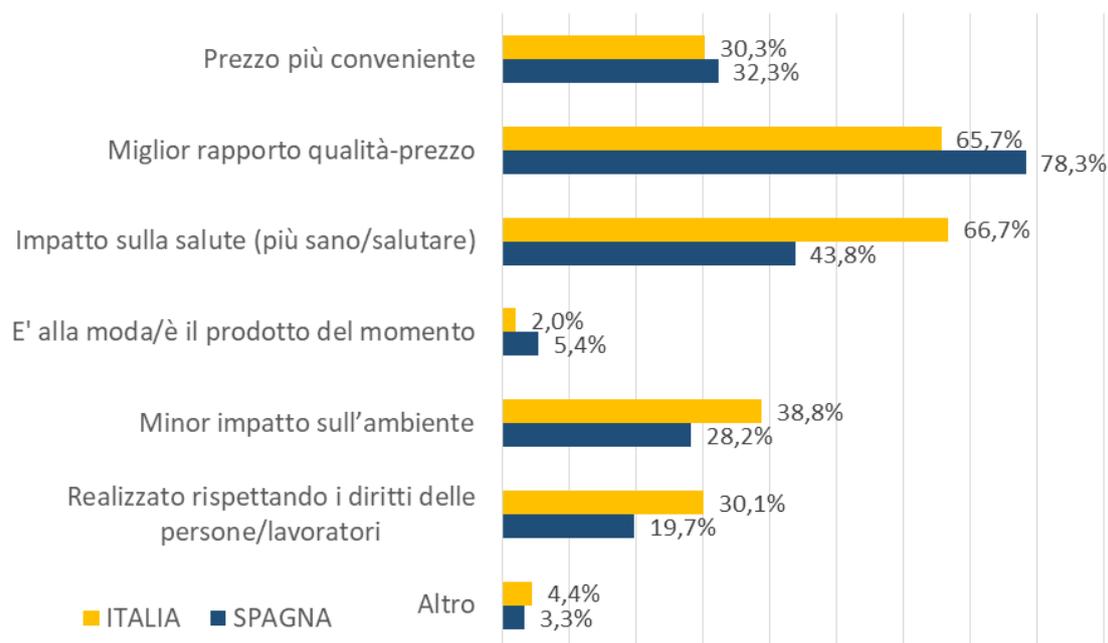


Grafico 5.5: Motivazioni delle scelte d'acquisto di italiani e spagnoli

Primo tra tutti compare comunque “l’impatto sulla salute”, come motivo principale per cui si sceglie di acquistare un particolare marchio, scelto da ben il 66,7% degli intervistati, in particolare giovani sotto i 25 anni, e superiore di un solo punto di percentuale al secondo in classifica, ossia il “rapporto qualità-prezzo”, scelto invece in maggior misura dalle fasce d’età superiori.

In Spagna quest’ultimo svetta invece sulle motivazioni che spingono i consumatori a comprare un marchio piuttosto che un altro, con una percentuale del 78% di risposte omogenea per età, seguito dall’impatto sulla salute (scelto dal 44% soprattutto da giovani sotto i 35 anni) e un solo 28% e 20% relativi all’impatto ambientale e alla realizzazione del prodotto rispettando i diritti dei lavoratori. Anche in questo caso si aggiungono tre risposte date in “Altro”, ognuna delle quali vale ancora uno 0,2%, in cui si fa riferimento a motivazioni etiche o sostenibili, quali l’assenza di sfruttamento degli animali e la provenienza da un commercio locale.

In entrambi i Paesi, il dato positivo è che più della metà di coloro che hanno individuato alla base delle proprie scelte motivazioni sostenibili sono giovani tra i 18 e i 35 anni, convalidando un'altra volta ciò che era già emerso nell' *Osservatorio nazionale sullo stile di vita sostenibile* citato poco fa.

Ultima domanda relativa a questa sezione dedicata alle abitudini d'acquisto generiche si riferisce alla lettura delle etichette prima di acquistare un prodotto. Ancora una volta gli italiani risultano essere più attenti, informandosi su ingredienti, provenienza o certificazioni con maggiore frequenza. Il risultato è simile tra gli italiani e gli spagnoli che "A volte" leggono l'etichetta prima dell'acquisto (rispettivamente il 51,5% e il 52,5%), mentre vi è un forte contrasto tra chi la legge "Sempre", ossia il 41,2% in Italia e il 28% in Spagna, lasciando spazio ad un 7,3% e a un 19,5% che ha dichiarato di non leggerle "Mai". C'è tuttavia da sottolineare che, nonostante non sia stato specificato, l'alta percentuale degli italiani che ha risposto "Sempre" potrebbe essere in gran parte più interessata ai valori nutritivi o all'assenza di ingredienti dannosi per la salute più che alle certificazioni sociali o ambientali, giustificando l'importanza attribuita alla salubrità di un prodotto durante la scelta d'acquisto, come visto poco fa.

Ti capita di leggere le etichette dei prodotti PRIMA dell'acquisto per verificarne gli ingredienti, la provenienza o le certificazioni ambientali e sociali?

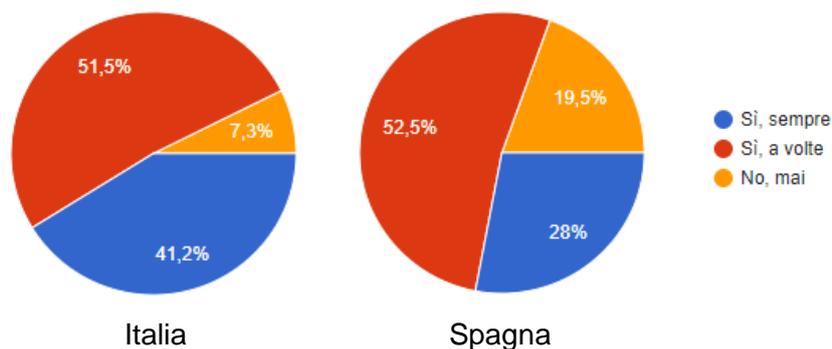


Grafico 5.6: Frequenza di lettura delle etichette da parte dei consumatori italiani e spagnoli

La parte che più necessita di essere analizzata per gli scopi che mi sono posta in questa ricerca, è quella relativa agli ultimi due blocchi di domande, ossia alle abitudini, opinioni, atteggiamenti e comportamenti dei consumatori verso Coop Alleanza 3.0 e Consum Cooperativa. È proprio in questa seconda parte del questionario che sono emerse le differenze più sensibili tra i due campioni in questione.

I risultati alla domanda di “scrematura” citata in precedenza, sono già di per sé un dato rilevante, che può indicare quanto le cooperative siano conosciute, almeno in quanto catene di supermercati, nel proprio territorio d’azione, nonostante come si sia già visto la loro diffusione abbia una densità più o meno simile nelle rispettive regioni. Infatti, se il 42,7% degli spagnoli ha dichiarato di essere cliente più o meno occasionale di Consum, ben il 64,2% degli intervistati italiani si è riconosciuto come consumatore di Coop Alleanza 3.0. Anche sottraendo a questo numero i soggetti che hanno dichiarato di esserne clienti pur abitando in altre regione in cui Coop Alleanza non è presente, probabilmente a causa della confusione d’identità tra le varie Coop italiane cui si è già parlato nel cap. 4 par. 1, la percentuale resterebbe comunque attorno al 62%.

Sei cliente (anche saltuario) dei supermercati di Coop Alleanza 3.0/Consum Cooperativa?

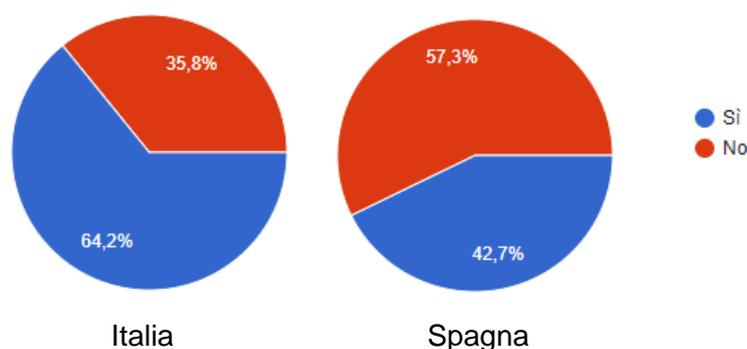


Grafico 5.7: Disponibilità all’acquisto di maggiori prodotti etici e sostenibili

La domanda successiva *Oltre ad essere cliente, sei anche socio Coop Alleanza/Consum? (Iscritto con carta socio per sconti, offerte, ecc.)* ha dato il via alla parte di questionario accessibile solo da chi ha risposto positivamente alla domanda

precedente, ovvero da chi effettivamente conosce, compra o ha più o meno a che fare con una delle due cooperative.

Anche in questo caso la differenza è piuttosto palpabile, poiché, in Italia il 71% dei clienti Coop Alleanza ha indicato di esserne anche socio, mentre in Spagna i soci di Consum rappresentano poco più della metà dei clienti totali, cioè il 56,3%, nonostante, si ricorda, Consum conti complessivamente più soci rispetto a Coop Alleanza. Questa differenza numerica potrebbe essere semplicemente dovuta al campione relativamente ristretto preso in esame, che potrebbe essere stato in questo caso poco rappresentativo. Oppure, potrebbe dipendere dall'ancora poca consapevolezza tra i cittadini spagnoli del fatto che Consum sia un'impresa a carattere cooperativo, vedendolo invece semplicemente come un supermercato tra i tanti nel quale poter andare a fare la spesa perché vicino casa, perché conveniente o per altri motivi che si vedranno più avanti.

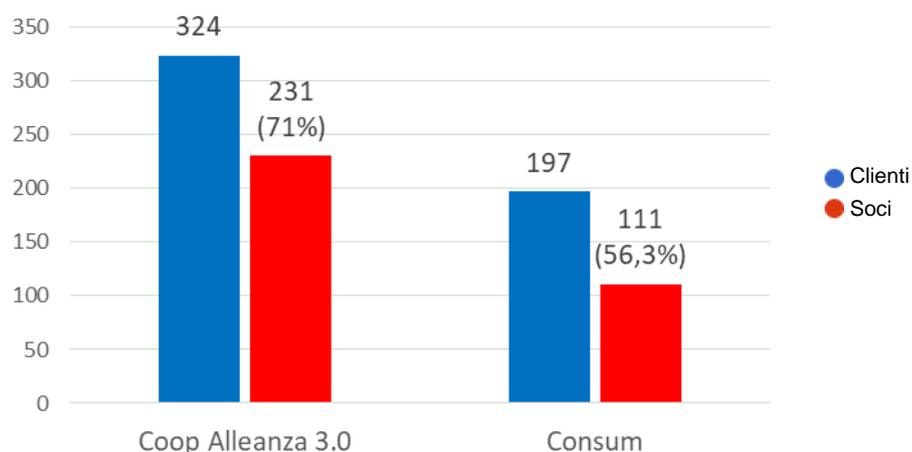


Grafico 5.8: Confronto tra clienti e soci di Coop Alleanza con clienti e soci di Consum

Facendo un passo indietro e analizzando più in profondità la composizione di coloro che si sono dichiarati clienti e/o soci di Coop Alleanza o Consum, ho ritenuto utile e interessante approfondire la correlazione tra le risposte ottenute a queste domande con quella relativa alla residenza dei rispondenti esposta nel paragrafo precedente dedicato all'analisi del campione.

Avendo specificato fin dall'inizio che una parte del questionario sarebbe andata ad indagare proprio sugli acquisti e sulla relazione del consumatore con Coop Alleanza 3.0

o con Consum Cooperativa, in entrambi i casi, una grossa fetta del campione ha dichiarato di risiedere nelle regioni/comunità autonome nelle quali le due insegne sono più attive, nonostante si fosse cercato di condividere il questionario coprendo più aree interessate possibili.

Si ricorda, infatti, che oltre la metà dei rispondenti italiani ha indicato la propria residenza in Emilia Romagna (39,2%) o in Veneto (15,4%), regioni che contano rispettivamente<sup>76</sup> 1.423.868 e 390.317 soci e insieme 300 punti vendita su 388. Non stupisce infatti che la maggior parte delle unità statistiche che hanno scelto una di queste due regioni, siano quelle che in maggior percentuale abbiano risposto alla domanda *Sei cliente (anche saltuario) dei supermercati/ipermercati di Coop Alleanza 3.0?* in modo affermativo. Ad esempio, su 324 soggetti che si sono dichiarati clienti Coop Alleanza, 162 sono proprio romagnoli o emiliani e di questi, su 231 soci totali registrati, ben 128 sono anche soci della cooperativa, rispecchiando in maniera piuttosto fedele i dati emersi dal Bilancio Sociale 2016 di Coop Alleanza 3.0, in cui si dichiara che oltre la metà dei soci di Coop Alleanza 3.0 vive in Emilia Romagna.

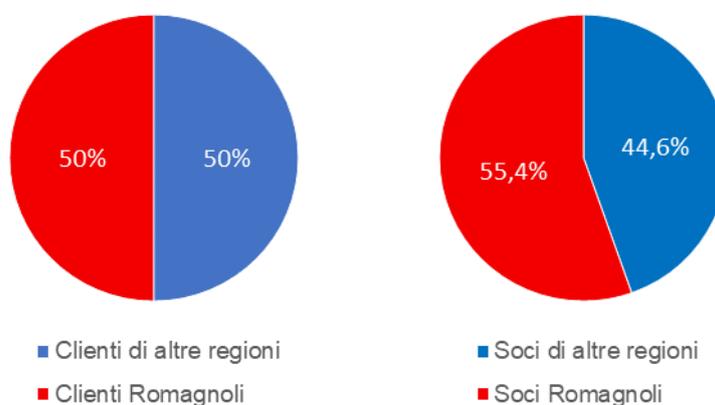


Grafico 5.9: Rapporto clienti e soci romagnoli sul totale

Situazione simile in Spagna, in cui il 38,8% dei partecipanti ha dichiarato di risiedere nella Comunità Autonoma Valenciana nella quale si trovano ben 421 punti vendita Consum, Charter compresi, su 680. Anche qui, incrociando i risultati, si può facilmente riscontrare che la stragrande maggioranza di coloro che si sono riconosciuti come clienti di Consum risiedono proprio in questa comunità autonoma. Infatti, di 197 soggetti che

<sup>76</sup> Al 31 dicembre 2016

hanno affermato di esserne clienti ben 123 risiedono nella Comunità Valenciana, ossia il 62,4%, rispecchiando quasi esattamente il rapporto esistente tra i supermercati presenti sul territorio Valenciano e quelli presenti su tutto il territorio d'azione (421/680, pari ad un 61,9%). A questo punto non stupisce nemmeno che 84 intervistati di questi 123 siano anche soci della cooperativa, rappresentando, ben il 75% dei soci totale registrati.

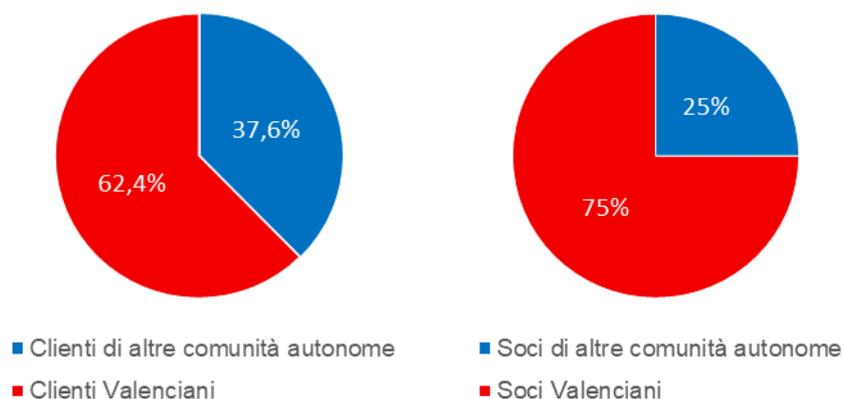


Grafico 5.10: Rapporto clienti e soci valenciani sul totale

Proseguendo con l'analisi verso il cuore del questionario, le abitudini d'acquisto rilevate all'interno delle due cooperative, sembrano enfatizzare le tendenze emerse dall'analisi delle abitudini d'acquisto generiche.

Nel caso italiano, alla domanda *Perché scegli di fare la spesa da Coop Alleanza 3.0?* (*Esprimere massimo tre preferenze*), balza al primo posto la motivazione "Buon rapporto qualità-prezzo", scelta dal 49,4% degli intervistati, seguita al secondo posto da "È vicino a casa", con il 43,2% dei voti e al terzo posto da "Qualità delle materie prime utilizzate", con il 38,3%. Restano però piuttosto basse le percentuali di chi sceglie di fare la spesa da Coop perché riconosce nella stessa un'impresa sostenibile (9%) o che segue un codice etico (21%). Tra quest'ultimo gruppo di soggetti, inoltre, non stupisce che il 79,3% di coloro che hanno scelto una o entrambe le opzioni siano effettivamente anche soci Coop Alleanza, dimostrando che, almeno con i propri soci, Coop riesca a comunicare correttamente i propri valori e far valere il proprio impegno.

Nel caso spagnolo, dalla domanda equivalente *Perché scegli di fare la spesa da Consum?* (*Esprimere massimo tre preferenze*), è emerso che la prima motivazione che

spinge i consumatori ad essere clienti della cooperativa è il fatto che sia “Vicino a casa”, scelta da ben il 65,5% dei soggetti, seguita dal “Buon rapporto qualità-prezzo”, con 56,3% di percentuale e, quasi a pari merito dalla “Convenienza dei prodotti” e dalla “Qualità delle materie prime utilizzate”, con rispettivamente il 21,3% e il 20,3%. Decisamente in secondo piano, restano dunque le motivazioni etico-sostenibili, poiché solo l’8,1% ha dichiarato di scegliere Consum perché “È un’impresa sostenibile” e il 7,6% perché “Segue un codice etico”. A queste percentuali si sommano comunque due risposte date in “Altro”, con valore 0,5% ciascuna, relative alla vendita di prodotti locali e una che fa riferimento alla creazione di posti di lavoro nella propria zona di residenza (caratteristiche che al contrario non sono emerse in Coop).

Perché scegli di fare la spesa da Coop/Consum? (Esprimere massimo tre preferenze)

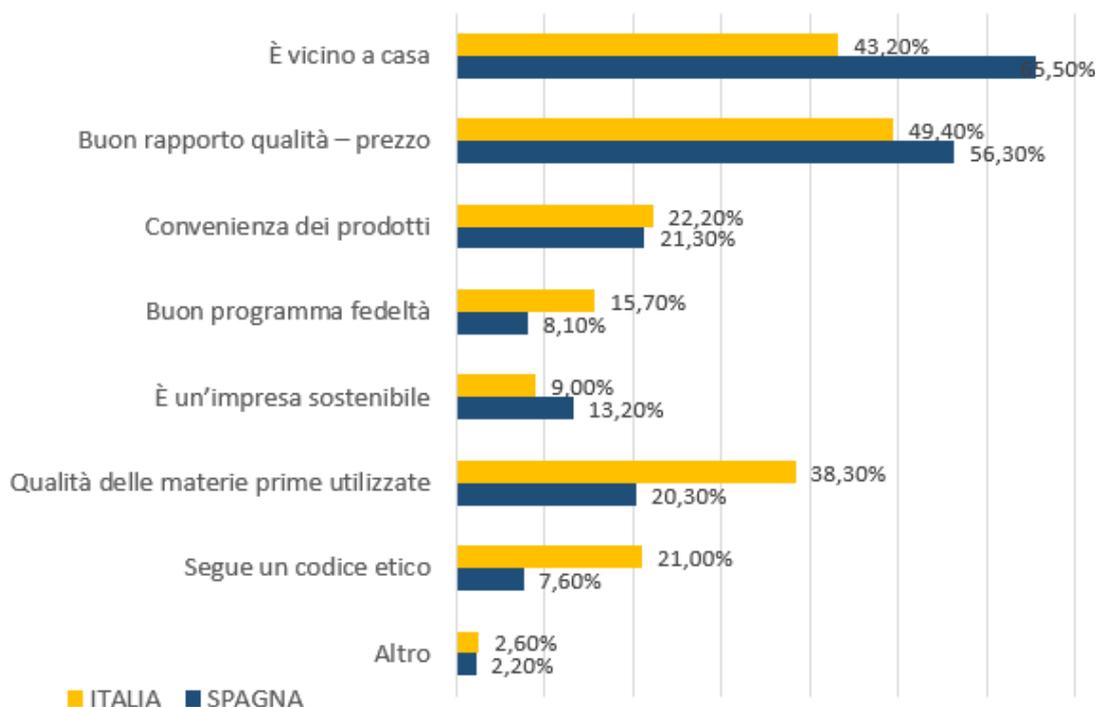


Grafico 5.11: Motivazioni che spingono italiani e spagnoli a scegliere Coop Alleanza 3.0 o Consum

Anche in questo caso sono principalmente i soci ad aver individuato in Consum un’impresa etica e sostenibile, senza però una maggioranza sostanziale come nel caso italiano, rappresentando “solo” il 58,6% di coloro che hanno espresso tali preferenze.

Come emerso anche dall'analisi delle interviste ai responsabili della comunicazione, si può comunque dedurre ancora una volta che Consum punta la comunicazione della propria RSI soprattutto su temi quali il sostegno dei produttori locali e la creazione di occupazione, compresi e percepiti dai consumatori in modo positivo. Tuttavia, manca ancora una comunicazione più mirata che coinvolga maggiormente i propri clienti e che li possa convertire in soci consapevoli dei valori della cooperativa stessa, come già accennato nelle argomentazioni date in riferimento ai risultati della domanda *Oltre ad essere cliente, sei anche socio Coop Alleanza/Consum?* e come emergerà anche più avanti nell'analisi delle domande relative ai social network.

Per quanto riguarda la domanda relativa all'acquisto dei prodotti a marchio della cooperativa, *Quando ti rechi da Coop/Consum a fare la spesa, acquisti maggiormente: Prodotti a marchio Coop/Consum; Prodotti di altre marche*, sono emerse abitudini d'acquisto piuttosto differenti. Infatti, il 68,8% dei clienti di Coop Alleanza dichiara di acquistare maggiormente prodotti a marchio, mentre in Consum, vengono ancora acquistati soprattutto prodotti di altre marche, preferite dal 52,8% dei consumatori.

Quando ti rechi da Coop/Consum a fare la spesa, acquisti maggiormente:

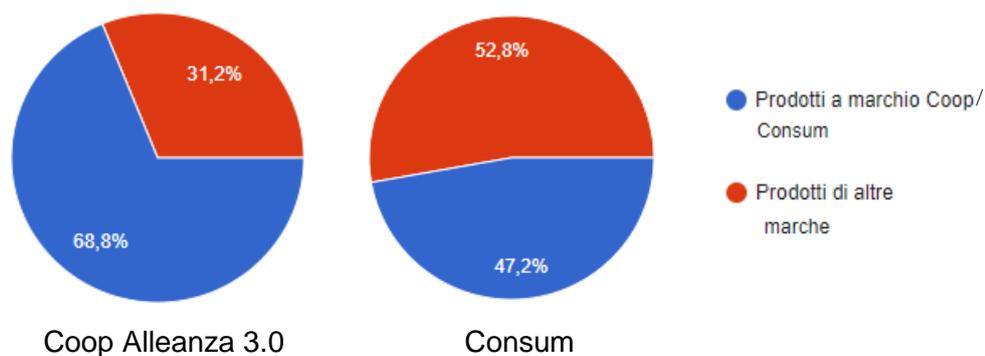


Grafico 5.12: Marche dei prodotti acquistati in Coop Alleanza e Consum

Alla base di questo risultato può esserci il fatto che, come visto nel quarto capitolo, il marchio Coop abbia decisamente una storia più radicata, che precede addirittura la nascita dell'impresa stessa, mentre i prodotti a marchio Consum sono nati successivamente alla diffusione e al consolidamento della cooperativa nel settore GDO.

A ciò si ricollegano anche le risposte ottenute alla domanda successiva, ovvero *Se hai risposto “Prodotti a marchio Coop/Consum”, quanti di questi, in media, sono biologici, ecologici o equo-solidali?*, che rispecchiano e enfatizzano i dati emersi dalla domanda sull’acquisto generico di questi prodotti nella prima parte del questionario. In Coop, si nota una tendenza costante sia nelle scelte dei soci che dei clienti non soci nell’acquistare numerosi prodotti di queste categorie, complice la loro esistenza sugli scaffali già da quindici/venti anni a seconda della linea. Il 21,3% dei consumatori afferma che “la maggior parte” dei prodotti a marchio che mette nel carrello sono biologici, ecologici o equo-solidali, il 25,4% ne acquista “circa la metà”, il 45,8% “qualcuno, il 6,7% nessuno e solo lo 0,8% tutti. In Consum, al contrario, come si è già visto referenze di questo tipo sono state introdotte da neanche un paio d’anni, dunque i suoi clienti si stanno ancora abituando a questa nuova offerta. Ne emerge che il 47% dei rispondenti acquista alcuni prodotti a marchio appartenenti alle categorie del biologico o solidale, il 14,9% “la maggior parte”, il 12,2% “Circa la metà”, il 23,9% nessuno e un 1,5% tutti.

Se hai risposto “Prodotti a marchio Coop”, quanti di questi, in media, sono biologici, ecologici o equo-solidali?

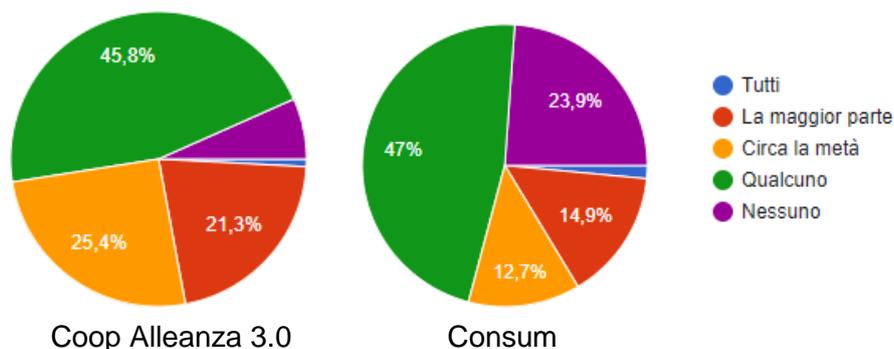


Grafico 5.13: Quantità di prodotti biologici, ecologici e equo-solidali acquistati tra i prodotti a marchio Coop e Consum

Arriviamo ora all’analisi della quarta e ultima sezione del questionario, relativa alla relazione esistente tra cooperativa e consumatore e del modo in cui quest’ultimo percepisce e comprende la comunicazione della RSI da parte dell’impresa.

La prima domanda di questa sezione è stata inserita per avere un'idea generale di quanto Coop Alleanza e Consum siano effettivamente riconosciute come imprese attive socialmente e ambientalmente, chiedendo *Secondo te, Coop/Consum quanto è impegnata nel sociale in una scala da 1 a 5?*. Per non indurre in risposte forzate e per impedire che gli intervistati scegliessero un'opzione in modo casuale ho inserito anche la casella "Non so". In entrambi i casi la risposta più gettonata è stata il numero 3 (scelta dal 38,6% in Italia e dal 36,5% in Spagna), numero piuttosto neutro che denota l'esistenza di una certa intuizione sull'effettivo impegno delle imprese, senza però la voglia di sbilanciarsi troppo da un lato o dall'altro. Fortunatamente le risposte in negativo sono le meno numerose, poiché in Italia solo il 9% e l'1,5% hanno indicato rispettivamente 2 e 1 sulla scala, selezionati a loro volta dagli spagnoli con un percentuale del 10,7% e dell'1,5%. Le risposte relative ai numeri 4 e 5, se sommate tra loro superano di circa venti punti di percentuale la somma di quelle ottenute da 1 e 2 nel caso spagnolo e di circa ventisette punti nel caso italiano, decretando decisamente un buon risultato. Hanno invece optato per l'opzione "non so" il 12,7% dei consumatori di Coop e il 19,3% dei consumatori Consum, scelta in entrambi i casi soprattutto dai non soci.

Secondo te, Coop quanto è impegnata nel sociale in una scala da 1 a 5?

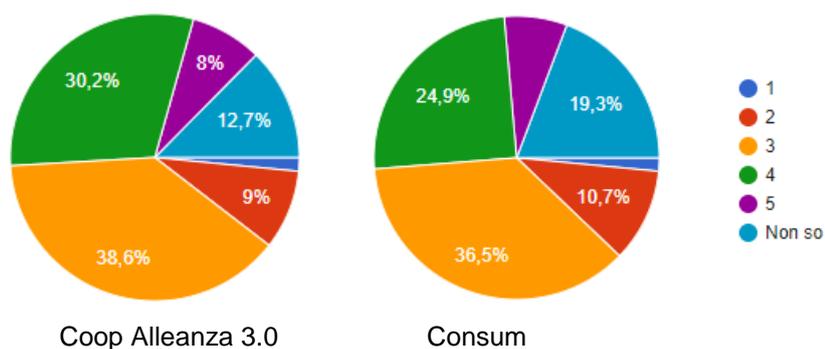


Grafico 5.14: Percezione di Coop e Consum come imprese sostenibili

Le domande seguenti sono relative agli strumenti e strategie di comunicazione utilizzate dalle due imprese, che ho selezionato tra quelli secondo me più rilevanti. Tre sono state dedicate alle interazioni dei consumatori con i social network, una con il sito

web ufficiale, una con il mensile per i soci e una con le Assemblee e il sistema di gestione democratica dell'impresa.

Viene dunque chiesto ai partecipanti se seguono Coop Alleanza o Consum su almeno un social network, dando tre diverse opzioni: *Sì, su più di uno*; *Sì, solo su uno*; *No*. Le percentuali ricavate, visibili direttamente nel grafico n. 14 qui sotto, sono piuttosto simili in entrambi i Paesi. La differenza è che nel caso di Coop, coloro che hanno dichiarato di seguirla sui social sono per il 93% soci, dunque la quasi totalità, mentre in Consum i soci sono il 66,6%, di nuovo a dimostrazione che forse c'è ancora poca consapevolezza del fatto di poter partecipare attivamente nelle attività dell'azienda diventando soci effettivi.

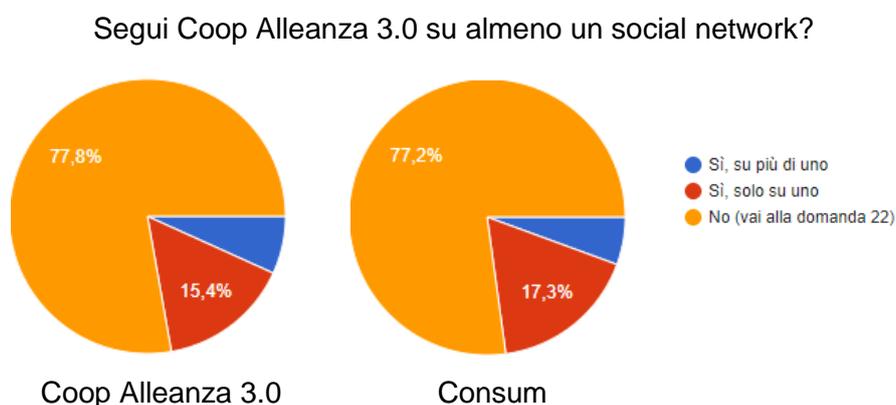


Grafico 5.15: Seguito dei profili social di Coop Alleanza 3.0 e Consum

I post pubblicati da Consum (con cui dichiara di interagire il 37,9% dei rispondenti) fanno infatti poco riferimento a questa opportunità, che invece viene periodicamente menzionata sui social di Coop (con cui invece interagisce il 48,8% dei clienti/soci).

Osservando i risultati riferiti alla domanda *Ricordi di aver visto post che parlassero di sostenibilità, difesa dei diritti dei lavoratori, sostegno ai produttori locali?*, non stupisce, dunque, che il 72,9% del campione italiano abbia risposto sì, mentre in Consum raggiunge a malapena il 45%.

Ricordi di aver visto post che parlassero di sostenibilità, difesa dei diritti dei lavoratori, sostegno ai produttori locali?

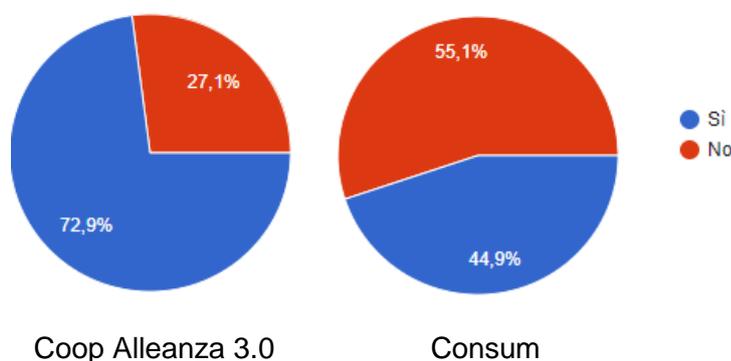


Grafico 5.16: Consumatori che ricordano post riguardanti la RSI in Coop Alleanza e Consum

Dando, infatti, un'occhiata alle due pagine Facebook, social con il maggior numero di follower (in entrambi i casi con numeri sorprendentemente simili, con circa 73.000 like per cooperativa), le due imprese seguono una strategia ben diversa.

Coop Alleanza condivide dai tre ai cinque post a settimana, parlando di sostenibilità, eticità e iniziative a scopo solidaristico circa una volta su due, e il 50% dei post che trattano di altri argomenti, riguardano comunque attività volte alla valorizzazione del patrimonio artistico delle aree di interesse<sup>77</sup>. Consum, invece, condivide post con più frequenza, arrivando a pubblicarne circa uno/due al giorno, ma sono però pochi i riferimenti alle proprie attività sostenibili, preferendo parlare di alimentazione sana, condividere ricette o dispensare consigli per vivere meglio e in salute<sup>78</sup>. Anche il nome stesso della pagina ha di per sé un proprio valore comunicativo, poiché se Coop Alleanza ha scelto semplicemente @CoopAlleanza30 per identificarsi su Facebook, con il proprio marchio che già di per sé fa intuire la presenza di un modello cooperativo, Consum ha scelto di denominare la propria pagina @supermercadosconsum, senza nessun accenno al fatto di essere un'impresa cooperativa, compromettendo, forse, parte della comunicazione rivolta ai propri consumatori.

Oltre ai social, è emerso che la fonte maggiormente utilizzata dai consumatori per informarsi sulle attività delle cooperative è il mensile per i soci, più facilmente

<sup>77</sup> Calcolo e media realizzati osservando i post pubblicati in circa due mesi di tempo.

<sup>78</sup> Calcolo e media realizzati con le stesse modalità della nota precedente.

accessibile perché presente alla casse dei punti vendita o spedito direttamente a casa, mentre il sito, poiché richiede già di partenza una motivazione e un interesse personale, viene consultato da meno soggetti. Infatti, solo il 22% degli italiani e il 21,3% degli spagnoli ha dichiarato di aver visitato il sito web per informarsi “sulle iniziative o sulle politiche aziendali di Coop Alleanza/Consum riguardo la sostenibilità e il codice etico dell’impresa”.

Hai mai visitato il sito ufficiale per informarti sulle iniziative o sulle politiche aziendali di Coop Alleanza 3.0/Consum riguardo la sostenibilità e il codice etico dell’impresa?

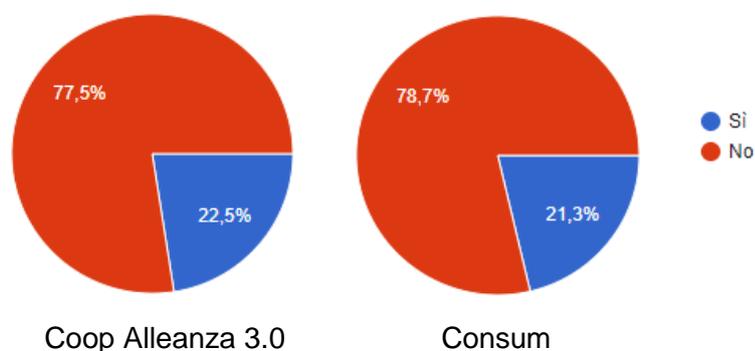


Grafico 5.17: Clienti di Coop Alleanza e Consum che hanno dichiarato di visitare il sito web dell’impresa

Il mensile/bimensile per consumatori è invece letto dal 58% dei clienti di Coop Alleanza e dal 43,1% dei clienti di Consum.

Hai mai consultato il mensile dei soci Coop “Consumatori” disponibile gratuitamente nei punti vendita o spedito direttamente a casa dei soci?

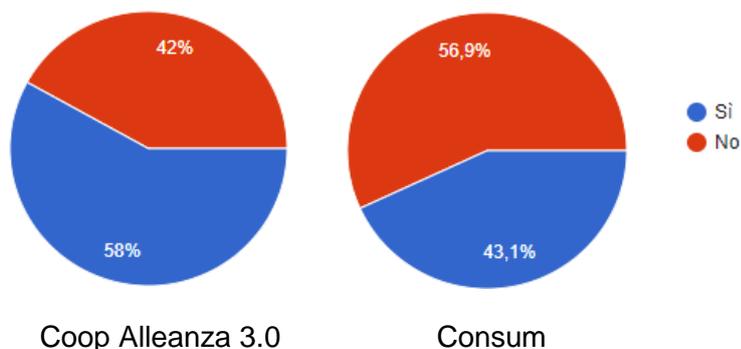


Grafico 5.18: Clienti di Coop Alleanza e Consum che hanno dichiarato di consultare il mensile per soci a loro dedicato

In entrambi i Paesi e per entrambi gli strumenti appena visti (sito e mensile) sono ancora una volta soprattutto i soci, con una media dell'80%, ad interessarsi maggiormente alle attività delle imprese e a voler restare aggiornati sulle iniziative ambientali ed etiche promosse dalle stesse.

L'ultima domanda è stata pensata per indagare quanto i consumatori fossero consapevoli e/o interessati all'opportunità di poter partecipare e incidere attivamente nelle decisioni aziendali. Il quadro che ne è emerso è particolarmente differente tra i due Paesi.

Infatti, in Italia, il 53,4% ha dichiarato di essere a conoscenza della gestione democratica di Coop Alleanza, seppur con atteggiamenti diversi a riguardo. L'11,1%, composto senza sorprese totalmente da soci, ha affermato di avervi partecipato almeno una volta, il 12,7% che include una piccola percentuale anche di non soci, non vi ha mai partecipato ma sarebbe interessato a farlo in futuro, indicando un buon punto di partenza per il coinvolgimento di nuovi individui, mentre il 29,6% ha dichiarato di non avervi mai partecipato e di non essere nemmeno intenzionato a farlo in futuro. Anche quest'ultimo gruppo è composto principalmente da soci, ma se si vanno ad incrociare questi risultati con quelli della domanda relativa ai motivi per i quali si sceglie di fare la spesa da Coop, risulta che la maggior parte di questi hanno affermato di scegliere Coop Alleanza perché vicina a casa o per il buon rapporto qualità prezzo, mentre ben pochi hanno fatto riferimento all'impresa etica o sostenibile. Per quanto riguarda invece coloro che non erano a conoscenza di questa opportunità, il 14,2% ha dichiarato che gli piacerebbe però partecipare e il 32,4%, dunque la percentuale più alta, di non esserne comunque interessato. In entrambi i casi la composizione dei soggetti è di circa metà soci e metà non soci, il che indica che ancora molte persone, pur essendo iscritte effettivamente alla cooperativa, non hanno ancora compreso appieno la possibilità di poter realmente contribuire nella gestione collettiva dell'impresa.

Nel caso di Consum, osservando i dati ottenuti, tale consapevolezza sembrerebbe ancora minore. Infatti, è risultato già a conoscenza di questa governance solo il 23,3% degli intervistati, ovvero nemmeno un quarto del totale. In questo gruppo, tra l'altro la percentuale più alta (13,7%) è di chi si è comunque dichiarato non interessato nel partecipare. Se ne deduce che quindi il 76,6% dei clienti di Consum non avesse ancora acquisito questa informazione e che ci sia ancora poco interesse nel conoscere la

cooperativa al di là del proprio ruolo di distributore. Tuttavia quel 21,8% di coloro che hanno dichiarato di essere interessati a partecipare, è composto in modo abbastanza omogeneo sia da soci che da non soci e soprattutto da giovani sotto i 35 anni, facendo comunque sperare che ci siano ancora molte persone disposte a dare il proprio contributo nella cooperativa.

I consumatori possono partecipare attivamente alle decisioni aziendali di Coop Alleanza 3.0/Consum e dare voce ai propri interessi e opinioni (es. partecipando alla assemblee dei soci, candidandosi come rappresentanti nei comitati di zona o semplicemente votando i propri rappresentanti...). Eri a conoscenza di questo tipo di attività?

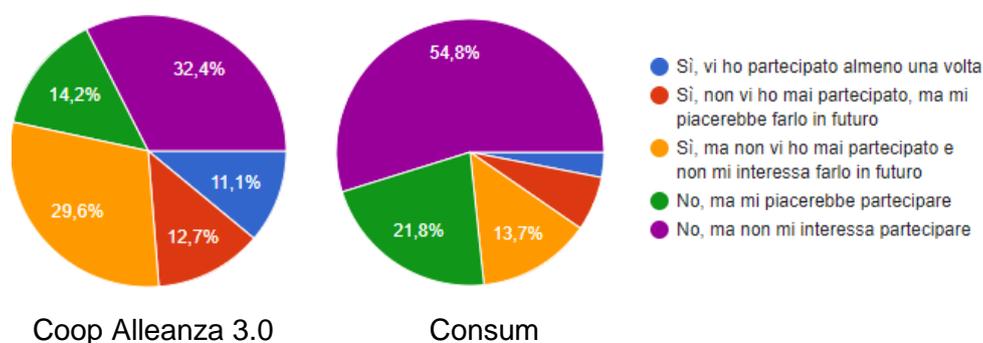


Grafico 5.19: Atteggiamento e opinione dei consumatori verso la gestione democratica di Coop Alleanza 3.0 e Consum

### 3.4.3. Convalidazione dell'ipotesi e commento sui risultati

Alla luce di ciò che è emerso dai risultati di quest'indagine, l'ipotesi iniziale, esposta nel paragrafo 3.2 di questo capitolo, si rivela quasi completamente convalidata. A livello di consumatore medio e di abitudini d'acquisto generiche, i consumatori spagnoli e italiani si sono entrambi mostrati piuttosto attenti nel preferire prodotti rispettosi dell'ambiente e dei diritti delle persone, credendo realmente nei benefici e nei vantaggi cui possono portare. Tuttavia, dal campione italiano è emersa una maggiore attenzione nell'acquistare un marchio o un prodotto perché spinti da motivazioni etiche e sostenibili, una tendenza che viene anche confermata dalle abitudini d'acquisto emerse all'interno delle due cooperative. Sono infatti pochi i casi in cui gli spagnoli sono risultati più aperti verso un mercato verde, come ad esempio alla domanda *Saresti*

*disposto a pagare di più per avere tali prodotti?*, ma comunque con minime percentuali di differenza e considerando le possibili motivazioni, già esposte al rispettivo punto, che potrebbero aver spinto i soggetti a dare un certo tipo di risposta. Fa comunque sperare in bene l'attenzione rivolta dai giovani di entrambi i Paesi verso queste tematiche, segno che la cultura della sostenibilità possa man mano diventare il fulcro della società e dell'economia futura.

Assodato è anche il fatto che all'interno delle cooperative ancora molti soci non siano a conoscenza dell'opportunità offerta dalle stesse di partecipare alla gestione democratica dell'impresa, come emerso nell'ultimo punto. Compito di Coop Alleanza e di Consum, deve dunque diventare quello di rendere maggiormente consapevoli i propri soci e non soci dell'importanza del ruolo che possono ricoprire all'interno dell'impresa stessa e dell'opportunità unica di far valere le proprie opinioni in due aziende leader del rispettivo mercato nazionale. Solo grazie al loro coinvolgimento è infatti possibile continuare a diffondere i valori etico-sostenibili e l'impegno cooperativo proposti dalle due imprese, essenziali affinché si possa compiere la loro mission di creare valore per i propri soci e per tutta la comunità.

## Conclusioni

All'inizio di questa tesi si è visto quanto la figura del consumatore sia in continua evoluzione e quanto le sue esigenze continuino a mutare nel tempo. Da compratore seriale pervaso dalla forza del consumismo che ha caratterizzato la seconda metà del secolo scorso, si è trasformato in un soggetto complesso e più consapevole che non sceglie solo in base al prezzo e non compra più semplicemente per soddisfare i propri bisogni. Oggi si vogliono comprare prodotti che siano qualitativamente migliori, più salutari, che rispettino l'ambiente e i diritti di lavoratori, cresce la domanda di informazione sulle loro caratteristiche, su chi le ha prodotte e sulla loro origine, ma allo stesso tempo si sviluppano anche atteggiamenti di criticità e diffidenza verso le imprese stesse.

È proprio in questo ambito che l'applicazione della RSI diventa un'opportunità da non perdere e un'occasione per comunicare in modo chiaro e trasparente il proprio impegno e interesse verso la società e l'ambiente. Si è infatti visto come l'importanza della sostenibilità nella gestione delle imprese stia aumentando sempre di più, e si è dimostrato che, se integrata correttamente, i vantaggi che ne derivano sono doppi, in quanto un approccio green rappresenta da un lato un importante investimento che contribuisce a creare reddito e valore economico per l'organizzazione e dall'altro uno strumento utile per migliorare la propria reputazione, rafforzare la relazione con i propri stakeholder e la creazione di un forte vantaggio competitivo a lungo termine. Per questo per le imprese è fondamentale comprendere e sfruttare tutti gli strumenti che permettono una comunicazione completa, continua e coerente che dimostri, qualora sia presente, il proprio valore sostenibile.

In particolare le imprese del settore della GDO assumono un ruolo fondamentale nella diffusione della cultura della RSI, a causa del grande impatto che hanno sull'ambiente e sulla società. Da un lato, le attività previste dalle imprese della grande distribuzione implicano grandi consumi di risorse energetiche, la generazione di rifiuti ed emissioni

nell'atmosfera, dunque la comprensione delle potenzialità della RSI è fondamentale per permettere una corretta gestione del proprio impatto ambientale e per limitare i vari tipi di inquinamento che potrebbe provocare l'attività stessa. Dall'altro, quelle della GDO sono le imprese che devono gestire più di tutte il rapporto con i consumatori e devono dunque essere in grado di proporre un'offerta, non solo di prodotti etico-sostenibili, ma anche di esperienze, di bilanci, di progetti, di iniziative che dimostrino ai consumatori le proprie azioni green, con lo scopo di educarli e sensibilizzarli ancor di più ad un consumo consapevole.

Dunque, che la RSI sia uno strumento strategico vantaggioso sotto diversi punti di vista, è proprio ciò che si è cercato di dimostrare in questa tesi, portando i casi esemplari di due cooperative di consumo che hanno mostrato fin dal principio di attribuire grande importanza all'integrazione della responsabilità sociale nella gestione di tutte le aree dell'impresa. Nel corso di questo lavoro, è emerso in più occasioni l'impegno di Coop Alleanza 3.0 e di Consum nel generare valore per tutta la comunità e per l'ambiente, tramite iniziative sociali di diverso tipo, investimenti in tecnologie e strutture a basso impatto energetico, progetti volti a costruire una relazione solida con i propri stakeholder, l'ascolto e l'integrazione di opinioni e interessi di questi ultimi nei processi di decisione aziendale.

Come emerso sia nella ricerca di informazioni sulla loro storia e sullo sviluppo interno della RSI, che nelle interviste ai responsabili della comunicazione, è chiaro che le due cooperative possono essere per le altre imprese un esempio positivo da seguire. Analizzando la loro comunicazione tramite i canali e gli strumenti utilizzati e soprattutto all'interno dei Bilanci, si ha la prova che integrando la filosofia della sostenibilità al proprio modello di gestione aziendale si può realmente ottenere un vantaggio competitivo, rafforzare la fiducia dei propri stakeholder e ottenere benefici su più fronti, compreso il lato economico, che è quello che ancor di più spaventa i dirigenti delle imprese. Certo, ci si deve discostare dall'idea di ottenere vantaggi nell'immediato, ma si deve essere in grado di portare avanti con costanza quest'impegno ed essere disposti ad investire ora somme, talvolta anche ingenti, in funzione di ottenere poi vantaggi ambientali, sociali, economici e di reputazione sul lungo termine.

Per quanto riguarda il livello cui si trova oggi la cultura *green* nelle imprese di Italia e Spagna, dal punto di vista formale ed ufficiale, si è visto come l'Italia e la stessa Coop

siano più avanzate nel conseguimento di certificazioni ambientali e sociali globalmente riconosciute. Abbiamo avuto alcuni esempi solo dando uno sguardo alle classifiche europee e mondiali sui Paesi con il maggior numero di imprese con certificazioni attive, in cui l'Italia si trova spesso tra i primi posti, mentre la Spagna, seppur in buone posizioni, si posiziona sempre qualche posto più in basso.

Dal punto di vista pratico, gli interventi e le iniziative a difesa dell'ambiente e della società, seppur in arrivo con tempi e percorsi differenti, sono ormai arrivate circa allo stesso livello in entrambi i Paesi. Basti dare una rapida occhiata agli ultimi Report di Sostenibilità del 2016 di entrambe le cooperative per rendersi conto che l'impegno è notevole in entrambi i casi e i vantaggi ottenuti dall'applicazione della RSI sono verificabili nero su bianco per entrambe le cooperative. Consum ha infatti dimostrato di essere all'avanguardia quanto Coop nella realizzazione di progetti e iniziative sostenibili e a favore della società, integrando anno dopo anno continui miglioramenti nella gestione della propria impresa, nonostante in Spagna la diffusione della RSI sia avvenuta un po' in ritardo rispetto all'Italia e agli altri Paesi europei.

Bisogna comunque tener ben presente che qui sono state analizzate due imprese che per la loro essenza sono e devono essere attente a questo genere di temi e che si trovano per politiche di responsabilità sociale ad un livello superiore rispetto al resto delle imprese della rispettiva area d'azione, dunque non rappresentano in modo completamente verosimile il reale livello di applicazione della RSI nei due Paesi di riferimento, poiché sono state prese intenzionalmente come casi esemplari e modelli positivi da poter seguire.

Tuttavia, se a livello di gestione interna la responsabilità sociale e ambientale si stanno pian piano facendo strada nelle imprese di entrambi i Paesi, tra i consumatori si riscontrano ancora delle differenze nella percezione della sostenibilità. Come emerso nello studio degli strumenti di comunicazione delle due cooperative e dai risultati dei questionari, gli italiani sembrerebbero infatti più aperti verso queste tematiche e più attenti durante le scelte d'acquisto rispetto agli spagnoli, scegliendo meno in base al prezzo e più in base all'impatto di un prodotto o marchio su salute, ambiente e società. Queste differenze possono essere dovute in parte alla mancanza di una strategia comunicativa più mirata e completa verso i propri consumatori da parte delle imprese spagnole, Consum compresa.

Infatti, nonostante quest'ultima si sia rivelata un'impresa più che sostenibile ed attenta a diverse tematiche sia etiche che ambientali, i contenuti proposti nei suoi vari canali di comunicazione puntano ancora troppo poco sulle azioni di RSI. Ad esempio, Bilancio di Sostenibilità ovviamente escluso, poiché il suo obiettivo è proprio quello di *raccontare* dati e risultati in ambito di RSI, nella rivista per soci e sui canali social pochi sono gli spazi dedicati a proprie iniziative e progetti sostenibili, il che si riflette in una troppo bassa consapevolezza dei consumatori spagnoli, non ancora completamente coinvolti dalla cultura della sostenibilità.

Altro aspetto che dimostra che in Italia i consumatori possono essere considerati più attenti, sempre facendo riferimento ai nostri due casi, è che Coop Italia, è risultata essere in numerosi studi, alcuni dei quali emersi nel corso di questa tesi, l'impresa della GDO italiana maggiormente impegnata nell'applicazione della RSI e contemporaneamente il maggiore retailer del Paese. Dunque che una cooperativa e impresa sostenibile sia scelta dalla maggior parte dei cittadini, o meglio, che sia l'insegna più presente sul Paese, può solo che essere un dato positivo.

In Spagna invece, nonostante il suo impegno sostenibile, Consum non è ancora riuscita a conquistare il podio nel ranking delle imprese della GDO nazionale, permettendo di far guidare la classifica ad un'impresa privata come Mercadona, che seppur stia muovendo i primi passi in questa direzione, deve ancora imparare ad integrare strategicamente la RSI nella sua gestione e, soprattutto, a comunicarla al meglio. Ad esempio, dando uno sguardo al sito e ai social di quest'ultima, pochi sono i riferimenti alla propria responsabilità sociale e ambientale e sono completamente assenti Bilanci di Sostenibilità, così come sono ancora pochi gli interventi pratici nei punti vendita (citiamo la scarsità di prodotti biologici o equosolidali o la presenza di frigoriferi ancora aperti). Si fa qualche riferimento solo alle politiche lavorative applicate a livello di gestione delle risorse umane, di nuovo a riprova del fatto che quello della creazione di posti di lavoro e del rispetto dei diritti dei lavoratori sia un tema molto sentito in Spagna, poiché ripreso più volte anche dalla stessa Consum.

Ad ogni modo, risulta che ciò che manca in Spagna è un'impresa della GDO con una gestione globale e integrata della RSI che operi a livello nazionale. Si auspica dunque che Consum possa negli anni ampliare la propria area d'azione per arrivare a coprire tutto il territorio spagnolo, espandendo le buone pratiche che ha potuto più volte

dimostrare nelle comunità nelle quali è già attivo e ottimizzando la propria comunicazione per farsi accompagnare dai consumatori stessi lungo questo percorso, spronandoli a preferire imprese sostenibili.

In conclusione, nonostante i chiari vantaggi cui può portare la RSI, sono purtroppo ancora troppe le imprese che paiono mettere in secondo piano le urgenze di tipo ambientale e sociale. Basti pensare ai problemi relativi al caporalato, al lavoro in nero o a episodi di sfruttamento che purtroppo sono ancora una realtà presente anche nei Paesi occidentali o al disinteressamento sia di piccole che di grandi imprese ad un corretto smaltimento dei rifiuti, producendo conseguenze ambientali non di poco conto. Per questo diventa fondamentale informare ed educare in primis le imprese al nuovo modo di intendere la sostenibilità, poiché a loro volta viene loro riconosciuto il compito di dover dare l'esempio ai consumatori e di educarli ad agire responsabilmente e a collaborare per la creazione di un valore condiviso.

Le imprese già attive sul fronte ambientale e sociale, come lo sono Coop Alleanza 3.0 e Consum, devono quindi continuare a portare avanti il proprio impegno con efficacia e costanza, dimostrando ai propri competitors che l'attenzione verso la sostenibilità è ormai irrinunciabile e non può più essere sottovalutata se si ha a cuore la propria permanenza sul mercato. Non meno importante, bisogna dunque imparare a comunicare la stessa sostenibilità in modo efficace ed esaustivo, informando ed educando i consumatori ad un consumo più etico, allo scopo di risolvere il divario informativo ancora presente tra questi ultimi e le imprese. Solo in questo modo, impegnandosi veramente e costantemente ad elaborare una strategia *green* che pervada tutta la gestione aziendale, è infatti possibile creare e diffondere valore e ricchezza per tutti gli stakeholder e salvaguardare tutte le risorse che il nostro pianeta ci ha donato.



## Bibliografia

Alleanza Corporativa Internazionale (1995), *Dichiarazione di identità e carta dei valori e principi*

Altroconsumo (2014), *Fai la spesa giusta*

Aparicio Tovar J., De La Vega B. (2011), *La responsabilidad social de las empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, Bomarzo

Bernardi L. (2006), *Percorsi di ricerca sociale*, Roma, Carocci Editore

Bertino R. M., Mingozzi A., Mingozzi E. (settembre 2017), *Rapporto BioBank. Analisi e statistiche del biologico in Italia secondo i censimenti di BioBank*

Buttle F. (2004), *Customer relationship management. Concept and tools*, Routledge

Campos i Climent V., Sanchis Palacio J. R. (2014), *El modelo Consum: una cooperativa responsable y sostenible*, Vincle

Castro N. (2017), *La dictadura de los supermercados: cómo los grandes distribuidores deciden lo que consumimos*, Ediciones Akal

Cocca R. (2013), *Come comunicare tra imprese cooperative e comunità locale: Il bilancio sociale*, Homeless Book

Comitato Europeo di Normazione (2002), *Requisiti per imballaggi recuperabili mediante compostaggio e biodegradazione – Schema di prova e criteri di valutazione per l'accettazione finale degli imballaggi*

Commissione Europea (5 luglio 2013), *Ambiente: l'80% degli europei bada all'impatto ambientale dei prodotti*

Commissione Europea (ottobre 2012), *How companies influence our society: citizens' view*

Commissione Europea (luglio 2001), *Libro Verde*, Bruxelles

Commissione Europea (25 Novembre 2009), *Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on the voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS)*, Bruxelles

Commissione Europea (novembre 2017), *Special Eurobarometer 468: Attitudes of European citizens towards the environment*

Commissione Europea (ottobre 2011), *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*

Consum Cooperativa (9 giugno 2017), *Consum contará con 56 supermercados con CO2 en sus instalaciones frigoríficas a finales de 2017*, comunicato stampa

Consum Cooperativa (2017), *Memorias de Sostenibilidad 2016*

Coop Alleanza 3.0 (2017), *Report di Sostenibilità 2016*

Coop Italia, ANCC (2017), *13° rapporto sociale nazionale della cooperazione di consumatori*

Crivellaro M., Vecchiato G., Scalco F. (2012), *Sostenibilità e rischio greenwashing*, libreriauniversitaria.it

Davis Keith (giugno 1975), *Five Propositions for Social Responsibility*, Business Orizon, vol. 13, n. 3, pp. 19-24

European Trade Union Confederation – ETUC (10 giugno 2001), *Resolution on CSR*.

Fabris Giampaolo (2010), *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea

Francisco Javier Pérez Sanz, Ana Gargallo Caste (2005), *Gestión, desarrollo y aplicación de la responsabilidad social en entidades de economía social: el caso de las cooperativas*, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, noviembre, número 053, pp. 305-332

Gómez N. B., Martínez D. R. (2005), *La comunicación online de la RSC. El caso de las empresas líderes del mercado minorista español*, Razón y Palabra, vol. 19, núm. 92, diciembre, pp. 1-25

Iodice C. (2012), *Compendio di economia aziendale e ragioneria generale*, Maggioli Editore

Izquierdo S., Ricardo J.; Villalonga Grañana I. (2005), *La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. Actores y disputas en el contexto de la economía neoliberal globalizada*, Bomarzo

Maira Vidal Maria (2015), *La dimensión internacional de la responsabilidad social empresarial*, Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales, 37 mayo-agosto, 2017, pp. 191-195.

Marchese A., Masotti M., Sidali K. L., Andrea Cristina D. (2014), *The consumer behaviour and new brand management policies of organic food in Italy: the case study of “Vivi Verde Coop”*, *Ciência e Natura*, vol. 36, n. 1, gennaio-aprile, pp. 11-17

Parlamento Italiano (3 agosto 2017), *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 20 giugno 2017, n. 91, recante disposizioni urgenti per la crescita economica nel Mezzogiorno*

Perrini F. (2006), *Corporate Social Responsibility: l'Europa e lo sviluppo di imprese competitive e sostenibili*, *Economia & Management*, n. 6

*Rapporto Greenitaly 2017* (ottobre 2017)

Redazione Coop Consumatori (dicembre 2017), “Consumatori”, n.9

Redazione Coop Consumatori (gennaio-febbraio 2018), “Consumatori”, n.1

Redazione Coop Consumatori (marzo 2018), “Consumatori”, n.2

Roccatò M. (2008), *La rilevazione empirica dei valori*, “Rassegna italiana di sociologia”, n. 49, pp. 39-60.

Siano A. (2012), *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, *Sinergie Italian Journal of Management*, pp. 3-23

Tirole Jean (2016), *La economía del bien común*, Taurus

Vecchiato G. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche, Metodologia e case history*, Franco Angeli

Zamagni V., Battilani P., Casali A. (2004), *La cooperazione di consumo in Italia*, Bologna, il Mulino

# Sitografia

Accredia (2 novembre 2017) <https://www.accredia.it/2017/11/02/nuove-norme-uni-en-iso-9001-e-14001-entro-il-15-settembre-2018-le-organizzazioni-devono-adeguarsi-alle-nuove-edizioni-2015/>

BilanciaRSI (21 dicembre 2011), Una definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa, <http://www.bilanciarsi.it/per-argomento/responsabilita-sociale-dimpresa/una-definizione-di-responsabilita-sociale-dimpresa/>

Camera di Commercio Ancora, *Le Etichette Ecologiche*, <http://www.an.camcom.gov.it/sites/default/files/GuidaEtichette%20Ecologiche.pdf>

Carrington D. (12 dicembre 2012), Co-op supermarkets extend fridge door scheme, <https://www.theguardian.com/environment/2012/dec/25/co-op-supermarkets-extend-fridge-door-scheme>, The Guardian

Clerici C. (14 febbraio 2012), *I supermercati contro lo spreco di energia*, [http://www.corriere.it/ambiente/12\\_febbraio\\_14/gdo-energia-clerici\\_d0ea6632-56ef-11e1-a6d2-3f65acf5f759.shtml](http://www.corriere.it/ambiente/12_febbraio_14/gdo-energia-clerici_d0ea6632-56ef-11e1-a6d2-3f65acf5f759.shtml), Corriere Online

*Coop Estense in crisi, nel piano di rilancio mobilità per 200 lavoratori* (19 febbraio 2015), <http://www.baritoday.it/economia/coop-estense-le-mosse-per-il-rilancio-mobilita-per-200-lavoratori.html>, Bari Today

Engelsiepen J. (27 gennaio 2011), *A Brief History of the Plastic Bag*, <http://www.ecology.com/2011/01/27/plastic-bag-conundrum/>, Ecology.

Klein A. (28 febbraio 2018), *A supermarket in Amsterdam has an aisle with more than 700 grocery items — and no plastic*, [https://www.washingtonpost.com/news/inspired-life/wp/2018/02/28/a-supermarket-in-amsterdam-has-an-aisle-with-more-than-700-grocery-items-and-no-plastic/?noredirect=on&utm\\_term=.30c3bff61dfc](https://www.washingtonpost.com/news/inspired-life/wp/2018/02/28/a-supermarket-in-amsterdam-has-an-aisle-with-more-than-700-grocery-items-and-no-plastic/?noredirect=on&utm_term=.30c3bff61dfc), The Washington Post

Legambiente (2009), *Imbrocciamola!*, [http://www.legambienteverona.it/iniziative/Legambiente%20word%20press/Acqua/dossier\\_imbrocciamola09.pdf](http://www.legambienteverona.it/iniziative/Legambiente%20word%20press/Acqua/dossier_imbrocciamola09.pdf)

Ministero delle Attività Produttive (2005), *Appunti Cooperativi*,

[http://www.universocoop.it/appunti\\_cooperativi/Appunti%20Cooperativi.pdf](http://www.universocoop.it/appunti_cooperativi/Appunti%20Cooperativi.pdf)

Perrone Tommaso (30 marzo 2017), *Osservatorio nazionale sullo stile di vita sostenibile 2017: due anni dopo Expo, l'interesse si consolida*, <https://www.lifegate.it/persone/news/osservatorio-nazionale-sostenibilita-2017>, LifeGate.it

Poulter Sean (4 dicembre 2017), *East of England Co-op become the first British supermarket to start selling food past its best before date in bid to cut waste*, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-5142283/Co-op-British-supermarket-sell-expired-food.html>, Daily Mail Online

Pulina P. (marzo 2010), *Etica e responsabilità sociale delle imprese della grande distribuzione alimentare*, <https://agrireregionieuropa.univpm.it/en/content/article/31/20/etica-e-responsabilita-sociale-delle-imprese-della-grande-distribuzione?qt-eventi=1>, Agrireregionieuropa

Seize the Change (marzo 2017), *Integrare la sostenibilità nel core business*, [https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2017/03/Seize-The-Change\\_SP\\_LR\\_EY\\_7-marzo.pdf](https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2017/03/Seize-The-Change_SP_LR_EY_7-marzo.pdf)

Sensi G. (9 novembre 2017), *Comunicare l'impatto sociale*, <http://www.ferpi.it/comunicare-limpatto-sociale/>, Ferpi

Sobrero R., (1 febbraio 2016), *L'impresa della settimana: Coop*, <http://rossellasobrero.it/limpresa-della-settimana-coop/>, CSR e dintorni di Rossella Sobrero

Tito Menzani, Marco Gualersi (7 dicembre 2015), *Punti Vendita*, <http://www.memoriecooperative.it/formazione/punti-vendita/>, Memorie Cooperative

[www.consum.es](http://www.consum.es)

[www.coopalleanza3-0.it/](http://www.coopalleanza3-0.it/)

[www.e-coop.it](http://www.e-coop.it)

[www.iso.org](http://www.iso.org)

[www.masfamilia.org](http://www.masfamilia.org)

[www.saasaccreditation.org](http://www.saasaccreditation.org)

[www.sa8000.info](http://www.sa8000.info)

[www.top-employers.com](http://www.top-employers.com)

Zreick R. (7 agosto 2009), *Gli shopper vanno a morire*, <https://www.focus.it/ambiente/natura/shopper-sacchetti-di-plastica-biodegradabile-2908071808>, Focus



# Appendice



## Allegato 1 – Interviste ai responsabili comunicazione

### Scheda intervistati

N. INTERVISTA	NOME E COGNOME INTERVISTATO	RUOLO ATTUALE	COOPERATIVA	DATA INTERVISTA
1	Mónica Alós Moncho	Responsabile comunicazione esterna	Consum Cooperativa	19/12/2017
2	Francesca Cavazza	Responsabile comunicazione esterna e ufficio stampa	Coop Alleanza 3.0	26/02/2018
	Giorgio Benassi	Responsabile sostenibilità e CRM manager		

### 1. La gestione e la comunicazione della RSI in *Consum Cooperativa*

#### Intervista alla responsabile della comunicazione esterna Mónica Alos Moncho

1. *Come si è sviluppato l'interesse per le politiche di RSI? Quando furono introdotte le prime certificazioni sociali e ambientali?*

La responsabilità sociale di Consum è qualcosa di integrato alla sua naturalezza cooperativa. Si tratta di un modello di gestione basato nel porre le persone al centro delle decisioni aziendali e di considerarle come una guida per poter raggiungere i nostri obiettivi e per svolgere le nostre attività giorno dopo giorno. La responsabilità sociale di Consum si inquadra nella Politica di Sostenibilità della Cooperativa e nella sua triplice dimensione economica, ambientale e sociale. È per questo che l'introduzione delle prime certificazioni avvenne nel 2001, con la ISO 14001, permettendoci di diventare il primo supermercato spagnolo con questo tipo di certificazione ambientale.

2. *Che tipo di benefici sono stati registrati a seguito dell'integrazione della RSI nella gestione aziendale?*

Attraverso l'applicazione delle politiche di RSI, ci sono stati benefici di vario tipo, a partire da quelli economici: alla fine del 2016 si è registrato il 10,5% di vendite in più rispetto all'anno precedente, portando ad un maggiore guadagno in denaro che viene in parte ripartito tra i nostri soci e lavoratori e in parte investito per migliorare il nostro servizio. In più, l'onestà di tutte le nostre azioni ci permette di aumentare l'orgoglio dei nostri soci di appartenere alla Cooperativa e quindi di rafforzare la nostra reputazione e di migliorare costantemente la nostra relazione con la società.

3. *Tutti i pubblici hanno la possibilità, qualora lo desiderassero, di accedere direttamente ai risultati dell'impresa?*

Consum è sempre trasparente nella diffusione di informazioni rilevanti per i diversi gruppi di stakeholder: soci-lavoratori, soci-clienti, affiliati, fornitori e creditori, entità sociali. Per questo offriamo principalmente tre meccanismi di controllo a chi desidera vedere i nostri risultati: 1) un portale web chiamato "DecirHaciendo", che è una finestra aperta sulla realtà sociale spagnola, in cui viene presentato un breve reportage in formato video su differenti temi d'attualità e sulla necessità di cambiamento verso questioni concrete, più alcune interviste per conoscere l'opinione dei consumatori e dei nostri soci, i cui risultati vengono analizzati e integrati alla gestione della Cooperativa con periodicità mensile. Le conclusioni di ciascuna intervista si pubblicano successivamente mediante comunicati stampa. 2) "SerResponsable", che include sei "pillole" informative, presentate sia in forma scritta che grafica, riguardo i risultati economici della Cooperativa e le politiche di RSI, con informazioni rilevanti per ogni tema di interesse, suddivisi in 6 argomenti: *economia sostenibile, ambiente, occupazione e formazione, gestione etica, compromesso sociale e prodotti e servizi*. 3) "TenemosMemoria", in cui si possono trovare le raccolte dei Report di Sostenibilità di Consum a partire dal 2005, anno in cui iniziò ad essere sottoposto alle norme del GRI (Global Reporting Initiative).

4. *Da quando avete iniziato ad inserire prodotti biologici, rispettosi dell'ambiente o di commercio equosolidale? I consumatori si sono da subito dimostrati attenti e interessati a questo tipo di prodotti o è servito un processo graduale di sensibilizzazione?*

Ascoltiamo sempre i nostri clienti per conoscere le loro necessità e ci impegniamo per adattare la gamma di prodotti a queste esigenze. Per esempio, nel caso dei prodotti biologici, nei supermercati Consum abbiamo da poco lanciato la nostra prima linea di prodotti biologici chiamata *Consum Eco*. In totale abbiamo incorporato 20 nuove referenze nelle categorie frutta, verdura e pasta. Una linea che punta ad un tipo di coltivazione senza l'utilizzo di additivi chimici, alla sostenibilità e alla salvaguardia dell'ambiente, e che gode di tutti i certificati dell'Unione Europea e del Consiglio dell'Agricoltura Biologica. Attualmente, Consum dispone di un totale di 95 referenze di prodotti biologici, presenti nella maggior parte dei negozi Consum. Sono più di 400 i prodotti presenti, in quantità maggiore o minore in base alle caratteristiche del supermercato in questione, ma comunque in continua espansione in tutti i punti vendita. Si sottolinea che, da quando la Cooperativa iniziò ad offrire i propri prodotti biologici, circa un anno fa, la gamma è stata ampliata gradualmente, sestuplicando la sua presenza per rispondere ad una domanda sempre maggiore da parte dei clienti.

5. *Da cosa nacque lo slogan ¡Qué bueno ser diferente! (È bello esser differenti!)? Qual è il messaggio che si vuole trasmettere?*

Abbiamo sempre lavorato per evidenziare l'essenza della marca Consum con i fatti più che con le parole, dimostrando che le persone stanno al centro dei nostri interessi, avvicinandoci ai nostri clienti affinché capiscano il vero significato della marca e il ruolo che gioca nella loro vita. Insomma, lo slogan fu concepito come una forma per celebrare il bello di essere differenti attraverso degli attributi che differenziano Consum dal resto dei suoi competitors.

6. *Come si rendono i soci partecipi nelle decisioni aziendali? Come avviene la gestione collettiva dell'impresa e più nello specifico della RSI?*

I gruppi di lavoro che favoriscono lo scambio di informazioni tra azienda e stakeholder e che permettono di prendere decisioni condivise per la Cooperativa sono il Consiglio Direttivo, l'Assemblea Generale e il Comitato Sociale, ai quali si aggiungono il Consiglio dei Soci (lavoratori e consumatori) e l'Assemblea della Commissione Delegata del Comitato Sociale. Per il modello di organizzazione della Cooperativa stessa, tutti i 13.504 soci lavoratori di Consum, possono partecipare in gruppi organizzati per influire nella presa delle decisioni, nonostante esistano già determinati forum di carattere aziendale, come le Riunioni Centrali, a cui possono partecipare tutti i lavoratori.

Tanto i soci lavoratori come i consumatori sono rappresentati e possono partecipare all'Assemblea Generale dei Delegati, l'organo di governo più grande della Cooperativa. Questa è composta da 150 membri, 75 soci-lavoratori e 75 soci-consumatori. In questo modo il 100% dei soci può votare e esprimere le proprie preferenze eleggendo i propri rappresentanti durante le Giunte Preparatorie, che si celebrano ogni tre anni.

La gestione della Sostenibilità di Consum è invece principalmente realizzata grazie a due attori principali: il *Comitato di Responsabilità Sociale*, che per decisione della direzione generale coordina e valuta la gestione della sostenibilità della Cooperativa, e tutti i suoi *Stakeholder*, ovvero un collettivo di pubblici attivi per il raggiungimento dei nostri obiettivi, da loro condivisi, e interessati direttamente alle attività o ai prodotti di Consum.

7. *In base a quali requisiti vengono scelti i fornitori?*

In Consum lavoriamo per stimolare lo sviluppo economico locale attraverso l'utilizzo delle risorse che offre il territorio nel quale ci troviamo e promuovendo lo sviluppo delle imprese della zona. Nel concreto, il 99,6% degli acquisti effettuati da Consum proviene da fornitori nazionali, e ben il 65,58% direttamente da fornitori delle comunità autonome in cui si trovano i supermercati (Comunità Valenciana, Catalogna, Regione di Murcia, Castilla-La Mancha, Andalusia e Aragona). Inoltre, agiamo sempre secondo criteri

ambientali e di sostenibilità nella scelta dei prodotti e dei fornitori, cercando, attraverso dichiarazioni ufficiali, di sensibilizzare e rendere tutti loro consapevoli dello sviluppo di una gestione socialmente responsabile.

A questo proposito, nel 2016 Consum aderì al Codice di Buone Condotte Commerciali nella Contrattazione Alimentare del Ministero dell'Agricoltura e della Pesca, dell'Alimentazione e dell'Ambiente. Attraverso questo codice, manifestiamo il nostro impegno nell'applicare in modo volontario pratiche commerciali che promuovano relazioni eque, equilibrate e di fiducia in tutta la catena alimentare.

8. *Riguardo la comunicazione interna:*

a) *Come funziona?*

La comunicazione interna di Consum ha una struttura di campagna annuale che ha come punto di partenza e di fine il Consiglio dei Soci Lavoratori. La comunicazione interna è centrata sui valori della marca stessa, per i quali le persone devono stare al centro di tutto. In seguito alla modifica dello slogan in "Consum, que bueno ser diferente", è stata adattata anche la campagna di Comunicazione annuale. Quest'anno (2017) la comunicazione interna ha compiuto un passo avanti verso una comunicazione sempre più digitale, con una pagina web interna dove si realizzano numerose azioni di comunicazione con dinamiche relazionate con i valori della Cooperativa.

b) *Cosa ne pensano i soci-lavoratori dell'impresa riguardo alle politiche di occupazione di Consum?*

Ogni anno si realizzano tra tutti i lavoratori inchieste sul clima lavorativo. È emerso che la valutazione della stabilità lavorativa da parte del personale è estremamente positiva, così come lo è il clima nell'impresa.

c) *I dipendenti si mostrano interessati a partecipare alla gestione della RSI dell'impresa?*

La Campagna di comunicazione di quest'anno prevede una specifica fase mirata alla comunicazione della RSI, che inizieremo ad attuare nella pratica

da gennaio 2018. I nostri dipendenti sono particolarmente sensibili a tutte quelle azioni relazionate con i valori della RSI, come per esempio il programma *Profit* per la raccolta di alimenti, la riduzione dell'impronta di Carbonio, le iniziative solidali come la raccolta di giocattoli per associazioni sociali, il riciclaggio di carta e plastica o la raccolta di tappi.

*d) Come li si motiva affinché si sentano realmente coinvolti in queste attività?*

In molte delle nostre azioni di comunicazione c'è sempre una chiara intenzione di potenziare tutto ciò che è relazionato con la RSI, a sua volta integrata all'interno di una strategia globale. È quindi molto importante la sensibilizzazione dei nostri dipendenti affinché si sentano veramente parte della Cooperativa e ne condividano i valori.

9. *Riguardo la comunicazione esterna:*

*a) Come si comunica con i consumatori?*

Consum stabilisce un dialogo costante con i propri clienti attraverso vari canali di comunicazione, applicando sempre i criteri di trasparenza e veridicità. Si tratta di un valore aggiunto che mette in risalto le azioni della Cooperativa in tutti i suoi ambiti. Ad esempio, nel 2016 la Cooperativa diede informazioni sulle proprie attività attraverso 60 comunicati stampa ufficiali, raggiungendo un totale di 3.000 feedback provenienti da diversi mezzi di comunicazione, la maggior parte da canali online. Inoltre, per conoscere le opinioni e le necessità dei consumatori, Consum si mette a disposizione sui propri canali sui diversi social network (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube tra i principali) rispondendo ai loro dubbi in tempo reale, offrendo informazioni su nuovi prodotti o servizi offerti o organizzando iniziative, come concorsi o partecipazioni ad inchieste, contribuendo a creare una relazione di fiducia con la marca.

Consum comunica con i propri clienti, anche e soprattutto, attraverso le Assemblee dei Soci-Consumatori, che si celebrano ogni tre anni.

*b) Come li si coinvolge nelle attività aziendali per mantenere con loro una relazione di fiducia?*

Oltre all'esistenza del Consiglio dei Soci-Consumatori, per soddisfare le necessità dei soci-clienti e offrire nuove soluzioni, Consum dispone di alcuni metodi innovativi che aiutano ad incrementare dinamiche di gruppo di diverso tipo: riunioni di gruppo, acquisti guidati, interviste, inchieste e molto altro, al fine di migliorare i propri prodotti e servizi seguendo i giudizi dei propri clienti. Durante il 2016 un totale di 7.222 tra clienti soci e non soci partecipò alla realizzazione di 96 riunioni di gruppo, nelle quali si riuscì a testare l'opinione riguardo 684 prodotti di marca propria direttamente nel punto vendita. Nel 2017 abbiamo raggiunto la quota di 3 milioni di soci-clienti, il che ci rende la Cooperativa più grande della Spagna per numero di soci.

*10. Qual è la risposta dei vostri stakeholder ad una maggior attenzione all'ambiente e ai diritti umani? (es. frigoriferi nei supermercati chiusi per evitare la dispersione di energia, preferenza ai prodotti locali, aumento del permesso di paternità per dipendenti...)*

I consumatori sono sempre più consapevoli dell'esistenza di politiche sociali e ambientali e sono sempre più attenti nell'acquistare prodotti da imprese responsabili con la loro comunità, con la società e con l'ambiente. I risultati di alcuni sondaggi e ricerche mostrano che i nostri stakeholder apprezzano questo tipo di impegno che Consum cerca di dimostrare, hanno fiducia in noi e valutano l'azienda in modo sempre più positivo.

Ecco alcuni risultati raccolti:

- I dipendenti valutano la Cooperativa con un 3,77 su 5 nell'inchiesta del 2016 sul Clima Lavorativo (inchiesta biennale), un 5% in più rispetto alla precedente;
- Gli affiliati valutano con un 7,4 su 10 il servizio di vendita e logistica dell'Organizzazione;
- La valutazione dei clienti aumenta di un 5,5% nella percezione positiva della Cooperativa (studio indipendente)

- Consum occupa il secondo posto nel ranking commerciale composto da 16 imprese di distribuzione, valutato nel 2016 da 32 aziende produttrici (studio indipendente)

## **2. La gestione e la comunicazione della RSI in *Coop Alleanza 3.0***

### **Intervista al responsabile sostenibilità e CRM manager **Giorgio Benassi** e alla responsabile della comunicazione esterna **Francesca Cavazza****

#### *Premessa*

Una premessa fondamentale prima di poter approfondire tutti i punti e rispondere alle varie domande è che Coop Alleanza 3.0 ha un'origine piuttosto recente. Nasce infatti il primo gennaio 2016, dopo la fusione tra altre tre cooperative, Coop Adriatica, Coop Estense e Coop Consumatori Nord Est, ognuna con la propria storia più lunga e radicata. In alcune domande si potrà quindi fare riferimento a eventi o dati che risalgono ad una di queste tre cooperative, in particolar modo, nel nostro caso, a Coop Adriatica, che ha operato sia a Padova che a Bologna, dove tutt'ora si trova la sede centrale della cooperativa.

#### *11. Come si è sviluppato l'interesse per le politiche di RSI? Quando furono introdotte le prime certificazioni sociali e ambientali?*

Il tema della responsabilità sociale era già presente in tutte le cooperative che hanno portato alla nascita di Coop Alleanza 3.0. In quanto cooperative di consumo, avevano infatti per statuto il vincolo di essere responsabili socialmente, prestando fin dall'inizio particolare attenzione alle persone e all'ambiente. Più concretamente, le prime strategie sostenibili si sono avviate nei primi anni 2000, quando Coop Adriatica ha istituito il Bilancio di Sostenibilità come strumento strategico di programmazione e misurazione della sostenibilità. Primato importante di Coop (in questo caso si parla di Coop Italia, la cooperativa centrale che si occupa della tracciabilità del prodotto a marchio Coop) è quello di essere stata la prima in Europa tra le catene della Grande Distribuzione ad aver ottenuto, nel 1998, la certificazione sociale SA 8000,

fondamentale per verificare che i fornitori dei prodotti a marchio Coop rispettino i diritti dei lavoratori lungo tutta la filiera. Per quanto riguarda il nostro gruppo invece, le prime certificazioni sociali e ambientali sono comparse nei primi anni 2000. Fondamentale è però ricordare che intendiamo le certificazioni come elementi di miglioramento continuo. Quindi, dove ci accorgiamo di aver raggiunto uno standard soddisfacente e difficilmente superabile, preferiamo non rinnovare più quelle certificazioni che ormai sono state “assorbite” nella gestione di tutte le attività e le sostituiamo con la garanzia di un continuo monitoraggio interno, eliminando quindi un costo superfluo da sostenere.

*12. Che tipo di benefici sono stati registrati a seguito dell'integrazione della RSI nella gestione aziendale?*

Le certificazioni sono solo un esempio di come la ricerca di una maggiore sostenibilità permetta di migliorare i processi aziendali. Infatti, l'applicazione della RSI aiuta l'impresa a migliorare la propria azione sotto diversi aspetti. Ad esempio contribuisce alla motivazione dei dipendenti, alla presenza di un clima lavorativo positivo e alla creazione di un'identità d'impresa, poiché le azioni di RSI sono sempre coerenti con i nostri valori cooperativi e di responsabilità sociale. In questo modo anche i consumatori ci riconoscono una maggiore fiducia e ci continuano a scegliere anche in momenti di criticità o di allarmi sanitari in campo alimentare, poiché sanno che da noi potranno trovare sempre la stessa qualità e prodotti che siano controllati e sicuri per la salute e l'ambiente. Questo fatto ci permette di mantenere un capitale economico costante, che poi viene sempre reinvestito a vantaggio dei soci, ad esempio aprendo nuovi punti vendita, migliorando la resa ambientale di quelli già esistenti, ampliando la gamma di prodotti a disposizione, nell'ottica di un miglioramento continuo del nostro servizio.

*13. Tutti i pubblici hanno la possibilità, qualora lo desiderassero, di accedere direttamente ai risultati dell'impresa cooperativa?*

È nell'essenza stessa di essere una cooperativa il fatto di voler comunicare i propri obiettivi e i propri risultati in modo chiaro e trasparente a chiunque vi

voglia accedere. Lo stesso Report di Sostenibilità mostra i risultati economici, ambientali e sociali che Coop Alleanza ha raggiunto durante l'anno e può essere semplicemente consultato da tutti andando nella sezione "Bilanci e documenti" sul nostro sito internet. Essendo un documento piuttosto corposo, stiamo lavorando per renderlo più facilmente fruibile dai consumatori, creando, in una prospettiva di miglioramento, una sezione ad hoc in cui i contenuti verranno sintetizzati mettendo in evidenza i dati di maggior rilievo.

Nella stessa sezione è presente anche l'SGE, breve documento che rendiconta le attività per il sistema di gestione ambientale e per la gestione dell'energia, che contiene dati molto più tecnici che talvolta vengono anche inviati come estratto direttamente a pubblici selezionati.

*14. Da quando avete iniziato ad inserire prodotti biologici, rispettosi dell'ambiente o di commercio equosolidale? I consumatori si sono da subito dimostrati attenti e interessati a questo tipo di prodotti o è servito un processo graduale di sensibilizzazione?*

Una delle nostre particolarità è quella di riuscire ad arrivare tra i primi ad occupare dei segmenti di mercato che, pur essendo ancora poco conosciuti, hanno del potenziale da dover valorizzare. È stato proprio questo il caso dei prodotti equosolidali, che Coop ha iniziato ad inserire nei punti vendita verso la metà degli anni '90, un caso unico nel panorama della GDO italiana. I consumatori erano ancora abituati ai prodotti delle grandi marche con una forte pubblicità alle spalle, ma essendo il mercato equosolidale coerente con i valori di Coop, abbiamo comunque continuato a credere in questa filosofia e a proseguire con tale impegno. Nei primi anni 2000 infatti è stato compiuto un ulteriore passo, mettendo il marchio Coop sui prodotti equosolidali, come ulteriore garanzia al consumatore degli stessi standard e qualità di tutti gli altri prodotti a marchio Coop.

Differentemente, il biologico è stato introdotto nei nostri punti vendita quando in altri Paesi Europei era già diffusa una normativa chiara a riguardo. Cogliendo questa opportunità, Coop ha inserito a partire dal 2002 i prodotti Eco-logi e Biologici (che nel 2009 hanno confluito nella linea ViviVerde), cercando

parallelamente di educare i propri soci al loro consumo. Nel corso degli anni le categorie del biologico e dell'equosolidale si sono ampliate, ma anche per la classica linea di prodotti a marchio Coop ci impegniamo a proporre prodotti a ridotto impatto ambientale, a ridurre gli imballaggi e a utilizzare materiali riciclabili o a incentivare l'uso dello sfuso e delle ricariche, tutto frutto di una politica ambientale che in Italia solo Coop può vantare.

*15. Come è nato lo slogan “La Coop sei tu”? Quali sono i principali valori che si vogliono trasmettere?*

Lo slogan “La Coop sei tu” è diffuso a livello nazionale, poiché fa riferimento a Coop Italia, la cooperativa di consumatori che fa da fulcro a tutte le altre che le sono associate. Dunque anche noi di Coop Alleanza abbiamo “ereditato” tale slogan dalle cooperative madri del nostro gruppo, che lo avevano adottato a loro volta in quanto parte del gruppo Coop Italia. È uno slogan che esiste ormai da più di trent'anni, probabilmente da quando negli anni '80 ci fu uno sviluppo forte della cooperativa e della sua identità. Si voleva far capire ai consumatori perché Coop fosse differente dalle altre imprese della grande distribuzione, dunque la frase “La Coop sei tu” era ed è tuttora efficace per far comprendere il fatto che sono i soci stessi i proprietari della cooperativa, sottolineando il passaggio da essere solo un cliente all'esserne socio, ovvero un qualcuno che ne possiede una vera e propria quota sociale. Uno slogan che quindi ben veicola i valori di cooperazione, partecipazione e di identificazione con la cooperativa stessa.

*16. Come si rendono i soci partecipi nelle decisioni aziendali? Come avviene la gestione collettiva dell'impresa e più nello specifico della RSI?*

Disponiamo di tanti strumenti per permettere ai soci di far sentire la propria voce e cerchiamo di renderli il più accessibili possibile. Ad esempio promuoviamo la partecipazione alle Assemblee, che sono presenti sul territorio in modo capillare, dando così la possibilità a tutti i soci di partecipare facilmente alla vita della cooperativa. Si realizzano sia Assemblee di Bilancio, in cui si discute degli obiettivi e dei risultati ottenuti, anche in ambito RSI, che Assemblee più

generaliste, in cui i soci possono esporre i propri interessi e punti di vista. Utilizziamo un sistema di rappresentanza sociale, che vede la dimensione minima nel punto vendita: ogni negozio è dotato di uno o più rappresentanti sociali eletti con un sistema ben strutturato, che prevede un'elezione dei soci ogni tre anni. La persona eletta, rappresenta così i soci del punto vendita, con il compito di raccogliere le istanze e di portarle al livello superiore, ovvero al Consiglio di Zona, organismo territoriale di rappresentanza, che a sua volta deve riportarle al Consiglio di Amministrazione. Si tratta di un processo di rappresentanza indiretta, in cui ciascun socio può incidere sulle scelte della cooperativa tramite l'elezione dei propri rappresentanti sociali. Infatti, avendo una base sociale larghissima di oltre due milioni di soci, il sistema della rappresentanza sociale è l'unico che ci consente di portare la voce di ciascun territorio nei Consigli di Amministrazione, facendo realmente valere i bisogni e opinioni dei soci consumatori. Nelle Assemblee, invece, il meccanismo è diretto, poiché chiunque può parteciparvi, alzare la mano, esprimere direttamente il proprio parere, esporre i propri dubbi e domande.

*17. Riguardo ai fornitori esterni:*

*a) In base a quali requisiti e criteri vengono scelti?*

Sottolineiamo che la gestione dei fornitori è un'attività che passa da Coop Italia, di cui noi quindi non ci occupiamo direttamente. Tuttavia possiamo citare, oltre alla SA 800, di cui abbiamo già parlato, che ci permette di lavorare con dei fornitori che aderiscano agli standard etici di Coop, la campagna "Buoni e giusti", iniziata nel 2016 per promuovere l'eticità delle filiere ortofrutticole a rischio. Si pone infatti contro il caporalato e il lavoro nero in agricoltura, un problema che spesso viene associato solo ai paesi del terzo mondo, ma che è purtroppo una realtà esistente sia in Europa che in Italia. Con questa campagna, gli oltre 800 fornitori di ortofrutta di Coop, che lavorano con oltre 70.000 aziende agricole, hanno sottoscritto il nostro codice etico impegnandosi a rispettare la dignità del lavoro lungo tutta la filiera agricola e ad evitare ogni tipo di sfruttamento, rendendosi disponibili a verifiche ispettive e controlli da parte degli enti indicati da Coop.

b) *Vi è mai capitato di rifiutare di collaborare con un fornitore o di troncarne i rapporti perché non in linea con i valori di Coop o a causa di comportamenti non sostenibili?*

Coop generalmente verifica con i propri commissari il rispetto dei capitolati e delle nostre regole etiche, che non sono necessariamente quelle di legge, ma sono anzi più restrittive. In caso si riscontri una non conformità, a seconda della gravità della situazione, il fornitore viene segnalato, viene invitato ad un miglioramento oppure viene escluso nel caso continuasse a rifiutare di adeguarsi ai nostri standard. In generale i controlli effettuati nelle varie filiere hanno avuto risultati positivi, ma è capitato in pochi casi di dover sospendere delle aziende agricole per i gravi problemi rilevati. In altri casi sono stati riscontrati problemi di diversa entità relativi agli standard di sicurezza, che però non hanno reso necessaria la troncatura dei rapporti, poiché risolvibili in tempi brevi collaborando con le aziende di fornitori stesse.

#### *18. Riguardo la comunicazione interna:*

a) *Come funziona?*

Per comunicare le iniziative di sostenibilità ai lavoratori abbiamo innanzitutto una rete intranet, parallela al sito, che invece è disponibile a tutti, in cui vi è la possibilità di consultare tutti i report e di avere informazioni sulle attività di RSI. Vi può accedere buona parte dei lavoratori (ovvero coloro che dispongono di un pc aziendale), anche se abbiamo in programma di estenderne l'accesso a tutti i dipendenti. I documenti e i dati della cooperativa vengono comunque presentati anche in occasione delle Assemblee dei Lavoratori, occasioni in cui facciamo spesso riferimento ai numeri e ai progetti in programma nel campo della responsabilità sociale.

Abbiamo anche un mensile per dipendenti che va di pari passo con la pubblicazione delle notizie sulla intranet, in cui vengono ripresi più o meno

gli stessi contenuti o viene data visibilità alle singole iniziative dei negozi, con foto, articoli e testimonianze.

*b) Cosa ne pensano i soci-lavoratori riguardo alle politiche di occupazione di Coop Alleanza 3.0?*

Ci sono diverse attività che permettono di valutare il clima lavorativo e il livello di soddisfazione dei nostri dipendenti. Un'iniziativa attivata di recente in Coop Alleanza, partita poco prima già in Coop Adriatica, è "Progetto Coop", progetto di coinvolgimento e motivazione dei lavoratori, che va in parallelo con lo sviluppo della intranet, che diventa un'occasione di confronto, di ascolto e di attività utile per identificare i principali problemi, capire cosa è necessario migliorare e costruire insieme l'identità della cooperativa.

*c) I dipendenti si mostrano interessati a partecipare alla gestione della RSI dell'impresa?*

I lavoratori che decidono di lavorare in Coop, sanno già che entreranno a far parte di una cooperativa in cui la responsabilità sociale è un perno fondamentale, per questo ci dimostrano sempre un grande interesse nelle nostre attività di RSI, ricambiandoci con tutto l'impegno e la collaborazione possibili. Ad esempio EMAS è stato uno dei progetti per l'ambiente in cui le attività dei lavoratori sono state essenziali per la buona riuscita dello stesso, perché a loro volta hanno dovuto impegnarsi a gestire nella maniera più opportuna tutti gli impianti e ad avere tutti quegli accorgimenti di risparmio di risorse che ci hanno permesso di ottenere questo tipo di certificazione.

*d) Come li si motiva affinché si sentano realmente coinvolti in queste attività?*

Oltre al già nominato "Progetto Coop", utile per rafforzare coinvolgimento e motivazione dei lavoratori, sia durante le assemblee che tramite il mensile cerchiamo sempre di comunicare con loro in modo efficace, per farli sentire

parte attiva, integrante e indispensabile della cooperativa. Siamo convinti che se non fossero realmente interessati nel contribuire alle attività di sostenibilità e di responsabilità sociale dell'impresa, probabilmente non avrebbero cercato occupazione da noi, perché sanno che qui ogni persona è fondamentale per rendere qualsiasi progetto un successo. Per questo i nostri lavoratori si sono sempre dimostrati disponibili a collaborare e lo hanno sempre fatto con grande piacere.

*19. Riguardo la comunicazione esterna:*

*a) Come si comunica con i consumatori? Quali canali/mezzi si utilizzano più frequentemente o quali si sono dimostrati più efficaci?*

La gamma di strumenti per comunicare con i consumatori è molto ampia e vi sono numerose occasioni in cui possiamo raccontare i nostri dati, obiettivi, traguardi e valori.

Primo tra tutti vi è “Consumatori”, il mensile per i soci consumatori che utilizziamo per raccontare il nostro impegno per la sostenibilità, magari con estratti del Report di Sostenibilità o il racconto di singole iniziative. Anche le attività di ufficio stampa sono essenziali per raccontare singoli progetti o attività legate ad alcuni negozi, le certificazioni o i risultati ottenuti, ma anche per dare una panoramica più ampia di quello che fa la Coop rispetto alla sostenibilità sociale. Sono ovviamente dirette principalmente ai media (sia generalisti che di settore), che poi vengono a loro volta letti dai nostri soci e consumatori.

Ruolo sempre più rilevante lo hanno i social (Facebook, Twitter, Instagram e Youtube), sui quali raccontiamo anche con immagini le nostre iniziative e attività, permettendoci inoltre di rispondere ai consumatori quasi in tempo reale. Quest'ultimo servizio è reso possibile anche grazie al filo diretto (contattabile via mail o con numero verde), che è diventato uno dei canali preferenziali per il dialogo con i consumatori, che ci possono contattare direttamente per esporre i propri dubbi, fare domande o chiedere informazioni.

Vi è poi la comunicazione sul punto vendita, tramite la cartellonistica e i materiali cartacei. Non è targettizzata, poiché in negozio i pubblici sono misti, ma può comunque diventare in numerose occasioni opportunità per raccontare i nostri impegni ai soci o ai consumatori che desiderano diventarlo (ad esempio le varie brochure informative consegnate dai colleghi del punto d'ascolto in seguito all'iscrizione).

*b) Come li si coinvolge nelle varie iniziative per mantenere con loro una relazione di fiducia?*

Lo scopo degli strumenti di cui abbiamo appena parlato è proprio quello di coinvolgere soci e consumatori nelle nostre attività e di far loro comprendere la vera essenza di Coop. Altro canale in questo senso sono gli stessi Consigli di Zona, organismi territoriali di rappresentanza dei soci, che a loro volta hanno il compito, con una serie di attività sul territorio, di coinvolgere e motivare gli altri consumatori, facendosi portavoce delle iniziative della cooperativa. Vi sono poi numerosi progetti sociali e di solidarietà, sponsorizzazioni a sostegno di iniziative locali, manifestazioni a tema (ambientali, contro lo spreco...), il tutto per rendere i soci partecipi e consapevoli dell'impegno della cooperativa in campo sia sociale che ambientale.

*20. Qual è la risposta dei vostri stakeholder ad una maggior attenzione all'ambiente e ai diritti umani? (es. frigoriferi nei supermercati chiusi per evitare la dispersione di energia, preferenza ai prodotti locali, sconti per soci in difficoltà o per studenti, confezioni e imballaggi che puntano al riciclo...)*

L'adozione di criteri di attenzione all'ambiente e ai diritti umani viene sicuramente premiata dai nostri stakeholder. Il nostro impegno nel difendere e nel mettere in pratica tali valori, ci è spesso costato iniziali cali delle vendite, ma ci è senza dubbio valso come vantaggio nel lungo periodo. Il fatto dei frigoriferi chiusi è uno degli esempi più emblematici: nelle prime settimane ci ha portato ad una diminuzione delle vendite, ma abbiamo comunque continuato con quest'impegno preferendo la minor dispersione di energia alla perdita di qualche

vendita. Altro esempio è quello della campagna sull'acqua minerale, risalente a qualche anno fa, in cui si invitava i consumatori a bere acqua del rubinetto, preferendola all'acqua minerale in bottiglia. Anche in questo caso abbiamo perso consapevolmente delle vendite, ma siamo convinti che i nostri clienti abbiano potuto spendere quei soldi, che sarebbero stati spesi "inutilmente", per comprare qualche altro prodotto. Con questa azione, nel nostro piccolo abbiamo potuto aiutarli in un periodo di crisi dei consumi e loro ci hanno premiato con la fedeltà alla nostra insegna.



## Allegato 2 – Questionari autocompilati

### 1. Gli italiani e gli acquisti sostenibili

Questo questionario ha lo scopo di verificare gli atteggiamenti e i comportamenti dei consumatori italiani verso la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale. In particolar modo, si vuole capire quali siano le abitudini d'acquisto e il ruolo del consumatore all'interno dell'azienda *Coop Alleanza 3.0*.

#### #SEZIONE 1 – DATI DEMOGRAFICI

1. Et :

- < 18
- 18 – 25
- 25 – 35
- 35 – 45
- > 45

2. Sesso:

- Maschio
- Femmina

3. Regione di residenza e/o domicilio:

- Abruzzo
- Basilicata
- Emilia Romagna
- Friuli Venezia Giulia
- Lombardia
- Marche
- Puglia
- Sicilia
- Veneto
- Altro

4. Situazione lavorativa:

- Studente
- Casalinga/o

- Lavoratore
- Disoccupato
- Pensionato

#SEZIONE 2 – ABITUDINI D'ACQUISTO

5. Ti occupi in prima persona di fare la spesa per te stesso o per la tua famiglia?

- Sì, sempre
- Sì, a volte
- No

6. Quanti prodotti biologici, ecologici o equosolidali compri in media a settimana?

- Tutti
- La maggior parte
- Circa la metà
- Qualcuno
- Nessuno

7. Rispetto a cinque anni fa, diresti di acquistare prodotti biologici, ecologici o equosolidali:

- In maggior misura
- In egual misura
- In minor misura

8. Saresti disposto a pagare di più per avere tali prodotti?

- Sì
- No

9. Se avessi maggiore disponibilità economica credi che ne compreresti di più?

- Sì
- No
- In egual misura

10. Pensi che l'acquisto di tali prodotti possa portare dei reali benefici all'ambiente e alla società?

- Sì
- No

11. Seleziona i motivi principali per cui scegli di acquistare un marchio piuttosto di un altro (esprimere al massimo tre risposte):

- Prezzo più conveniente
- Miglior rapporto qualità-prezzo
- Impatto sulla salute (più sano/salutare)
- È alla moda/è il prodotto del momento
- Minor impatto ambientale
- Realizzato rispettando i diritti delle persone/lavoratori
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

12. Ti capita di leggere le etichette dei prodotti PRIMA dell'acquisto per verificarne gli ingredienti, la provenienza o le certificazioni ambientali e sociali?

- Sì, sempre
- Sì, a volte
- No, mai

### #SEZIONE 3 – ABITUDINI D'ACQUISTO IN COOP

13. Sei cliente (anche saltuario) dei supermercati/ipermercati di Coop Alleanza 3.0?

- Sì
- No

14. Se sì, sei anche socio della cooperativa? (Iscritto con carta socio per sconti, offerte, ecc.)

- Sì
- No

15. Perché scegli di fare la spesa da Coop Alleanza 3.0? (Esprimere massimo tre preferenze)

- È vicino a casa
- Buon rapporto qualità – prezzo
- Convenienza dei prodotti
- Buon programma fedeltà (bollini, concorsi a premi, sconti...)
- È un'impresa sostenibile
- Qualità delle materie prime utilizzate
- Segue un codice etico
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

16. Quando ti rechi da Coop Alleanza 3.0 a fare la spesa, acquisti maggiormente:

- Prodotti a marchio Coop
- Prodotti di altre marche

17. Se hai risposto “Prodotti a marchio Coop”, quanti di questi, in media, sono biologici, ecologici o equosolidali?

- Tutti
- La maggior parte
- Circa la metà
- Qualcuno
- Nessuno

#### #SEZIONE 4 – INTERAZIONE DEL CONSUMATORE CON COOP ALLEANZA

##### 3.0

18. Secondo te, Coop quanto è impegnata nel sociale in una scala da 1 a 5?

- 1     2     3     4     5     Non so

19. Segui Coop Alleanza 3.0 su almeno un social network?

- Sì, su più di uno
- Sì, solo su uno
- No (vai alla domanda 23)

20. Se sì, ti capita di interagire con i post pubblicati da Coop Alleanza 3.0 (like, commenti, messaggi privati...)?

- Sì
- No

21. Ricordi di aver visto post che parlassero di sostenibilità, difesa dei diritti dei lavoratori, sostegno ai produttori locali?

- Sì
- No

22. Hai mai visitato il sito ufficiale per informarti sulle iniziative o sulle politiche aziendali di Coop Alleanza 3.0 riguardo la sostenibilità e il codice etico dell'impresa?

- Sì
- No

23. Hai mai consultato il mensile dei soci Coop “Consumatori” disponibile gratuitamente nei punti vendita o spedito direttamente a casa?

Sì

No

24. I consumatori possono partecipare attivamente alle decisioni aziendali di Coop Alleanza 3.0 e dare voce ai propri interessi e opinioni (es. partecipando alla assemblee dei soci, candidandosi come rappresentanti nei comitati di zona o semplicemente votando i propri rappresentanti...). Eri a conoscenza di questo tipo di attività?

Sì, vi ho partecipato almeno una volta

Sì, non vi ho mai partecipato, ma mi piacerebbe farlo in futuro

Sì, ma non vi ho mai partecipato e non mi interessa farlo in futuro

No, ma mi piacerebbe partecipare

No, ma non mi interessa partecipare

## **2. Los españoles y las compras sostenibles**

Este cuestionario tiene por objeto comprobar las actitudes y los comportamientos de los consumidores españoles acerca de la sostenibilidad ambiental y de la responsabilidad social. En particular, se quiere entender cuáles son los hábitos de consumo y el papel de cada consumidor dentro de la empresa *Consum Cooperativa*.

### #SECCIÓN 1 – DATOS DEMOGRAFICOS

1. Edad:

< 18

18 – 25

25 – 35

35 – 45

> 45

2. Sexo:

Masculino

Femenino

3. Comunidad Autónoma de residencia:

- Comunidad Valenciana
- Cataluña
- Región de Murcia
- Castilla-La Mancha
- Andalucía
- Aragón
- Otro

4. Situación laboral:

- Estudiante
- Ama de casa
- Trabajador
- Desempleado
- Jubilado

#### #SECCIÓN 2 – HÁBITOS DE CONSUMO

5. ¿Te encargas en primera persona de hacer la compra para ti mismo o para tu familia?

- Sí, siempre
- Sí, a veces
- No

6. ¿Cuántos productos biológicos, ecológicos y de comercio justo compras en promedio cada semana?

- Todos
- La mayoría
- Aproximadamente la mitad
- Algunos
- Ninguno

7. Con respecto a lo que era hace cinco años, dirías que compras productos biológicos, ecológicos y de comercio justo:

- En mayor medida
- En igual medida
- En menor medida

8. ¿Estás dispuesto a pagar más para tener dichos productos?
- Sí
- No
9. ¿Si tuvieras mayor disponibilidad económica, crees que comprarías más dichos productos?
- Sí
- No
- En igual medida
10. ¿Crees que la sociedad y el medio ambiente beneficiarían de la compra de dichos productos?
- Sí
- No
11. Seleccione las razones por las que eliges comprar una marca más que otra (expresar máximo tres respuestas):
- Precio más barato
- Mejor relación calidad-precio
- Impacto en la salud
- Está de moda/es el producto del momento
- Menor impacto sobre el medio ambiente
- Realizado respetando los derechos de las personas/trabajadores
- Otro (especificar) \_\_\_\_\_
12. ¿Te ocurre leer las etiquetas de los productos ANTES la compra para comprobar los ingredientes, la proveniencia o las certificaciones ambientales y sociales?
- Sí, siempre
- Sí, a veces
- No, nunca

### #SECCIÓN 3 – HÁBITOS DE CONSUMO EN CONSUM COOPERATIVA

13. ¿Eres cliente (también ocasional) de los supermercados de Consum Cooperativa?
- Sí
- No

14. Además de ser cliente, ¿eres también socio de la cooperativa? (Inscrito con tarjeta para descuentos, ofertas, etc.)

Sí

No

15. ¿Por qué eliges hacer la compra en Consum? (expresar máximo tres respuestas):

Está cerca de mi casa

Buena relación calidad-precio

Conveniencia de los productos

Es una empresa sostenible

Buen programa de fidelización (concursos para premios, descuentos por los socios...)

Calidad de las materias primas utilizadas

Sigue un código ético

Otro (especificar) \_\_\_\_\_

16. Cuándo te vas a Consum para hacer la compra, compras más:

Productos de marca Consum

Productos de otras marcas

17. Si has contestado “Productos de marca Consum”, ¿Cuántos de estos, en medida, son biológicos, ecológicos y de comercio justo?

Todos

La mayoría

Aproximadamente la mitad

Algunos

Ninguno

#### #SECCIÓN 4 –INTERACCIÓN DEL CONSUMIDOR CON CONSUM COOPERATIVA

18. En tu opinión, ¿cuánto está socialmente comprometido Consum en una escala de 1 a 5?

O 1    O 2    O 3    O 4    O 5    O No sé

19. ¿Sigues Consum Cooperativa en al menos una red social?

Sí, en más que una

- Sí, solo en una
- No (vete a la pregunta 22)
20. En caso afirmativo, ¿te ocurre de interactuar con los post publicados por Consum (me gusta, comentarios, mensajes privados...)?
- Sí
- No
21. ¿Recuerdas haber visto post que hablaban de sostenibilidad, defensa de los derechos de los trabajadores, sustentamiento de los productores locales?
- Sí
- No
22. ¿Has visto alguna vez el sitio web oficial para informarte sobre las iniciativas o las políticas empresariales de Consum Cooperativa con respecto a la sostenibilidad y al código ético de la empresa?
- Sí
- No
23. ¿Has consultado alguna vez la revista para los socios de Consum “Consum Entrenosotros”, disponible gratuitamente por correo electrónico o por correo tradicional?
- Sí
- No
24. Los consumidores pueden participar activamente a las decisiones empresariales de Consum Cooperativa y dar voz a sus intereses y opiniones (por ejemplo participando a las asambleas de Socios-Consumidores, presentándose como representantes o simplemente votando a sus representantes favoritos). ¿Estabas al corriente de este tipo de actividad?
- Sí, he participado al menos una vez
- Sí, no he nunca participado, pero me gustaría hacerlo en futuro
- Sí, no he nunca participado y no me importa hacerlo en futuro
- No, pero me gustaría participar
- No, y no me importa participar