



Dipartimento di Impresa e Management Cattedra Organizzazione aziendale

**STRATEGIE DI RISPOSTA AI CAMBIAMENTI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO: LA
FERRERO SPA E L'INDUSTRIA DOLCIARIA**

RELATORE

Prof. Luigi
Moschera

CANDIDATO

Irene Zucchi
Matr.199691

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO I. I CAMBIAMENTI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO E LE STRATEGIE DI RISPOSTA.....	6
1.1. Le teorie organizzative.....	6
1.2. Ambienti e organizzazione.....	8
1.3. Cambiamenti ambiente organizzativo.....	12
1.4. L'incertezza.....	13
1.5. L'approccio teorico della dipendenza dalle risorse.....	18
1.6. Strategie di risposta alla dipendenza dalle risorse.....	19
1.6.1. Stabilire relazioni interorganizzative.....	19
1.6.2. Influenzare i settori chiave.....	24
1.7. Strategie alternative- istituzionalismo ed ecologia delle popolazioni.....	27
CAPITOLO 2. IL CASO OLIO DI PALMA E IL SUO IMPATTO.....	31
2.1 L'olio di palma.....	31
2.1.1. Impieghi dell'olio di palma.....	33
2.1.2. Analisi quantitativa dell'olio di palma nel mondo.....	33
2.3. La lotta all'olio di palma.....	37
2.3.1. L'olio di palma e la salute.....	38
2.3.2. L'olio di palma e la tutela dell'ambiente.....	41
2.4. Le decisioni legislative riguardo l'olio di palma.....	44
CAPITOLO 3. LE RISPOSTE ORGANIZZATIVE AI CAMBIAMENTI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO.....	47
3.1. Le iniziative delle organizzazioni.....	47
3.1.1. La Roundtable on Sustainable Palm Oil.....	48
3.1.2. L' European Palm Oil Alliance.....	51
3.1.3. L'Associazione delle Industrie del Dolce e della Pasta Italiane.....	53
3.2. L'industria dolciaria italiana.....	54
3.3. La Ferrero spa.....	56
3.3.1. Le risposte organizzative della Ferrero spa.....	57
3.3.2. Il caso giudiziario Ferrero-Delhaze.....	60
CONCLUSIONI.....	63
BIBLIOGRAFIA.....	65
SITOGRAFIA E ARTICOLI.....	66

INTRODUZIONE

L'ultimo decennio è stato caratterizzato dallo scoppio del caso mediatico riguardante l'olio di palma. In America da sempre si è assistito ad una lotta tra le lobby produttrici di olio, specialmente tra quella rappresentante l'olio di soia e l'olio di palma. Ma è solo dopo gli avvenimenti in Francia e Italia che è l'attenzione nei riguardi del prodotto è aumentata.

In Francia il ministro dell'ecologia Ségolène Royal nel 2015, durante una conferenza sul clima ha affermato che la Nutella, il cui ingrediente emblema è l'olio di palma, è dannosa e ha invitato i cittadini connazionali a smettere di mangiarla. Le sue affermazioni, in seguito smentite dopo l'invito dell'azienda Ferrero e del governo italiano, hanno dato inizio ad una serie di provvedimenti e proposte di legge per cercare di disincentivare l'acquisto e consumo dei prodotti dolciari contenenti l'olio di palma in generale. L'Italia è uno dei paesi che è stato maggiormente interessato dall'argomento. A tal proposito la trasmissione Report ha mandato in onda, sempre nel 2015, un servizio che ha approfondito il modo in cui l'olio di palma viene prodotto e trasformato, e quali sono le condizioni dei dipendenti delle aziende produttrici.

Le tematiche nei confronti dell'olio di palma hanno da sempre riguardato due argomenti principali: il suo impatto sulla salute e sull'ambiente.

Per quanto riguarda la salute sono stati pubblicati dei comunicati da parte dell'Autorità europea per la sicurezza alimentare (EFSA) e dell'Istituto superiore di sanità (ISS). Queste hanno analizzato la composizione dell'olio di palma e la correlazione che vi è tra consumo e insorgenza di malattie cardiovascolari.

La seconda tematica è legata alle modalità di lavorazione. Infatti le imprese produttrici sono state accusate di essere le principali colpevoli della deforestazione in atto in Malesia e Indonesia, per via dello sfruttamento eccessivo delle palme per ricavarne l'olio. La deforestazione, causa dell'estinzione di molte specie animali e del peggioramento delle condizioni climatiche, ha spinto tante Ong come Greenpeace a condannare e cercare di impedire il commercio dell'olio di palma.

I consumatori hanno quindi iniziato a sostituire i prodotti tradizionalmente consumati con prodotti privi dell'ingrediente in questione, per tutelare la salute propria, dei loro bambini e dell'ambiente.

Di fronte al cambiamento dei gusti e delle preferenze dei clienti, le organizzazioni hanno dovuto fare un'analisi delle diverse strade da seguire. Si sono configurati due percorsi. Chi ha assecondato e chi ha reagito al cambiamento, analizzando le implicazioni che conseguono alla scelta di continuare a utilizzare il bene o a sostituirlo.

Molte imprese hanno smesso di utilizzare questo ingrediente per la produzione dei propri prodotti, decidendo, quindi, di assecondare il cambiamento dell'opinione pubblica. Queste aziende hanno dovuto analizzare i costi connessi alla ricerca di nuovi fornitori per la sostituzione dell'olio di palma con altri oli e ingredienti che garantissero la stessa consistenza, odore e sapore dei prodotti precedentemente fabbricati. I costi hanno interessato anche l'Area Marketing. Le organizzazioni hanno infatti investito in nuove campagne pubblicitarie, in un nuovo packaging ed etichette che evidenziassero l'assenza dell'olio di palma tra gli ingredienti utilizzati.

In confronto a queste imprese, sono pochissime le aziende che, a fronte anche di un'analisi dei costi di sostituzione, hanno continuato ad impiegare l'olio di palma. Lo hanno ritenuto una risorsa indispensabile ed insostituibile per la loro offerta ed hanno quindi adoperato le loro forze per cercare loro stesse di cambiare l'opinione pubblica. Hanno realizzato eventi per sensibilizzare i consumatori nei riguardi dell'olio, in particolare in tema di sostenibilità e utilizzo a fronte del cambiamento demografico. Hanno inoltre fatto nuove campagne pubblicitarie e investito molto per proteggere la propria reputazione, anche tramite battaglie legali.

Questa tesi ha quindi l'obiettivo di illustrare le strategie di risposta che possono attuare le organizzazioni di fronte ai cambiamenti dell'ambiente competitivo esterno. Non esiste infatti un'unica e corretta strategia, ma ogni impresa attua quella che si adegua meglio alla propria struttura e alle proprie condizioni.

Nel primo capitolo, dopo aver definito cos'è l'ambiente competitivo esterno e l'incertezza che lo contraddistingue, vengono esposte le teorie organizzative che si sono susseguite nel corso del tempo e che hanno avuto ad oggetto il tema della relazione tra ambiente di riferimento e organizzazioni. Sono poi presentate le diverse strategie di risposta ai cambiamenti dell'ambiente competitivo esterno.

Nel secondo capitolo viene introdotto l'olio di palma, illustrandone la provenienza, i tipi di utilizzo e analizzando il consumo. La seconda parte del capitolo tratta, invece, delle cause che hanno portato al caso mediatico e delle misure prese a livello legislativo da parte di tutto il mondo, concentrandosi sull'Europa e Italia.

Il terzo capitolo si concentra, infine, sulle strategie organizzative poste in essere dalle organizzazioni. In particolare, sono state confrontate le strategie delle aziende che hanno deciso di sostituire l'ingrediente subendo passivamente la nuova pressione competitiva, con quelle delle aziende che hanno, invece, continuato ad utilizzare il bene, rispondendo proattivamente ai mutamenti dell'ambiente competitivo.

CAPITOLO I. I CAMBIAMENTI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO E LE STRATEGIE DI RISPOSTA

Nel primo capitolo verrà illustrato lo sviluppo delle teorie organizzative, dalle teorie classiche alle teorie contingenti. Si analizzeranno i comportamenti delle organizzazioni a fronte dei cambiamenti dell'ambiente esterno, che causano incertezza a cui le imprese fanno fronte in diversi modi. Verrà posta enfasi sulle scelte che compie il management in relazione alle risorse necessarie e cruciali per il funzionamento dell'attività produttiva. Il capitolo si conclude infine sull'analisi dell'omogeneità che si riscontra tra le organizzazioni che mutano assetto per rispondere ai mutamenti di ciò che le circonda e le influenza.

1.1. Le teorie organizzative

Le teorie organizzative si occupano di studiare i modelli organizzativi delle imprese. Il pensiero organizzativo è cambiato nel corso del tempo insieme all'evoluzione avvenuta a livello storico e culturale. Le teorie hanno visto il contributo non solo di economisti, ma di studiosi delle altre scienze sociali, quali sociologia e psicologia. Il problema organizzativo viene affrontato non andando alla ricerca di soluzioni, ma di modelli interpretativi delle realtà organizzative. Fino alla metà del secolo scorso le teorie che predominavano sul perché esista l'attività di progettazione organizzativa, erano le cosiddette "teorie classiche" i cui principali esponenti erano Taylor¹, Fayol² e, per quanto riguarda il cosiddetto "filone burocratico", Weber³. Quest'ultimo, in particolare, ipotizzò un modello ideale di azienda, fondata sulle norme e sulla conoscenza, con cui paragonare la realtà burocratica. Gli studi condotti dai tre autori erano caratterizzati per il fatto di condividere un punto di vista razionale, dove la scienza è il mezzo per migliorare. Ritenevano che esistesse un'unica forma in cui le aziende dovessero organizzarsi, la "one best way", per essere ottimi, ossia efficienti, a prescindere dal contesto di riferimento. Non vi è possibilità di variare, la soluzione ottimale era una sola, altrimenti veniva a mancare l'efficienza. L'organizzazione è perciò lo strumento creato intenzionalmente per perseguire gli obiettivi specifici, in cui gli aspetti formali sono prioritari. L'uomo, e l'impresa, sono dunque guidati da comportamenti razionali⁴, prevedibili e meccanici, con obiettivi chiari e definiti. Si configura quindi una struttura funzionale uguale per tutti con una chiara divisione dei ruoli.

¹ Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management* (1911) traduzione in italiano Garella F., Grandi L., Zannini L. *L'organizzazione scientifica del lavoro* (2004). Etas.

² Fayol, H. *General and Industrial Management*. (1949). London, Pitman.

³ Weber, M. *Economia e Società*. (1922). University of California Press.

⁴ Tillet, Kempner e Wills. *Management Thinkers*. Harmondsworth. (1970). Pelican.

In seguito, a inizio 1900, alle teorie classiche si sono affiancate le teorie motivazionali⁵. Esse criticano il ruolo meccanico e routinario svolto dall'operaio, secondo la visione taylorista, il cui unico scopo era aumentare la produttività. Danno invece enfasi al lato umano del dipendente, che ha proprie attitudini, preferenze e carattere, e si sviluppa un approccio più interessato alla soddisfazione e motivazione umana piuttosto che all'output finale che egli produce. A tal proposito, Maslow⁶ rappresentò, attraverso una piramide, i bisogni che ogni individuo ha bisogno di soddisfare per raggiungere l'autorealizzazione, ordinati secondo una *Hierarchy of Needs*, gerarchia di bisogni. Ulteriore contributo alle teorie motivazionali fu quello di Herzberg⁷ analizzando i fattori igienici e motivanti. Questo filo di pensiero si focalizza quindi non su approcci metodologici ma su casi empirici tratti dalla realtà e esperienza e sul coinvolgimento di ogni dipendente per determinare le sorti dell'azienda.

Tra gli anni 50 e 70 del 20° secolo, prese forma la scuola delle teorie contingenti. Mintzber⁸ affermò: “la società ha pagato un prezzo enorme nel nostro secolo alla ricerca della unica via ottima di organizzare. E il prezzo è stato maggiormente pagato da coloro che hanno rinunciato ad adottare soluzioni funzionali”. Ha fornito una svolta pragmatica in quanto critica la teoria classica, per il modello universale che ogni organizzazione deve adottare, e la scuola motivazionale, per la focalizzazione solo sugli aspetti motivazionali. Questo filo di pensiero si fonda invece sul relativismo, dimostrando che, anche nel settore stesso, esistono differenti modelli applicati alle unità organizzative, modelli che sono i più adatti e ottimali. La diversità è dovuta alle diverse strategie che ognuno deve perseguire e alla differente situazione a cui si devono adattare. Si elimina quindi l'idea di che esista un solo modello efficiente e si apre la strada a una varietà di modelli ideali per ogni diversa situazione. Si sostituisce l'approccio *one best way* con la prospettiva *one best fit* e si cambia il concetto di “situazione”, tramite la ricerca di una verifica statistica di correlazione tra situazioni o contingenze (variabile indipendente) e struttura (variabile dipendente). Si dà quindi enfasi al ruolo centrale svolto dai manager e alla prospettiva dell'adattamento razionale.

La *Contingency theory* ha dato vita a diversi filoni, tra cui quelli relativi ad ambiente, tecnologia⁹, strategia¹⁰ e dimensione¹¹ e ha avuto il contributo di moltissimi teorici, come si vedrà in seguito. Le teorie sul design continuano a svilupparsi e evolversi.

⁵ Mayo, E. *The human problems of an industrial civilization* (1933). Routledge

⁶ Maslow, A. *Motivation and Personality* (1954). Harper

⁷ Herzberg, F. *One more time, how do you motivate employees?* Harvard Business Review (1987), Vol. 65 Issue 5, pag 109-120

⁸ Mintzberg, H. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. (1989). Simon and Schuster.

⁹ Burnes, B. *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. (2009), Pearson Education. Capitolo 2: secondo Woodward “la tecnologia è l'insieme dei sistemi di produzione dei singoli prodotti, di massa e di processo.”

¹⁰ Chandler, A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial*. (1963), Enterprise. “L'assetto organizzativo dipende più dalla strategia che dalle condizioni ambientali o tecnologici.”

1.2. Ambienti e organizzazione

Secondo Daft¹², un'organizzazione è “un'entità sociale guidata da obiettivi, progettata come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno”.

Non è dunque sufficiente mettere in comune delle risorse affinché si possa parlare di organizzazione. È anzi necessario avere una struttura interna, definita da una gerarchia, ossia un ordine dei ruoli e responsabilità, rappresentata nei classici organigrammi, che stabilisca compiti e obiettivi e che inoltre abbia rapporti non solo interni tra i dipendenti, ma anche esterni. La divisione del lavoro è la chiave essenziale della progettazione organizzativa. La necessità di suddividere le mansioni deve essere osservata in una più generale esigenza di raggiungere un obiettivo comune, cui si giunge tramite l'interdipendenza tra le unità.

È tramite le relazioni che si instaurano che si distingue un sistema aperto, in cui sono presenti relazioni esterne, da uno chiuso, in cui sono assenti. L'esterno è rappresentato dall'ambiente, parola che deriva dal latino *ambiens -entis*, che significa tutto ciò che è intorno e circonda. In senso lato, può essere definito come l'insieme di varie condizioni, sociali, culturali e morali con le quali un soggetto, che sia una persona o un gruppo, si trova, interagisce, si forma e si sviluppa. Costa e Nacamulli¹³ definiscono l'ambiente come “aggregato di una serie di sistemi: i mercati degli input, degli output, la tecnologia, le istituzioni e gli stakeholders”.

Viene da qui la definizione, in termini economici, di ambiente organizzativo. Esso è costituito da tutti gli elementi esterni ai confini dell'organizzazione che influiscono su di essa o parte di essa. Sono quindi gli aspetti verso i quali l'azienda è sensibile e con cui interagisce per avere successo o, semplicemente, sopravvivere. Non è un dato ma si costruisce insieme alla struttura organizzativa.

L'impresa riceve da esso degli input sotto varie forme. Possono essere fattori produttivi tangibili, ma anche flussi o risorse intangibili come norme o vincoli di varia natura.

Tramite il processo produttivo essa lavora, impiega o tiene in considerazione questi input e li trasforma in output che verranno rimpiegati, i cosiddetti beni intermedi, beni funzionali per la produzione di un bene finale, o trasmessi fuori in forma di prodotti o servizi da vendere nel mercato.

È l'ambiente che stabilisce la struttura del mercato, ossia le condizioni base in cui l'impresa opera. La struttura è definita in funzione della concorrenza, ossia il numero dei competitori; della concentrazione, la

¹¹ Weber, M. *Economia e Società*. (1922). University of California Press. Secondo Weber “la dimensione favorisce la burocratizzazione”.

¹² Daft., R. *Organization theory and design* tradotto da Daniele Boldizzoni e Raoul C.D. Nacamulli. Maggioli editore, 2017. capitolo 4

¹³ Costa, G. Nacamulli, R. C.D. *Manuale di Organizzazione aziendale* Volume 1. (1996) Le teorie organizzative. UTET Libreria.

distribuzione delle vendite tra le imprese di un settore industriale o di un mercato; delle barriere, all'entrata o uscita a seconda che costituiscano costi o impedimento ad entrare o uscire da un mercato; economie di scala, riduzioni dei costi di produzione all'aumentare della capacità produttiva; differenziazione¹⁴, quando il prodotto offerto viene valutato come unico dai consumatori; integrazione verticale, l'integrazione di passaggi intermedi all'interno della filiera produttiva; diversificazione, quando le imprese operano su più mercati o producono più prodotti. Il concetto di struttura può essere delineato, inoltre, da tre approcci¹⁵: lineare, interdipendente ed evolutivo. Il primo deriva dalle decisioni dei manager che programmano gli obiettivi a lungo termine e definiscono i programmi per realizzarli. Il secondo, interdipendente, è un atteggiamento richiesto al management che affronta e si adatta agli stimoli. Infine l'approccio evolutivo individua l'organizzazione come il risultato delle interazioni tra i soggetti. La struttura influenza le strategie, gli obiettivi e il modello di business che l'azienda attua e conseguentemente sulla performance dell'industria, misurata in termini di tasso di profitto, competitività dei prezzi, efficienza allocativa. Tra le scuole che hanno studiato questa correlazione vi è quella di Harvard, di Mason e Bain la cui tesi si articola nel paradigma *Structure- Conduct- Performance* (SCP)¹⁶. Vi è quindi una correlazione stretta e diretta tra ambiente esterno e organizzazione, che si realizza tramite scambi bilaterali di risorse e informazioni e tramite influenze reciproche. Daft definisce l'ambiente organizzativo in funzione dell'area di influenza¹⁷ dell'impresa, ossia l'insieme dei settori con cui essa interagisce e che ne descrivono le caratteristiche, in quanto ne stabilisce il campo di azione. Individua 11 settori, con caratteristiche simili e peculiarità proprie. Ognuno ha un impatto differente per intensità e frequenza sull'organizzazione e possono influire singolarmente come simultaneamente.

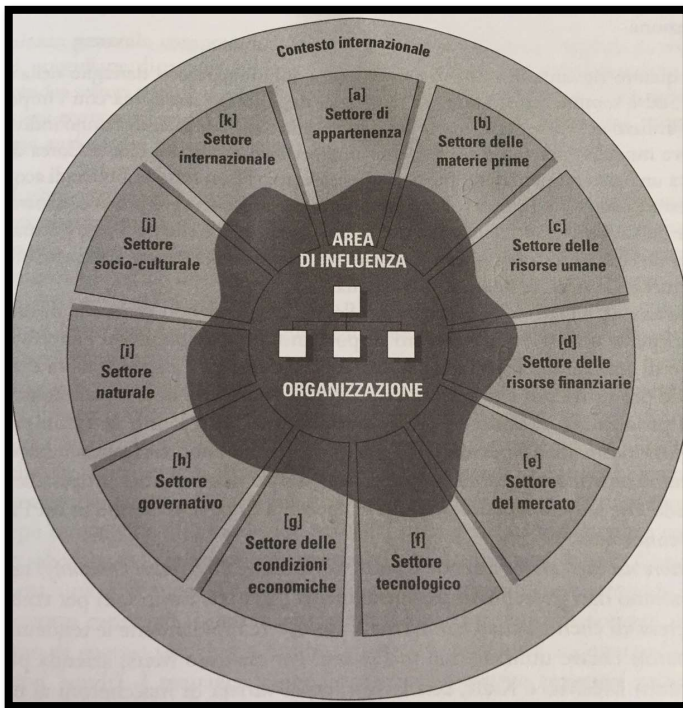
¹⁴ Porter, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (1985). Simon and Schuster.

¹⁵ Thompson, J.D. *Organization in Action*. (1967). McGraw-Hill, New York.

¹⁶ Il paradigma SCP, introdotto da Mason sostiene come la struttura del mercato influisce sul comportamento adottato dalle imprese e quindi ne determina la performance.

¹⁷ Daft, R. *L'Organizzazione aziendale*. Pg 138-142

Tavola 1. Esempio di ambiente di un'organizzazione



Fonte: Daft., R. *Organization theory and design* tradotto da Daniele Boldizzoni e Raoul C.D. Nacamulli. Maggioli editore, 2017.

Il settore di appartenenza è composto dalle generalità che descrivono il mercato e l'ambiente competitivo e quindi i concorrenti, la dimensione del settore e i settori collegato ad esso e la competitività.

Il settore delle risorse umane identifica il mercato del lavoro mentre quello delle risorse finanziarie i soggetti finanziari, quindi banche e investitori privati. La crisi ha portato lo sviluppo di nuovi intermediari finanziari, come le Società Fintech, veri competitor di quelli tradizionali¹⁸.

Il Settore del mercato è costituito da consumatori attuali e potenziali del prodotto offerto dall'azienda. Quello tecnologico va dalle conoscenze scientifiche alle tecniche di produzione impiegate.

Il settore delle condizioni economiche è inerente a tutte le variabili legate all'andamento dell'economia, ossia i tassi di disoccupazione, di inflazione e allo stato del ciclo economico, ossia se si è in una fase di recessione o di crescita economica.

Il tema della sostenibilità e della gestione delle risorse naturali, soprattutto se scarse influenzano l'organizzazione in quanto appartengono al settore naturale.

Il settore internazionale rappresentato da tutte le azioni delle aziende estere, dalle fluttuazioni del tasso di cambio e dalla presenza di dogane.

¹⁸ La crisi del 2008 e la conseguente sfiducia verso i tradizionali intermediari hanno portato lo sviluppo di società Fintech. Un esempio sono le piattaforme Crowdfunding. Per approfondimento Ansa Economia: *Fintech: 235 startup in Italia, raddoppiate dal 2015*. Redazione Ansa. 2 Maggio 2018. http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/criptoalute/2018/05/02/fintech-235-startup-in-italia-raddoppiate-dal-2015_05335248-e07a-4c26-9851-d6a752a93327.html

I tre settori cruciali e che influiscono in maniera predominante sono quelli delle materie prime, quello governativo e quello socio-culturale.

Il primo comprende i classici beni tangibili e non ma anche i soggetti con cui l'organizzazione viene a contatto attraverso essi, ossia fornitori e produttori. Quest'ultimi sono tra gli attori delle cinque forze competitive individuate da Porter¹⁹ insieme ai concorrenti, acquirenti, nuovi entranti e prodotti sostitutivi. Ognuna di esse caratterizza il campo d'azione dell'organizzazione e impatta sulle sue scelte strategiche. Per questo è necessario che siano monitorate in modo continuo.

Concorrenti, acquirenti e fornitori sono stakeholders che hanno un forte potere contrattuale o possono utilizzare particolari forme di asimmetrie informative e, in particolare per la seconda e terza categoria, sostituire con più o meno facilità l'azienda con cui coopera.

I nuovi entranti sono imprese che possono erodere la fetta di mercato detenuta dalle incumbents, ossia quelle già presenti e operanti nel settore. Tipicamente, l'entrata costituisce una maggiore offerta di un determinato bene e questa, conseguentemente, operando in una situazione classica di concorrenza, fa sì che si abbassi il prezzo del prodotto che può far diminuire il profitto delle imprese originarie.

Infine i prodotti sostitutivi, così come le nuove entranti, possono ridurre la clientela target delle aziende in quanto gli acquirenti potrebbero spostare le loro preferenze da un bene ad un altro, magari migliore in termini di qualità/prezzo.

Il settore governativo è costituito dagli organi del Paese in cui l'organizzazione opera e dai loro emendamenti, dalle tasse alle leggi. I meccanismi politici giocano un ruolo chiave. Il governo o un'autorità statale o comunitario può decidere di attuare leggi che hanno un impatto sull'attività produttiva. Decidere di limitare l'uso di un prodotto o l'imposizione di dazi elevati, può sconvolgere l'organizzazione che arriva a rischiare di chiudere e fallire.

Infine il terzo settore cruciale è quello socio-culturale. Le generazioni cambiano e si sviluppano costantemente nuove mode ma non solo. La cultura, l'età, lo stadio del ciclo di vita e l'educazione, scolastica o religiosa, fan sì che all'interno delle stesse generazioni si distinguano gruppi con preferenze diverse. Ogni azienda sa qual è il proprio target di clienti e opera secondo i loro gusti. Ma la globalizzazione e la maggior competizione creatasi a livello internazionale, fa sì che i cambiamenti dei valori abbiano un forte impatto sulla struttura organizzativa, che è più soggetta all'opinione pubblica²⁰.

Questi undici settori appartengono a due distinte categorie in funzione dell'influenza esercitata.

L'ambiente di riferimento (*Task o business environment*) sono i settori con cui l'interazione è diretta e ha un impatto immediato sulla capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi di breve e lungo

¹⁹ Porter, Michael. *The five competitive forces that shape strategy*. January 2008. Harvard business Review

²⁰ Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Ancarani Fabio, Costabile Michele. *Marketing Management*. (2017). Pearson Italia. pag 196-209

termine. Sono i settori più vicini, inerenti all'ambiente competitivo e sono in totale cinque: socio-culturale, governativo, delle condizioni economiche, tecnologico e delle risorse finanziarie.

Invece l'ambiente generale è il contesto generale in cui sono inserite le organizzazioni. Sebbene il contatto sia solo indiretto, vi è comunque un'influenza, che può essere anche inintenzionale, che può essere forte quanto quella esercitata dall'ambiente di riferimento. A questo tipo di ambiente vi appartengono i restanti 6 settori, ossia di appartenenza, materie prime, risorse umane, del mercato, naturale ed infine internazionale.

1.3. Cambiamenti ambiente organizzativo

L'ambiente non è mai statico ma sempre in continua evoluzione e mutamento. È costituito da tante variabili e ognuna di esse può inibire una trasformazione. Le teorie organizzative spiegano come le organizzazioni abbiano bisogno di avere una struttura coerente con ciò che le circonda. Le imprese cercano di farsi trovare pronte a reagire, pianificando, prevenendo e rispondendo in modo rapido ed efficace, per cambiare coerentemente con l'ambiente. Intervengono quindi per cambiare anche esse e rispondere alle nuove aspettative. L'impatto del cambiamento non è detto che sia unico e universale per tutte, ma ciascuna lo interpreta e affronta in relazione alle proprie caratteristiche, come affermano gli esponenti delle teorie contingenti. Hanno il bisogno, di fronte a tutto ciò che le circonda, nuovo o vecchio, di trovare la nuova struttura ottimale. Non tutte perciò, cambiano nella stessa maniera o cambiano. Un'impresa può beneficiare maggiormente di un cambiamento, può non essere in grado o può non convenirle scegliere una nuova struttura.

Il cambiamento, che sia lieve o profondo, rapido o lento, aspettato o meno, impatta sull'attività produttiva, richiedendo un comportamento sempre vigile per non subire questo fenomeno e rischiare di essere estromessi ma anzi cogliere l'opportunità per svilupparsi e migliorarsi.

La trasformazione può essere analizzata individuando prima il fattore responsabile, poi valutandone l'impatto sul settore ed infine proponendo strategie e adeguando la struttura aziendale per affrontare al meglio la trasformazione. Per quanto riguarda il fattore responsabile, la necessità di cambiare può provenire da tutti i settori dell'ambiente esterno e cioè derivare da soggetti, quali stakeholders o del governo, o dalle altre variabili. L'impresa deve poter soddisfare i nuovi bisogni che richiedono. In questo modo si può misurare l'efficacia della progettazione organizzativa, ossia sulla reputazione che essa guadagna nel corso del tempo grazie alla fiducia data dai terzi.

Il successo e la sopravvivenza sono legati da diversi fattori. Alcuni di essi, come le tecnologie adottate, le risorse possedute, il know-how, la flessibilità al cambiamento o le strategie di marketing, sono quelli che più tipicamente riescono a garantire il continuo dell'attività aziendale e a raggiungere il successo. I manager devono saperli trovare, creare, valutare, usufruirne e creare le condizioni adeguate per poterli sfruttare e raggiungere gli obiettivi. Un esempio di un forte cambiamento che ha portato ad un grande

successo è quello di Reed Hastings, CEO di Netflix che ha saputo cogliere il cambiamento per raggiungere il successo²¹, a differenza di aziende come la Blockbuster o la Kodak²². Hastings afferma nell'intervista: *Secrets of my success are don't be afraid to change the model, Target a specific niche, Stay flexible, Never underestimate the competition and There are no shortcuts.*

L'evoluzione dell'ambiente esterno può essere analizzata basandosi su tre dimensioni, il dinamismo, la complessità e la munificenza²³. Queste tre dimensioni aumentano l'incertezza dell'ambito in cui l'organizzazione opera, a seconda della loro intensità. Possono essere riconducibili a due metodi con cui l'ambiente influenza l'organizzazione. Le prime due sono legate al fabbisogno di ottenere informazioni sul cambiamento stesso e quindi sono legate all'incertezza; la terza alla necessità di reperire risorse e conseguentemente alla dipendenza verso esse.

1.4. L'incertezza

L'incertezza²⁴ si riferisce al fabbisogno informativo dei decision maker, che necessitano per prevedere i cambiamenti esterni, la loro frequenza e l'intensità. Infatti un'informazione insufficiente e nulla fa sì che coloro che compiono le scelte strategiche non possano o non valutino correttamente la situazione. Ciò provocherà un aumento del rischio di compiere scelte sbagliate o non compierle affatto ed un'errata valutazione delle varie alternative possibili. Sebbene riguardi tutti i settori dell'ambiente, l'incertezza si concentra soprattutto sui cambiamenti dei settori di riferimento. Se ad esempio cambiano i consumatori, l'organizzazione riesce a continuare l'attività produttiva se sarà in grado di conoscere i nuovi clienti, i loro gusti e attitudini.

Per valutare la dimensione dell'incertezza totale, si analizzano i settori in termini di complessità e dinamismo, e il totale sarà dato dalla somma derivante da ciascuno di essi.

Daft definisce la complessità ambientale come il numero di elementi esterni che incidono sull'attività organizzativa dell'azienda stessa o delle concorrenti. Distingue quindi la complessità semplice, ossia un ambiente con pochi elementi esterni e simili tra loro, dalla complessa, con molte ed eterogenee variabili. Un suo incremento si può riflettere sulla struttura aziendale, che avrà la necessità di istituire unità nuove o maggiormente specializzate.

Il dinamismo si può definire invece in funzione alla struttura che ha l'ambiente nel tempo. Se essa cambia frequentemente, improvvisamente e in maniera imprevedibile, si parla di instabilità, altrimenti se non si

²¹Fortune. *How Netflix got started*. Alyssa Abkowitz. 28 January 2009.

http://archive.fortune.com/2009/01/27/news/newsmakers/hastings_netflix.fortune/index.htm

²² Ansa Economia: *Da Blockbuster a Kodak, le "vittime" del progresso*. Redazione Ansa. 19 settembre 2017.

http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2017/09/19/da-blockbuster-a-kodak-le-vittime-del-progresso_8072407f-d939-423d-8b56-048060d35c51.html

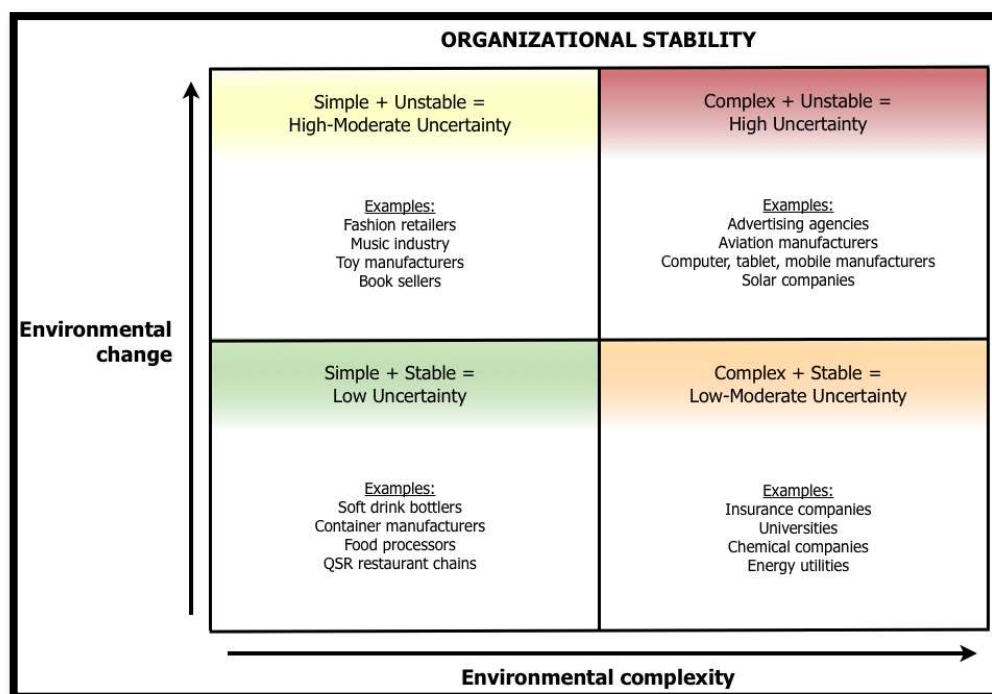
²³ Approfondite nei paragrafi successivi

²⁴ Daft, Richard L. *Organizzazione aziendale* pg 144-157

verificano mutamenti per un lungo corso di tempo, o avvengono in maniera lieve, l'ambiente si definisce stabile.

Per rivelare l'incertezza complessiva dell'ambiente, si studiano le quattro diverse combinazioni date dalle due dimensioni.

Tavola 2. Modello per la rilevazione dell'incertezza ambientale



Fonte: Duncan, R. *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*. (1972). Sage Publications, Inc.

L'incertezza passa quattro stadi di intensità. Essa è minima in un ambiente stabile e semplice, in cui vi sono pochi elementi esterni che cambiano lentamente. Cresce maggiori diventano la complessità e l'instabilità. Se è la prima ad aumentare vi sono molti elementi esterni ma che cambiano lentamente; se cresce invece l'instabilità il cambiamento è rapido ma coinvolge pochi elementi. Il massimo grado di incertezza si ha in un ambiente altamente incerto, turbolento, caratterizzato da alte complessità ed instabilità in cui tanti elementi mutano rapidamente.

Nel 1961 Burns e Stalker²⁵, appartenenti alla scuola contingente, analizzando le industrie in Inghilterra, riprendono la teoria secondo la quale vi sia per ogni impresa una coerenza tra ambiente e struttura interna. Ovvero, ritengono che per ogni impresa esista un modello maggiormente adatto e adeguato. Identificano quindi due possibili sistemi, uno meccanico e uno organico. I due si differenziano in funzione di cinque elementi: struttura, compiti, sistemi, comunicazione e rapporti di lavoro.

²⁵ Burns, T. Stalker, G. *The Management of Innovation*. (1961). London. Tavistock

La struttura fa riferimento al livello gerarchico del processo decisionale. Se la decisione viene presa ai vertici e trasmessa ai dipendenti si parla di centralizzazione; se invece si delega il potere di prendere le decisioni, incoraggiando ad assumere rischi e ad affrontare le difficoltà, si parla di decentralizzazione. I compiti sono degli ordini specifici che il dipendente deve eseguire. Se sono specializzati sono delineati appositamente per la persona; se sono ruoli allargati, si impartono linee guida generali, lasciando più margine di discrezionalità. Un sistema è formale se sono previste rigorose norme e regolamenti; è informale invece se le norme sono poche e la comunicazione tra i vari dipartimenti è molto informale. La comunicazione può essere verticale o orizzontale a seconda del percorso che seguono gli ordini. Quindi quella orizzontale consente una maggiore condivisione di idee e suggerimenti da parte di tutti i ruoli. I rapporti, infine, seguono un'autorità gerarchica se si rispetta la linea di comando e la gerarchia verticale; il lavoro in team collaborativo, invece, spinge alla collaborazione e all'imprenditorialità, dove qualsiasi dipendente può pianificare le azioni e escogitare nuove idee.

Il sistema meccanico è più adatto per un ambiente stabile e semplice. Infatti è caratterizzato da una struttura centralizzata, compiti specializzati, sistemi formali, comunicazione verticale e autorità gerarchica.

Un modello è organico quando la struttura è decentralizzata, ruoli allargati, sistemi informali, comunicazione orizzontale e lavoro in team collaborativo. E quindi preferibile quando vi è forte instabilità e complessità, essendo in grado di garantire una rapida risposta interna.

Gli studiosi Lawrence e Lorsch²⁶ riprendono Burns e Stalker riguardo la struttura idonea all'industria ma la approfondiscono. Ritengono che, essendo il sistema organizzativo diviso in sottoinsiemi, questi ultimi possono essere distinti tra loro e conseguentemente anche la struttura migliore non sia unica e universale, ma relativa a ciascuna fattispecie, contrastando quindi con le teorie deterministiche. Ai diversi gradi di complessità e stabilità ogni unità risponde nella maniera più funzionale a sé stessa e così facendo si garantisce la miglior efficienza possibile. L'organizzazione è quindi contraddistinta da una differenziazione²⁷ tra le unità e tra gli orientamenti cognitivi ed emotivi dei vari manager. Richiede un'alta specializzazione di competenze e comportamenti dei dipendenti e dell'unità stessa. Ad esempio l'unità di Ricerca e Sviluppo (R&S), ponendosi obiettivi di lungo termine, risulta più adatto un sistema organico, avendo maggiore elasticità nel cambiare. Invece i dipartimenti di vendite o produzione, costituiti da rigorose norme e compiti, sono più efficienti se regolati da un sistema meccanico, nonostante nel breve periodo avranno più difficoltà a rispondere alle esigenze ambientali. Maggiori sono le

²⁶ Lawrence P., Lorsch, J. W. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. (1967). Irwin-Dorsey

²⁷ Differenziazione è intesa come diversità tra i sottosistemi e non nell'accezione di Porter: "beni prodotti in concorrenza monopolistica distinti dai concorrenti per caratteristiche, prezzo o altre qualità". Treccani. *Differenziazione*. http://www.treccani.it/enciclopedia/differenziazione_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

dimensioni dell'impresa e maggiore l'incertezza, più ci si aspetta un alto grado di differenziazione tra le unità, rischiando che si arrivi a un'eccessiva diversità e a una poca comunicazione tra i vari manager. Per aumentare la collaborazione e la comunicazione, si attua il processo di integrazione. Cresce proporzionalmente al grado di coordinamento e comunicazione. Questo fa sì che si amplificano le cooperazioni e, nel caso di forte differenziazione, prevede la creazione di ruoli specifici per questa attività, i ruoli formali di integrazione. Tra questi vi è la figura del Product Manager²⁸. Per avere quindi una struttura efficiente e che sappia rispondere al meglio ai cambiamenti dell'ambiente esterno, Lawrence e Lorsch affermano che bisogna bilanciare il giusto grado di differenziazione e di conseguente integrazione.

Anche il sociologo Thompson²⁹ affronta il tema dell'incertezza. Il suo punto di partenza è la distinzione tra il modello razionale e il modello naturale. Il primo considera l'organizzazione come un sistema chiuso basato su variabili e fattori conosciuti e controllati. Il secondo invece vede l'impresa come un sistema aperto, influenzabile dai soggetti e dall'ambiente stesso in cui operano. Per analizzare come funziona un'azienda, Thompson prende in considerazione entrambi i modelli e ne fa una sintesi. Il pensiero di Thompson si fonda sulla tesi secondo cui l'organizzazione è intesa come un insieme di processi e azioni che fa fronte all'incertezza tramite percorsi di intenzionale e limitata razionalità, caratteristica tipica umana. I processi d'azione che l'impresa stabilisce sono sia interni sia esterni e sono orientati ad uno scopo. I processi esterni, servono per avere punti di contatto con l'ambiente con cui interagisce che muta costantemente, essendo frutto delle scelte aziendali. Sono il fulcro della dipendenza del sistema verso quello che la circonda. È quindi di estrema importanza stabilire la struttura organizzativa per fronteggiare l'incertezza. Per gestire le contingenze, ossia gli ostacoli che vi sono tra l'organizzazione e il raggiungimento degli obiettivi prefissati e l'incertezza stessa, Thompson individua tre strutture in funzione del tipo di coordinamento necessario: per standardizzazione, per programma e per mutuo adattamento. Il coordinamento per standardizzazione indica l'istituzione di regole stabili o routine, ossia un percorso di istruzioni di seguire, per definire i comportamenti e le operazioni che ogni unità deve attuare e compiere. Sono infatti condivise e vincolano le unità. È adatto per situazioni stabili e per l'interdipendenza accumulativa³⁰. Il coordinamento per programma prevede la creazione di schemi operativi, adatti per situazioni dinamiche, con cui vengono controllate le unità. Si usa quando il modello

²⁸ Figura introdotta per la prima volta dalla Procter & Gamble nel 1928. Si occupa del coordinamento in organizzazione aziendale, concentrandosi sulla dimensione commerciale.

²⁹ Thompson, James D. *Organizations in Action*. (1967). New York: McGraw-Hill.

³⁰ Interdipendenza accumulativa: ciascuna componente dell'organizzazione presta il proprio contributo discreto all'attività dell'organizzazione. Il fallimento di una sola componente compromette operato di tutta l'organizzazione

per standardizzazione risulta insufficiente e per l'interdipendenza sequenziale³¹. Infine, il coordinamento per mutuo adattamento consiste nella comunicazione delle informazioni, tramite feedback, nel periodo di azione. Essendo una situazione di incertezza, vi è una forma di adattamento che fa sì che le componenti possano convivere spontaneamente. È un coordinamento che si utilizza in un ambiente caratterizzato da alta dinamicità e da interdipendenza di reciprocità³². Inoltre lo scrittore definisce l'azione organizzativa come l'insieme di tre linee d'azione. La prima, l'istituzionale, stabilisce i rapporti di potere derivanti dalla legittimazione da parte del sistema politico istituzionale. La seconda, la tecnica, è necessaria per perseguire l'obiettivo. La terza invece, l'azione strutturale, consiste nelle norme che regolano la struttura interna e le attività con l'ambiente esterno.

Per adattarsi al vario grado di incertezza, l'azienda può attuare varie strategie. Può, come detto in precedenza, creare nuove posizioni o unità organizzative come le unità cuscinetto. Questo tipo di unità, che assorbono l'incertezza esterna, sta pian piano sparendo e venendo sostituita dai ruoli di confine, che invece creano collegamenti tra l'ambiente e l'organizzazione trasmettendo da ambi i lati le informazioni. La raccolta e la gestione delle informazioni può essere fatta tramite la *business intelligence*³³, sistema che raccoglie un grande volume di dati interni ed esterni tramite tecnologie altamente specializzate, li analizza e elabora. Altro mezzo è la *competitive intelligence*, che spesso si configura in team di intelligence³⁴, che analizza in modo sistematico le informazioni sui concorrenti. Entrambi i mezzi consentono di utilizzare i dati nei processi decisionali.

Oltre alla scelta del modello della struttura interna, l'azienda deve stabilire un certo grado di importanza alla parte di pianificazione e previsione. La pianificazione è l'attività con il quale si definiscono le strategie e precede la programmazione, prima fase del processo di gestione, con la quale si stabiliscono gli obiettivi di medio-lungo termine, le azioni e i mezzi per conseguirli. Con la previsione si cerca invece di analizzare come determinate variabili economiche o sociali variano nel tempo. Queste due compiti assumono maggiore importanza, maggiore è l'incertezza ambientale. Infatti l'impresa non ha bisogno di pianificare nuove strategie di lungo periodo in un ambiente stabile, in cui non muta niente. Nelle scelte di

³¹ Interdipendenza sequenziale: L'attività di ciascuna componente utilizza l'input proveniente dalla componente precedente, cedendolo poi (output) alla successiva. La relazione tra le varie componenti è di tipo seriale

³² Interdipendenza reciproca: Gli output di ogni parte diventano input di ogni altra parte. Può comprendere aspetti tipici delle altre due forme di interdipendenza

³³ Il sole 24 ore. *Business Intelligence* <http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/100-parole/Tecnologia/B/Business-intelligence.shtml>

³⁴ Daft definisce i team di intelligence come gruppi inter-funzionali composti da dirigenti e dipendenti e di norma guidati da un professionista di competitive intelligence, con il compito di comprendere più approfonditamente specifiche questioni riguardanti l'azienda, allo scopo di presentare nuove intuizioni, possibilità e raccomandazioni agli altri dirigenti.

planning, inoltre, possono essere o meno prese in considerazione le strategie che assumono le imprese concorrenti. Se si ha riguardo su come esse cambiano l'offerta in funzione del cambiamento dell'impresa presa in considerazione, si possono compiere contro-mosse di successo.

1.5. L'approccio teorico della dipendenza dalle risorse

La seconda maniera con cui l'ambiente influenza l'organizzazione, la dipendenza dalle risorse, è analizzabile tramite la dimensione della munificenza. Essa si riferisce alla quantità e alla disponibilità delle risorse provenienti dall'ambiente esterno, che supportano lo sviluppo e la crescita dell'organizzazione. È infatti impensabile che un'impresa riesca a continuare l'attività senza le risorse. Secondo Jones³⁵, con il termine risorse si includono i beni materiali e immateriali, i clienti, il know-how ed in generale tutti gli stakeholders. È quindi tutto ciò che rende possibile la trasformazione degli input in output e che garantiscono che l'azienda possa produrre un bene o servizio distinto da quello di un'impresa concorrente. Le risorse sono quindi una necessità e il management cerca di assicurarne la disponibilità, per far sì che tutti ne possano beneficiare. Inoltre, rientrando nel termine in generale anche tutti coloro che posseggono tali mezzi e condizionano l'organizzazione, quest'ultima è dipendente e viene influenzata maggiormente, quando deve affrontare delle scelte o prendere delle posizioni, da queste figure.

Pfeffer e Salancik³⁶ riprendono Thompson e analizzano questo fabbisogno, affermando che esiste una particolare forma di relazione che lega ambiente e organizzazione. La relazione instaurata non è solo una forma di interazione, come teorizza Thompson, ma può essere vista più come un vincolo proveniente dall'esterno verso l'interno. La quasi totalità dei beni necessari all'azienda si sviluppano e sono presenti all'esterno di essa. Quindi, essendo considerati essenziali, scarsi o avendone semplicemente bisogno, l'impresa non ne rinuncia e si forma una dipendenza più o meno forte a seconda della crucialità del bene o della risorsa in generale. Gli autori specificano che, essendo l'ambiente costituito da una pluralità di enti e organizzazioni, è impensabile che tutti i soggetti condividano gli stessi pensieri e obiettivi, ma al contrario è più probabile che vi siano grandi contrasti. È compito dell'azienda scegliere quali domande soddisfare e quali contrastare, definendo una propria politica, funzione delle risorse di cui necessita e che i soggetti esterni possono garantirle, ma anche dei relativi costi a cui vanno incontro³⁷. La capacità dell'organizzazione di soddisfare le esigenze è misurata tramite l'efficacia³⁸, misura socio-politica. Dalla

³⁵ Jones, G. R. *Organizational Theory, Design, and Change*. (1994). Pearson Education Limited

³⁶ Salancik G.R., Pfeffer J. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 23, No. 2 *A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design* (Jun. 1978), pp. 224-253

³⁷ Coase, R. H. *The Nature of the Firm*. (1937). Oliver Williamson, Sidney G. Winter. Teoria dei costi di transazione: costo di acquisizione delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

³⁸ Treccani: *Efficacia*: Capacità di produrre pienamente l'effetto voluto, e l'ottenimento stesso dell'effetto.

<http://www.treccani.it/enciclopedia/efficacia/>

parte opposta, invece, l'ambiente sfrutta a suo vantaggio questo rapporto, riuscendo a fare pressioni sull'organizzazione che agirà in modo di soddisfare le sue aspettative, traendone i relativi benefici.

1.6. Strategie di risposta alla dipendenza dalle risorse

Avendo quindi bisogno delle risorse, ne consegue che l'organizzazione voglia fare in modo di averne in abbondanza o approvvigionarsene. Non vuole infatti rischiare di trovarsi privata in caso di cambiamenti dell'ambiente o di particolari rapporti tra gli stakeholders, o semplicemente vuole ridurre la dipendenza che si ha. Per averne il controllo e la disponibilità, devono essere le organizzazioni stesse ad influenzare e cercare di cambiare i settori chiave e l'ambiente stesso, e non viceversa. Possono farlo tramite molteplici strategie. Tradizionalmente stabiliscono relazioni interorganizzative, ossia rapporti favorevoli tra industrie indipendenti, con elementi dell'ambiente, o cercando di controllare quest'ultimo.

1.6.1. Stabilire relazioni interorganizzative

Gli approcci tra strutture organizzative sono riconducibili a due tipi di interdipendenze: interdipendenze simbiotiche e competitive. Le prime avvengono quando gli output di una impresa è l'input della successiva. È il caso delle filiere³⁹. In questi casi la reputazione di cui gode un'azienda è un elemento fondamentale per garantire il proseguimento di questo tipo di processo. La reputazione viene acquisita nel tempo, grazie alla regolarità nei pagamenti, la condivisione di informazioni e offrendo input/output di qualità. Le interdipendenze competitive, invece, avvengono tra industrie che competono per le medesime risorse scarse o caratterizzanti la propria offerta. Gli esempi classici sono gli oligopoli collusivi⁴⁰ e i cartelli⁴¹, il più noto dei quali è quello petrolifero OPEC⁴².

Ovviamente creare un rapporto, che sia un semplice patto commerciale o vere e proprie partnership⁴³, tra imprese che offrono lo stesso bene e che quindi competono per contendersi gli stessi clienti attuali e potenziali, può portare dei benefici e opportunità, ma anche rischi e svantaggi.

Instaurare rapporti può essere una strategia di successo. Infatti fanno sì che, rinunciando alla propria indipendenza, le organizzazioni riescano a presentarsi in maniera più forte e stabile, potendo infine

³⁹ Treccani: *Filiere*: L'insieme dei settori produttivi e delle relative imprese coinvolti nella realizzazione di una determinata produzione. <http://www.treccani.it/enciclopedia/filiera/>

⁴⁰ Labini, P., Labini S. *Oligopolio e progresso tecnico*, Torino 19674. Pg 215-233. "Forma di mercato che si caratterizza per una significativa interdipendenza strategica fra imprese"

⁴¹ Accordo tra più produttori indipendenti di un bene o un servizio, volto a implementare strategie che tendono a limitare la concorrenza sul mercato, fissando alcuni parametri, quali le condizioni di vendita, il livello dei prezzi, la quantità prodotta e altro.

⁴² Sapere Enciclopedia. *OPEC*. <http://www.sapere.it/enciclopedia/OPEC.html>

⁴³ Treccani: *Partnership*: Rapporto societario simile alla società in nome collettivo. Rapporto di socio, comunanza d'interessi. <http://www.treccani.it/vocabolario/partnership/>

sopravvivere e raggiungere i risultati nel lungo periodo. Creare accordi ha il beneficio di, oltre a ridurre i costi e avere un maggior fatturato, di avere più potere sull'ambiente e influenzarlo direttamente. Inoltre rende le imprese più competitive contro un eventuale impresa di grandi dimensioni che detiene una grossa quota di mercato.

Gli svantaggi derivano dal fatto che questi tipi di accordi riducono non solo la concorrenza tra esse, ma ne limita anche l'autonomia. L'azienda sarà infatti vincolata dalle decisioni che la nuova alleata assumerà e al tempo stesso, nel compiere determinate azioni, terrà in conto i comportamenti che l'altra assumerà. Ad esempio, se la prima azienda decide di abbassare il prezzo del proprio prodotto, saprà che l'azienda concorrente potrebbe conseguentemente attuare la stessa politica di prezzo, andando a influire sulle relative quote di mercato. Inoltre deve tenere in considerazione i costi a cui va incontro, come i costi di monitoraggio, controllo e informazione, della controparte.

Il trade off da dipendenza e autonomia può essere anche rappresentato tramite la tavola a seguito. La matrice parte dall'ipotesi di due aziende, una fornitrice di un bene o servizio (impresa A), e una cliente (impresa B). A seconda delle due variabili considerate, importanza della risorsa per B (elevata o limitata) nelle colonne, e possibilità di sostituire l'impresa fornitrice (elevata o limitata), nelle righe, è possibile individuare quattro situazioni che sussistono tra le due organizzazioni in funzione del potere esercitabile dall'impresa A su B, e sulla dipendenza di B da A.

Tavola 3. La dipendenza da risorse

		Importanza della risorsa per B	
		Elevata	Limitata
Possibilità di sostituire A	Limitata	<p>Elevata dipendenza di B da A</p> <p>Elevato potere di A su B</p>	<p>Limitata dipendenza di B da A</p> <p>Limitato potere di A su B</p>
	Elevata	<p>Limitata dipendenza di B da A</p> <p>Limitato potere di A su B</p>	<p>Indipendenza di B da A</p> <p>Assenza di potere di A su B</p>

Fonte: De Vita, Mercurio, Testa. Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione. Giappichelli 2007.

La situazione migliore in cui può trovarsi l'impresa cliente è quella in cui vi è una alta possibilità di sostituire il fornitore, con facilità e a bassi costi, e che al tempo stesso il bene non svolge un ruolo

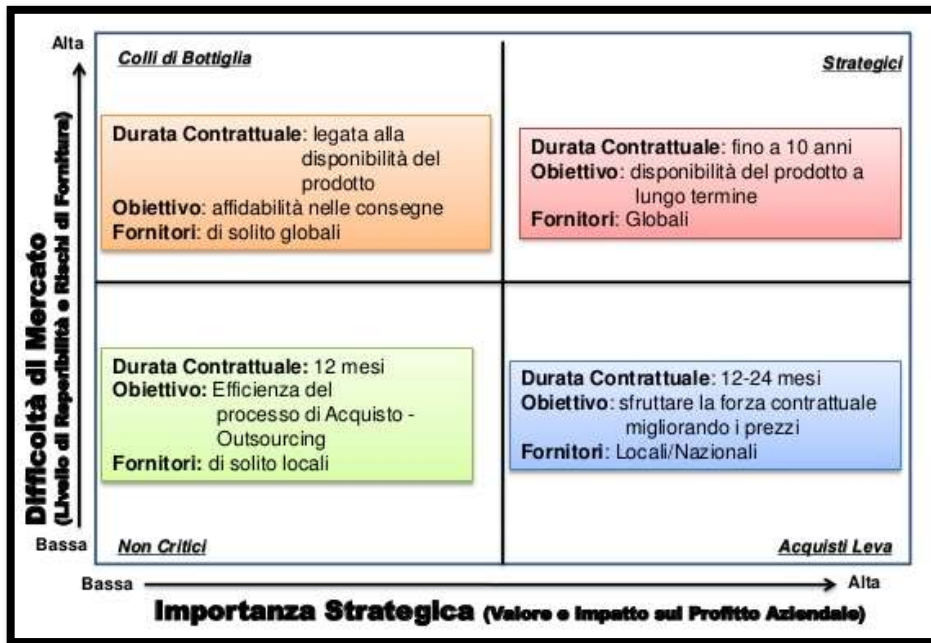
essenziale per l'attività produttiva. Un esempio è un bene perfetto sostituto, ossia un bene che può essere facilmente scambiato con un altro. In questa circostanza le due aziende sono indipendenti o minimamente dipendenti, senza predominante potere di A su B. Invece la situazione peggiore per l'azienda B è quella in cui il bene è cruciale e ed è difficile sostituirlo, perché molto oneroso o perché non esiste un bene che possa garantire lo stesso risultato. La cliente si ritroverà quindi a dipendere in modo elevato dalla fornitrice che avrà un forte potere su di essa. Nelle situazioni intermedie alle due sopra descritte, la dipendenza della azienda cliente dall'azienda fornitrice e il potere che quest'ultima esercita sulla prima, sono limitati. Queste condizioni capitano quando la risorsa non è essenziale per l'organizzazione B e contemporaneamente essa può sostituire il fornitore, oppure quando vi è sia una forte possibilità di sostituire l'azienda A che una forte dipendenza nei riguardi del bene o servizio fornito dall'impresa A. Si può quindi affermare che l'azienda affronta un trade-off di conseguenze nel momento in cui cerca di ottenere le risorse. Infatti maggiore è il controllo che vogliono detenere su di esse, maggiore l'importanza o minore la possibilità di sostituirle, maggiore è l'indipendenza che si sacrifica e maggiore il potere che l'azienda, fornitrice o concorrente, assume nei nostri confronti. Allo stesso modo, maggiore l'autonomia che essa vuole avere, minore deve essere il bisogno che ha per quella risorsa.

Kraljic nel 1983⁴⁴ si occupò, nell'ambito della *supply chain*⁴⁵, si concentrò sull'attività di fornitura dei prodotti e creò una matrice per individuare le diverse politiche di approvvigionamento che l'azienda dovrebbe impiegare per ottimizzare l'impiego delle risorse e garantirne la qualità, concentrandosi quindi sulle qualità del prodotto. La matrice che descrive gli acquisti dell'azienda, è costruita sulla base di due parametri: la complessità del mercato di riferimento e l'importanza degli acquisti. La prima variabile, bassa o elevata complessità del mercato, attiene all'incertezza legata al livello di reperibilità e ai rischi di fornitura. Analizza quindi il mercato in riferimento alle condizioni di equilibrio tra domanda e offerta, ossia se si è in presenza di monopolio o oligopolio, dalla presenza di barriere, prodotti sostituti e in funzione dei costi e complessità logistica generale, quindi ad esempio legati a un eventuale cambio del fornitore. Il secondo parametro, bassa o elevata importanza, sancisce il valore che ha l'acquisto del bene specifico sul profitto generale. Determina quindi l'impatto in valore che l'acquisto ha sui costi e la redditività aziendale, in termini di valore aggiunto per linea di prodotto, percentuale del costo sul totale e in termini di dipendenza. I prodotti sono raggruppati quindi in quattro classi al cui interno sono accumulati per tecnologie impiegate, materie prime comuni o per il ciclo di produzione.

⁴⁴ Kraljic, P. *Purchasing Must Become Supply*. (1983). Harvard Business Review

⁴⁵ Un sistema di organizzazioni, persone, attività, informazioni e risorse coinvolte nel processo atto a trasferire o fornire un prodotto o un servizio dal fornitore al cliente. Si divide in sette attività: marketing, rapporti con i fornitori, approvvigionamenti, gestione e stoccaggio scorte materie prime, produzione, gestione e stoccaggio delle scorte di prodotti finiti, gestione ordini d'acquisto, gestione delle consegne e logistica di ritorno.

Tavola 4. Matrice di Kraljic



Fonte: Kraljic, P. *Purchasing Must Become Supply*. (1983). Harvard Business Review

L'autore individua quindi quattro tipologie di prodotto, a ciascuna delle quali, l'organizzazione reagisce con politiche differenti.

I prodotti "strategici" sono i più critici sia in termini di impatto economico che di approvvigionamento. Sono risorse rare e di grande valore per l'organizzazione. La strategia migliore è creare contratti duraturi e partnership strategiche, e garantire la disponibilità del bene per il lungo termine, non essendo esso facilmente sostituibile. È fondamentale inoltre l'azione di monitoraggio della situazione di mercato e del bene. Spesso si attua una valutazione "make or buy" per valutare se conviene adottare una strategia di integrazione verticale.

I prodotti "non critici" sono, al contrario dei precedenti, di bassa difficoltà di reperimento, essendo presenti in abbondanza sul mercato, e hanno un basso impatto economico, hanno quindi meno importanza. Rappresentano, frequentemente, la maggioranza delle risorse necessarie ma l'impatto non supera quasi mai il 20%. Vi è forte possibilità di sostituire sia il prodotto che il fornitore. Tipicamente sono le telefonie o i corrieri dei servizi postali. L'obiettivo è l'efficienza operativa, ossia essere il più efficienti possibili nel loro sfruttamento. Infatti il vero vantaggio di questi articoli è la semplicità del contratto relativo alla fornitura, non richiedendo onerosi costi di monitoraggio o transazione. Frequentemente per la loro gestione si delega ad altri uffici e si cerca il più possibile di standardizzarli, per ottimizzare il volume delle scorte.

I prodotti "colli di bottiglia" sono facilmente reperibili, perché i fornitori sono locali o nazionali ma che, al tempo stesso, vi è il rischio che non possano o riescano a garantirne la continuità di fornitura. Hanno un basso impatto sul profitto aziendale ma sono indispensabili per l'attività. L'azienda si protegge dal rischio

tramite alti volumi di scorte che, se rimangono in giacenza, rappresentano solo un costo (costo di giacenza). Quello che può fare l'impresa è controllare e monitorare mercato e fornitori, e sfruttare la forza contrattuale a suo vantaggio per creare collaborazioni di medio-lungo termine per ottenere così una scorta che sia adeguata, sebbene pagata ad un prezzo superiore, e avere una garanzia sui volumi. Un esempio di queste risorse sono l'energia e il gas.

La quarta tipologia sono gli "acquisti leva", prodotti cruciali e ampiamente disponibili nel mercato. Sono, appunto, leva in quanto l'azienda deve puntare su di essi per differenziarsi, in quanto incidono fortemente sulla qualità o percezione del cliente, o sull'impatto generale. Vi è, inoltre, un'abbondanza di prodotti alternativi. Per garantire la differenziazione, la strategia sta nel continuamente il fornitore, il prodotto e il mezzo più efficace per ottenere la fornitura migliore. L'azienda sfrutta, per raggiungere questo obiettivo, la sua posizione dominante e il conseguente potere contrattuale. Fanno parte di questo gruppo la logistica e i trasporti.

I collegamenti interorganizzativi vengono stabiliti tramite varie relazioni, più o meno intense. Di seguito verranno indicate in ordine decrescente per potenza.

Le imprese possono acquisire una quota di proprietà di un'altra. Può essere fatto tramite acquisizioni e fusioni. Si distinguono in quanto le prime comporta l'acquisto di un'organizzazione da parte di un'altra, mentre con le fusioni, due o più organizzazioni diventano un'entità unica. Il fenomeno delle M&A porta rischi, che verranno condivisi, ma soprattutto vantaggi, creando sinergie e la possibilità di entrare in nuovi scenari di mercato.

Si possono inoltre realizzare joint venture e partnership. Si differenziano dalle prime in quanto consistono in un'alleanza strategica, vincolante e legalmente riconosciuta, rimanendo comunque unità distinte. Una joint venture è la creazione di una struttura organizzativa indipendente dalle creatrici che hanno un controllo diretto e influenza su di essa. Le partnership invece sono accordi di vario genere. Possono essere di fornitura, quindi sulla vendita/acquisto, a seconda del punto di vista, dei beni prodotti da/ a l'altra azienda oppure di licenza se danno il diritto di usufruire all'impresa alleata di una particolare attività, stabilendo precedentemente un compenso fisso o variabile sulle vendite.

Altro metodo è la creazione di rapporti con persone chiave tramite cooptazione e consigli di amministrazione concatenati. Mettere in contatto figure che svolgono un ruolo importante per entrambe le organizzazioni fa sì che entrambe prenderanno, nello stabilire decisioni strategiche o obiettivi, saranno influenzate dall'altra. Il coinvolgimento è soprattutto psicologico, e l'influenza si configura come indiretta. Nella cooptazione stakeholders entrano nell'organizzazione in modo attivo, ad esempio un fornitore influente; nel Cda concatenato, leader di entrambe si siedono nel Consiglio di amministrazione dell'altra, se la concatenazione è diretta, o di una terza impresa, se la concatenazione è indiretta.

Gli ultimi due metodi per stabilire relazioni favorevoli con elementi chiave dell'ambiente sono il *recruitment* dei dirigenti e la parte relativa a pubblicità e pubbliche relazioni. Il *recruitment* è tipicamente l'assunzione. In questo contesto è lo scambio di dirigenti per avere consapevolezza dei punti di debolezza dell'azienda stessa grazie al punto di vista di un esterno ed esperto.

I casi di *freenemies*⁴⁶, in un periodo storico come questo caratterizzato dalla globalizzazione e in cui non esistono più confini geografici, sono sempre in aumento. Queste collaborazioni portano sicuramente vantaggi a livello aziendale, tipicamente associati a una riduzione dei costi dovuta allo sfruttamento di economie di scala⁴⁷ o scopo⁴⁸ o maggiori ricavi conseguenti all'ampliamento della quota di mercato. Inoltre possono giovare anche all'economia del Paese stesso, in termini di PIL. Un esempio di come una collaborazione tra concorrenti ha portato benefici alle organizzazioni, stakeholders e l'economia è quella tra le aziende Honda-Yamaha⁴⁹. Le due rivali hanno deciso di mettere in comune le forze per un nuovo progetto che, dal 2018, prevede la produzione di nuovi scooter elettrici. Le due imprese giapponesi riusciranno così a diminuire drasticamente i costi di produzione e ha introdurre nella penisola nipponica un nuovo mezzo di trasporto. Ne ce sono tantissimi di esempi, un altro viene dal settore pubblicitario⁵⁰.

1.6.2. Influenzare i settori chiave

Oltre a stabilire relazioni con l'esterno, l'organizzazione, per far fronte alla situazione di incertezza e di dipendenza dalle risorse, può intervenire attivamente e direttamente per mutare a suo vantaggio l'ambiente con cui interagisce e che la influenza. Se un'azienda si ritrova in un ambiente che non le garantisce di sopravvivere, può decidere di cambiare l'area di influenza, disinvestendo o acquisendo, cambiando partner o fornitori. Un nuovo ambiente culturale, politico ed economico può giovare positivamente grazie alla nuova coerenza creata tra aspettative esterne e il nuovo modello di business. Basti pensare all'accordo tra Uber e Nasa, altro esempio di *freenemies*, attraverso il quale l'agenzia

⁴⁶ Freenemies: ossimoro derivante dalla congiunzione della parola "friend", amico, ed "enemy", nemico. "Si riferisce a un'organizzazione che coopera con una concorrente"

⁴⁷ Treccani: *economie di scala*: Diminuzione dei costi medi di produzione in relazione alla crescita della dimensione degli impianti. <http://www.treccani.it/enciclopedia/economie-di-scala>

⁴⁸ Treccani: *economie di scopo*: Decrescita dei costi medi di produzione in presenza di un incremento della quantità di beni prodotti. <http://www.treccani.it/enciclopedia/ricerca/economie-di-scopo/>

⁴⁹Il sole 24 ore. *Honda e Yamaha, al via l'alleanza tra le arcirivali per produrre insieme scooter*. Stefano Carrer. 5 ottobre 2016. http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2016-10-05/alleanza-motocicli-le-arcirivali-honda-e-yamaha-093402_PRV.shtml?uuid=AD82vUWB

⁵⁰Corriere della Sera. *La rivoluzione della pubblicità: L'epicentro: nuove tecnologie digitali e consumatori della seconda generazione*. Edoardo Segantini. 09 luglio 2008.

https://www.corriere.it/economia/08_luglio_09/rivouzione_pubblicita_segantini_1491ec44-4d66-11dd-8808-00144f02aabc.shtml

spaziale e l'azienda di trasporto automobilistico, sono entrate in un nuovo mercato⁵¹. Nei casi estremi, caratterizzati da una fase del ciclo economico sfavorevole o a causa di una forte pressione esercitata dall'ambiente esterno, l'azienda ricorre all'uso di pratiche illecite. Queste però, nella maggior parte dei casi, non hanno esiti positivi ma, anzi, si ritorcono contro. I casi sono molteplici, la corruzione e le attività illecite vengono viste come una scorciatoia per guadagnare in poco tempo quanto una buona strategia garantirebbe nel lungo periodo. Si opta quindi per un profitto a breve termine piuttosto che a un equilibrio di lungo orizzonte. È una pratica diffusa ormai in tutto il mondo e attuata da sempre. La globalizzazione però ne ha aumentato i casi, per via della crescente concorrenza globale ormai presente. Nelle note viene riportato un approfondimento di un caso italiano, inerente a pratiche scorrette di Trenitalia e Ntv riguardanti l'assistenza telefonica⁵². L' Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM⁵³), è l'autorità amministrativa italiana che si occupa di tutelare i consumatori e vigilare per impedire abusi o attività illecite. Ogni qual volta vi sia un'ispezione da fare, avvia istruttorie per verificare l'eventuale abuso di una posizione dominante o qualsiasi altra pratica scorretta.

Vi sono altri due modi per influenzare i settori chiave e sono l'uso della politica e le associazioni di settore.

L'attività lobbista non è un fenomeno nuovo portato dalla globalizzazione, ma anzi ha sempre caratterizzato la vita politica. Le prime norme per regolamentarlo risalgono al 1876 in America. Le basi per l'analisi e lo studio del Lobbying furono gettate da Bentley⁵⁴ e riprese da Truman⁵⁵. Un gruppo di interesse può essere definito come un'associazione tra individui o imprese, che mira a promuovere, rimuovere o modificare delle regolamentazioni per influenzare la politica pubblica. Una caratteristica fondamentale è che il gruppo non ha l'obiettivo di assumere le responsabilità dirette di governo attraverso la partecipazione alle elezioni, mira solo a orientarne le scelte. Il lobbista, ossia colui che fa parte di questo gruppo, monitora anticipatamente l'ambiente per prevenire dei cambiamenti e crea una network di stakeholders per aumentare la credibilità e la forza della loro azione. A volte, inoltre, i lobbisti possono fare pressione per propri interessi che si configurano al tempo stesso come interessi generali. I gruppi si dividono a seconda che proteggano un'azienda, tipicamente multinazionale, un interesse sociale,

⁵¹ La Repubblica. *Uber si allea con la Nasa e mette le ali. Nasce UberAir*. D'alessandro J. 08 novembre 2017. http://www.repubblica.it/tecnologia/2017/11/08/news/uber_si_alllea_con_la_nasa_e_mette_le_ali_nasce_uberair-180544501/

⁵² Ansa Economia. *Antitrust: apre due istruttorie su Trenitalia e Ntv*. Redazione Ansa. 05 dicembre 2016 http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2016/12/05/antitrust-apre-due-istruttorie-su-trenitalia-e-ntv_1ae49c33-769a-42e3-b691-68100a6efe0e.html

⁵³ Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. <http://www.agcm.it/>

⁵⁴ Bentley, A. F. *The Process of Government: A Study of Social Pressures*. (1908). Transaction Publishers; 2nd edition January 1, 1995

⁵⁵ Truman, D. *The Governmental Process* (1951). Alfred A. Knopf. 544 pag.

ambientale o attività no profit. Questo fenomeno si sviluppa in maniera più facile in un ambiente che lascia più spazio alla democrazia e frammentato da varie idee contrastanti. Si distingue dalla corruzione, sebbene per cultura generale spesso si intende sovrapporre i due fenomeni, in quanto i lobbisti sono tenuti a rispettare rigorose norme di condotta e inoltre in quasi tutto il mondo sono obbligati a registrarsi in dei registri appositi. Il suo grande sviluppo ha infatti reso necessario regolamentare dettagliatamente il fenomeno e ha portato all'istituzione di registri appositi dove sono iscritti tutti i gruppi di pressione⁵⁶. Le decisioni istituzionali, derivanti da regolamentazioni e influenzate o meno dalle associazioni di settore, hanno un impatto diretto sul modo di pensare e agire del cliente. Ciò, di conseguenza, andrà a influenzare le sue scelte di consumo che arrecheranno vantaggio a chi ha fatto sì che una determinata legge venisse applicata. La politica in generale esercita una pressione forte quanto le 5 forze di Porter⁵⁷.

Queste associazioni, afferma Cattaneo⁵⁸ si distinguono dalle azioni di influenza che ogni persona può attuare in quanto hanno una visione globale sugli interessi plurimi in gioco e non sono quindi autocentrate, egoistiche o focalizzati. Il piano di azione di una buona strategia di Lobbying, sempre secondo Cattaneo si divide in 4 fasi, le cosiddette 4i. La prima consiste nella *Issue*, ossia fare un'analisi del mercato in cui l'organizzazione compete, quindi il numero di concorrenti, il comportamento dei clienti e a livello normativo, cioè verificare quali dinamiche governano il settore. La prima fase si conclude con la *SWOT analysis*⁵⁹, per individuare punti di forza e debolezza della strategia interna. Il secondo passo è *Institution*. Si tratta di individuare e fare il *profiling* degli stakeholders e il ruolo che hanno nel determinare determinate regole. Possono avere una notevole influenza, predominante come possono essere non rilevanti. La terza "i" è *Interests*. Ogni situazione di equilibrio è frutto di numerose interazioni tra i soggetti. Compito in questa fase del lobbista è scoprire gli interessi di ciascuno e quale situazione e coalizione meglio garantisce il raggiungimento dei suoi obiettivi. Tra gli strumenti che adopera vi è la negoziazione. Ultima fase è *Information*. Ci si concentra non a chi indirizzare il messaggio, ma come e cosa dire. Più esso accontenta gli stakeholders, più benefici andranno al gruppo di pressione. Ruolo chiave hanno, in questo contesto, le proposte di legge e gli emendamenti.

Per approfondire il tema, nelle note è riportato un articolo sulle lobby in Italia e sulla loro gestione⁶⁰.

⁵⁶ Ministero dello Sviluppo Economico. *Registro Trasparenza*. <http://registrotrasparenza.mise.gov.it/>

⁵⁷ Nota 22.

⁵⁸ Cattaneo, A. *Management&Lobbying*. Cattaneo Zanetto & Co

⁵⁹ Treccani: *Swot analysis*: http://www.treccani.it/enciclopedia/analisi-swot_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

⁶⁰ La Repubblica. *Il mondo segreto delle lobby*. D'arcais A.F., Saviano C. 16 marzo 2015.

http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2015/03/16/news/la_legge_delle_lobby-108834824/

Le risorse svolgono un ruolo cruciale nella scelta del cambiamento. Infatti, se è richiesto proprio il cambiamento del settore delle materie prime, l'organizzazione si trova a dover valutare quanto esse siano necessarie e fondamentali per la propria attività a fronte di una forte richiesta al cambiamento, e fare un'analisi dei costi per valutare l'impatto che avrebbe sui profitti un eventuale modifica. Quando un'azienda è fortemente dipendente da una risorsa, per via di caratteristiche peculiari o essendo essenziale per il prodotto offerto, può decidere, piuttosto che eliminarla, di andare "controcorrente" e continuare a usufruire del bene sfruttando collaborazioni con le aziende a monte, che forniscono tale bene. Non tutte le aziende quindi decidono di assecondare il cambiamento richiesto dall'ambiente esterno, che sia generale o specifico. Questo però, non significa che essa sarà destinata a fallire, in quanto cercherà di ridurre la dipendenza o influenzare essa stessa i settori a suo vantaggio, tipicamente tramite la politica, nel particolare tramite le pratiche di lobbying.

Sono le forze ambientali a determinare la necessità di attuare cambiamenti organizzativi e le imprese devono trovare i modi per agire in modo flessibile. Il cambiamento si distingue dall'innovazione in quanto essa ha il fine di sostituire completamente la tecnologia precedentemente usata. Le aziende rispondono a questi mutamenti in tre diverse maniere: cambiamento occasionale, continuo o cambiamento e innovazione radicale. I tre modi si differenziano tra loro per intensità del cambiamento richiesto e frequenza, in ordine crescente. La decisione di quale tra essi è necessario attuare, è influenzata direttamente anche dalle caratteristiche dell'ambiente. Maggiore è la sua instabilità, più l'organizzazione deve attuare misure importanti, per non rischiare di venir estromessa dal mercato. La decisione di mutare quindi avviene internamente ma è richiesta dall'esterno. Nel momento in cui l'azienda è cosciente di dover cambiare comportamento, deve stabilire in modo chiaro e preciso cosa cambiare, quanto e come. Le innovazioni sono quattro a seconda che si cambi tecnologia, prodotto, strategia e struttura ed infine la cultura. L'impresa può variare una come tutte e quattro le variabili contemporaneamente.

L'innovazione del prodotto o servizio fa sì che l'organizzazione produrrà un nuovo bene, diverso da quello offerto precedentemente per via di lievi modifiche, o completamente diverso.

Le innovazioni culturali derivano da spinte esterne che richiedono un mutamento interno delle opinioni, attitudini ed aspettative.

1.7. Strategie alternative- istituzionalismo ed ecologia delle popolazioni

Le strategie illustrate finora, spiegavano le strategie di organizzazioni differenti tra esse. Quando invece vi è un'omogeneità tra i modelli, le relazioni, e le relative teorie che spiegano tali comportamenti, sono distinti a seconda che cooperino o cooperino. Le varie strategie possono essere raffigurate dalla matrice di seguito.

Tavola 5. Modello interorganizzativo



Fonte: Daft., R. *Organization theory and design* tradotto da Daniele Boldizzoni e Raoul C.D. Nacamulli. Maggioli editore, 2017.

L'istituzionalismo è una teoria nata per contrapporre le teorie che vedevano la base dell'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi prefissati dai soggetti⁶¹. Essa invece, vede l'organizzazione come frutto dell'adattamento all'ambiente istituzionale. L'enfasi è sui processi di costruzione della realtà e su come le organizzazioni riescano a sopravvivere stabilizzandosi, ossia creando una coerenza tra struttura interna e ambiente, e ponendo vincoli alle varie alternative possibili. Daft definisce l'ambiente istituzionale come "l'aggregato di norme e valori degli stakeholders più importanti ed influenti che si riflettono come aspettative che hanno sull'azienda." Se tali aspettative sono soddisfatte, essi fan sì che l'impresa sia legittimata dall'esterno. Le aspettative si configurano come regole interne, strutture e processi adottati ritenuti corretti per organizzarsi e comportarsi. L'organizzazione è fortemente condizionata da esse, essendo consolidate nell'ambiente di riferimento. La legittimità è la percezione che l'azione che compie l'organizzazione sia opportuna, corretta e desiderabile nel contesto ambientale in cui essa opera. L'azienda, per poter sopravvivere, deve essere all'altezza delle esigenze e richieste dell'ambiente esterno, cambiando qualora sia necessario. Crea un allineamento tra azioni e norme in vigore di tutte le aziende che condividono caratteristiche o sfruttano le stesse risorse, che cercano di sopravvivere ed adattarsi ai cambiamenti richiesti dall'ambiente stesso. Essendo, quindi, questa coerenza richiesta ad ogni organizzazione del settore, si sviluppa il fenomeno dell'isomorfismo istituzionale⁶² o somiglianza istituzionale. Esso esprime l'omogeneità che si crea nelle strutture interne e nelle strategie, nelle forme e nelle prassi, assunte da ogni singola attività operante nel medesimo mercato. Manager ed aziende

⁶¹ Costa, G. Nacamulli, R. C.D. *Manuale di Organizzazione aziendale* Volume 1. (1996) Le teorie organizzative. UTET Libreria.

⁶² Corriere della Sera. *Isomorfismo*. http://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/I/isomorfismo.shtml

accettano queste richieste esterne e tendono ad uniformarsi. Questa somiglianza è spinta da 3 forze: una mimetica, una coercitiva e infine una normativa. Le prime derivano dall'accettazione diffusa a livello culturale del modello organizzativo delle concorrenti, a fronte di un'incertezza interna. Esempi sono il *benchmarking*⁶³. Le forze normative sono sollecitazioni ad adeguarsi a determinati standard professionali, ad esempio contabili come qualitativi, stabiliti da certificazioni. Fanno leva sulla morale e un classico esempio sono i principi contabili. Di grande importanza sono infine le forze coercitive, pressioni esterne legali, ossia sotto forma di norme, regolamenti, sanzioni, esercitate da parte del governo o altre importanti organizzazioni. Fanno parte di queste forze le norme per limitare l'inquinamento o prodotti ritenuti non salutari.

Organizzazioni che hanno a che fare con lo stesso ambiente di riferimento o con i medesimi cambiamenti esterni, affrontano il medesimo problema. Nell'affrontarlo, essendo imprese concorrenti, competono per evolversi e si adattarsi. Le teorie evolutive si fondano sulle tesi darwiniane⁶⁴ che sostenevano che “tra i vari individui vi sia una continua lotta per la sopravvivenza, e che in questa lotta prevalgono i più adatti alle condizioni di vita in cui si trovano.” Nell'ambito di queste teorie, Nacamulli⁶⁵ distingue due filoni. Il primo filone raggruppa tutte le teorie che analizzano l'evoluzione dell'organizzazione nei vari meccanismi di operare. Per approfondirlo si vedano le note⁶⁶. Il secondo è invece fondato sulla teoria biologia della selezione naturale, fondata sull'ipotesi di inerzia strutturale⁶⁷ e che analizza l'organizzazione a livello di nicchia⁶⁸, di cui fa parte la teoria dell'ecologia delle popolazioni. La popolazione è l'insieme delle organizzazioni prese in esame. Quando vi è un cambiamento ambientale, di fronte alla mutata stabilità, si trovano in una condizione di difficoltà e cercano di adattarsi. Sarà l'ambiente a stabilire chi fallirà, e saranno coloro che subiranno l'inerzia strutturale, non riuscendo o non avendo la possibilità di effettuare gli investimenti necessari per evolversi. Il processo evolutivo passa per tre fasi, alla fine del quale vi sarà un nuovo modello organizzativo, adatto al nuovo ambiente esterno. La prima fase, mutazione, consiste nei vari cambiamenti ambientali e alla nascita di nuovi modelli organizzativi. Nella seconda fase, di selezione, le organizzazioni hanno la possibilità di adottare due diverse strategie per adattarsi e riuscire a sopravvivere. Possono attuare strategie generaliste o specialiste.

⁶³ Il Sole 24 ore. *Benchmarking*. <http://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/benchmarking.html>

⁶⁴ Darwin, C. *On The Origin of Species*. (1859). OUP Oxford, 13 nov 2008.

⁶⁵ Costa, G. Nacamulli, R. C.D. *Manuale di Organizzazione aziendale* Volume 1. (1996) Le teorie organizzative. UTET Libreria.

⁶⁶ Costa, G. Nacamulli, R. C.D. *Manuale di Organizzazione aziendale* Volume 1. (1996) Le teorie organizzative. UTET Libreria.

⁶⁷ A causa dell'inerzia organizzativa strutturale, è la selezione naturale che crea organizzazioni diverse

⁶⁸ Freeman J., Hannan M. T. *Organizational Ecology* (1988). *Nicchia*: Modo con il quale una popolazione o specie usa le risorse per sopravvivere

In caso di strategie generaliste le aziende puntano a offrire una vasta gamma di prodotti, a un ampio mercato o una nicchia, facendo leva sulla versatilità. Diversificando, infatti, diminuisce il rischio, ma allo stesso tempo il rendimento⁶⁹. La strategia specialista, al contrario, consiste nell'offrire una gamma limitata di beni e servizi a un mercato altrettanto ristretto. Questa seconda strategia è maggiormente competitiva e più rischiosa quanto potenzialmente redditizia della prima, sempre secondo la reazione che lega rischio e rendimento. Infine, nella terza fase, di consolidamento, le organizzazioni che hanno trovato una nicchia si espandono e diventano un modello di riferimento, da istituzionalizzare. La stabilità trovata permarrà fin tanto che un nuovo cambiamento porterà ad un nuovo modello migliore e più adatto al nuovo contesto.

⁶⁹ Vi è una correlazione positiva tra rischio e rendimento. In ambito finanziario, maggiore è il rischio assunto, maggiore è il rendimento che si ci attende dagli investimenti attuati.

CAPITOLO 2. IL CASO OLIO DI PALMA E IL SUO IMPATTO

In questo capitolo verrà spiegato cos'è l'olio di palma, da dove deriva e quale è il suo consumo, focalizzandosi sull'industria dolciaria e sui prodotti maggiormente conosciuti. In seguito si analizzeranno le cause che hanno portato allo "scoppio del caso", approfondendo il tema della salute e dell'ambiente. Successivamente si vedrà come il caso ha impattato sul livello di consumo. Verranno infine approfondite le azioni intraprese dai vari governi, dalle organizzazioni e dalle lobby per fronteggiare il problema.

2.1 L'olio di palma

L'olio di palma, chiamato anche olio rosso di palma per via del suo naturale colore rossastro, è un grasso da condimento, un olio naturale, di origine vegetale, che viene estratto da tre diversi tipi di palme. Crescono in zone tropicali, che non hanno quindi bisogno di un impianto di irrigazione in quanto in vi è un clima caratterizzato da mesi piovosi. Sono ambienti soleggiati e umidi, con temperature dai 24° minimi ai 32, ambienti che si trovano in prossimità dell'equatore. L'olio proviene soprattutto ed è originario delle palme da olio della foresta pluviale dell'Africa occidentale vicino la Guinea, da cui prende il nome scientifico *Elaeis guineensis*. Vi sono poi le palme da olio sudamericane, *Elaeis oleifera*, e maripa, *Attalea maripa*, anch'essa proveniente dal sud del continente americano.⁷⁰ Sebbene le palme siano originarie di queste zone, le aree dove sono più presenti sono il sud-est asiatico.

Ogni pianta è alta circa 5 metri e ha approssimativamente 2.000 frutti, simili a piccole prugne. Non è una pianta che va curata quotidianamente in quanto può sopravvivere anche per molti periodi senza essere innaffiata. I frutti, raccolti in media ogni 10 giorni, sono costituiti per il 30-35% da olio. Ogni singola pianta produce circa 10 caschi pari a quasi 40 kg di olio all'anno, ciascuna produttiva per 25 anni.

Esistono due tipi di olio di palma in commercio, uno proveniente dalla polpa del frutto, l'altro dai semi dello stesso. Il primo, chiamato tradizionalmente olio di palma, si ottiene tramite un lungo processo di trasformazione. Questo processo inizia con la raccolta dei frutti e con la loro sterilizzazione tramite vapore. Vengono in seguito denocciolati e viene spremuta, a caldo o dagli anni '90 anche a freddo, la polpa dei frutti che la palma genera. Il composto ottenuto, olio di palma grezzo, costituito al 100% da lipidi, viene poi raffinato⁷¹ con sostanze chimiche, parimenti agli altri oli di semi, per renderlo utilizzabile a livello alimentare, dopo che avviene la filtratura e lo sbiancamento. Il prodotto finale ottenuto è privo di colore e sapore, simile al burro.

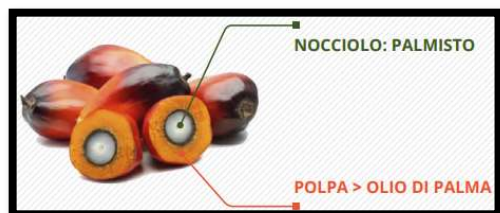
Se invece l'olio viene spremuto dai semi, si parla di olio di semi di palma, noto anche come olio di palmisto. Questo secondo tipo di olio ha una qualità inferiore al primo e inoltre contiene un numero

⁷⁰ Batelli, V. *Dizionario Delle Scienze Naturali*. (1848).

⁷¹ Il processo di raffinazione è costituito da vari processi: frazionamento (separazione dei solidi dai liquidi), fusione e degommaggio, per rimuovere le impurità.

elevato di grassi saturi. Per questo viene usato in misura inferiore rispetto alla prima tipologia o viene usato per prodotti di qualità scadenti, grazie al suo basso costo.

Tavola 6. Frutto della palma da olio



Fonte: AIDEPI. http://www.aidepi.it/images/PDFscaricabili/olio_di_palma_a_pdf.pdf

L'olio di palma raffinato è invece composto per il 50% da acidi saturi, che fanno sì a temperatura ambiente sia solido. La restante percentuale di grassi sono insaturi. Non essendo necessaria la idrogenazione, l'olio di palma non contiene acidi grassi trans. Inoltre, contiene acido palmitico, glicolipidi, fitosteroli, acido laurico, monoinsaturo e beta-carotene che le conferisce il colore rosso al naturale. Ricerche scientifiche, nei paragrafi successivi approfondite, hanno dimostrato come l'olio di palma non contenga colesterolo e che la percentuale di acidi saturi sia leggermente inferiore a quella del burro, 50% contro il 51% di quest'ultimo.

Le prime tracce dell'utilizzo dell'olio di palma risalgono a 10.000 anni fa, ai tempi degli antichi Egizi. I paesi dell'Africa e del Sud-Est asiatico furono i primi paesi utilizzatori delle palme da olio e delle tecniche di raffinazione. L'olio era usato per condire gli alimenti. Fino a metà ottocento gli europei ne importavano poche quantità, continuando a preferirgli i tradizionali oli, di minor costo. Con la rivoluzione industriale, crebbe l'interesse verso l'olio di palma, usato principalmente dagli inglesi e dagli olandesi come lubrificante per le macchine. Decisero quindi di introdurre le piante nelle proprie colonie, habitat adatti per il tipo di coltivazione, nel 1814 nell'Isola di Giava, da parte degli olandesi, e nel 1910 in Malesia da parte degli inglesi. L'olio venne successivamente impiegato per la produzione dei saponi in America e nel Regno Unito. Inizialmente il commercio era sotto il controllo e la gestione degli industriali stranieri, che crearono grandi società quotate in borsa. Dalla metà del secolo scorso vi fu invece un lungo processo di nazionalizzazione in Malesia per combattere la povertà e favorire i piccoli produttori. Attraverso il programma Feda⁷², è stato possibile che fosse lo stesso paese produttore a essere il gestore delle industrie di produzione e distribuzione dell'olio di palma. L'Indonesia inizia ad assumere, attraverso un processo rapido ma importante di produzione sotto il controllo dei piccoli produttori, un ruolo rilevante solo verso gli anni '80. Ad oggi in Indonesia il 45% della produzione è gestito da piccoli proprietari terrieri; in Malesia il 35%.

⁷² Felda Global Ventures. <http://www.feldaglobal.com/>

2.1.1. Impieghi dell'olio di palma

L'olio di palma è un prodotto estremamente versatile e può essere usato in numerosi modi, per svariati prodotti.⁷³ Grazie alla sua adattabilità e alla sua resa maggiore, è il miglior olio utilizzabile per far fronte all'aumento della popolazione. Il suo uso rientra principalmente in due aree, quella alimentare, per circa l'80% dell'impiego, e quella della cosmetica, per il 19%.

In ambito alimentare viene utilizzato principalmente come olio da frittura e raramente a crudo. Contenendo più grassi saturi degli altri tipi di olio, è ormai diventato un loro diretto sostituto e ed è un ingrediente fondamentale di numerosi piatti. Infatti si conserva per periodi più lunghi e è solido senza bisogno del processo di idrogenazione. L'olio di palma serve quindi per produrre vari prodotti come la margarina, cioccolato, gelati, biscotti, senape, pasti pronti, creme spalmabili e prodotti dolciari in generale, in sostituzione al burro di cacao.

Tra i prodotti più noti, che contengono olio di palma, rientra la Nutella e gli altri prodotti della Ferrero spa⁷⁴. Altre organizzazioni, alcune tra le tante, da ricordare che utilizzano la risorsa per la produzione di alimenti sono la Nestlé, McDonald's, la Danone.

A livello cosmetico, invece, viene impiegato per produrre saponi, candele, dentifrici, detersivi e cosmetici per la cura personale. Tra le imprese si ricorda storicamente la Lever Brothers, ora diventata Unilever, la Sunlight Soap, Avon e Palmolive. La restante percentuale dell'impiego dell'olio di palma è destinata per la produzione di combustibili, come ad esempio il biodiesel, che bruciano l'olio per produrre energia, per il settore farmaceutico, per la produzione di mangimi e storicamente, specialmente durante la rivoluzione industriale, per i lubrificanti.

2.1.2. Analisi quantitativa dell'olio di palma nel mondo

Ad oggi la Malesia e l'Indonesia sono i primi paese esportatori dell'olio di palma, rappresentando rispettivamente il 39% e 51%. Costituiscono quindi il 90% della fornitura globale, la cui restante percentuale proviene dal Brasile, Colombia e dai paesi dell'Africa come la Nigeria.⁷⁵

⁷³ European Palm Oil Alliance. *Oil Palm: Fractions & Derivatives*

<https://www.palmoilandfood.eu/sites/default/files/oilpalmfractionsderivativesweb-140417081801-phpapp02.pdf>

⁷⁴ Ferrero. *L'olio di palma nei nostri prodotti*. <https://www.static.ferrero.com/globalcms/documenti/1405.pdf>

⁷⁵ Malaysian Palm Oil Industry. http://www.mpoc.org.my/Malaysian_Palm_Oil_Industry.aspx

Tavola 7. Focus sul commercio dell'olio di palma nel sud-est asiatico nel 2014



Palme verdi: produttori
Navi gialle: importatori
Goccia rossa: consumatori

Fonte: AIDEPI. *Olio di palma*. http://www.aidepi.it/images/PDFscaricabili/olio_di_palma_a_pdf.pdf

Sono molteplici i fattori che hanno portato alla sostituzione dei tradizionali oli con l'olio di palma. Esso riesce a esaltare il gusto e la consistenza dei prodotti. Riesce infatti a mantenere inalterati, evitando il *food waste*, e mantenere conservati per lunghi periodi i prodotti, senza toglierne croccantezza, cremosità o spalmabilità e sapore. Inoltre l'aumento della domanda di olio di palma nel corso degli anni è dovuto alla maggiore redditività di queste palme rispetto agli altri vegetali in grado di fornire l'olio. Ad oggi rappresenta il 35% degli oli e grassi utilizzati⁷⁶, primo tra gli oli, seguito da quello di soia, 27%, colza 10%, girasole 10%, e i restanti tipi di olio con il 2-3%.

Confrontando le differenze in termine di superficie, produzione e resa, è facile comprendere perché l'industria alimentare stia sostituendo il tipo di grasso usato. L'olio di palma è, oltretutto, molto meno costoso degli altri oli. Infatti, quest'ultimo tipo di olio, ha un prezzo intorno agli 800 dollari a tonnellata, molto inferiore ai circa 850 dollari a tonnellata dell'olio di semi di girasole e nettamente più vantaggioso dell'olio di colza, il cui costo a tonnellata si aggira sui 920 dollari. Se un'azienda alimentare volesse quindi cambiare olio per la produzione dei propri prodotti o, viceversa, volesse usare l'olio di palma, affronterebbe un costo o affronterebbe una riduzione di esso pari ad un valore che si aggira tra gli 8 ai 22 milioni di dollari annui.

⁷⁶ Center for International Forestry Research: *Palms of controversies: Oil palm and development challenges*. Di Alain R., Levang P. 2014. <https://www.cifor.org/library/4860/palms-of-controversies-oil-palm-and-development-challenges/>

Tavola 8. Confronto tra i vari oli in termini di produzione, superficie e resa in olio



Fonte: AIDEPI da Faostat 2012. *Olio di palma*.

http://www.aidepi.it/images/PDFscaricabili/olio_di_palma_a_pdf.pdf

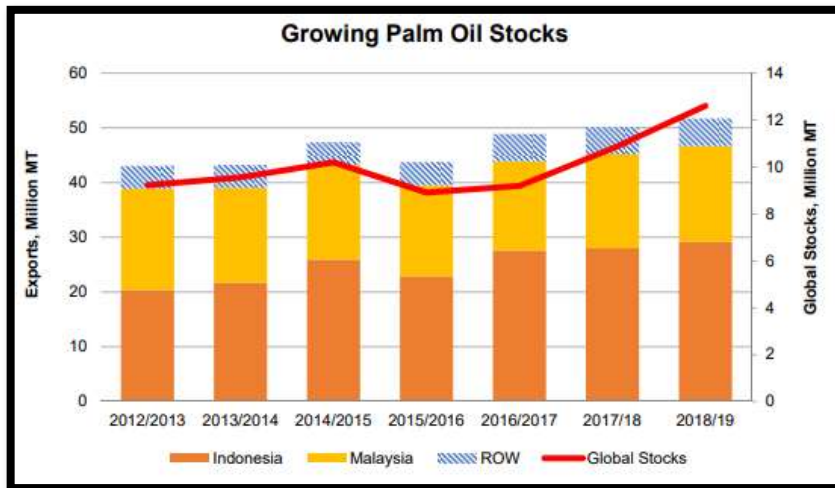
La tavola mostra come la superficie occupata dalle palme da olio, superiore solo a quella occupata dagli ulivi, garantisce una produzione nettamente superiore alle altre. La resa in olio è di 3,47, 3 volte superiore a quella degli oli concorrenti. Infatti la colza e il girasole seguono rispettivamente con una resa in olio di 0,65 e 0,58. Le altre, di soia e oliva, sono inferiori allo 0,5.

Si calcola che all'anno vengano commercializzate intorno alle 70 milioni di tonnellate complessive di olio di palma, 55 milioni delle quali dall'olio di palma della polpa, 15 dal nocciolo. Si stima che la produzione e la domanda continueranno a crescere, nonostante la diminuzione della domanda di olio di palma per biodiesel, grazie all'aumento della popolazione, delle superfici in Malesia e Indonesia adibite alla coltivazione di palme da olio. Ciò porterà ad un aumento delle scorte, che riusciranno a far fronte alla richiesta crescente⁷⁷.

⁷⁷ United States Department of Agriculture. *Oilseeds: World Markets and Trade*. 2018.

<http://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/oilseeds.pdf>

Tavola 9. Crescita delle scorte di olio di palma dal biennio 2012/13 al 2018/19



Fonte: United States Department of Agriculture (USDA). *Oilseeds: World Market and Trade*. <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/oilseeds.pdf>

La tavola mostra come nel complesso vi sia stato un aumento della domanda, nonostante il picco avuto dal 2014 al 2016. I dati riportano che le importazioni americane sono passate da 55 mila tonnellate a 1.6 milioni di tonnellate, aumentando di poco più di 28 volte. Restano comunque poche, in rapporto alla popolazione e alla dieta tipica americana. Questo è dovuto al fatto che da sempre le lobby dell'olio di soia, American Soybean Association (Asa)⁷⁸, prodotto di cui gli USA vantano un primato di offerta, si sono imposte per limitare l'importazione dell'olio concorrente da inizio del secolo scorso. Analogamente anche altri paesi, soprattutto asiatici, hanno aumentato la richiesta del bene, facendo sì che le esportazioni dei due maggiori paesi produttori andassero da 1,2 milioni di tonnellate per l'Indonesia e 250.000 per la Malesia, a rispettivamente 29,2 e 17,5 milioni⁷⁹. The Malaysian Palm Oil ha inoltre stimato che “dal 2010 al 2050 la domanda passerà da 120 milioni a 240 milioni di tonnellate all'anno”.

In ordine decrescente per domanda, i quattro paesi importatori più importanti sono l'Indonesia, l'India, la Cina e l'Europa. Il 12% dell'olio di palma prodotto è destinato proprio al mercato europeo, con una domanda annua registrata nel 2014 di 60 milioni di tonnellate.⁸⁰ Sebbene Olanda, Germania e Regno Unito producono l'olio di palma raffinato, la quantità continua a essere irrilevante a fronte della grande

⁷⁸American Soybean Association. <https://soygrowers.com/>.

Per approfondire: Il Foglio: *La lunga guerra dell'olio di palma*. Stefanini M. 1 Giugno 2016.

<https://www.ilfoglio.it/scienza/2016/06/01/news/la-lunga-guerra-dell-olio-di-palma-96794/>

⁷⁹ Vedi 79

⁸⁰ European Palm Oil Alliance. *Produzione di olio di palma*. <https://www.palmoilandfood.eu/it/produzione-di-olio-di-palma>

richiesta, per cui si registra un saldo negativo della bilancia commerciale, come attesta l'Eurostat⁸¹. In Italia, sempre nello stesso anno, l'importo è stato complessivamente di 1,6 milioni di tonnellate⁸², pari a 2,6 % di quello europeo e lo 0.3% della produzione mondiale. Le industrie nazionali, però, utilizzano solo l'11% del prodotto disponibile sul mercato nazionale⁸³. Di questi, circa un quarto è diretto all'estero, in quanto è contenuto nei prodotti dolciari.⁸⁴

La produzione dell'olio di palma corrisponde al 3,2% e 7% dei Pil malesiani e indonesiani, aiutando a uscire dalla povertà moltissime famiglie essendo coinvolte circa 4,5 milioni di persone nel processo di produzione, dalla raccolta alla distribuzione. Il boom degli ultimi anni, ha altresì incrementato la qualità della vita, raddoppiando il ceto medio dell'Indonesia.

2.3. La lotta all'olio di palma.

Le peculiarità che hanno fatto sì che l'olio di palma acquistasse successo negli anni e venisse sostituito agli altri tipi di olio, hanno, allo stesso tempo, dato notorietà al prodotto. È aumentata la curiosità verso le palme da olio per scoprire cosa fossero realmente e quali caratteristiche avessero i suoi prodotti.

Tutti i tipi di oli, essendo un grasso, hanno sempre suscitato polemiche da tutto il mondo con riguardo alla dieta e al giusto apporto di grassi in essa, e alla loro nocività. Ad esempio negli anni '80 del secolo scorso ci furono gravi casi di avvelenamento registrati nella periferia di Madrid, in Spagna. Inizialmente i medici non riuscirono a spiegare cosa avesse portato questa ondata di intossicazione che aveva registrato in totale 25 mila pazienti e 400 morti. Solo successivamente si riuscirono a collegare tutte le persone ad un unico evento, ossia aver consumato tutti un olio di colza proveniente dalla stessa azienda che, per via del suo basso costo di produzione, commercializzò un olio che doveva servire agli impianti industriali e non per uso alimentare.⁸⁵

Ma le polemiche sugli oli, nel corso degli anni, sono diventate delle lotte di mercato tra lobby agricole di oli, delle cosiddette "*Wars of oil*". In America la guerra contro l'olio di palma nacque come protezione verso l'American Soybean Association (Asa), lobby americana delle aziende agricole produttrici dell'olio di soia che, come detto in precedenza, è fornito maggiormente dagli USA. Già dagli anni '30 gli

⁸¹ Eurostat. *The food chain for animal and vegetable fats and oils*. Martinez-Palou A., Rohner-Thielen E. 2011.

<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5579868/KS-SF-11-062-EN.PDF/165759c2-895f-45e8-be6a-d98f1ac37fd2?version=1.0>

⁸² Istat. <https://www.istat.it/>

⁸³ AIDEPI. *Infografiche olio palma*. http://www.aidepi.it/images/PDFscaricabili/infografiche_olio_palma.pdf

⁸⁴ Il Sole 24 ore. *Olio di palma: nella querelle infinita ecco le ragioni dei pro e contro*. Manuelli M. T. 28 Settembre 2016.

<http://www.ilsole24ore.com/art/food/2016-10-28/olio-palma-querelle-infinita-ecco-ragioni-pro-e-contro-133603.shtml?uuid=ADLXeDIB> da ISTA: <https://www.oilworld.biz/>

⁸⁵ La Repubblica. *La strage con l'olio di colza alla sbarra 39 industriali*. Elordi C. 29 marzo 1987.

<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1987/03/29/la-strage-con-olio-di-colza.html>

statunitensi combatterono contro le palme da olio. Infatti il Congresso, l'organo legislativo americano equivalente al nostro Parlamento, promulgò una tassa proporzionale alle libbre di olio di cocco e palma importate e utilizzate per fini alimentari. Per i 30 anni in vigore riuscì a mantenere ai minimi livelli le importazioni e il conseguente uso e dei due tipi di olio, preferendovi l'home made olio di colza. Nel 1986 la lobby si schierò nuovamente contro l'olio di palma, in particolare contro gli acidi grassi insaturi, attraverso la campagna nota come *Tropical Grease Campaign*. Ricercando una normativa che imponesse limiti all'uso di quel tipo di olio, la campagna, insieme a varie iniziative contro il colesterolo, affermava che l'olio del sud-est asiatico, oltre a non essere americano, era nocivo per il sistema cardio circolare. L'associazione inoltre chiese che nelle etichette venisse scritto che i prodotti americani fossero privi del prodotto e di promulgare l'informazione secondo cui l'olio prodotto internamente non contenesse lo stesso livello di grassi saturi dell'olio di palma, superiore al lardo⁸⁶. Il successo di queste campagne può essere dimostrato dal fatto che moltissime multinazionali dichiararono di impegnarsi per rimuovere l'olio di palma dai loro prodotti alimentari e sostituirlo ad altri oli, ritenuti più sani. Da quel momento iniziarono a essere condotte maggiori e più approfondite ricerche scientifiche da varie società, come ad esempio dall' *International Society for Fat Research*. I paesi esportatori chiamati in causa, e le holding⁸⁷, come la danese *United International Enterprises Limite* che finanzia i paesi produttori, accusarono le lobby di influenzare la politica per conquistare una grossa quota di mercato degli oli. Con Reagan e fino al nuovo secolo le guerre tra oli sono placate, sancendo il ritorno dell'olio di palma come concorrente a resa maggiore degli altri tipi di olio, portando quindi una nuova competizione tra oli anche in America. Nei paragrafi successivi verranno analizzati i dibattiti degli ultimi anni relativi a salute e ambiente.

2.3.1. L'olio di palma e la salute

Nel ventunesimo secolo le nuove scoperte in tema di salute hanno posto l'attenzione sulla dannosità degli acidi trans, presenti in tutti gli oli, scoperto poi in quantità maggiori nelle margarine piuttosto che nell'olio di palma. Questi grassi e in particolare le sostanze 3-monocloropropandiolo 3-MCPD, 2-monocloropropandiolo 2-MCPD e i glicidi esteri degli acidi grassi (GE), presenti negli oli, sono stati accusati di essere la causa di varie malattie. Tra esse vi sono quelle cardiovascolari e le cancerogene. Inoltre questi composti sono stati incriminati di causare un aumento dei valori di colesterolo, principale causa dell'insorgere di patologie cardiache e, di essere geno tossici, con riferimento al GE⁸⁸. Queste

⁸⁶ Il Foglio: *La lunga guerra dell'olio di palma*. Stefanini M. 1 Giugno

2016. <https://www.ilfoglio.it/scienza/2016/06/01/news/la-lunga-guerra-dell-olio-di-palma-96794/>

⁸⁷ Treccani: *holding*: società finanziaria (capogruppo o madre) che detiene una parte, o la totalità, del capitale di altre imprese. <http://www.treccani.it/enciclopedia/holding/>

⁸⁸ Capacità di alcuni agenti chimici di danneggiare l'informazione genetica all'interno di una cellula causando mutazioni del DNA

sostanze sono definite “contaminanti di processo”, e si sviluppano durante il processo di lavorazione e trasformazione dell’olio, in particolare durante la fase di raffinazione, dove l’olio vegetale è lavorato ad alte temperature.

L’Autorità europea per la sicurezza alimentare (EFSA) agenzia europea creata nel 2002 con funzione di consulenza per la Commissione Europea e il Parlamento europeo in tema di sicurezza alimentare, è entrata in merito all’argomento. L’Efsa, su iniziativa della Commissione Europea, ha infatti condotto vari studi sul tema, prima nel 2010 e successivamente nel 2016, in cui ha chiarito e attenuato la propria posizione. L’istituto nel 2010 ha spiegato come ricerche scientifiche abbiano dimostrato che un uso eccessivo di questi ingredienti nelle diete fossero la causa dell’insorgenza delle varie malattie. Le affermazioni non erano però rivolte al solo olio di palma, in cui sono più presenti, ma riguardava un discorso più ampio che includeva tutti i contaminanti presenti in carni e latticini, che si formano durante il processo. Inoltre, l’olio di palma corrisponde al massimo al 20% del fabbisogno giornaliero di acidi grassi, il cui restante 80% è fornito da altri alimenti, e che quindi valori tali da causare le malattie sopracitate sono rari, se non impossibili da raggiungere con la normale dieta alimentare. Nel 2016 l’agenzia ha svolto una nuova indagine, conclusasi a maggio dello stesso anno, in cui ha stabilito che non vi fosse nessuna prova scientifica certa che avvalorasse la tesi secondo cui esisteva un nesso diretto tra olio di palma e tumori nell’uomo, in quanto la relazione è stata verificata solo sui topi. Ha ribadito però, di evitare un uso eccessivo del prodotto, sebbene dal 2010 al 2015 i livelli di GE registrati nell’olio di palma sono dimezzati⁸⁹. Le principali organizzazioni per la lotta contro il cancro, quali ad esempio l’Umberto Veronesi o l’Airc, si sono sempre distanziate dalle affermazioni che presumevano correlazioni tra olio di palma e cancro.

In contemporanea venne svolto anche uno studio a livello nazionale, da parte dell’Istituto superiore di sanità, ISS, ente pubblico italiano che si occupa della salute pubblica. L’ente ha affermato che “attualmente non risultano disponibili studi prospettici specificamente disegnati a definire la possibile associazione tra consumo di olio di palma e insorgenza di cancro nell’uomo” e nel 2016, tramite il Protocollo 0004929 del 19/02/2016⁹⁰, l’istituto ha eseguito uno studio scientifico che quantifica la quantità di acidi grassi saturi assunti giornalmente, in ogni fascia d’età.

⁸⁹ Per approfondire: Il Sole 24 ore. Olio di palma: nella querelle infinita ecco le ragioni dei pro e contro. Manuelli M. T. 28 Settembre 2016. <http://www.ilsole24ore.com/art/food/2016-10-28/olio-palma-querelle-infinita-ecco-ragioni-pro-e-contro-133603.shtml?uuid=ADLXeDIB>

⁹⁰ Istituto Superiore di Sanità: *Prot. ISS 26341/SVSA-AL.22*.
http://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_2481_allegato.pdf

Tavola 10. Stima dell'assunzione di acidi grassi da olio di palma e fonti naturali per fasce d'età

Tabella 10. Stima dell'assunzione di acidi grassi saturi da olio di palma e da fonti naturali (g/die) per fasce di età			
	Ac. grassi saturi da olio di palma aggiunto (% sul totale)	Ac. grassi saturi naturalmente presenti	Tot.
5 mesi	11 (100%)	---	11
6 mesi	9 (61%)	5,86	14,86
8 mesi	6 (31%)	13,45	19,45
3-10 anni	7,72 (28%)	20,16	27,88
Adulti (18-64 a.a.)	4,77 (17%)	22,44	27,21

Fonte: Istituto Superiore di Sanità. *Protocollo 0004929 del 19/02/2016*

http://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_2481_allegato.pdf

Tavola 11. Percentuale dei dolci sul totale dei grassi saturi giornalieri assunti



Fonte : AIDEPI. *Olio di palma*. http://www.aidepi.it/images/PDFscaricabili/olio_di_palma_a_pdf.pdf

Avendo stabilito FAO e OMS nel 2010, tramite linee guida, un apporto massimo di acidi grassi saturi sull'energia totale giornaliera del 10%, nell'ipotesi che ogni dolce contenga olio di palma, l'ISS ha chiarito come andasse fatta più attenzione alla dieta del neonato, che ne assume circa l'11%, piuttosto che nella dieta adulta, persone di fascia compresa dai 18 ai 64 anni, dove l'apporto di acidi grassi, quasi il 5%, è molto inferiore alla soglia massima consigliata. L'attenzione è quindi riposta non sul tipo di olio consumato, ma sulla quantità che se ne assume. Va però sottolineato che il latte materno contiene acido palmitico e che in gravidanza spesso l'olio di palma viene assunto come integratore di vitamine A ed E per la produzione di latte neonatale, per renderlo molto simile al latte materno, nel caso quest'ultimo mancasse.

La causa dei danni alla salute non risiederebbe dunque nel olio di palma in sé, ma nei procedimenti di lavorazione e raffinazione che, a temperature sopra i 200°, potrebbero far sviluppare contaminanti che potrebbero essere nocivi per la salute. L'agenzia europea, tramite le proprie ricerche, e l'Istituto superiore di sanità, non consigliano quindi di rimuovere l'olio di palma dalla propria dieta, ma di limitarne,

parimenti agli altri oli e alimenti contenenti acidi grassi saturi, la quantità, per seguire una dieta sana ed equilibrata.

2.3.2. L'olio di palma e la tutela dell'ambiente

Secondo la FAO la popolazione mondiale, soprattutto dei paesi emergenti, è in forte crescita e si prevede che sarà di 9,1 miliardi di persone entro il 2050. L'aumento degli abitanti, assieme al miglioramento delle condizioni economiche, fanno sì che la popolazione di questi paesi abbiano il desiderio di migliorare il proprio stile di vita, avendo ad esempio lo stile di vita occidentale. Vi è quindi un aumento della domanda di alimenti che, nel prossimo ventennio, potrà diventare il 70% in più dell'attuale. In particolare, paesi come la Cina e l'India, domanderanno e consumeranno una maggiore quantità di oli vegetali, la cui crescita è stimata, sempre dalla FAO, ad un tasso medio annuo del 2,2%. The Malaysian Palm Oil Sector, nell' Overview di giugno 2012, ha riportato che la domanda passerà entro i prossimi 30 anni dai 120 milioni di tonnellate annue attuali, alle 240 milioni, raddoppiando. L'olio di palma, essendo il migliore in termini di resa e rapporto qualità/prezzo, caratteristiche importanti considerando che le zone per la coltivazione non sono illimitate o infinite, sarà tra gli oli domandati in misura maggiore. Per questo i suoi produttori, per soddisfare la richiesta crescente, hanno dagli anni 90' in poi, incrementato la sua produzione, attraverso un ampliamento e sfruttamento più intenso dei territori dedicati alla coltivazione delle palme. L'ampliamento delle zone coltivabili ha messo in atto un processo di deforestazione veloce e pericoloso. Per attuare queste iniziative agricole è necessario il consenso delle autorità ad esse competenti, le quali, dando il via libera, hanno fatto sì che grosse aree di foresta tropicale sparissero e venissero sostituite da larghe aree di coltivazione delle palme da olio. Da inizio secolo al 2012 si calcola che l'Indonesia abbia perso poco più di 6 milioni di ettari di foresta pluviale, un'area approssimativamente grande quanto l'Irlanda. Solo nel 2012 le zone deforestate corrispondono a 840 mila ettari. Bisogna tenere in considerazione che non si possono avere dati certi in quanto accanto alla coltivazione legale delle palme da olio, vi è quella illegale, dei piccoli proprietari terrieri che prendono senza permesso un ettaro di foresta e si appropriano dei frutti per venderli e sfuggire alla povertà. I territori colpiti dal disboscamento illegale sono soprattutto parchi nazionali controllati. Se ne calcolano circa 37 su 41.

Tavola 12. Maggiori coltivazioni di palme da olio in Indonesia e Malesia



Fonte: Focus. *Cinque domande sull'olio di palma*. <https://www.focus.it/ambiente/natura/olio-di-palma-impatto-ambientale>

La mappa mostra le condizioni delle foreste pluviali nei due principali stati produttori di olio di palma. Le zone in verde scuro corrispondono alle aree di foreste tropicali rimaste intatte, in verde chiaro quelle degradate mentre in giallo le disboscate. Le aree rosa raffigurano invece il totale delle palme da olio presenti sui territori. Spesso la coltivazione delle palme da olio avviene in aree già impoverite, non diventando quindi la causa primaria della deforestazione. Uno studio internazionale⁹¹ ha spiegato come questo tipo di coltura sia solo la terza causa di abbattimento di foreste pluviali, preceduta dall'industria del legname e dalle piantagioni di alberi per la carta.

La critica, oltretutto, è stata rivolta anche alle tecniche di coltivazione e preparazione delle coltivazioni. Infatti affinché un'area sia sfruttabile e adatta alle palme da olio, è preferibile che la tecnica di coltivazione, specie delle *Elaeis guineensis*, sia la monocoltura. Inoltre spesso, per bonificare il territorio, viene drenato il terreno con reticoli di canali, in cui scorrono i tronchi degli alberi abbattuti che rilasciano gas serra. Infine, sebbene siano pratiche vietate, si prosciugano o si incendiano le paludi e le torbiere, aree ricche di acqua in movimento lento e a bassa temperatura, per rimuovere la biomassa residua. Questi metodi sono considerati la causa dell'eccessive emissioni di carbonio, metano e gas serra che provocano danni ambientali. Greenpeace stima che in Indonesia "Ogni anno 1.8 miliardi di tonnellate di gas serra, pari ad un terzo di quella che l'atmosfera trattiene, vengono rilasciati nell'atmosfera a causa della degradazione e degli incendi delle foreste torbiere indonesiane."⁹² Per fronteggiare questi rischi, già dal 1992 il governo malese ha cercato di attuare delle misure correttivi. In quell'anno infatti il governo ha

⁹¹ Conservation Letters. *Relative Contributions of the Logging, Fiber, Oil Palm, and Mining Industries to Forest Loss in Indonesia*. Naidoo R. 2014. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/conl.12103>

⁹² Greenpeace. *Indonesia*. <http://www.greenpeace.org/italy/it/campagne/foreste/indonesia/>

garantito che avrebbe prestato maggiore attenzione e che avrebbe fatto in modo che almeno il 50% delle aree interessate non sarebbero state più toccate.

Per di più la deforestazione delle foreste pluviali ha avuto un impatto sulla biodiversità, provocando la scomparsa di numerosi tipi di piante e ha messo a rischio varie specie animali, specialmente in Indonesia. Infatti animali come la tigre di Sumatra, *Panthera tigris sumatrae*, l'elefante indiano, *Elephas maximus* o l'orango tango della foresta indonesiana del Borneo *Pongo abelii*⁹³ sono diventate a rischio di estinzione insieme a molte specie di uccelli, farfalle ed invertebrati. Ciò ha suscitato le critiche dei gruppi ambientalisti, in primis di Greenpeace, che sono intervenuti attivamente per cercare di fermare il commercio di olio di palma. In Olanda, per esempio, tramite un'azione dimostrativa, gli attivisti dell'organizzazione ambientalista hanno cercato di fermare le navi dell'azienda malese IOI e impedire lo scarico dell'olio di palma a Rotterdam⁹⁴.

Infine l'Amnesty International e in seguito altre indagini sono intervenute in merito alle condizioni lavorative dei dipendenti delle multinazionali che utilizzano l'olio di palma. Il focus è nella catena di fornitura. I dipendenti sono pagati mediamente 60.000 rupie al giorno o 1.000 rupie per palma. Questi stipendi corrispondono a circa 8 centesimi per ogni palma, massimo 5€ giornalieri. Inoltre le grandi imprese sono accusate di sfruttare lavoro minorile, forzato e anch'esso sottopagato, violando i diritti fondamentali dell'uomo. Tramite un'intervista ai lavoratori e indagando sul posto, Amnesty International ha potuto testimoniare le condizioni lavorative cui erano sottoposti tramite la ricerca *The great palm oil scandal: Labour abuses behind big brand names*⁹⁵, in cui accusa imprese come la Colgate-Palmolive e Nestlé di assicurarsi alti profitti a scapito e rischio dei dipendenti che lavorano senza le giuste attrezzature e venendo a contatto con sostanze tossiche. In Italia Report⁹⁶ ha svolto un'indagine.

⁹³ Secondo GRID-Arendal: *Orangutans and the Economics of Sustainable Forest Management in Sumatra*. Freccia T. 13 December 2010. <http://www.grida.no/publications/201> in Sumatra rimangono solo 8.641 chilometri quadrati di habitat dell'orangotango

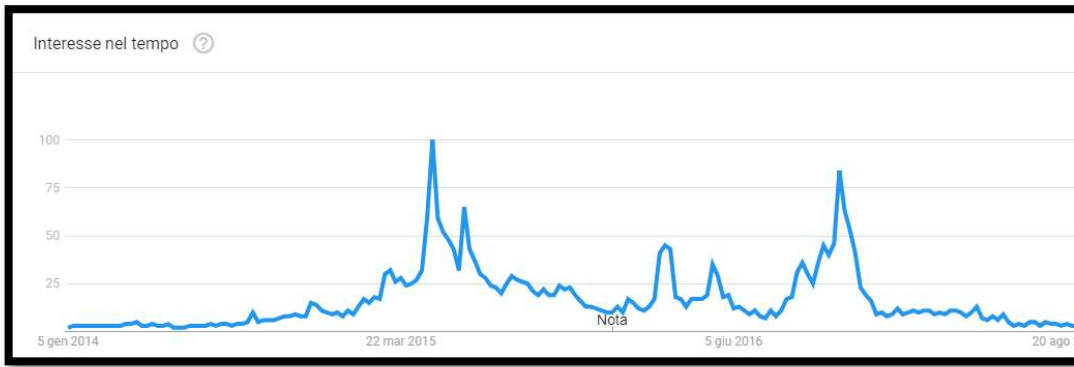
⁹⁴ Il Fatto Quotidiano. *Greenpeace, continua la lotta contro l'olio di palma: bloccata una nave della IOI a Rotterdam*. F.Q. 27 Settembre 2016. <https://www.ilfattoquotidiano.it/2016/09/27/greenpeace-continua-la-lotta-contro-lolio-di-palma-bloccata-una-nave-della-ioi-a-rotterdam-azienda-viola-diritti-umani-foto/3059666/>

⁹⁵ Amnesty International. *The great palm oil scandal: labour abuses behind big brand names*. 2016. <https://www.amnesty.org/download/Documents/ASA2151842016ENGLISH.PDF>

⁹⁶ RAI. *Che mondo sarebbe senza...* da Report. Giannini S. 3 Maggio 2015. <http://www.rai.it/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-8af4de61-f2df-4bb1-95a3-4650e684d1ea.html>

2.4. Le decisioni legislative riguardo l'olio di palma

Tavola 13. Trend di interesse dell'”olio di palma” da gennaio 2014 ad agosto 2017



Fonte: Google Trend. *Olio di Palma*. <https://trends.google.it/trends/explore?date=2014-01-01%202017-12-1&geo=IT&q=%2Fm%2F0fsx5>

La tavola mostra come l'argomento "olio di palma" abbia nell'ultimo decennio suscitato sempre più interesse, con picchi registrati a maggio 2015, marzo 2016 e ottobre 2016. L'aumento delle ricerche riguardanti l'olio di palma sono dovute a una serie di eventi che hanno portato i consumatori e l'opinione pubblica generale a essere più informati e a chiedersi se il prodotto fosse nocivo e quali conseguenze ambientali avesse la sua produzione. Ciò ha portato governi e organizzazioni a prendere delle decisioni e misure adeguate per rispondere al fenomeno e a far in modo che i consumatori avessero una corretta e adeguata informazione per compiere delle scelte di consumo e spesa consapevoli.

Sebbene vi siano state poi smentite scientifiche sulla correlazione tra olio di palma e tumori, molti governi hanno preso una propria posizione contraria a questo tipo di olio, riprendendo una guerra finita negli anni '90 tra America e Malesia. In Francia nel 2015 il ministro dell'ecologia Ségolène Royal, durante una conferenza internazionale sul clima COP21 svolta in televisione al Grand Journal, ha affermato che "bisogna smettere di mangiare la Nutella perché", continua il ministro, "è prodotta con l'olio di palma che ha causato la deforestazione di intere aree di foresta pluviale, causando danni considerevoli". Infine, in risposta all'osservazione, secondo cui con tali frasi rischia di far fallire una multinazionale, del conduttore televisivo, Ségolène Royal ha continuato affermando che, se non cambia materia prima, è giusto che accada. Rendendosi conto dei potenziali effetti delle sue parole, la numero tre del governo, il giorno dopo ha ritrattato le dichiarazioni tramite Twitter, assicurando l'impegno del paese contro la deforestazione e il cambiamento climatico. Le azioni della Francia sono proseguite negli anni anche tramite proposte di legge. Prima nel 2012 attraverso la cosiddetta "Nutella tax"⁹⁷ che prevedeva un aumento del 300% sul prezzo. Il nome della tassazione è dovuto al fatto che il prodotto Ferrero è il

⁹⁷ Panorama. *È Nutella Tax. E il mondo protesta*. Medetti S. 16 Novembre 2012.

<https://www.panorama.it/economia/tasse/nutella-prezzo-tasse/>

prodotto per eccellenza contenete olio di palma e la Francia è uno dei principali consumatori del prodotto, rappresentando il 25% dei consumatori totali, pari a 75 mila tonnellate annue, un numero rilevante in confronto alla grandezza e al numero della popolazione del paese. La proposta poi non è stata approvata. Nel 2015 inoltre una delle due camere del parlamento francese ha avanzato un'altra proposta di legge, riguardante l'introduzione di una tassa addizionale di 90€ per tonnellata di olio di palma importato. La motivazione di tale imposizione risiedeva nel fatto che il consumo dell'olio di palma, essendo nocivo, provocava un aumento delle spese sanitarie da parte dello Stato. Quindi una manovra del genere, ricordando i grossi consumi di olio di palma in Francia, oltre a migliorare la salute del popolo, avrebbe giovato ai costi e all'efficienza della sanità pubblica. L'imposta, inizialmente prevista per il 2017, alla fine non è entrata in vigore, portando delle polemiche, soprattutto da parte del partito dei verdi, che all'origine voleva imporre una tassa pari a 300€ in più per tonnellata, proposta successivamente mediata e arrivata tramite compromessi a 90€⁹⁸.

Altri paesi europei, tra cui la Svizzera, hanno preso provvedimenti per limitare il consumo del prodotto. A inizio anno una delle due Camere del Parlamento svizzero, il Consiglio Nazionale, ha proposto una mozione che rimuove l'olio di palma tra i prodotti degli accordi di libero scambio tra il paese e la Malesia. A giustificazione della sua rimozione, è la deforestazione e la violazione dei diritti che la produzione dell'olio di palma genera nei paesi produttori. La mozione, approvata dal consiglio, dovrà ora essere accettata dal Consiglio degli Stati⁹⁹.

Anche in Italia ha preso piede il caso olio di palma. La paura di consumare un prodotto nocivo e di deforestare intere aree di foreste pluviali ha interessato i consumatori e l'opinione pubblica fortemente. La Coldiretti ha registrato nei primi sette mesi del 2017 un declino delle importazioni di olio di palma del 20%, a fine anno del 10%. La scelta di consumare prodotti che ne fossero privi, ha portato ad un andamento decrescente degli acquisti e del consumo della risorsa per la prima volta da tantissimi anni. Hanno beneficiato di questa inversione di rotta tutti i prodotti concorrenti, registrando un boom di acquisti del 17,6%.¹⁰⁰

Per approfondire l'argomento la trasmissione Report ha mandato in onda il 3 maggio 2015 un documentario intitolato "Che mondo sarebbe senza..."¹⁰¹, richiamando quindi lo slogan della Nutella

⁹⁸Il Sole 24 Ore. *Il Senato francese boccia la tassa sull'olio di palma*. food 24. 13 Luglio 2016.

<http://www.ilsole24ore.com/art/food/2016-10-28/il-senato-francese-boccia-tassa-olio-palma-132311.shtml?uuid=ADL87CIB&fromSearch>

⁹⁹ RSI News. *Fuori l'olio di palma*. 28 Febbraio 2018. <https://www.rsi.ch/news/svizzera/Fuori-lolio-di-palma-10190564.html>

¹⁰⁰ Coldiretti. *Boom acquisti di prodotti senza olio di palma (+17,6%)*. 21 Febbraio 2018. <https://www.coldiretti.it/economia/crescono-acquisti-prodotti-senza-olio-di-palma>

¹⁰¹ RAI. *Che mondo sarebbe senza...* da Report. Giannini S. 3 Maggio 2015.

<http://www.rai.it/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-8af4de61-f2df-4bb1-95a3-4650e684d1ea.html>

“Che mondo sarebbe senza nutella”, essendo l’azienda Ferrero al centro delle polemiche in quanto una delle multinazionali che più utilizza olio di palma. Il servizio, girato in Indonesia sull’isola di Sumatra, testimonia la deforestazione che ha luogo nelle foreste dell’arcipelago indonesiano, le condizioni lavorative e i salari, intorno ai nostri 5€ giornalieri, dei dipendenti dell’industrie produttori olio di palma. Condanna infine il lavoro della RSPO, organismo che certifica l’olio di palma¹⁰², nel lavorare con imprese che non tutelano la biodiversità del luogo. Il documentario di Report è solo uno dei tanti svolti negli ultimi anni per approfondire e dibattere l’argomento, come mostra anche la tavola 13 per quanto riguarda le ricerche sul web. Il tema ha suscitato fortemente l’interesse delle persone, tanto che una petizione lanciata dalla piattaforma Change.org con Great Italian food trade, che chiedeva di eliminare l’utilizzo dell’olio di palma da ogni ricetta e ufficio pubblico, ha raccolto più di 176 mila firme¹⁰³.

Sul piano politico, sempre in Italia, dal 2015 sono susseguite più di una proposta di legge per limitare l’importazione e il consumo dell’olio in questione, condannando la dannosità per l’uomo della materia prima e delle conseguenze sulla biodiversità e sul cambiamento climatico che essa, nella sua lavorazione, genera. Le proposte, successivamente bocciate dalla Camera dei Deputati, chiedevano l’eliminazione del prodotto da scuole, ospedali e uffici, e l’innalzamento dell’Iva sull’ingrediente, passando dal 4% alla percentuale ordinaria del 22%. La richiesta di indicare nell’etichetta la provenienza e la tipologia dell’olio, è stata accettata successivamente con regolamento europeo.

Inizialmente l’Unione Europea non ha agito a livello comunitario ma ogni Stato presentava proprie proposte a livello nazionale e consigliava di non abusare del prodotto in quanto un suo uso eccessivo potesse provocare danni alla salute e ambientali. Nel 2015 l’unione europea interviene a livello legislativo. Il Regolamento UE 1169/2011, in vigore da gennaio 2015, obbliga infatti le imprese dolciarie a dichiarare l’eventuale presenza e la corrispondente provenienza degli oli e grassi vegetali utilizzati nei prodotti offerti, prima indicati “oli vegetali” senza darne specificazione. La stessa politica è stata seguita l’anno successivo dall’Australia. Per combattere l’emissione di Co2 e i cambiamenti climatici, in linea con gli obiettivi del COP21, infine, l’Unione Europea ha preso l’impegno di non utilizzare più gli oli, causanti la deforestazione, nella produzione dei biocarburanti.

¹⁰² Approfondito nel capitolo successivo

¹⁰³ Change org. *Stop all’invasione dell’olio di palma*. La Pira R., Dongo D. <https://www.change.org/p/stop-all-invasione-dell-olio-di-palma>

CAPITOLO 3. LE RISPOSTE ORGANIZZATIVE AI CAMBIAMENTI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

In questo capitolo finale verranno illustrate le reazioni e le iniziative intraprese da varie organizzazioni come enti, associazioni e dalle imprese stesse, per rispondere al problema. Si vedrà come le aziende non hanno seguito un cammino unico ma vi sono stati percorsi differenti, che hanno portato anche a scontri tra esse. Si mostrerà quali sono state le cause che hanno portato l'industria Ferrero spa a continuare ad utilizzare l'olio di palma, quali sono stati i mezzi con cui ha cercato di cambiare l'opinione pubblica e le conseguenze delle sue campagne. Infine si spiegheranno le motivazioni e i vantaggi di cui l'industria dolciaria ha beneficiato decidendo di eliminare l'olio di palma tra le materie prime dei propri prodotti.

3.1. Le iniziative delle organizzazioni

Il clamore del caso e il fatto che sempre più persone decidessero di non consumare più la materia prima non gradita, ha costretto le organizzazioni a intervenire. Le pressioni al cambiamento da parte dei vari soggetti ed enti si sono fatte maggiormente insistenti soprattutto nei riguardi delle industrie produttrici dell'olio di palma. La Federal Land Development Agency (FELDA), agenzia governativa malese e una delle più grande aziende produttrici al mondo dell'olio di palma, ha dovuto affrontare i propri consumatori. Questi, per indurla al cambiamento, le hanno promesso che non avrebbero più acquistato il suo prodotto fino a che non avrebbe adottato delle misure per contrastare la deforestazione che essa stessa causa lungo il processo produttivo e finché non avrebbe assicurato migliori condizioni lavorative ai propri dipendenti. Sebbene infatti nell'agosto del 2016 abbia adottato una politica di sostenibilità, la FELDA è stata accusata di provocare la distruzione delle foreste tropicali del Kalimantan occidentale, parte indonesiana dell'isola di Borneo, condivisa con la Malesia e il Brunei. Sotto queste pressioni, l'agenzia governativa si è impegnata a riforestare un'area di foresta, grande approssimativamente 1.000 ettari¹⁰⁴.

Di fronte alla paura di perdere una grossa quota di mercato per il declino dei consumi o di arrivare a fallire, le organizzazioni, per proteggere la propria attività, sono intervenute per lanciare un messaggio di cambiamento e per assicurare di essere in primo piano e responsabili nell'assicurare prodotti sani con risorse sostenibili. Con il termine olio di palma sostenibile si intende la produzione dell'olio di palma attraverso processi controllati e monitorati. Infatti, a fronte dell'aumento della domanda di olio di palma, vi è un aumento delle possibilità di sfruttare sempre maggiori aree della foresta tropicale indonesiane e malesi in modo illegale, non rispettando la natura, biodiversità e le persone.

¹⁰⁴Greenpeace. *Il più grande produttore di olio di palma dovrà ripristinare la foresta*. 6 Settembre 2017.

<https://www.greenpeace.org/italy/it/News/Il-piu-grande-produttore-di-olio-di-palma-al-mondo-dovra-ripristinare-oltre-1000-ettari-di-foresta/>

Si sono sviluppati quindi degli standard di sostenibilità e dei sistemi di certificazione per l'olio di palma sostenibile. Tra i sistemi di certificazione spicca il leader a livello mondiale l'International Sustainability et Carbon Certification, (ISCC system), che garantisce che le *supply chain* della fornitura del prodotto sia tracciabile e che inoltre nella sua produzione non si compiono azioni che comportano la deforestazione. Affianco alla RSPO, approfondita al paragrafo successivo, in Indonesia e Malesia si sono sviluppate altri standard di certificazione che sono, rispettivamente l'Indonesian Sustainable Palm Oil (ISPO) e Malaysian Sustainable Palm Oil (MSPO). A livello europeo sono nate molte alleanze, tutte facenti parte del progetto European Sustainable Palm Oil (ESPO), che si impegnano affinché venga utilizzato solo olio di palma certificato. Queste alleanze sono supportate dalla Dichiarazione di Amsterdam la quale, attraverso i 6 paesi europei Francia, Germania, Olanda, Danimarca, Regno Unito e Norvegia, ha l'obiettivo di "creare una catena di approvvigionamento dell'olio di palma totalmente sostenibile entro il 2020."

3.1.1. La Roundtable on Sustainable Palm Oil

Tra le organizzazioni senza scopo di lucro, nel 2004 è nata la Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)¹⁰⁵ in Svizzera ma con sedi a Kuala Lumpur, in Malesia e Giacarta, capitale dell'Indonesia. L'associazione no profit RSPO è nata, come afferma il suo attuale CEO Darrel Webber, per trovare collaborazioni tra governo malese, industrie produttrici e utilizzanti l'olio di palma e consumatori, ma anche banche, investitori, ONG ecologistiche e attive nel settore sociale, e tutti gli stakeholders del settore. Infatti l'associazione, ammettendo che la produzione dell'olio di palma è una tra le cause della deforestazione delle zone tropicali, fa sì che le parti interessate possano cooperare per continuare a produrre il bene, ma contrastando i processi che fanno a danno dell'ambiente e dell'uomo. L'ente, tra le proposte innovative di coltivazione, ha proposto la coltivazione a mosaico e la pianificazione ecologica del territorio, non servendo in questo modo disboscare nuove aree.

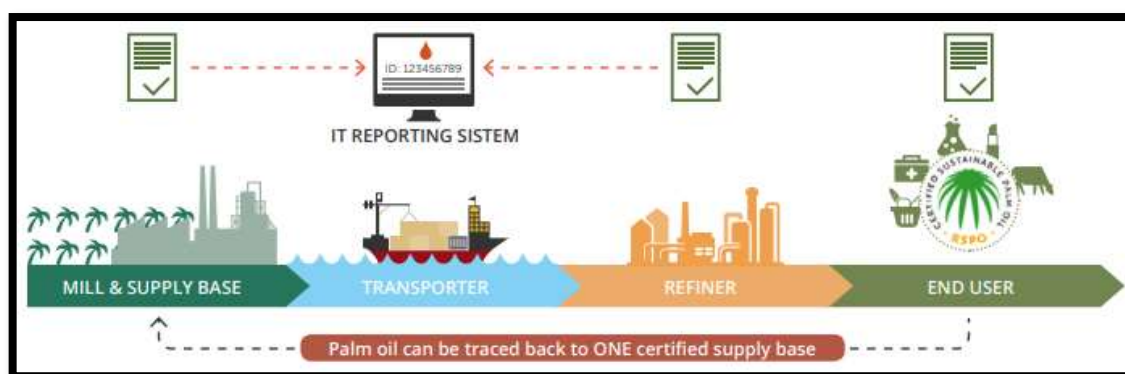
Attraverso gli incontri annuali, i Round Table Meeting (RT), la Roundtable on Sustainable Palm Oil stabilisce 8 principi e dei criteri, i P&C, costantemente riesaminati, per la produzione. Essi hanno lo scopo di limitare la deforestazione, l'estinzione delle specie animali, di limitare le emissioni di gas serra e la riduzione della biodiversità. Devono essere attuati dai coltivatori per ottenere la certificazione. Gli 8 principi sono: l'impegno per la trasparenza; la conformità alle leggi e ai regolamenti; l'impegno per la sostenibilità economica e finanziaria a lungo termine; l'utilizzo di pratiche appropriate da parte di coltivatori e mugnai; la responsabilità ambientale e conservazione delle risorse naturali e della biodiversità; la considerazione responsabile dei dipendenti, degli individui e delle comunità interessate da coltivatori e mulini; lo sviluppo responsabile di nuovi impianti; l'impegno per il miglioramento continuo in settori chiave di attività. Tra i criteri più importanti vi è quello che stabilisce, dal 2005, il divieto di

¹⁰⁵ Roundtable on Sustainable Palm Oil. <https://rspo.org/>

coltivare in aree caratterizzate prevalentemente da foreste o ad alto valore di conservazione della natura, le cosiddette *high conservation value* HCV o con un grosso accumulo di carbonio *high carbon stock* HCS.

Esistono diversi certificati relativi all'olio di palma sostenibile che la RSPO rilascia: *Identity Preserved* se si separa la parte certificata da quella non, riuscendo ad arrivare all'origine del processo; *Segregated* se l'olio certificato è frutto di un miscuglio tra vari oli, non riuscendo a risalire al produttore iniziale ma rimanendo comunque garantito e tracciabile; *Mass Balance* se l'olio finale è miscelato da olio certificato e non, rimanendo nota la percentuale certificata; *Book & Claim* se l'olio di palma da impianti certificati viene gestito insieme ad olio di palma convenzionale.

Tavola 14. Meccanismo di funzionamento della Identity Preserved (certificazione parte terza)

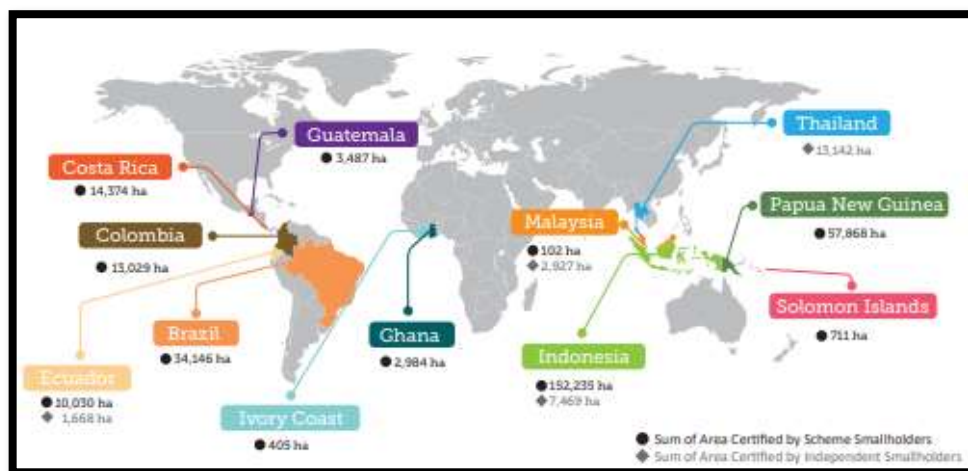


Fonte: RSPO, *GreenPalm*.

L'associazione ha la facoltà di sospendere e eliminare i membri che la compongono, se attuano comportamenti che vanno contro i principi e criteri. Ad esempio nell'aprile del 2016, dopo 6 anni di lungo processo, è stata sospesa la IOI, una delle organizzazioni fondatrici della RSPO, per aver incendiato aree coltivabili del Ketapang nel Borneo, andando quindi contro gli obiettivi dell'associazione stessa.

L'industria come quella della produzione dell'olio di palma è caratterizzata prevalentemente da piccoli proprietari terrieri locali. Per questi rispettare le linee guida e ottenere la certificazione comporta un onere maggiore, rapportato ai ricavi ottenuti, rispetto alle multinazionali. Per tale ragione la RSPO dal 2013 ha creato un fondo che li possa aiutare. Nel 2016 ne sono stati aiutati circa 110.000 con una proprietà terriera sotto i 50 ettari.

Tavola 15. Piccoli proprietari terrieri supportati dalla RSPO in tutto il mondo per ottenere la certificazione



Fonte: RSPO. *GreenPalm*.

Attualmente i membri dell'ente no profit sono più di 1500 provenienti da 50 paesi da tutto il mondo. L'olio di palma sostenibile certificato tramite RSPO rappresenta il 19% della produzione totale, numero che ci si aspetta cresca maggiormente poiché sempre più membri si stanno impegnando per produrre al 100% olio di palma certificabile e sostenibile. Dal 2011 al 2015 l'olio di palma certificato è passato da 5,6 milioni di tonnellate a 12,9 milioni, con un aumento del 130%. Solo nel 2016 ne è stato certificato circa 11,6 milioni di tonnellate.

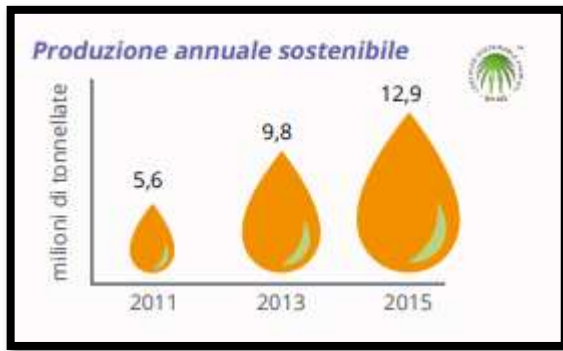
Tra queste multinazionali vi sono la Ferrero, la P&G, la Nestlé, la L'Oréal, la Unilever e tante altre. L'olio di palma certificato proviene per il 55% dall'Indonesia, 31% dalle Malesia, quasi il 6% dalla Papua Nuova Guinea, 1,3% dalla Costa Rica e il restante dal resto del mondo.

Un'iniziativa molto importante portata avanti dalla RSPO è il progetto biennale a favore dei piccoli produttori¹⁰⁶. Assieme ai 199.611 dollari stanziata da 10YFP Trust Fund, l'organizzazione ha fatto un finanziamento di 83.683 dollari per migliorare le condizioni lavorative dei coltivatori e produttori dell'olio di palma nelle regioni di Sabah in Malaysia e Seruyan in Indonesia. SPO ritiene necessario aiutarli per garantire i diritti fondamentali dell'uomo e per migliorarne l'inclusione nel sistema di certificazione RSPO. Inoltre, in questo modo, può tracciare più facilmente, la produzione e riconoscere in maniera più chiara, l'eventuale presenza di problemi.

¹⁰⁶ Huffingtonpost. *Parte dai piccoli la rivincita dell'olio di palma*. 1 Giugno 2016.

https://www.huffingtonpost.it/2018/06/04/parte-dai-piccoli-la-rivincita-dell-olio-di-palma_a_23445708/

Tavola 16. Produzione annuale sostenibile



Fonte: EPOA. *Storia dell'olio di palma. Fatti e numeri.*

https://www.palmoilandfood.eu/sites/default/files/Brochure%20PO%20Story_Italiaans.pdf

La RSPO pubblica annualmente degli Impact Report.¹⁰⁷ È stato segnalato che solo nel 2017 le coltivazioni sostenibili, le “*High conservation area*”, sono aumentate del 9%, ossia di quasi 160 mila ettari. In contemporanea all’aumento di aree sostenibili, circa 40 aziende produttrici di olio di palma affiliate, hanno ridotto l’utilizzo di pesticidi dannosi, come il Paraguat.

L’organizzazione, nonostante gli sforzi, continua a essere criticata da organizzazioni come la Environmental Investigation Agency EIA per la continua deforestazione, la difficoltà di attuare i metodi di coltivazione richiesti e per la poca chiarezza dei principi¹⁰⁸.

3.1.2. L’ European Palm Oil Alliance

A livello europeo si è sviluppata un’alleanza sull’olio di palma, la European Palm Oil Alliance (EPOA)¹⁰⁹. È nata come un’iniziativa commerciale e ha il compito di fornire informazioni scientifiche sull’olio di palma riguardo la salute e la sostenibilità. Si propone quindi di informare il consumatore sulla verità riguardo il prodotto, attraverso collaborazioni con le iniziative dei singoli stati europei e dando una visione equilibrata. Pertanto opera con ogni associazione degli stati membri, con produttori alimentari, reti informali o anche gruppi di difesa. Ad esempio tra le collaborazioni vi è quella con l’Unione italiana olio di palma sostenibile o la tedesca Dutch alliance sustainable palm oil. I paesi più importanti e influenti dell’alleanza sono Francia, Italia e Belgio. Dal suo inizio, i paesi membri sono aumentati. L’ultimo ad entrare è stata la Norvegia.

¹⁰⁷ RSPO. *Rspo impact report shows increase of total area set aside for conservation.* 11 January 2017.

<https://www.rspo.org/news-and-events/news/rspo-impact-report-shows-increase-of-total-area-set-aside-for-conservation>

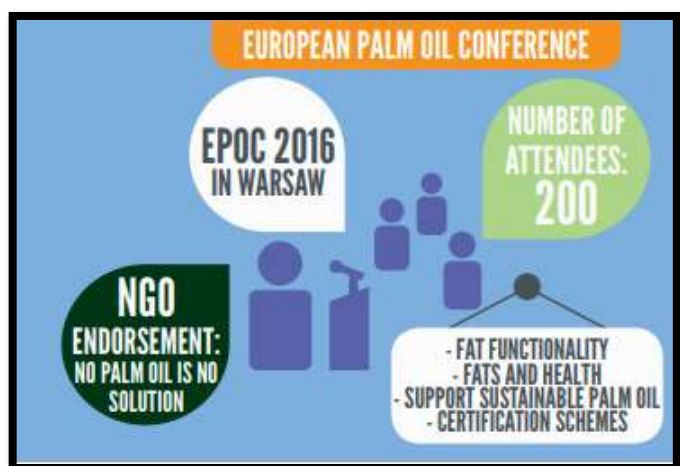
¹⁰⁸ EIA. *Who watches the watchmen? Auditors and the breakdown of oversight in the RSPO.* November 2015. <https://eia-international.org/wp-content/uploads/EIA-Who-Watches-the-Watchmen-FINAL.pdf>

¹⁰⁹ European Palm Oil Alliance. <https://www.palmoilandfood.eu/en>

La European Palm Oil Alliance è costituita da un comitato scientifico, denominato SAP, formato da 3 consulenti esterni che sono il Professore dottore francese Jean Michel LeCerf, il professore dottore italiano Sebastiano Banni e il professore emerito dottore olandese Gerard Hornstra. Questi, congiuntamente, hanno il compito di dare l'informativa in modo professionale ed indipendente da qualsiasi influenza.

Riunisce le principali industrie europee a Bruxelles per affrontare il tema dell'olio di palma, attua conferenze su più argomenti, come l'EPOC 2016 a Varsavia e organizza le visite delle aree di coltivazione delle palme da olio in Indonesia e Malesia.

Tavola 17. Conferenza EOPA e argomenti trattati.



Fonte: EPOA. *Storia dell'olio di palma. Fatti e numeri.* <https://www.palmoilandfood.eu/en>

Anch'essa, appoggia ed ha l'obiettivo di produrre un olio di palma sostenibile al 100%, allineandosi con gli obiettivi della ESPO, della ESPOAG¹¹⁰ e della FEDIOL¹¹¹.

L'EPOA conta numerosi soci che sono Cargill, IOI Loders Croklaan, Indonesian Palm Oil Association, Malaysian Palm Oil Council, MVO - The Netherlands Oils and Fats Industry, Sime Darby, Unigra e Olenex. Questi lavorano assieme con lo scopo di condividere informazioni e creare eventi per stimolare l'interesse e la curiosità dei consumatori.

All'interno del suo sito vi è una parte interamente dedicata alle news, agli eventi e alle iniziative di ogni paese membro. Tra i mezzi di informazione che utilizzano vi è il magazine, la cui ultima edizione è uscita

¹¹⁰ European Sustainable Palm Oil Advocacy Group

¹¹¹ Federation representing the European Vegetable Oil and Proteinmeal Industry in Europe

a seguito del meeting di primavera del 23 maggio 2018, in cui si trattano determinati dibattiti sull'olio di palma.¹¹²

L'associazione sta crescendo nel tempo e sta acquisendo maggiore notorietà, contando più di 22.000 visitatori sul sito web e circa 81.000 tweet, per avere un contatto più diretto e personale con i consumatori o semplicemente chi ha interesse a informarsi.

3.1.3. L'Associazione delle Industrie del Dolce e della Pasta Italiane

In Italia l'unione di categoria, prima per numero di soci, che si occupa di garantire la sostenibilità e la sicurezza in ambito alimentare tramite associazioni tra imprese è l'Associazione delle Industrie del Dolce e della Pasta Italiane (AIDEPI)¹¹³. Essa rappresenta le industrie italiane produttrici di pasta, cereali, cioccolato, gelati, confetti, biscotti, pasticceria e prodotti dolciari da forno. Da sola rappresenta l'80% delle industrie italiane del mercato dolciario e della pasta. Tra le 130 imprese associate spiccano le multinazionali Ferrero, Barilla, Lindt & Sprüngli S.P.A e tante altre. Le associate generano complessivamente un fatturato di circa 18 miliardi annui. La cooperazione non avviene solo tra imprese ma anche tramite istituzioni. Queste possono essere nazionali, come la Confindustria e la Federalimentare, europee, come la Caobisco e Euroglaces, e internazionali come la IPO o ICA.

La mission di AIDEPI si riconduce a quattro ambiti: promuovere lo sviluppo della cultura della qualità imprenditoriale con un focus sulla sicurezza del lavoro, responsabilità sociale e sviluppo sostenibile; divulgare i valori delle aziende in merito a qualità e sicurezza del prodotto, tradizione e trasparenza nei confronti del consumatore; garantire una corretta concorrenza tra imprese tramite normative che la tutelino e garantiscano condizioni di parità tra esse; portare a conoscenza dei mercati esteri dei prodotti che l'associazione rappresenta. Inoltre, è disciplinata da un proprio statuto¹¹⁴.

A livello organizzativo, l'AIDEPI è formata da sei gruppi associati, ognuno per uno degli ambiti delle industrie alimentari che rappresenta.

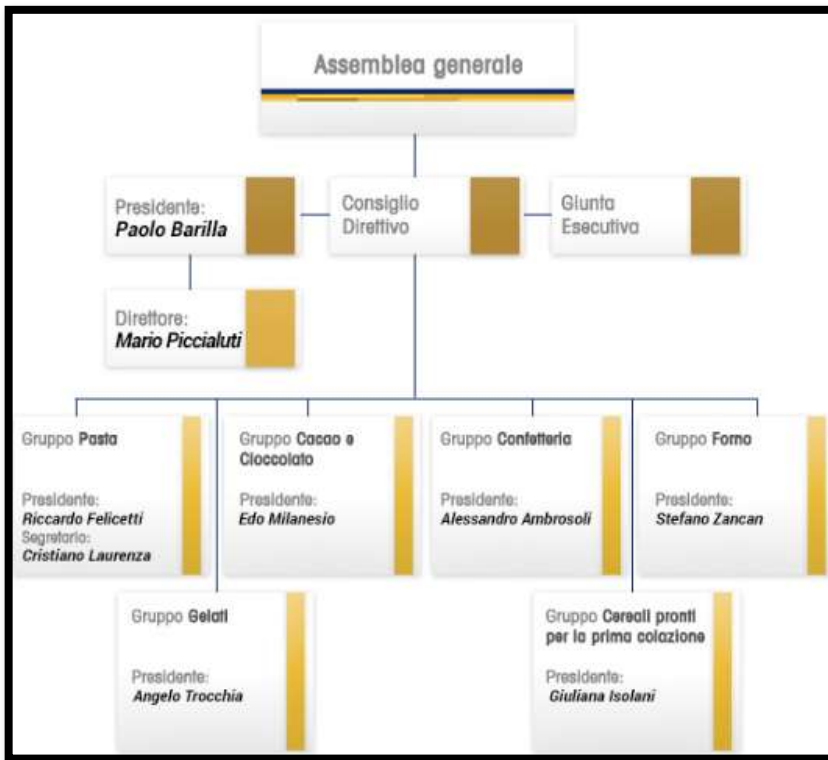
¹¹² EPOA. *Newsletter European Palm Oil Alliance. Spring issue. 25 Maggio 2018.*

https://mvoketenorganisatie.h5mag.com/edit-epoa_newsletter_spring_2018/cover?preview=a261997be901c16e88ec785b4da1b2727f02a671-470

¹¹³ AIDEPI. <http://www.aidepi.it/>

¹¹⁴ AIDEPI. *Statuto.* <http://www.aidepi.it/associazione/statuto.html>

Tavola 18. Organigramma AIDEPI



Fonte: AIDEPI. *Organigramma*. <http://www.aidepi.it/associazione/organigramma-istituzionale.html>

Dopo il caso olio di palma e l'analisi dell'EFSA, anche l'Associazione delle Industrie del Dolce e della Pasta Italiane ha preso una propria posizione sul tema. Sebbene all'interno della stessa vi siano imprese che hanno adottato politiche diverse, l'AIDEPI ha specificato che il documento dell'EFSA non affermava che l'olio di palma facesse male ma che “alcuni processi di raffinazione possono causare lo sviluppo di contaminanti dannosi alla salute.”¹¹⁵ Inoltre si è impegnata affinché le imprese che continuano a utilizzare l'olio proveniente dalle palme, sia sostenibile e certificato RSPO.

3.2. L'industria dolciaria italiana

In Italia le reazioni delle aziende dolciarie e alimentari, che si sono verificate in riferimento al caso olio di palma sono diverse. Dopo il parere dell'EFSA e dell'ISS, infatti, le imprese, sebbene facenti parte della stessa associazione di categoria, l'AIDEPI, hanno messo in atto azioni contrastanti tra loro. In questo contesto si distingue la campagna commerciale anti -olio di palma attuata dalla maggior parte delle industrie e la campagna a sostegno del prodotto, rappresentata e personificata dalla Ferrero spa.

¹¹⁵ AIDEPI. *Posizione AIDEPI su parere EFSA su contaminanti di processo in olii vegetali e alimenti*.

<http://www.aidepi.it/nutrizione-e-salute/posizione-aidepi-su-parere-efsa-su-contaminanti-di-processo-in-olii-vegetali-e-alimenti.html>

In questo paragrafo verranno analizzati i comportamenti della maggior parte delle industrie dolciarie, le motivazioni e i vantaggi che queste compagnie le hanno arrecato.

Soprattutto nel mercato italiano tantissime aziende hanno approfittato della paura generale legate all'olio di palma e hanno deciso di cambiare assecondando i consumatori. Hanno quindi sostituito l'olio "dannoso" con altri oli vegetali come quello di mais, girasole e oliva, i cosiddetti oli "sani". Tra queste la più famosa in Italia è certamente la Barilla che, sebbene facente parte della Aidepi come la Ferrero, ha portato avanti una strategia commerciale indirettamente contro di essa. L'azienda inizialmente aveva, come socio dell'Aidepi, fatto un grosso investimento per promuovere l'olio tropicale¹¹⁶ ma, di fronte alla riduzione di consumo dei prodotti contenenti la materia prima, ha fatto dietrofront e ha optato per una campagna che promuovesse l'assenza dell'olio. Ha quindi lanciato la linea Buongrano, il cui nome risalta l'uso di risorse di qualità, e più di 30 nuovi prodotti.

La stessa strategia è stata utilizzata da tantissime aziende, quali la Colussi, Misura, Gentilini e linee di supermercati come la Coop, Conad ed Esselunga¹¹⁷.

La Coop, marchio che raggruppa un insieme di cooperative italiane, è intervenuta in prima linea contro l'uso dell'olio di palma, sottolineando la rischiosità del prodotto soprattutto per i bambini e per i grossi danni alla deforestazione che causa la sua produzione. Nel rapporto 2016 ha espresso che l'etica, sicurezza ed ecologia sono i principi cardine della loro missione e ha espresso, come si vede nel sito della società¹¹⁸, la propria posizione sui rischi dell'uso del prodotto.

Tavola 19. Esempi di packaging di prodotti Senza Olio di Palma



Si è registrato quindi un incremento di prodotti come biscotti, creme spalmabili, merendine e snack tutte prive dell'olio di palma¹¹⁹ e rigorosamente notificato. Infatti con la ricetta tradizionale è cambiato anche il packaging in cui sono messi in evidenza i bollini "Senza Olio di Palma".

¹¹⁶ Barilla. *Olio Di Palma*. Marzo 2015 https://www.barillagroup.com/sites/default/files/olio_di_palma_IT.pdf

¹¹⁷ Il Fatto Alimentare. *Olio di palma, la lista dei biscotti "senza"*. Nardi V. 5 Luglio 2016 <http://ilfattoalimentare.it/olio-di-palma-biscotti-tab.html>

¹¹⁸ COOP. *Crediamo nelle differenze. Rapporto sostenibilità e valori 2016*. <http://www.e-coop.it/documents/10180/42090378/Rapporto+sostenibilit%C3%A0%202016/11bbb389-f2e6-4162-9e00-01f0d3ba1334>

¹¹⁹ Nel 2016 sono stati stimati circa 230 biscotti, 40 merendine, 95 snack e 50 creme alla nocciola

Le aziende, specialmente in seguito alle dichiarazioni dell'Istituto superiore di sanità, hanno quindi appoggiato l'idea che l'olio di palma facesse male e hanno lanciato una petizione per fermare l'uso dell'ingrediente per la preparazione dei prodotti¹²⁰. L'appello, che ha raggiunto le 176 mila firme, è stato un grosso segnale di appoggio dell'opinione pubblica e di capacità di adattamento per rispondere alle nuove esigenze¹²¹.

La maggior parte delle industrie dolciarie hanno quindi deciso di adattarsi al cambiamento esterno e di rispondere alle nuove esigenze con un cambio di prodotti. Allo stesso tempo hanno approfittato, soprattutto le lobby degli oli che non siano di palma, della nuova situazione per farsi pubblicità e lanciare un messaggio di dannosità per l'ambiente e della salute del prodotto, interpretando a proprio vantaggio, ciò che l'Efsa e l'ISS hanno dichiarato nel corso degli anni.

3.3. La Ferrero spa

L'azienda Ferrero spa, nata nel 1946 ad Alba in Piemonte, è una delle industrie dolciarie più importanti del mondo. Fu fondata da Pietro Ferrero, morto due anni dopo, che decise di vendere, attraverso una conduzione familiare, gli impasti e le creme spalmabili che creava con le nocciole del luogo. L'espansione verso estero inizia nel 1956 quando la Ferrero apre uno stabilimento a Stadthallendorf, in Germania. La Nutella, il prodotto più famoso e venduto della multinazionale, viene creata nel 1964 cambiando la densità e la formula delle precedenti creme spalmabili prodotte. È grazie a questo prodotto che l'azienda piemontese acquista successo a livello mondiale. Dal 1997 il CEO è Giovanni Ferrero, nipote del fondatore. Dal 29 maggio del 2009 è stata indicata dal Reputation Institute come l'impresa con miglior reputazione dai consumatori e con il marchio più affidabile. Il Reputation Award è uno dei premi più prestigiosi che l'azienda possa ricevere. Essa viene valutata in termini di fiducia, ammirazione, innovazione e stima che crea.

Il motto della Ferrero, "Lavorare, creare, donare", ispira le attività che l'azienda mette in essere che vanno al di là della produzione del Gruppo Ferrero. Queste sono la Fondazione Ferrero, che mette in essere attività sociali per i pensionati Ferrero e che rafforzano la relazione con l'ambiente lavorativo, e le Imprese Sociali Ferrero, che compie investimenti a favore dei Paesi in via di sviluppo e per i bambini. La soddisfazione dei consumatori rappresenta l'obiettivo della multinazionale, che mira a instaurare un rapporto di fiducia fondato sull'esperienza e fedeltà, soddisfacendo le loro esigenze. Nel corso degli anni ha

¹²⁰ Il Fatto Alimentare. *2016 anno dell'olio di palma*", *l'Italia diventa il primo paese palm free in Europa. Battuta la lobby industriale. Il silenzio delle istituzioni.* 30 Dicembre 2016. <http://ilfattoalimentare.it/olio-di-palma-italia-2016-lobby.html>

¹²¹ Greenpeace. *Il più grande produttore di olio di palma dovrà ripristinare la foresta.* 6 Settembre 2017. <https://www.greenpeace.org/italy/it/News/Il-piu-grande-produttore-di-olio-di-palma-al-mondo-dovra-ripristinare-oltre-1000-ettari-di-foresta/>

quindi avviato moltissimi progetti, a favore dei propri dipendenti, dei consumatori, dei giovani e del pianeta. Questi progetti sono uno dei pilastri della Responsabilità Sociale dell'impresa¹²². A tal proposito nel 2006 dà vita al progetto Kinder + Sport per promuovere lo sport tra i giovani. Attualmente la multinazionale è pienamente posseduta dalla holding Ferrero International SA.

Inizialmente l'impresa iniziò vendendo solo creme spalmabili. Crescendo ha acquisito altre aziende e diversificato la propria produzione. L'ultima acquisizione è del 2017 dell'impresa Fannie May Confections Brands. Ad oggi il gruppo è formato da 91 società consolidate. Ogni anno i rinominati e classici prodotti vengono affiancati da nuovi. Tra i più famosi rientra la linea Kinder (dal Kinder Bueno al nuovissimo Kinder Cards), i Mon Chéri, i Pocket Coffee, le Tic Tac, l'Estathè e ovviamente la Nutella, in crema o dentro delle merendine come Nutella B-Ready. I suoi prodotti sono venduti in 170 paesi in tutto il mondo.

Nel 2017 ha registrato¹²³ un fatturato di 10,5 miliardi di euro, maggiore di 1,5% rispetto a quello dell'anno precedente e con oltre 34.500 dipendenti. Le vendite sono aumentate del 2,2%, grazie soprattutto al mercato americano, messicano e dell'Europa del nord. Il prodotto più venduto resta la Nutella, seguito dai Ferrero Rocher e la linea Kinder.

Ogni anno la Ferrero spa si impegna a migliorare la qualità del processo di produzione e dei prodotti finali, attraverso ingenti investimenti. Questi ultimi nel 2017 sono stati 744 milioni di euro, 113 milioni in più del 2016, di cui 660 milioni dedicata a miglioramento degli immobili, impianti e dei macchinari.

3.3.1. Le risposte organizzative della Ferrero spa

Dopo lo scoppio del caso, i consumatori hanno smesso di acquistare tutti i prodotti che contenessero olio di palma. L'azienda di Alba, a dimostrazione della paura dei clienti verso la sostanza, ha registrato un calo del fatturato del 3% nel bilancio chiuso ad agosto del 2016. Dinanzi a questa diminuzione, la Ferrero ha intrapreso iniziative per educare e informare l'opinione pubblica su quello che è l'olio di palma nella realtà. Tutto questo è avvenuto in un contesto caratterizzato da poca o sbagliata informazione e dai media influenzati da pregiudizi e allarmismi infondati.

Sono vari i motivi per cui la multinazionale ha continuato a utilizzare il bene, di cui ne consuma annualmente circa 185.000 tonnellate proveniente per il 90% dalla Malesia e il restante dalla Papua Nuova Guinea e da paesi del Sudamerica come il Brasile.

Innanzitutto l'olio di palma è ritenuto più conveniente da utilizzare come materia prima rispetto agli altri oli poiché una sua tonnellata costa sui 800 dollari mentre gli altri oli da 850 ai 900. Un cambiamento di

¹²² Ferrero. *Responsabilità Sociale d'impresa*, <https://www.ferrerocsr.com/>

¹²³ Ferrero. *Approvazione del Bilancio Consolidato 31 Agosto 2017 con fatturato di 10,5 Miliardi di Euro*. 22 Marzo 2018.

<https://www.static.ferrero.com/globalcms/documenti/2913.pdf>

materia avrebbe portato grossi costi e i prodotti finali non avrebbero avuto lo stesso sapore, cremosità e non si sarebbero conservati alla stessa maniera di prima.

Inoltre, avendo una resa 5 migliore, tavola 8, rispetto agli altri oli, se cambiava, si sarebbe realizzata una deforestazione altrettanto importante a quella che avviene in Malesia e Indonesia attualmente, per far fronte allo stesso fabbisogno. La Ferrero potrebbe sostituire l'olio di palma con ad esempio l'olio di nocciole ma la produzione attuale non basterebbe a soddisfare la richiesta dell'azienda che già senza la potenziale sostituzione usa un terzo della produzione totale di nocciole¹²⁴. Per di più, l'impresa ha già provato a utilizzare l'olio di nocciole nei propri prodotti ma il test ha avuto esito negativo, in quanto i consumatori non sono stati soddisfatti dal sapore. Per questo, e a fronte della crescita demografica e della domanda che si registrerà, l'azienda afferma che continuare a utilizzare l'olio di palma sarà la scelta migliore per il pianeta. Questo pensiero è stato appoggiato dalla stessa Greenpeace, attenta da sempre al tema della deforestazione delle foreste tropicali. L'Ong infatti, sostenendo che esistono altri oli più sani come quello di oliva la cui produzione però soddisfa solo una percentuale molto bassa della popolazione, ammette che per coprire fabbisogno dei consumatori servono 8,2 milioni di ettari di palme, che possono diventare 5 se si utilizzano i metodi più efficienti, contro i 62,5 per la produzione della soia e 43,3 per la colza. Per questo anche Greenpeace ritiene che sia meglio utilizzare le palme da olio e puntare ad utilizzare metodi di produzione sostenibili ed efficienti.

Per garantirne la provenienza, l'olio di palma dell'azienda è stato certificato RSPO di tipo segregato, ossia un tipo di produzione che tiene distinta la lavorazione dell'olio di palma certificato, dall'olio di palma normale. Dal 2015, un anno di anticipo a quanto era prefissato, l'olio Ferrero è certificato e sostenibile al 100%¹²⁵. Ciò ha reso possibile la tracciabilità del prodotto durante tutto il percorso.

L'azienda ha uno stretto rapporto di collaborazione con i fornitori e coltivatori che rispettano la Palm Oil Charter di Ferrero, la "Carta" con gli obiettivi per affrontare la deforestazione e raggiungere l'equilibrio tra ambiente, comunità e fattibilità economica, con i benefici che ne conseguono. È un impegno di responsabilità contro la deforestazione, l'estinzione di animali, contro l'emissione di gas serra e contro la violazione dei diritti dell'uomo sul lavoro. Nello specifico la politica si articola in 10 obiettivi.

¹²⁴ REUTERS. *Che Nutella sarebbe senza olio di palma? Ferrero passa al contrattacco*. Navach G., Landini F. 11 Gennaio 2017. <https://it.reuters.com/article/topNews/idITKBN14V0U7>

¹²⁵ Nutella. *L'olio di palma sostenibile di Nutella. Parliamo di Qualità*. <https://parliamo-di-qualita.nutella.com/it/olio-di-palma-sostenibile-di-nutella>

Tavola 20. Palm Oil Charter di Ferrero

<p>Ci impegniamo a garantire che i nostri fornitori di olio di palma:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Tracciabilità della filiera.2. Nessun insediamento su aree ad Alto contenuto di Carbonio (High Carbon Stock).3. Nessun utilizzo di incendi volontari.4. Nessun insediamento in torbiere.5. Protezione delle specie protette, preservando le aree ad alto valore di conservazione.6. Relazione sulle emissioni di gas serra.7. Rispetto dei diritti umani incluso il diritto al consenso libero, precedente e informato delle comunità locali e autoctone.8. Rispetto, riconoscimento e rafforzamento dei diritti dei lavoratori.9. Nessun utilizzo di Paraquat (erbicida).10. Contrasto attivo della corruzione.
--

Fonte: Ferrero. *L'olio di palma nei nostri prodotti.*

<https://www.static.ferrero.com/globalcms/documenti/1405.pdf>

Per costatare l'adozione della Charter da parte dei fornitori e coltivatori, la Ferrero li monitora assieme ad alcune Ong come The Forest Trust (TFT) che ha l'obiettivo di "trasformare le catene di approvvigionamento per le persone e la natura."¹²⁶ Dopo il controllo, l'azienda ha le informazioni necessarie per verificare se i lavoratori hanno effettivamente implementato le direttive o se vi è la necessità di fare ispezioni delle piantagioni e dare raccomandazioni su come migliorare alcuni processi. Inoltre, per garantire la trasparenza e la correttezza dei controlli, la Ferrero emette report e rapporti pubblici ogni sei mesi.

Al fine di avere una comunicazione chiara e mantenere i consumatori informati, la multinazionale dedica un'apposita sezione del sito¹²⁷, su tutti i prodotti che utilizza, descrivendone i benefici, la provenienza, gli effetti sulla salute e rispondendo alle domande più frequenti dell'opinione pubblica sull'argomento in questione. Decidendo infatti di continuare ad utilizzare l'olio di palma, la Ferrero ha garantito di utilizzare tecnologie all'avanguardia per garantire l'ottima qualità del prodotto. Si assicura che i frutti vengano spremuti il prima possibile, che la lavorazione avvenga a determinate temperature, evitando quindi di superare i 200° e causare lo sviluppo dei contaminanti, e infine attua un controllo qualità finale quando l'olio arriva negli stabilimenti, in termini di freschezza, neutralità odore e sapore.

Per garantire la qualità e la sicurezza dei propri prodotti, la multinazionale di Alba ha registrato a fine ottobre del 2016 lo spot pubblicitario: "Ferrero. Da 70 Anni La Qualità Prima Di Tutto: Olio Di Palma."¹²⁸ La pubblicità, per celebrare i 70 anni di attività dell'azienda, ha coinvolto i propri dipendenti che difendono il prodotto e la sua produzione, garantendone la provenienza e la sicurezza affermando che

¹²⁶ TFT. *Transforming supply chains for people and nature.* <http://www.tft-earth.org/>

¹²⁷ Ferrero. *Viaggi nella qualità.* <https://qualita.ferrero.it/>

¹²⁸ Ferrero. *Da 70 anni la qualità prima di tutto: olio di palma.* 23 Ottobre 2016.

<https://www.youtube.com/watch?v=GBG8qitA4us>

lo producono come se fosse per la loro famiglia e inoltre loro stessi consumano il prodotto. Nello spot un dipendente afferma, mentre si vedono le coltivazioni delle palme da olio, “Come tutti gli oli vegetali di qualità, il nostro olio di palma è sicuro. Proviene da frutti spremuti freschi, da fonti sostenibili ed è lavorato a temperature controllate. Ed è perfetto per esaltare il gusto dei nostri prodotti e renderli così cremosi”.

Lo spot è stato trasmesso in contemporanea ad eventi e convegni organizzati dalla Ferrero per affrontare il tema. Il 27 ottobre 2016, infatti, l’azienda ha effettuato un workshop sull’olio di palma chiamato “Una scelta responsabile, basata sulla scienza”¹²⁹, dove persone qualificate hanno affrontato il tema attraverso diversi argomenti, come ad esempio la salute dei bambini, l’acido palmitico, il ruolo dei consumatori e tanti altri. Durante il workshop il direttore commerciale per l’Italia della Ferrero è intervenuto affermando che “Siamo in grado di produrre i nostri prodotti utilizzando l’olio di palma perché dal punto di vista della sostenibilità ambientale il nostro olio è migliore di quelli utilizzati dai concorrenti”, ribadendo quindi l’attenzione che l’impresa dedica sulla qualità, sulla salute e sulla sicurezza ambientale.

3.3.2. Il caso giudiziario Ferrero-Delhaize

Le differenti strategie tra le industrie dolciarie hanno spesso portato dei contrasti tra esse. Spesso queste divergenze si sono configurate come strategie di packaging e pubblicitarie diverse, tra chi risaltava la qualità dei prodotti e chi invece evidenziava l’assenza dell’olio di palma tra gli ingredienti utilizzati per i propri prodotti.

Tra le aziende che hanno fatto maggiormente leva sull’opinione diffusa che l’olio di palma facesse male, rientra certamente la Delhaize. L’azienda belga, anch’essa produttrice di creme spalmabili e quindi tra le concorrenti della Ferrero, aveva infatti attuato una campagna pubblicitaria in cui esaltava il proprio prodotto, certificato e privo di olio dannosi, facendo comparazioni con i prodotti sostituiti. Lo spot affermava che “la crema Choco contiene il 48% di grassi in meno delle creme tradizionali perché senza olio di palma”.

Ferrero ha fatto causa all’azienda Delhaize e al suo prodotto Choco¹³⁰, una crema spalmabile, simile alla Nutella se non per i diversi ingredienti utilizzati. Infatti la crema belga non contiene olio di palma e lo evidenzia nel bollino dell’etichetta.

¹²⁹ Ferrero. *Workshop sull’olio di palma: una scelta responsabile, basata sulla scienza*. Milano, 27 ottobre 2016. <https://qualita.ferrero.it/workshop.html#>

¹³⁰ La Repubblica. *Nutella vince contro Delhaize: stop a campagna contro olio di palma*. 2 Giugno 2017. http://www.repubblica.it/economia/finanza/2017/06/02/news/nutella_vince_contro_dlhaize_stop_a_campagna_contro_olio_di_palma-167060627/

Inizialmente la causa iniziata nel 2015 dalla Ferrero è stata persa in primo appello nel febbraio 2016, dando ragione alla Delhaize¹³¹. Non era stato ritenuto infatti che vi fosse un comportamento sleale né che si influenzasse il consumatore in ambito alimentare.

Nel 2017 il caso è stato portato al secondo appello dove la Nona camera della corte d'Appello di Bruxelles ha invertito la decisione presa dai colleghi in primo grado nel 2015. Con una sentenza di 70 pagine, i giudici hanno affermato che la campagna perseguita dalla compagnia belga fosse ingannevole e denigratoria, fondata su comparazioni non verificabili e non obiettivi. Ha dato quindi ragione all'azienda Ferrero e ha stabilito lo stop alle campagne pubblicitarie comparative non fondate. Secondo i giudici, facendo questo tipo di paragone, la società belga ha indirettamente e illegalmente mandato il messaggio che la propria cioccolata spalmabile fosse più salutare e conseguentemente, che quella contenente olio di palma non lo fosse. Attraverso questo messaggio ha attuato un comportamento di concorrenza sleale e ha alterato, senza fondatezza nelle proprie affermazioni, il comportamento e le scelte di consumo dei clienti. Ha inoltre citato nella campagna il termine generico "medici" senza un riferimento preciso, cosa ritenuta non ammissibile perché allusiva e ingannevole.

Precisamente la Corte d'appello europea ha affermato che «è illegale dire che un prodotto senza olio di palma sia migliore de facto per la salute o l'ambiente rispetto prodotto contenente olio di palma». ha ricordato come organizzazioni quali la Ong Greenpeace e il Wwf sostengano la multinazionale italiana, sottolineandone l'impegno contro la deforestazione e per l'utilizzo di olio di palma sostenibile e certificato che, come afferma l'Efsa, non è dannoso né è la causa dell'insorgenza di tumori.

La sanzione¹³² per la compagnia belga di inadempienza se non attua le disposizioni impartite da Bruxelles e non cambia la campagna pubblicitaria va da 25.000 euro fino ad 1 milione di euro. L'obiettivo della sentenza è garantire che ogni consumatore e l'opinione pubblica sia informata correttamente e in modo completo.

Un altro argomento¹³³ affrontato nel caso giudiziario, a cui i giudici hanno dato ragione all'impresa Ferrero, è il nome utilizzato da Delhaize per la propria crema. Infatti, a differenza da quello che i consumatori potrebbero pensare, per la realizzazione della Choco non viene usato il cioccolato. Anche questo tipo di comportamento è ritenuto ingannevole per i clienti.

¹³¹ La Stampa Economia. *Ferrero vince la battaglia legale in Belgio sull'olio di palma*. 2 Giugno 2017.

<http://www.lastampa.it/2017/06/02/economia/ferrero-vince-la-battaglia-legale-in-belgio-sullolio-di-palma-BaPSytAepnBuwKYUSNquhJ/pagina.html>

¹³² Il Fatto Alimentare. *Ferrero vince in appello contro Choco Delhaize sulla questione dell'olio di palma usato nella Nutella. La Corte di Bruxelles ribalta la sentenza del tribunale del commercio*. 5 Giugno 2017. <http://ilfattoalimentare.it/nutella-ferrero-choco-delhaize-crema-spalmabile.html>

¹³³ Leggo. *Nutella e l'olio di palma, vinta la causa contro Delhaize: penalità di un milione di euro*. 2 Giugno 2017.

https://www.leggo.it/societa/cucina/nutella_olio_di_palma_vinta_causa_delhaize_penalita_di_un_milione_di_euro_foto-2479013.html

La vicenda non si può comunque definire ancora conclusa, in quanto la Delhaize può fare ricorso in appello e invertire l'ultimo esito.

CONCLUSIONI

La tesi si è occupata di analizzare le strategie di risposta ai cambiamenti dell'ambiente competitivo. Lo studio ha evidenziato in che modo il caso dell'olio di palma abbia avuto un grande impatto nell'industria dolciaria, interessando moltissimi attori coinvolti, e come i consumatori siano stati sollecitati in diversi modi, dai media e dalle aziende, a cambiare le proprie scelte di consumo. Le tante proposte normative, come quelle in Francia, i moltissimi servizi televisivi e i report emanati da EFSA e ISS hanno affrontato sotto varie sfaccettature l'argomento e hanno indotto gli individui a domandarsi cosa hanno sempre consumato.

Le strade percorse dalle organizzazioni sono state molte e disparate tra loro. Le teorie contingenti hanno mostrato quanto sia superata l'assunzione che esista un'unica strategia per rispondere ai cambiamenti dell'ambiente esterno, passando da un approccio *one best way* ad un *one best fit*. Non esiste, quindi, una soluzione universalmente riconosciuta come ottimale ma, ogni impresa individua la strategia e struttura che meglio le si addice.

Nel caso analizzato la maggior parte delle imprese ha deciso di assecondare il cambiamento, come la Barilla e la Coop. Le motivazioni sono molteplici, come la possibilità di maggiori profitti nel lungo periodo o la sfiducia nel potenziale dell'olio di palma, ritenendo che sarebbe scomparso completamente dalle nostre tavole. Oltre a sostituire l'olio di palma con altri oli, come l'olio di oliva o di girasole, le aziende hanno fatto un grosso investimento pubblicitario per evidenziare l'assenza dell'ingrediente nella ricetta dei propri prodotti, assecondando l'idea secondo cui l'olio di palma fosse dannoso per l'ambiente e per la salute, soprattutto sottolineandone la potenziale cancerogenicità.

Attraverso questa strategia le imprese hanno cercato di ampliare la propria quota di mercato, erodendo quella delle grandi multinazionali utilizzatrici di olio di palma, che inizialmente si sono trovate in grossa difficoltà e hanno visto diminuire i consumi dei prodotti contenenti l'olio tropicale.

Le lobby degli oli concorrenti hanno, sicuramente, approfittato della situazione, di sconfiggere un fortissimo concorrente come l'olio di palma, più conveniente e a resa migliore. Hanno esercitato una grande pressione per fare in modo che le organizzazioni smettessero di utilizzare l'olio di palma e promuovessero prodotti alimentari contenenti gli altri oli.

Tra le poche imprese che hanno, invece, deciso di continuare ad utilizzare il prodotto, spicca la Ferrero. L'olio di palma, come la stessa azienda afferma, è un ingrediente indispensabile e insostituibile nelle proprie ricette, perché è proprio esso che garantisce il sapore e la cremosità dei suoi prodotti più famosi,

prima di tutti la Nutella. Inoltre ha una resa migliore rispetto agli altri oli e quindi è una risorsa molto più economica e profittevole rispetto agli altri oli.

Per convincere i consumatori sulla garanzia e ottima qualità dei propri prodotti, l'azienda piemontese ha intrapreso numerose iniziative ed organizzato eventi per educare e informare adeguatamente i clienti. Ha inoltre avviato un programma per certificare la provenienza dell'olio di palma utilizzato ed il rispetto di criteri di sostenibilità adottati nella sua produzione.

Questo tipo di condotta è stata perseguita anche dalle organizzazioni e dalle lobby dolciarie come la AIDEPI, al cui interno sono associate imprese come la Ferrero e la Barilla che hanno intrapreso strade diverse.

La Ferrero ha potuto attuare questa campagna a favore dell'olio di palma da sola poiché è una multinazionale che può effettuare grossi investimenti e fare affidamento a clienti fedelissimi ed a una delle migliori reputazioni al mondo. Quando le imprese che cercano di difendere un prodotto sono invece di dimensioni ridotte e da sole non arriverebbero a far cambiare l'opinione pubblica, queste si uniscono in associazioni.

Andare contro l'opinione pubblica e cercare di influenzare e cambiare le convinzioni dei consumatori è un percorso complesso e lungo, ma in questo caso si sono già iniziati a vedere i primi risultati. Infatti, ad esempio, basti pensare che nonostante le campagne denigratorie, la Nutella è ancora realizzata con olio di palma e, nonostante ciò, resta uno dei prodotti maggiormente venduti dall'azienda piemontese.

Un altro passo importante è l'esito del caso giudiziario tra Ferrero e Delhaize. La Corte Europea di Bruxelles, dapprima, aveva negato le accuse mosse dall'industria italiana nei confronti della pubblicità comparativa attuata dalla seconda, dando quindi ragione all'impresa belga. Durante l'appello, ha invece invertito l'esito dichiarando che la campagna mediatica attuata è un tipo di concorrenza sleale che implicitamente voleva intendere che l'olio di palma fosse dannoso, citando medici senza averne la prova.

Ora più che mai la vicenda è ancora in atto e sarà interessante valutare con un adeguato orizzonte temporale, ad esempio tra 10 anni, il trend del fatturato dei prodotti dolciari con e senza olio di palma e il trend dei costi per le materie prime per verificare l'impatto reale che ha avuto questa vicenda, tutt'ora in atto.

BIBLIOGRAFIA

- Batelli, V. *Dizionario Delle Scienze Naturali*. (1848)
- Bentley, A. F. *The Process of Government: A Study of Social Pressures*. (1908). Transaction Publishers; 2nd edition January 1, 1995
- Burnes, B. *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. (2009), Pearson Education.
- Burns, T. Stalker, G. *The Management of Innovation*. (1961). London. Tavistock
- Cattaneo, A. *Management&Lobbying*. Cattaneo Zanetto & Co
- Chandler, A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial*. (1963), Enterprise. “L’assetto organizzativo dipende più dalla strategia che dalle condizioni ambientali o tecnologici.”
- Coase, R. H. *The Nature of the Firm*. (1937). Oliver Williamson, Sidney G. Winter
- Costa, G. Nacamulli, R. C.D. *Manuale di Organizzazione aziendale Volume 1*. (1996) Le teorie organizzative. UTET Libreria.
- Daft., R. *Organization theory and design* tradotto da Daniele Boldizzoni e Raoul C.D. Nacamulli. Maggioli editore, 2017.
- Darwin, C. *On The Origin of Species*. (1859). OUP Oxford.
- Duncan, R. *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*. (1972). Sage Publications, Inc.
- Fayol, H. *General and Industrial Management*. (1949). London, Pitman.
- Freeman J., Hannan M. T. *Organizational Ecology* (1988)
- Herzberg, F. *One more time, how do you motivate employees?* Harvard Business Review (1987), Vol. 65 Issue 5, pag 109-120
- Jones, G. R. *Organizational Theory, Design, and Change*. (1994). Pearson Education Limited.
- Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Ancarani Fabio, Costabile Michele. *Marketing Management*. (2017). Pearson Italia.
- Kraljic, P. *Purchasing Must Become Supply*. (1983). Harvard Business Review
- Labini, P., Labini S. *Oligopolio e progresso tecnico*. (1957). Torino
- Lawrence P., Lorsch, J. W. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. (1967). Irwin-Dorsey.
- Maslow, A. *Motivation and Personality* (1954). Harper
- Mayo, E. *The human problems of an industrial civilization* (1933). Routledge
- Mintzberg, H. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. (1989). Simon and Schuster.
- Porter, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (1985). Simon and Schuster
- Porter, Michael. *The five competitive forces that shape strategy*. (2008). Harvard business Review
- Salancik G.R., Pfeffer J. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 23, No. 2 *A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design* (Jun. 1978). pp. 224-253
- Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management* (1911) traduzione in italiano Garella F., Grandi L., Zannini L. *L'organizzazione scientifica del lavoro* (2004). Etas
- Thompson, J.D. *Organization in Action*. (1967). New York. McGraw-Hill.
- Tillett, Kempner e Wills. *Management Thinkers*. Harmondsworth. (1970). Pelican
- Truman, D. *The Governmental Process* (1951). Alfred A. Knopf.
- Weber, M. *Economia e Società*. (1922). University of California Press.

SITOGRAFIA E ARTICOLI

AIDEPI. <http://www.aidepi.it/>

- *Infografiche olio palma.* http://www.aidepi.it/images/PDFscaricabili/infografiche_olio_palma.pdf
- *Posizione AIDEPI su parere EFSA su contaminanti di processo in olii vegetali e alimenti.* <http://www.aidepi.it/nutrizione-e-salute/posizione-aidepi-su-parere-efsa-su-contaminanti-di-processo-in-olii-vegetali-e-alimenti.html>
- *Statuto.* <http://www.aidepi.it/associazione/statuto.html>

American Soybean Association. <https://soygrowers.com/>.

Amnesty International. *The great palm oil scandal: labour abuses behind big brand names.* 2016.

<https://www.amnesty.org/download/Documents/ASA2151842016ENGLISH.PDF>

Ansa: <http://www.ansa.it/>

- *Antitrust: apre due istruttorie su Trenitalia e Ntv.* Redazione Ansa. 05 dicembre 2016. http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2016/12/05/antitrust-apre-due-istruttorie-su-trenitalia-e-ntv_1ae49c33-769a-42e3-b691-68100a6efe0e.html
- *Fintech: 235 startup in Italia, raddoppiate dal 2015.* Redazione Ansa. 2 maggio 2018 Roma. http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/criptoalute/2018/05/02/fintech-235-startup-in-italia-raddoppiate-dal-2015_05335248-e07a-4c26-9851-d6a752a93327.html
- *Da Blockbuster a Kodak, le "vittime" del progresso.* Redazione Ansa. 19 settembre 2017. http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2017/09/19/da-blockbuster-a-kodak-le-vittime-del-progresso_8072407f-d939-423d-8b56-048060d35c51.html

Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. <http://www.agcm.it/>

Barilla: <https://www.barilla.com/it-it>

- *Olio Di Palma.* Marzo 2015 https://www.barillagroup.com/sites/default/files/olio_di_palma_IT.pdf

Center for International Forestry Research: *Palms of controversies: Oil palm and development challenges.* Di Alain R., Levang P. 2014. <https://www.cifor.org/library/4860/palms-of-controversies-oil-palm-and-development-challenges/>

Change org. *Stop all'invasione dell'olio di palma.* La Pira R., Dongo D. <https://www.change.org/p/stop-all-invasione-dell-olio-di-palma>

Coldiretti. *Boom acquisti di prodotti senza olio di palma (+17,6%).* 21 Febbraio 2018.

<https://www.coldiretti.it/economia/crescono-acquisti-prodotti-senza-olio-di-palma>

Conservation Letters. *Relative Contributions of the Logging, Fiber, Oil Palm, and Mining Industries to Forest Loss in Indonesia.* Naidoo R. 2014. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/conl.12103>

COOP. *Crediamo nelle differenze. Rapporto sostenibilità e valori 2016.* <http://www.e-coop.it/documents/10180/42090378/Rapporto+sostenibilit%C3%A0%202016/11bbb389-f2e6-4162-9e00-01f0d3ba1334>

EIA. *Who watches the watchmen? Auditors and the breakdown of oversight in the RSPO.* November 2015. <https://eia-international.org/wp-content/uploads/EIA-Who-Watches-the-Watchmen-FINAL.pdf>

Enciclopedia Treccani: <http://www.treccani.it/>

European Palm Oil Alliance: <https://www.palmoilandfood.eu/en>

- *Newsletter European Palm Oil Alliance. Spring issue.* 25 Maggio 2018.

[https://mvoketenorganisatie.h5mag.com/edit-](https://mvoketenorganisatie.h5mag.com/edit-epoa_newsletter_spring_2018/cover?preview=a261997be901c16e88ec785b4da1b2727f02a671-470)

[epoa_newsletter_spring_2018/cover?preview=a261997be901c16e88ec785b4da1b2727f02a671-470](https://mvoketenorganisatie.h5mag.com/edit-epoa_newsletter_spring_2018/cover?preview=a261997be901c16e88ec785b4da1b2727f02a671-470)

- *Oil Palm: Fractions & Derivatives.*

<https://www.palmoilandfood.eu/sites/default/files/oilpalmfractionsderivativesweb-140417081801-phppapp02.pdf>

- *Produzione di olio di palma.* <https://www.palmoilandfood.eu/it/produzione-di-olio-di-palma>

Eurostat. *The food chain for animal and vegetable fats and oils.* Martinez-Palou A., Rohner-Thielen E. 2011.

<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5579868/KS-SF-11-062-EN.PDF/165759c2-895f-45e8-be6a-d98f1ac37fd2?version=1.0>

Felda Global Ventures: <http://www.feldaglobal.com/>

Ferrero: <https://www.ferrero.it/>

- *Approvazione del Bilancio Consolidato 31 Agosto 2017 con fatturato di 10,5 Miliardi di Euro.* 22 Marzo 2018.

<https://www.static.ferrero.com/globalcms/documenti/2913.pdf>

- *Da 70 anni la qualità prima di tutto: olio di palma.* 23 Ottobre 2016.

<https://www.youtube.com/watch?v=GBG8qitA4us>

- *L'olio di palma nei nostri prodotti.* <https://www.static.ferrero.com/globalcms/documenti/1405.pdf>

- *Responsabilità Sociale d'impresa.* <https://www.ferrero.com/>

- *Viaggi nella qualità.* <https://qualita.ferrero.it/>

Fortune. *How Netflix got started.* Alyssa Abkowitz. 28 January 2009.

http://archive.fortune.com/2009/01/27/news/newsmakers/hastings_netflix.fortune/index.htm

Greenpeace. <https://www.greenpeace.org/italy/it/>

- *Il più grande produttore di olio di palma dovrà ripristinare la foresta.* 6 Settembre 2017.

<https://www.greenpeace.org/italy/it/News/Il-piu-grande-produttore-di-olio-di-palma-al-mondo-dovra-ripristinare-oltre-1000-ettari-di-foresta/>

- *Indonesia.* <http://www.greenpeace.org/italy/it/campagne/foreste/indonesia/>

GRID-Arendal: *Orangutans and the Economics of Sustainable Forest Management in Sumatra.* Freccia T. 13 December

2010. <http://www.grida.no/publications/201>

Huffingtonpost. *Parte dai piccoli la rivincita dell'olio di palma.* 1 Giugno 2016.

https://www.huffingtonpost.it/2018/06/04/parte-dai-piccoli-la-rivincita-dell-olio-di-palma_a_23445708/

Il Corriere della Sera: <https://www.corriere.it/>

- *La rivoluzione della pubblicità: L'epicentro: nuove tecnologie digitali e consumatori della seconda generazione.*

Edoardo Segantini. 09 luglio 2008.

https://www.corriere.it/economia/08_luglio_09/rivouzione_pubblicita_segantini_1491ec44-4d66-11dd-8808-00144f02aabc.shtml

- *Olio di palma: nella querelle infinita ecco le ragioni dei pro e contro.* Manuelli M. T. 28 Settembre 2016.

<http://www.ilsole24ore.com/art/food/2016-10-28/olio-palma-querelle-infinita-ecco-ragioni-pro-e-contro-133603.shtml?uud=ADLXeDIB>

Il Fatto Alimentare.

- Ferrero vince in appello contro Choco Delhaize sulla questione dell'olio di palma usato nella Nutella. La Corte di Bruxelles ribalta la sentenza del tribunale del commercio. 5 Giugno 2017. <http://ilfattoalimentare.it/nutella-ferrero-choco-delhaize-crema-spalmabile.html>
- Olio di palma, la lista dei biscotti "senza". Nardi V. 5 Luglio 2016 <http://ilfattoalimentare.it/olio-di-palma-biscotti-tab.html>
- 2016 anno dell'olio di palma", l'Italia diventa il primo paese palm free in Europa. Battuta la lobby industriale. Il silenzio delle istituzioni. 30 Dicembre 2016. <http://ilfattoalimentare.it/olio-di-palma-italia-2016-lobby.html>

Il Fatto Quotidiano. Greenpeace, continua la lotta contro l'olio di palma: bloccata una nave della IOI a Rotterdam. F.Q. 27 Settembre 2016. <https://www.ilfattoquotidiano.it/2016/09/27/greenpeace-continua-la-lotta-contro-lolio-di-palma-bloccata-una-nave-della-ioi-a-rotterdam-azienda-viola-diritti-umani-foto/3059666/>

Il Foglio: La lunga guerra dell'olio di palma. Stefanini M. 1 Giugno 2016.

<https://www.ilfoglio.it/scienza/2016/06/01/news/la-lunga-guerra-dell-olio-di-palma-96794/>

Il Sole 24 ore: <http://www.ilsole24ore.com/>

- Benchmarking. <http://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/benchmarking.html>
- Business Intelligence <http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnline4/100-parole/Tecnologia/B/Business-intelligence.shtml>
- Honda e Yamaha, al via l'alleanza tra le arcirivali per produrre insieme scooter. Stefano Carrer. 5 ottobre 2016. http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2016-10-05/alleanza-motocicli-le-arcirivali-honda-e-yamaha-093402_PRV.shtml?uuid=AD82vUWB
- Il Senato francese boccia la tassa sull'olio di palma. food 24. 13 Luglio 2016. <http://www.ilsole24ore.com/art/food/2016-10-28/il-senato-francese-boccia-tassa-olio-palma-132311.shtml?uuid=ADL87CIB&fromSearch>

ISTA: <https://www.oilworld.biz/>

Istat. <https://www.istat.it/>

Istituto Superiore di Sanità: Prot. ISS 26341/SVSA-AL.22.

http://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_2481_allegato.pdf

La Repubblica: <http://www.repubblica.it/>

- Il mondo segreto delle lobby. D'arçais A.F., Saviano C. 16 marzo 2015. http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2015/03/16/news/la_legge_delle_lobby-108834824/
- La strage con l'olio di colza alla sbarra 39 industriali. Elordi C. 29 marzo 1987. <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1987/03/29/la-strage-con-olio-di-colza.html>
- Nutella vince contro Delhaize: stop a campagna contro olio di palma. 2 Giugno 2017. http://www.repubblica.it/economia/finanza/2017/06/02/news/nutella_vince_contro_dlhaize_stop_a_campagna_c_ontro_olio_di_palma-167060627/
- Uber si allea con la Nasa e mette le ali. Nasce UberAir. D'alessandro J. 08 novembre 2017. http://www.repubblica.it/tecnologia/2017/11/08/news/uber_si_allea_con_la_nasa_e_mette_le_ali_nasce_uberair-180544501/

La Stampa Economia. *Ferrero vince la battaglia legale in Belgio sull'olio di palma*. 2 Giugno 2017.

<http://www.lastampa.it/2017/06/02/economia/ferrero-vince-la-battaglia-legale-in-belgio-sullolio-di-palma-BaPSytAepnBuwKYUSNquhJ/pagina.html>

Leggo. *Nutella e l'olio di palma, vinta la causa contro Delhaize: penalità di un milione di euro*. 2 Giugno 2017.

https://www.leggo.it/societa/cucina/nutella_olio_di_palma_vinta_causa_delhaize_penalita_di_un_milione_di_euro_foto-2479013.html

Malaysian Palm Oil Industry. http://www.mpoc.org.my/Malaysian_Palm_Oil_Industry.aspx

Ministero dello Sviluppo Economico. *Registro Trasparenza*. <http://registrotrasparenza.mise.gov.it/>

Nutella. *L'olio di palma sostenibile di Nutella. Parliamo di Qualità*. <https://parliamo-di-qualita.nutella.com/it/lolio-di-palma-sostenibile-di-nutella>

Panorama. *È Nutella Tax. E il mondo protesta*. Medetti S. 16 Novembre 2012.

<https://www.panorama.it/economia/tasse/nutella-prezzo-tasse/>

RAI. *Che mondo sarebbe senza...* da Report. Giannini S. 3 Maggio 2015.

<http://www.rai.it/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-8af4de61-f2df-4bb1-95a3-4650e684d1ea.html>

REUTERS. *Che Nutella sarebbe senza olio di palma? Ferrero passa al contrattacco*. Navach G., Landini F. 11 Gennaio 2017. <https://it.reuters.com/article/topNews/idITKBN14V0U7>

RSI News. *Fuori l'olio di palma*. 28 Febbraio 2018. <https://www.rsi.ch/news/svizzera/Fuori-lolio-di-palma-10190564.html>

Roundtable on Sustainable Palm Oil. <https://rspo.org/>

- *Rspo impact report shows increase of total area set aside for conservation*. 11 January 2017. <https://www.rspo.org/news-and-events/news/rspo-impact-report-shows-increase-of-total-area-set-aside-for-conservation>

Sapere Enciclopedia: <http://www.sapere.it/sapere.html>

- *OPEC*. <http://www.sapere.it/enciclopedia/OPEC.html>

TFT. *Transforming supply chains for people and nature*. <http://www.tft-earth.org/>

United States Department of Agriculture. *Oilseeds: World Markets and Trade*. 2018. <http://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/oilseeds.pdf>

Workshop sull'olio di palma: una scelta responsabile, basata sulla scienza. Milano, 27 ottobre 2016.

<https://qualita.ferrero.it/workshop.html#>