

LUISS



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

La sostenibilità incontra
l'innovazione nel settore Retail:
scenari post Covid-19 e analisi del
caso Green Pea

Prof.ssa Federica Brunetta

RELATRICE

Serena Petralia 237201

CANDIDATA

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 – SOSTENIBILITÀ E RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA	6
1.1 – <i>COSA SI INTENDE PER SVILUPPO SOSTENIBILE?</i>	6
1.2 – <i>IL CONCETTO DI “SOSTENIBILITÀ” APPLICATO ALL’IMPRESA</i>	11
1.2.1 – <i>Responsabilità sociale d’Impresa</i>	15
1.2.2 – <i>Sostenibilità come leva del vantaggio competitivo</i>	17
1.3 – <i>GREEN ECONOMY</i>	20
1.3.1 – <i>Natural Resource Based View</i>	23
1.3.2 – <i>Economia Circolare</i>	24
1.3.3 – <i>Logistica Verde</i>	25
1.4 – <i>IMPULSO DELLE ISTITUZIONI A FAVORE DELL’“IMPRESA SOSTENIBILE”</i>	27
1.4.1 – <i>Global Compact</i>	27
1.4.2 – <i>Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile</i>	29
1.4.3 – <i>Libro Verde dell’Unione Europea</i>	31
1.4.4 – <i>ILO e OCSE</i>	32
CAPITOLO 2 - NUOVE PROSPETTIVE PER IL RETAIL	34
2.1 – <i>IL CONCETTO DI RETAIL</i>	34
2.2 – <i>TREND DEGLI ULTIMI ANNI E NUOVE TECNOLOGIE</i>	38
2.3 – <i>TRADE OFF: ONLINE VS PHYSICAL</i>	41
2.3.1 – <i>Omnicanalità e customer experience</i>	43
2.4 – <i>GREENTAILING: LA SOSTENIBILITÀ APPLICATA AL RETAIL</i>	44
2.4.1 – <i>Green Supply Chain</i>	47
2.4.2 – <i>Pratiche per il Greentailing</i>	48
2.5 – <i>IL SETTORE RETAIL DURANTE LA PANDEMIA DA COVID-19</i>	51
2.5.1 – <i>La spinta del Covid-19 allo sviluppo sostenibile</i>	58
CAPITOLO 3 - ANALISI DI UN CASO ITALIANO: GREEN PEA	60
3.1 – <i>GREEN PEA: “FROM DUTY TO BEAUTY”</i>	60
3.1.1 – <i>Concept e Business Model</i>	61

3.2 - IL PERFETTO CONNUBIO DI RETAIL SOSTENIBILE E INNOVATIVO	65
3.2.1 - Piano comunicativo ed esperienziale	67
3.2.2 - Posizione e Struttura	70
3.3 - PARTNERSHIP E RETE DI COLLABORAZIONE	76
3.4 - BACKGROUND IMPRENDITORIALE	77
CONCLUSIONI E PREVISIONI PER IL POST-PANDEMIA	80
<i>APPENDICE: INTERVISTA DEL 16 MARZO 2021 A FRANCESCO FARINETTI:</i>	
<i>AMMINISTRATORE DELEGATO DI GREEN PEA</i>	84
BIBLIOGRAFIA	91
SITOGRAFIA	92

INTRODUZIONE

Il settore retail, con il quale si intende l'intero settore della vendita al dettaglio sia online che fisica di prodotti e servizi, sta subendo profondi cambiamenti e si stima che questo seguirà nei prossimi dieci anni un'evoluzione molto più strutturata e profonda rispetto a quella che ha avuto nei mille anni precedenti. Tali cambiamenti sono dettati sicuramente da nuove esigenze della clientela e del mercato, ma seguono anche la necessità e il bisogno del genere umano di ristabilirsi nel mondo odierno che implora più attenzione nel modo in cui si produce e si consuma. Gli anni 2020-2021 ci hanno maggiormente dimostrato come l'essere umano non sia in grado di debellare facilmente un virus che ha generato una pandemia, il Covid-19, ma ci hanno anche mostrato qual è l'importanza delle nuove tecnologie e del digitale, utilizzato per continuare diverse attività, nonostante l'impossibilità di condurre delle vite "normali". Non si tratta più solo della possibilità di fare acquisti online, c'è molto altro che ci permette di acquistare qualsiasi bene o servizio immergendosi in una nuova realtà, quella virtuale, fatta di droni, camerini virtuali, robot e smart speakers tra le altre cose, tutti trend che sono stati accelerati negli ultimi due anni segnati dalla pandemia.

Senza dubbio il mondo sta cambiando, e con lui anche il modo in cui i consumatori acquistano e pensano. Se è vero che da grandi opportunità derivano grandi responsabilità, oggi più che mai le aziende di tutto il mondo, grandi e piccole, coscienti del fatto che hanno a disposizione un'ingente mole di tecnologie diverse e di innovazioni sempre più all'avanguardia, soprattutto nel settore retail, si trovano di fronte a delle scelte che implicano la presa di coscienza delle responsabilità dietro le loro azioni e delle conseguenze che ricadono sul nostro Pianeta.

Negli ultimi decenni l'essere umano è caduto nel vortice del consumismo, dello spreco e dell'acquisto dissennato di beni non necessari e poco sostenibili per il pianeta in cui viviamo, ragion per cui non sono solo le aziende ad avere grandi responsabilità, ma anche ognuno di noi, ogni giorno, per ogni acquisto. Questo porta le grandi aziende ed istituzioni ad avere il dovere di sensibilizzare i consumatori del futuro, le generazioni più giovani, ad un consumo più in linea con uno sviluppo sostenibile.

Da qui nasce la mia l'idea di unire due grandi ed attuali tematiche del settore retail: da una parte la sostenibilità, dall'altra le innovazioni, soprattutto quelle hi-tech, trattando la

prima anch'essa come innovazione, con l'unica differenza che risulta inderogabile per il nostro Pianeta. Ecco perché adottare dei comportamenti responsabili non deve essere più visto come un accessorio, ma deve diventare un must del nostro modo di vivere, cosa che sta avvenendo negli anni sempre più velocemente. Inoltre tengo a sottolineare e spiegare in questa ricerca come il concetto di sostenibilità e quello di innovazioni tecnologiche non sono necessariamente antitetici o separati, infatti nell'uno si può trovare l'essenza dell'altro. E' pur vero che il consumo esagerato e il cattivo sfruttamento delle risorse naturali sono dovuti alla nascita di determinate tecnologie, e quindi di innovazioni che hanno contribuito ad essere parte del problema odierno, ma l'innovazione può anche essere la soluzione e il canale attraverso cui implementare e facilitare uno sviluppo sostenibile. L'obiettivo di questa tesi, e del mondo imprenditoriale odierno in generale, è capire come riuscire a unire le due cose e cosa bisogna cambiare e imparare. Per farlo e dar frutto ad una ricerca più approfondita mi sono infatti servita di importanti studi recenti, analizzando i dati statistici a disposizione e passando a rassegna le informazioni più importanti e aggiornate del settore retail in Italia e nel mondo.

Nel primo capitolo della seguente tesi viene fatto un focus sul significato del concetto di sostenibilità in generale, successivamente insieme alle definizioni di Responsabilità Sociale d'Impresa e Green Economy ho cercato di illustrare il concetto più specifico di impresa sostenibile, descrivendo anche quali sono state le spinte delle istituzioni italiane e internazionali in materia di sviluppo sostenibile. Nel secondo capitolo, intitolato "Nuove Prospettive per il Retail", ho cercato di concentrarmi più sul settore retail nello specifico, attraverso una ricerca approfondita di quelli che sono gli ultimi trend tecnologici e innovazioni in materia di vendita al dettaglio, e di quelle che potrebbero essere le future prospettive per il post pandemia. In questo capitolo ho cercato di evidenziare anche il concetto di omnicanalità, sempre più discusso, che le imprese devono gestire e implementare nei loro business model per sfruttare diversi canali attraverso cui arrivare ai consumatori.

Per affrontare al meglio l'argomento ho deciso di prendere come esempio il nuovissimo progetto della famiglia Farinetti, che dopo il successo avuto con Eataly, decide di aprire il primo Green Retail Park al mondo: Green Pea, inaugurato il 9 Dicembre 2020 a Torino. Non si tratta di un semplice luogo in cui andare a fare shopping, ma di 15.000 metri quadri di struttura costruita interamente con materiali di recupero e riciclabili, insieme a

soluzioni energetiche e tecnologiche di ultima generazione, che presenta al suo interno un luogo di apprendimento, piacere e rispetto. Green Pea offre una vasta gamma di prodotti e servizi che vanno dalle auto ai mobili, tutti in chiave sostenibile e innovativa. Da subito mi è sembrato il progetto imprenditoriale perfetto per la mia ricerca, si tratta infatti del connubio che stavo cercando nel mondo del retail, quello tra innovazione e sostenibilità. Grazie anche alla collaborazione del CEO di Green Pea, Francesco Farinetti, che ha aderito alla mia richiesta di rilasciare un'intervista, sono stata in grado di approfondire la mia conoscenza della nuova realtà che Green Pea si impegna a proporre ai suoi clienti, in cui il Rispetto viene messo al primo posto. Nel terzo capitolo di questa tesi è infatti possibile conoscere meglio il mondo Green Pea, in cui la tradizione incontra il futuro, l'innovazione e la ricerca diventano un tutt'uno, e in cui la conoscenza e la *ricerca del bambino che c'è in ognuno di noi* è alla base dell'esperienza che inizia mettendo piede in Green Pea.

Ad affascinarmi di più di Green Pea è stata la cura dei dettagli, anche quelli che possono sembrare più insignificanti sono in realtà stati ben pensati, frutto di genialità imprenditoriale e voglia di portare avanti, con determinazione, degli obiettivi ben definiti che vengono racchiusi nella mission e vision aziendali. "From Duty to Beauty", questo recita il payoff di Green Pea: dal dovere al piacere, che si traduce nell'incoraggiamento dell'azienda di produrre e consumare in modo rispettoso, senza privarsi comunque della bellezza e della piacevolezza dell'esperienza.

CAPITOLO 1 – Sostenibilità e Responsabilità Sociale d’impresa

1.1 – Cosa si intende per sviluppo sostenibile?

Il nuovo millennio ha aperto le porte ad una delle sfide più drammatiche ed urgenti che il nostro pianeta abbia mai visto e a cui non è più possibile rimandare: la trasformazione dei meccanismi naturali che sono stati plasmati dall’impronta indelebile della specie umana, capace di alterare degli equilibri perfetti sfociati in cambiamenti climatici senza precedenti, emissione di gas serra in atmosfera ed estinzione di specie tra le altre cose.

Se da una parte lo scorso millennio si è concluso arricchendo il patrimonio conoscitivo globale con nuove tecnologie e scoperte scientifiche, aumentando la crescita degli standard della popolazione e facilitando la conquista dei territori naturali un tempo inviolati, dall’altra questa ingente mole di scoperte e innovazioni si sono rivelate un fardello per lo sviluppo della biosfera, dando luogo a maggiore produzione, a consumo dissennato, spreco delle risorse e, diversamente da come si pensava, abbassamento della qualità della vita.

Non vi sono soluzioni a ciò che è compiuto, non si torna indietro a quando i cicli vitali erano in perfetta armonia, ma si può guardare avanti impegnandosi con dedizione a costruire un presente ed un futuro più longevo e prospero, salvaguardando il nostro pianeta, per il benessere non solo dell’ambiente ma anche delle persone. Proprio per questo il concetto di sviluppo sostenibile è entrato nelle tematiche più ricorrenti e di interesse comune degli ultimi decenni, consci del fatto che solo cambiando le nostre abitudini e i nostri piani potremo salvaguardare le risorse rimaste.

Si inizia ufficialmente a parlare di sviluppo sostenibile nel 1972, durante la Conferenza ONU sull’ambiente umano in cui le Nazioni prendono in considerazione la sostenibilità come un impegno, al pari degli obiettivi di pace e di sviluppo economico-sociale del mondo.

Fu però la Commissione mondiale sull’ambiente e lo sviluppo (WCED) a dare una definizione universalmente riconosciuta di sviluppo sostenibile nel Rapporto Brundtland: «lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza

compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri» (WCED, 1987).

Il rapporto Brundtland constatava che i punti critici e i problemi globali dell'ambiente sono dovuti essenzialmente alla grande povertà del sud e ai modelli di produzione e di consumo non sostenibili del nord. Il rapporto evidenzia quindi la necessità di attuare una strategia in grado di integrare le esigenze dello sviluppo e dell'ambiente. Questa strategia è stata definita in inglese con il termine «sustainable development», attualmente di largo uso, e tradotto successivamente con «sviluppo sostenibile».

Successivamente, per cercare di chiarire e dare una definizione più ferrea di “sviluppo sostenibile”, nel 1992 con la Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo (UNCED) tenutasi a Rio de Janeiro, venne stilata la Dichiarazione su Ambiente e Sviluppo e l'Agenda 21.

La Dichiarazione su Ambiente e Sviluppo si basava sulla precedente Dichiarazione di Stoccolma del 1972 e delineò 27 principi fondamentali che dovevano accompagnare i Governi nelle loro politiche di sviluppo, sviluppo inteso come diritto di tutti gli esseri umani. I principi contengono delle linee guida per lo sviluppo sostenibile pur prevedendo che comunque tutti gli Stati possono utilizzare le proprie risorse autonomamente e secondo le loro volontà, assumendosi però la responsabilità delle proprie azioni, tenendo sempre presente e al primo posto il benessere comune e dell'ambiente. Un importante fondamento che deriva dalla suddetta Dichiarazione è l'elemento di cooperazione a cui viene data spiccata rilevanza, si parla infatti di “partnership globale per conservare, tutelare e ripristinare la salute e l'integrità dell'ecosistema terrestre” (Dichiarazione di Rio sull'ambiente e lo sviluppo, 1992).

L'Agenda 21 invece si poneva come piano di attuazione da seguire per le Nazioni, l'ONU o qualsiasi altra istituzione interessata nell'ambito dello sviluppo sostenibile.

Il confronto tra Paesi sul tema della sostenibilità è poi proseguito nel 2002 con il Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile (WSSD) e con molti altri documenti e nuove linee guida.

Il termine sostenibilità viene però spesso ed erroneamente inteso come un concetto che si rifà esclusivamente alle tematiche dell'ecologia (da cui trae le sue origini senza alcun dubbio). Ma si tratta in realtà di un concetto ben più ampio e onnicomprensivo, che ingloba in sé diverse aree, inteso quindi come obiettivo di natura sociale, economica e

politica, ancor prima che nell'ambito di un management delle risorse più strettamente definito e come concetto ecologico» (Kidd 1992, p. 18).

Analizzando la letteratura si può capire come sono state date diverse interpretazioni e significati al termine sviluppo sostenibile negli anni senza mai arrivare ad un'opinione unificatrice in quanto per molti la locuzione "sviluppo sostenibile" può sembrare un paradosso perché incorpora due concetti diametralmente opposti: da una parte sviluppo significa andare avanti, proseguire, innovare e accrescere progressivamente, mentre dall'altra sostenibile è un aggettivo che si riferisce a qualcosa che deve essere mantenuto o continuato nel tempo.

Ma questi due termini uniti danno una nuova concezione, un modo di intendere l'evoluzione e il cambiamento in un'ottica di preservamento di ciò di cui si dispone già, delle risorse e delle conoscenze e capacità. Per cui il concetto di sviluppo sostenibile non ha una definizione precisa e definita bensì si presenta come un concetto dinamico, adattabile a più settori disciplinari. Va inteso sia come principio giuridico aperto e applicabile a diversi contesti, sia come obiettivo di politiche ambientali e di sviluppo economico che di equità, di solidarietà sociale e lotta alla povertà, sia come processo globale di cambiamento etico - culturale.

Nonostante la tecnologia possa sembrare un nemico dello sviluppo sostenibile, questo non può consolidarsi senza l'opportuna applicazione della prima. Il cattivo uso della tecnologia ha portato a dover ripensare a quali siano i suoi veri obiettivi e con quali nuove tecnologie e know-how poter trovare le risposte alle problematiche di trasformazione della natura di cui lei stessa è complice, come ad esempio l'aumento di emissione di CO₂. È talvolta inconcepibile che le soluzioni vengono trovate a partire dall'errore che ha causato il problema, ma solo adottando un'ottica così innovativa e divergente si può prendere parte al cambiamento e in questo caso allo sviluppo sostenibile, convertendo i modelli precedenti in modelli di sviluppo e continuità allo stesso tempo.

Altro approccio da adottare quando si parla di sostenibilità è quello di tipo olistico, ovvero guardare allo sviluppo sostenibile come un insieme di diversi sistemi uniti tra di loro da un'unica finalità.

La sostenibilità nasce dall'integrazione di tre grandi dimensioni (triple bottom line), conosciute anche come le tre "E":

- 1) Equità - Sostenibilità sociale: si intende promuovere l'uguaglianza tra cittadini, la coesione verso uguali obiettivi, evitando il prevalere di privilegi e differenze sociali, culturali, di sesso ed etnia, provvedendo ad uno stile di vita qualitativamente rispettabile;
- 2) Ecologia - Sostenibilità ambientale: si intende preservare le risorse naturali ed il capitale ereditato dal nostro pianeta, garantire la stabilità (conservazione dello stato naturale) e raggiungere obiettivi tra cui acqua ed aria pulita;
- 3) Economia - Sostenibilità economica: si intende garantire uno sviluppo efficiente e sano dell'economia, generando dei redditi adeguati per imprese e famiglie.



Figura I.1: rappresentazione grafica per esplorare ulteriormente le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile.

Fonte: ASVIS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile)

Queste tre dimensioni sono unite e favorite dall'operato delle istituzioni, che detengono un ruolo fondamentale per far sì che questo obiettivo comune venga raggiunto. Devono quindi impegnarsi responsabilmente a regolamentare lo sviluppo sostenibile e garantire i principi alla base di questo percorso comune:

- Principio di equità: con il quale si intende adottare il giusto grado di ripartizione di oneri e benefici per i cittadini a cui spettano in modo uguale le risorse disponibili, unificando il divario tra ricchi e poveri;
- Principio di sussidiarietà: si rifà al concetto di responsabilità comune delle istituzioni nazionali e sovranazionali, dei Governi e le autorità competenti che devono cooperare per il raggiungimento dell'obiettivo comune di sviluppo sostenibile;

- Principio precauzionale: secondo il quale si intende non superare i limiti imposti dal nostro pianeta naturale per favorire gli interessi dei singoli o delle comunità in generale. Bisogna infatti capire che il sistema in cui viviamo è un sistema finito che non può accettare e accogliere l'aumento sproporzionato di popolazione e produzione.

Appurato che lo sviluppo sostenibile sia la grande sfida moderna, bisogna capire come agire per promuoverlo e raggiungerlo. Il primo passo da fare è agire sulle nuove generazioni per coinvolgerle e renderle partecipi di un cambiamento che ha necessità di avverarsi.

Si parla infatti di Educazione allo Sviluppo Sostenibile (ESS) per intendere una parte incontestata della missione della scuola pubblica. L'Educazione allo Sviluppo Sostenibile permette di costruire competenze di pensiero ed azione nel quadro della sostenibilità. Deve permettere alle persone di valutare l'impatto che avrà una decisione sulla natura, sulle generazioni future, sui nostri simili e sull'ambiente, di tenerne conto al momento di compiere una scelta (Urs Kocher, 2017).

Per questo risulterebbe efficace introdurre queste tematiche all'interno delle scuole per sensibilizzare sin da un'età infantile al rispetto dell'ambiente e della società nel suo complesso, come è già stato fatto nelle scuole Svizzere attraverso programmi scolastici che contengono tematiche come l'ambiente, la salute e i diritti dell'uomo. Il passo successivo è l'applicazione pratica di questi concetti teorici nella quotidianità di ogni individuo, istituzione e impresa, tenuti ad investire nel futuro ancor prima che nell'immediato presente. Bisogna riuscire a capire come sfruttare le interdipendenze esistenti tra paesi produttori e consumatori, tra detentori di materie prime e detentori di know-how, tra locale e globale.

All'interno dell'agenda 2030 viene data particolare attenzione alla necessità di educare e attuare una trasformazione culturale per lo sviluppo sostenibile. Si parla infatti di "cultura della sostenibilità" o "cultura dello sviluppo sostenibile", intendendo un'applicazione pratica e l'istituzionalizzazione collettiva di tutti i valori contenuti alla nozione di sviluppo sostenibile, come una sorta di buona condotta generale. La cultura della sostenibilità si adatta all'ambiente e alla società in cui nasce e prende forme diverse a seconda del contesto storico e socioeconomico, nonostante gli obiettivi principali siano sempre quelli dello sviluppo sostenibile. Questo implica che non vi è un modo universale di sviluppo,

un unico gruppo di idee, ma vi sono diverse modalità di attuazione che convergono verso un unico scopo e dipendono strettamente da una cultura in costante processo di rigenerazione e trasformazione.

Se prendiamo in considerazione le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile – sociale, economica, ambientale - precedentemente elencate, notiamo come non si faccia alcun riferimento alla cultura, che però, distaccandosi da una visione centrata sui benefici di crescita economica, ha un'importanza fondamentale e può essere intesa come quarto pilastro dello sviluppo sostenibile, che coniuga le tre dimensioni attraverso un sistema di valori che si traducono in azioni politiche, delle comunità locali ed internazionali.

1.2 – Il concetto di “sostenibilità” applicato all’impresa

Gli attori che forse più di tutti sono responsabili dell'impronta che viene lasciata sul pianeta sono le imprese, che trovandosi alla base delle attività produttive e della generazione di innovazioni e ricchezza economica, hanno un ruolo cruciale nel determinare uno sviluppo consapevole e sostenibile. Proprio per questo le imprese non possono più concentrarsi solo sulla massimizzazione del proprio profitto a discapito dell'ambiente esterno, con modalità che generano effetti negativi sul pianeta e sulle persone, ma piuttosto devono sfruttare le proprie risorse e competenze con un fine più altruistico.

Il concetto di sostenibilità applicato all'impresa si traduce nel soddisfacimento equilibrato degli obiettivi dei principali stakeholders dell'impresa, che siano interni o esterni, e in un operato che sia soluzione per il raggiungimento concomitante di obiettivi sociali, ambientali ed economici.

La scuola di pensiero italiana dell'economia civile nel '700 individua nell'impresa un soggetto che deve agire non solo per sé stesso ma per l'intera Comunità di cui essa è parte, in cui i diversi attori devono sviluppare mutua fiducia ed essere orientati al raggiungimento del bene comune. Si sviluppa in quel tempo il concetto di “*fede pubblica*”, come oggetto principale di un'organizzazione per il raggiungimento del benessere economico-civile, inteso come obiettivo comune a più soggetti che si allontana dal mero soddisfacimento dell'individuo.

Uno dei maggiori esponenti della suddetta scuola fu Antonio Genovesi, il quale diede un proprio significato al termine “fede”, definendolo più come un legame positivo che deve intercorrere tra i diversi attori della società per avere delle relazioni efficaci.

Sulla base di questa concezione, Porter e Kramer hanno dato una loro rivisitazione, proponendo il concetto di “*Shared Value*” inteso come: “le politiche e le pratiche operative che rafforzano la competitività dell’impresa e allo stesso tempo migliorano le condizioni sociali ed economiche della Comunità in cui essa opera” (Kramer e Porter, 2011).

Bisogna quindi staccarsi dal concetto per cui le imprese per poter beneficiare le società devono in qualche modo frenare i loro successi economici facendoli passare in secondo piano, e considerare invece una prospettiva di valore condiviso in cui le imprese non considerano più soltanto i ricavi e i costi che la riguardano ma anche quelli che ricadono su altri soggetti, esterni alla sua attività, comportandosi da buon membro della collettività in cui operano secondo il principio della “*Corporate Citizenship*”, letteralmente “cittadinanza aziendale”.

Il concetto di sostenibilità applicata all’impresa viene a definirsi quando tra gli obiettivi principali delle imprese si delinea anche quello di uno sviluppo sostenibile, che aiuti a far crescere entrambe le imprese e la società, in un’ottica equilibrata per il benessere degli stakeholders interni ed esterni.

L’impresa sostenibile è quella che si prende dei rischi maggiori e delle opportunità più ampie che derivano da un processo di crescita economica, ambientale e sociale, ottimizzando l’impatto ecologico delle scelte aziendali e favorendo opportunità per gli attori sociali non solo di trarre beneficio dalla ricchezza economica che essi contribuiscono a creare, ma anche di migliorare le proprie opportunità di sviluppo professionale e personale.

L’orientamento alla sostenibilità dell’impresa segue delle fasi fisiologiche ed organizzative e presenta un diverso grado di specificità a seconda delle caratteristiche dell’impresa, della sua esperienza ed attitudine al cambiamento e al bene comune, e in base alle caratteristiche dell’ambiente in cui compete. Si tratta quindi di un fenomeno soggettivo che non si manifesta sempre allo stesso modo ma assume sembianze diverse e si sviluppa seguendo molteplici percorsi evolutivi.

Sono quattro le fasi tipiche di questo percorso che presenta diverse dimensioni e diversa rilevanza delle iniziative per la sostenibilità, in quanto l'impresa viene condizionata sempre di più in corso d'opera ad adottare un approccio sostenibile, che diventa man mano più intrinseco durante il corso della vita aziendale:

- 1- Redazione di documenti aziendali, quali la carta dei valori o il codice etico, che contribuiscono all'adesione formale ai principi della sostenibilità;
- 2- Implementazione di nuove pratiche interne che possano essere finalizzate al miglior impatto ambientale delle attività produttive e a migliori condizioni di lavoro per i collaboratori;
- 3- Creazione di una rete di collaborazioni con enti e associazioni, solitamente no profit, per realizzare progetti e iniziative al fine di promuovere cause socialmente utili e risolvere problemi per la Comunità, in ambiti collegati o separati a quelli tipici dell'impresa;
- 4- Controllo successivo e rendicontazione delle attività improntate alla sostenibilità sociale e ambientale e dei risultati raggiunti. Questo controllo va integrato con la rendicontazione dei risultati economico-finanziari, a dimostrazione del fatto che il valore economico, sociale e ambientale sono strettamente interconnessi.

Nel momento in cui questo approccio alla sostenibilità viene consolidato dall'impresa e non è più una mera parte delle loro attività, bensì un valore diffuso all'interno del suo sistema, allora si procede con la delineazione di una vera e propria strategia d'impresa per la sostenibilità: un insieme di attività programmate e linee guida per raggiungere gli obiettivi prefissati, con un sistema organizzato e organico da tenere come riferimento. L'impresa tende inoltre a stabilire delle relazioni con soggetti e enti no profit per creare una rete di collaborazione capace di impegnarsi in iniziative a livello internazionale e di interesse collettivo.

Contestualmente si ha uno sviluppo della struttura organizzativa, che viene ampliata talvolta con la creazione di un'unità operativa a cui viene affidata la funzione di implementazione della strategia per la sostenibilità e il monitoraggio dei risultati, che fa riferimento ad un manager o un responsabile della sostenibilità che a sua volta è al

riporto del direttore centrale. Si nota come i ruoli diventano sempre più specializzati e la struttura organizzativa necessita di un forte coordinamento orizzontale tra le diverse unità organizzative/divisioni/funzioni coinvolte nel programma di sostenibilità.

Il coordinamento orizzontale, proprio di una struttura organica, favorisce infatti il trasferimento delle competenze necessarie per la realizzazione dell'iniziativa e l'interazione e il coordinamento tra attori interni ed eventuali interlocutori esterni.

Parte della strategia potrebbe essere creare una cultura organizzativa all'interno della propria impresa che sia incentrata su un set di norme e valori condivisi dagli individui che fanno parte di quella organizzazione, per far sì che le idee comuni possano influenzare in maniera positiva il modo in cui il lavoro viene svolto all'interno, le relazioni che vengono stabilite con agenti esterni, la gestione delle risorse efficiente, oltre che un senso di identità collettiva ed impegno nei confronti di un obiettivo comune, in questo caso lo sviluppo sostenibile. Per dare inizio alla formazione di una cultura organizzativa si parte solitamente con la redazione di documenti aziendali, quali la carta dei valori o il codice etico, che contribuiscono all'adesione formale ai principi della sostenibilità, per poi proseguire all'adesione reale dei diversi soggetti all'interno e all'esterno dell'impresa.

Si parla infatti di "*Stakeholder Engagement*" per intendere un ulteriore passo verso un approccio sostenibile che avviene quando l'impresa stabilisce delle relazioni con i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nei processi interni, condividendo con questi la definizione degli obiettivi di sostenibilità e l'avanzamento dell'organizzazione nelle varie azioni strategiche ed operative.

Ulteriore variabile da considerare per promuovere il percorso verso la sostenibilità è l'innovazione del business model dell'impresa e l'adattamento del modello di *Governance Aziendale*, con il quale si intendono l'insieme delle procedure, regole e leggi che disciplinano la gestione dell'impresa.

Si possono quindi sintetizzare tre dimensioni che stabiliscono il grado di sostenibilità dell'impresa:

- 1) L'importanza del valore sociale e ambientale creato insieme a quello economico, soddisfacendo le aspettative degli stakeholders;

- 2) Il grado di integrazione delle strategie per la creazione del valore sociale e ambientale con le quelle di business, che riflette il sistema di valori proprio dell'organizzazione e dei comportamenti operativi;
- 3) La misura in cui gli stakeholders vengono coinvolti nelle decisioni riguardanti le strategie dell'impresa, i contenuti del valore sociale e ambientale.

1.2.1 – Responsabilità sociale d'Impresa

Per Corporate Social Responsibility (CSR) si intende la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), ovvero la responsabilità che ricade sugli imprenditori e sulle loro azioni sotto forma di obbligo per proteggere, promuovere e migliorare i benefici di tutti gli stakeholder, la comunità e l'ambiente.

Ci si potrebbe chiedere perché le imprese sono responsabili in prima persona dei cambiamenti che avvengono a livello ambientale, economico e sociale. Il concetto di responsabilità è molto ampio e può esser visto e analizzato da punti di vista differenti a seconda dell'approccio che si adotta.

In generale l'approccio che le imprese sono chiamate ad utilizzare è quello volontaristico, ovvero non indotto da agenti e attori esterni, ma motivato dalla visione personale che spinge l'impresa ad operare responsabilmente, promuovendo il benessere a lungo termine dei consumatori e della collettività.

Altro fattore importante è l'etica professionale, che funge da movente per un operato che sia trasparente nelle singole attività ed equo nello scambio, concedendo il giusto "trade off" tra decisioni aziendali e conseguenze economiche.

Occorre però analizzare il lato più nascosto ed egoistico dell'operato delle imprese per comprendere appieno perché la loro responsabilità è un pilastro portante per la sostenibilità e lo sviluppo della società nel suo complesso. In molti casi sono nati scandali che hanno portato alla luce abusi ambientali da parte di multinazionali, sfruttamento del lavoro minorile per conciliare bassi costi e alta produttività, uso inappropriato di risorse e dati. Tutte situazioni che sfociano non solo in crisi di reputazione delle imprese, ma anche in crisi più ampie e coinvolgenti maggiori fattori e soggetti innocenti. In tutti i

suddetti casi a prevalere è un solo obiettivo: la massimizzazione del profitto personale dell'impresa invece che l'avvaloramento della società in cui questa opera.

Le imprese, al pari dei cittadini, sono membri attivi della società, e come questi sono socialmente responsabili delle loro azioni, forse anche in maniera più ampia visto che il loro impatto si rivela maggiore di quello del singolo individuo.

Carroll diede un'importante definizione della nozione di CSR tramite la rappresentazione di una piramide, la quale dà un'interpretazione grafica del significato di responsabilità sociale d'impresa e delle componenti che si trovano ai diversi livelli.

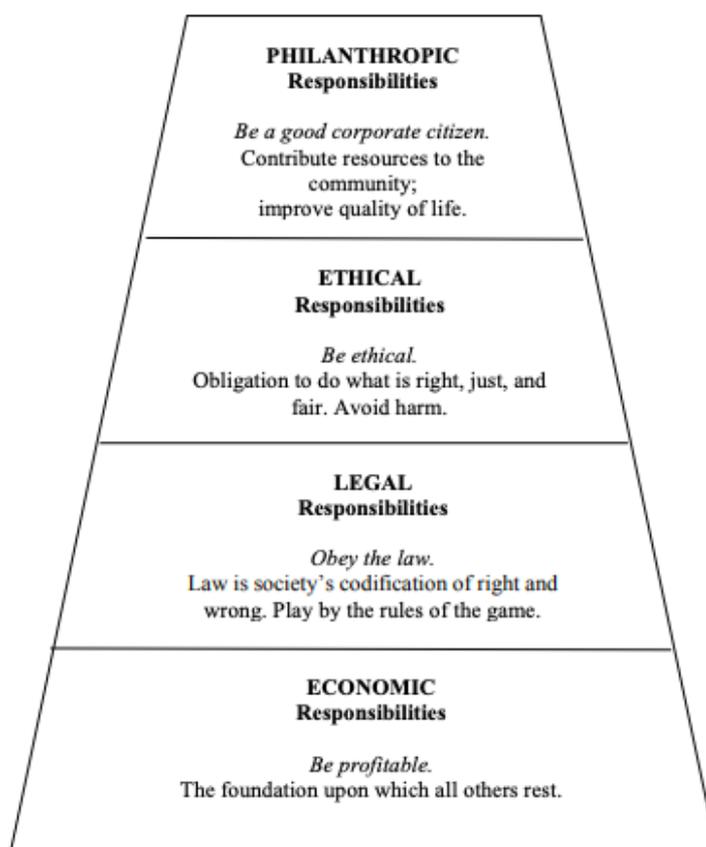


Figura I.2: Piramide della Responsabilità Sociale d'Impresa di Carroll

Fonte: Carroll (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral, in "Business Horizons"

La piramide (figura I.2) raffigura alla sua base il blocco della responsabilità economica che dà le fondamenta ai rimanenti blocchi che stanno al di sopra. Procedendo verso l'alto abbiamo il blocco delle responsabilità legali: ci si aspetta che l'attività economica

obbedisca alla legge, la quale rappresenta il modo in cui la società codifica ciò che è ritenuto accettabile e ciò che non lo è.

Subito dopo troviamo la responsabilità etica, ovvero l'obbligo delle imprese ad agire secondo quanto è considerato giusto ed equo, evitando e riducendo al minimo i danni per gli stakeholder.

Infine, in punta alla piramide, abbiamo la responsabilità filantropica, ovvero il comportarsi da buon cittadino aziendale, l'impresa dovrebbe contribuire finanziariamente e a livello umano per il bene della comunità e per migliorare la qualità della vita. I primi due grandi blocchi vengono considerati necessari, il terzo è inteso come atteso dalla società ed il quarto invece risulta totalmente discrezionale. Carroll fu infatti il primo ad introdurre il concetto di volontarietà e discrezionalità delle attività filantropiche.

Pur essendo analizzati come concetti diversi, i blocchi della piramide, e quindi le diverse responsabilità dell'impresa, non si escludono a vicenda e talvolta possono essere in tensione costante e dinamica tra di loro. Le tensioni più critiche si verificano quando il blocco economico (erroneamente considerato come il più importante) interferisce con gli altri.

La definizione di Responsabilità sociale d'Impresa si è nel tempo evoluta e modificata, cercando di esemplificare il concetto. Nel 2001 l'Unione europea ha definito la RSI come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate." (COM (2001) 366).

Successivamente la Commissione propone una nuova definizione di RSI più semplificata ed allargata come "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" (COM (2011) 681).

1.2.2 – Sostenibilità come leva del vantaggio competitivo

Pur risultando come una sfida e spesso inteso come un ostacolo alla massimizzazione del profitto, l'obiettivo di sviluppo sostenibile dovrebbe essere accolto dalle imprese come

un'opportunità per far progredire il proprio business e come leva del vantaggio competitivo, che si traduce poi in differenziazione o in vantaggio di costo, rendendola parte integrante del *core business*.

Diversi studi mostrano infatti come i consumatori stiano diventando socialmente e a livello ambientale sempre più responsabili e desiderano che lo stesso venga fatto da parte delle imprese da cui acquistano prodotti e servizi.

Le aziende stanno infatti rispondendo al desiderio e alle richieste dei consumatori concependo la sostenibilità come un obbligo morale oltre che come fonte di un risultato finanziario positivo e opportunità di posizionarsi sul mercato ottenendo un vantaggio rispetto ai competitors.

Sono emerse diverse opportunità di innovazione dei business model in un'ottica di sviluppo sostenibile inteso come una decisione strategica che porta al successo aziendale, attraverso la definizione di una relazione duale di obiettivi che comprendono da una parte il raggiungimento della sostenibilità, dall'altra una buona performance finanziaria.

Per molto tempo le imprese hanno considerato gli investimenti in campo di sostenibilità come dei driver di costo, in quanto si pensava richiedessero ingenti somme da investire che venivano recuperate in un orizzonte temporale di lungo periodo, per cui era spesso pensato che questi comportassero dei vantaggi soltanto in campo ambientale e anche abbastanza limitati. Tuttavia molte ricerche hanno riscontrato come vi sia una relazione significativa e positiva tra innovazioni di sostenibilità e competitività di un'azienda, e come si abbia avuto una crescente tendenza da parte di Paesi e aziende ad orientarsi verso uno stile più sostenibile, che implica maggiore redditività, efficienza e competitività. Principalmente le aziende sono spinte all'innovazione per la sostenibilità per due diversi impulsi: da una parte quello della normativa esterna e proveniente dai governi, dall'altra vi è l'impulso proveniente dall'interno delle imprese, che mira a promuovere la competitività.

Per capire come le innovazioni sostenibili e la competitività siano collegati, bisogna guardare ai due punti di vista opposti al riguardo: visione tradizionalista e visione revisionista.

La visione tradizionalista considera le innovazioni di sostenibilità come dei fattori di costo, in quanto l'eventuale impatto migliorativo sull'ambiente non viene considerato sufficiente a creare situazioni vantaggiose per le aziende a causa dei costi elevati, dei

rischi connessi e dello scarso sostegno da parte dei governi e delle normative associate che possono anzi risultare come fattori negativi per la competitività dell'impresa. Per cui le innovazioni di sostenibilità vengono considerate come un compromesso a somma zero tra ambiente (benefici sociali) ed economia, infatti maggiori costi portano a prezzi più elevati e ridotta competitività (Hermannsdottir, Aspelund, 2020).

La visione revisionista, dal lato opposto, ritiene che si possano estrapolare dalle innovazioni sostenibili vantaggi sia sociali e ambientali che dell'impresa in senso di competitività. Ritenendo che la visione tradizionalista sia obsoleta e che le giuste normative inducono le aziende ad innovare per ottenere soluzioni sostenibili, la visione revisionista è dell'ottica che si possa creare valore ed efficienza operativa per cui i manager aziendali devono intendere questo cambiamento come un'opportunità di business. Assicurare che queste aziende possano avere in questo modo un vantaggio competitivo a lungo termine è assai difficile a causa della continua evoluzione tecnologica e normativa e dei futuri bisogni del pianeta e dei consumatori (Hermannsdottir, Aspelund, 2020).

La condizione dell'ambiente instabile ha però dei risvolti positivi sui manager che tendono ad avere maggiore probabilità di essere proattivi, assumono più rischi, cercano nuovi prodotti e processi, modellano i processi amministrativi al fine di garantire un migliore allineamento con l'ambiente aziendale dinamico. La capacità di proattività strategica, e quindi di intervenire in anticipo prevedendo situazioni o tendenze problematiche, aiuta l'azienda a cercare nuove opportunità e implementare nuove strategie anche in ambienti non particolarmente munificenti, dove vi è scarsità di risorse, sintomo di minacciosità per l'impresa, che però la incoraggia alla creatività e innovazione.

A promuovere questa ultima visione, vi sono diverse teorie e argomenti a favore che spiegano come le innovazioni di sostenibilità portino a processi più efficienti che riducono il consumo di materie prime; migliorano la qualità del prodotto grazie all'uso di materiali meno pericolosi o riciclabili; perfezionano i processi gestionali con sistemi di gestione ambientale; sfruttano le opportunità associate al numero crescente di clienti pro sostenibilità con il lancio di nuovi prodotti sostenibili.

Per tutte queste ragioni l'impresa può essere spinta a differenziarsi rispetto ai competitor e ottenere un miglior posizionamento del mercato e del marchio, riuscendo a compensare le passività associate alle innovazioni intraprese.

La questione non riguarda più se le imprese debbano implementare innovazioni di sostenibilità, ma come debbano agire per farlo con successo e per creare situazioni vantaggiose per tutti. Bisogna capire come e in che contesto e condizioni questo tipo di sostenibilità ha successo, quali sono le strategie da adottare e quali invece quelle da evitare.

1.3 – Green Economy

La conferenza Rio +20 del 2012 ha coniato il concetto di “Green Economy”, ovvero “Economia Verde”, che è stato definito dall'UNEP come quel concetto che si traduce in un miglioramento del “benessere e dell'equità sociale, riducendo al contempo in modo significativo i rischi ambientali e le scarsità ecologiche” (UNEP, 2011). Ma la green economy è sicuramente da considerare anche come un fattore disruptive dei modelli di business model tradizionali, in quanto si tratta di un'innovazione nelle modalità di fare impresa e di rapportarsi con clienti e stakeholders.

La Green Economy può essere definita come low-carbon, efficiente sotto il profilo delle risorse e socialmente inclusiva, si basa sul principio del “fare meglio con meno”, che viene applicato sia nell'ambito dei processi produttivi che in quello dei prodotti ((Fontana e Caroli, 2012).

Per quanto riguarda i processi produttivi, il concetto di green economy si attua adottando tecnologie e modalità produttive che permettono la produzione di determinate quantità di prodotto e di valore aggiunto, ma con minori quantità di materie prime, risorse naturali ed energetiche, riducendo al contempo l'impatto negativo su atmosfera, suolo e sulle acque.

Invece per quanto attiene al prodotto, vanno anche considerati gli effetti post vendita, ovvero quelli che nascono dalla sua utilizzazione da parte del consumatore e che possono ricadere sia sull'ambiente che sul sistema sociale. Questi effetti devono essere considerati anche durante il processo di valutazione del prodotto e della sua qualità.

È inoltre importante che il prodotto segua un ciclo di vita circolare ed integrato, ovvero che possa essere riutilizzato o recuperato per altre finalità al termine della sua originaria vita utile per il consumatore. Per cui la questione primaria in cui si concretizza il concetto di green economy, come indicato nel programma per l'ambiente delle Nazioni Unite, risulta l'utilizzo del capitale naturale (foreste, acqua, suolo e mari, città) e dell'energia (energie rinnovabili e alternative, costruzioni, turismo, trasporti, agricoltura e pesca, ecc..).

Il concetto di green economy può essere considerato come un percorso praticabile per la realizzazione dell'obiettivo di sviluppo sostenibile in cui il valore si crea attraverso il miglioramento del benessere umano e dell'equità sociale, dell'ambiente e delle sue condizioni attuali e future.

Sempre di più i consumatori si avvicinano a pratiche considerate più corrette per l'ambiente e per la società, interessandosi a tematiche particolarmente ricorrenti e sensibili come le problematiche ambientali e la rilevanza che loro hanno, come consumatori, nel fare le scelte più appropriate. Si parla infatti di concetti come "Green Consumerism" (consumo verde) e consumo sostenibile, con i quali si intende l'adozione di un comportamento sostenibile da parte dei consumatori nelle loro scelte di acquisto giornaliero che rende le persone inclini a promuovere cambiamenti positivi.

Il dominio del consumo socialmente responsabile è cambiato nel corso degli anni, così come i programmi aziendali socialmente responsabili sul mercato. Emergono tre dimensioni del consumo socialmente responsabile: 1) acquisto basato sulla performance di CSR delle imprese; 2) riciclaggio e 3) prevenzione e riduzione dell'uso dei prodotti sul loro impatto ambientale.

Le modalità tramite cui il consumo sostenibile può essere promosso e portato avanti da tutti sono molteplici: risparmiando l'energia nell'ambiente circostante, utilizzare prodotti solari e fonti energetiche rinnovabili, controllare le etichette dei prodotti che si consumano quotidianamente, riciclare e privilegiare prodotti eco-compatibili, acquistare alimenti biologici e coltivati localmente, acquistare un'auto ibrida.

La green economy è quindi un concetto generale in cui sono compresi una molteplicità di fenomeni, tutti accomunati dal meta-obiettivo del miglioramento del capitale naturale del pianeta nel quadro del suo sviluppo sostenibile e basati su cinque fattori principali: le tecnologie; i mercati; le politiche, la normativa e i regolamenti; i business models; i

prodotti/servizi offerti. Questi fattori sono tra loro fortemente interdipendenti: la green economy implica un approccio olistico per cui tali fattori sono componenti integrate di uno stesso sistema (Fontana e Caroli, 2012).

In generale l'economia verde presenta diversi concetti e approcci utilizzabili per sostenere la transizione verso la sostenibilità, tuttavia sono nati dei dubbi sul fatto che la green economy possa essere una soluzione efficace all'obiettivo di sostenibilità. Bisogna distinguere due diverse visioni di sostenibilità con due teorie economiche relative: sostenibilità debole e sostenibilità forte.

La sostenibilità debole afferma che il "capitale umano" e il "capitale naturale" sono sostituibili e che non è richiesto alcun cambiamento completo del nostro sistema economico. Si può quindi dire che l'approccio alla sostenibilità debole si basa su un'elasticità di sostituzione maggiore di uno, il che significa che una perdita in una dimensione può essere compensata da guadagni nell'altra.

La sostenibilità forte invece presuppone che il capitale creato dall'uomo e il capitale naturale siano complementari, ma non intercambiabili. In termini economici, l'elasticità di sostituzione tra capitale creato dall'uomo e capitale naturale sarebbe inferiore all'unità, il che significa che la perdita di capitale naturale non può essere compensata dai guadagni nel capitale umano e i loro input sono complementari.

Per questo si è messo in discussione se il sistema olistico in cui opera la green economy sia veramente fatto di elementi integrati tra di loro o se questi non siano complementari e intercambiabili, per cui non sempre si possono raggiungere dei compromessi tra benefici ambientali ed economici. Attualmente la green economy è più correlata a concetti legati alla sostenibilità debole, come il controllo dell'inquinamento o l'efficienza energetica, più che a quelli legati alla sostenibilità forte che richiede dei cambiamenti più radicali come quelli dell'economia circolare.

Questa rivoluzione green, in un senso di sostenibilità forte, non può quindi attuarsi senza l'implementazione delle giuste innovazioni e tecnologie all'interno dei business models che vengono rivoluzionati e rinnovati in nome di un miglioramento dell'impatto ambientale e del business stesso che si riscontri in un maggior valore economico e sociale. Rispetto alle innovazioni tradizionali, le innovazioni green sono cresciute solo negli ultimi anni e hanno degli scopi specifici e diversi dalle prime. Mentre l'innovazione tradizionale si riferisce allo sviluppo di nuovi prodotti, materiali, processi, servizi e forme

organizzative al fine di ottenere un vantaggio competitivo, l'innovazione verde si riferisce alla generazione di nuove idee, beni, servizi, processi, o sistemi di gestione che possono essere utilizzati per affrontare i problemi ambientali. L'innovazione verde si riferisce alle innovazioni relative, ad esempio, alle tecnologie per il risparmio energetico, la prevenzione dell'inquinamento, il riciclaggio dei rifiuti, la progettazione di prodotti verdi e la gestione ambientale aziendale. Le innovazioni e tecnologie verdi riescono ad offrire una grande opportunità per soddisfare le richieste dei clienti senza danneggiare l'ecosistema.

Un esempio di modello innovativo di business può considerarsi quello delle Energy Saving Companies (ESCO), che si basa sull'idea che l'impresa guadagna in funzione del risparmio di costo, nel caso specifico del consumo di energia elettrica. Per cui il fatto di guadagnare in proporzione al risparmio generato a favore dell'utente, la incentiva ad operare con la finalità di massimizzare tale risparmio.

Altro esempio è il modello che si basa sul “*Green Supply Chain Management*” con il quale si intende l'utilizzo di modalità di gestione del sistema delle forniture finalizzate a ottimizzare l'impatto ambientale dei servizi logistici oltre che quelli di produzione dell'impresa e dei suoi fornitori.

A sostegno della Green Economy vi sono diversi altri modelli che le organizzazioni possono decidere di adottare tra cui: la “*Natural Resource Based View*”, l’“*Economia Circolare*” e l'implementazione della “*Logistica Verde*”, che rappresentano importanti fattori di differenziazione nei mercati sensibili alle problematiche ambientali.

1.3.1 - Natural Resource Based View

La “*Natural Resource Based View*” (visione basata sulle risorse naturali) o NRBV è un'estensione del concetto originale di “*resource based view*” (RBV) che si basa sull'importanza delle risorse preziose, rare, inimitabili e non sostituibili come precondizioni per il vantaggio competitivo, ma non considera i vincoli imposti dall'ambiente naturale, per cui entra in ballo il concetto di natural resource based view, che offre una connessione tra l'ambiente naturale e le risorse e capacità di un'azienda.

Hart ha proposto la teoria della NRBV, sostenendo che ci sono tre capacità strategiche chiave: prevenzione dell'inquinamento, gestione del prodotto e sviluppo sostenibile,

incorporando l'ambiente naturale nella RBV. Queste capacità costituiscono la base per le innovazioni tecnologiche che mirano a migliorare l'efficienza interna, prevenire gli sprechi e le emissioni, integrare le preoccupazioni ambientali nella progettazione del prodotto, ridurre al minimo gli impatti ecologici, in questo senso un modello di business che si basa sulla NRBV può essere considerato innovativo e sostenitore della green economy.

Questo concetto si basa su investimenti a lungo termine sul capitale naturale dell'impresa, un esempio possono essere le "green infrastructure" (GI), ovvero quelle infrastrutture costruite con soluzioni che si basano sulla natura, ad esempio degli spazi urbani che sfruttano le aree verdi per migliorare il grave impatto ambientale causato dall'urbanizzazione e favorire lo sviluppo di un'economia verde.

1.3.2 - Economia Circolare

Il concetto di *economia circolare* (EC) è diventato molto popolare da quando è stato introdotto dai responsabili politici della Cina e dell'Unione europea come soluzione che consentirà a paesi, imprese e consumatori di ridurre i danni all'ambiente e di chiudere l'andamento del ciclo di vita del prodotto. Viene data una definizione esplicita di economia circolare da Kirchherr che spiega: "Un'economia circolare descrive un sistema economico che si basa su modelli di business che sostituiscono il concetto di fine vita con la riduzione, il riutilizzo, riciclaggio e il recupero di materiali nei processi di produzione e distribuzione e consumo, operando quindi a livello micro (prodotti, aziende, consumatori), meso (parchi eco-industriali) e macro (città, regione, nazione e oltre), con l'obiettivo di realizzare uno sviluppo sostenibile, che implica la creazione di qualità ambientale, prosperità economica ed equità sociale, per il beneficio delle generazioni attuali e future" (Kirchherr, 2017).

L'economia circolare è un nuovo paradigma economico che si contrappone all'attività economica che si basa su un modello di crescita lineare, intensa e radicata, che comporta l'abbandono di una proporzione molto alta di risorse con un ritmo del tipo: estrazione – produzione – consumo – rifiuto, che risulta come una delle maggiori cause di fenomeni negativi per il nostro pianeta.

Sfruttando invece l'economia circolare si utilizzano modelli di business, tecnologie e strutture produttive che mirano a ottimizzare l'uso di materie prime ed energia grazie ad un utilizzo che segue un andamento circolare nelle diverse fasi di acquisizione, trasformazione e consumo. Questo approccio circolare ha finalità di minimizzare lo scarto attraverso tecniche quali la riduzione, il riutilizzo e il riciclo di componenti del prodotto o materie prime (talvolta con la creazione di macchinari finalizzati al recupero e grazie alla sempre più ampia predisposizione dei consumatori a consumare responsabilmente). In questo modo si allunga il ciclo di vita del prodotto (il più a lungo possibile) e si risparmia sui costi che derivano da una produzione efficiente e da innovazioni organizzative.

Ancora una volta le innovazioni si rivelano le variabili principali per i cambiamenti interni all'organizzazione finalizzati allo sviluppo sostenibile. Questo particolare cambio di paradigma sarà possibile sfruttando soprattutto eco-innovazioni di business model, di processi, di rete, di mercato e di prodotto/servizio.

1.3.3 - Logistica Verde

Vista la crescente attenzione da parte dei consumatori verso scelte di acquisto più sostenibili, le aziende hanno implementato nella loro mission aziendale obiettivi che mirano alla riduzione degli impatti ambientali, come la logistica verde (*green logistics*), che si preoccupa di produrre e distribuire merci in modo sostenibile, tenendo conto dei fattori ambientali e sociali.

Da un'analisi statistica (Bearing Point, 2008) si nota infatti che il 35% delle aziende a livello mondiale dichiarano di aver introdotto strategie in merito alla *Green Supply Chain* (filiera verde) nella mission aziendale. A livello europeo (Eyefortransport, 2017) il 67% dichiara che le questioni ambientali sono importanti o molto importanti nelle strategie aziendali (Fontana, Caroli, 2012).

Tema cruciale la logistica verde risiede nel controllo della produzione di gas serra durante il processo produttivo e di trasformazione e trasferimento dalle aziende ai consumatori finali, secondo cui un sistema logistico sostenibile ed efficiente dovrebbe presentare dei livelli di gas serra contenuti e minimi. Il problema risiede però nel controllo post

operazioni aziendali che va a calcolare l'impatto ambientale delle aziende e che non è di facile stima. Tra i metodi di calcolo e di misura sull'impatto ambientale si hanno: il BSI + Carbon Trust – PAS 2050; l'ISO 14064; GRI (Global Reporting Initiative); World Business Council for Sustainable Development; DEFRA, Environmental KPI's.

I modelli logistici tradizionali si concentrano su tecniche di produzione e distribuzione che potessero minimizzare i costi soggetti a vincoli operativi. La Green logistics però tiene conto di obiettivi e problematiche più ampie che cerca di risolvere attraverso nuove modalità di lavoro e nuovi modelli, alcuni dei quali presentano interessanti nuove applicazioni.

Affinché venga implementata nell'impresa e la logistica verde, è necessario l'intervento degli amministratori pubblici e delle industrie ed operatori della logistica. I primi hanno introdotto la Carbon Tax, ovvero un ecotassa che ricade sulle risorse energetiche che producono cattive emissioni, hanno inoltre il compito di stabilire dei parametri entro cui l'emissione delle imprese può essere concessa e di incentivare le imprese alle pratiche di decarbonizzazione e riciclaggio.

La gestione dei rifiuti (Waste Management) è infatti un processo fondamentale per proteggere l'ambiente e conservare le risorse, per cui le politiche dei governi negli ultimi anni hanno mirato alla prevenzione, il riutilizzo e il riciclaggio dei rifiuti. Gli aspetti ambientali della gestione dei rifiuti fanno sì che le attività riguardanti il trasporto dei materiali di scarto siano parte dell'agenda della Green Logistics. Altro modo innovativo per incentivare le aziende alla decarbonizzazione è la "*Regulation through Revelation*", ovvero l'utilizzo e la condivisione dell'informazione come strumento di regolamentazione, vengono rivelati al pubblico gli impatti che una determinata azienda ha sull'ambiente in modo da spingere le imprese a ridurre le emissioni in compenso di una buona reputazione aziendale.

Invece le aziende industriali devono ottimizzare le reti distributive flussi di trasporto, ridurre e reingegnerizzare imballaggi, decelerare il sistema logistico, impiegare edifici con sostenibile ottimizzare l'aiuto dei magazzini. Gli operatori del trasporto e della logistica devono: impiegare i modi e modi di trasporto e missioni, crescere dimensionalmente e/o trovare accordi di collaborazione (Fontana e Caroli, 2012).

1.4 - Impulso delle istituzioni a favore dell'“Impresa Sostenibile”

1.4.1 – Global Compact

Il *Global Compact*, o Patto mondiale delle Nazioni Unite, è un'iniziativa delle Nazioni Unite, risalente all'anno 1999 e lanciata dall'ex segretario generale Kofi Annan, che mira a spronare e sollecitare le aziende di tutto il mondo ad operare nella società seguendo delle politiche sostenibili, rispettando la responsabilità sociale d'impresa e creando un'economia mondiale più sana e trasparente, rendendo pubblici i risultati delle aziende e delle azioni che queste intraprendono. Si tratta della più grande iniziativa di sostenibilità aziendale al mondo, la cui missione è quella di “mirare a mobilitare un movimento globale di aziende e stakeholder per creare il mondo che vogliamo” (www.globalcompactnetwork.org).

Per fare ciò, il Global compact delle Nazioni Unite supporta le aziende a: “fare affari in modo responsabile allineando le proprie strategie e operazioni ai dieci principi su diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione; e intraprendere azioni strategiche per promuovere obiettivi sociali più ampi, come gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, con particolare attenzione alla collaborazione e all'innovazione” (www.globalcompactnetwork.com). I dieci principi rientrano nelle aree dei diritti umani, diritti del lavoro, dell'ambiente e della lotta alla corruzione, e per ciascuno di loro viene anche suggerito un possibile piano di azione da attuare per promuovere e renderli concreti. Come precedentemente spiegato, l'impegno delle aziende volto alla sostenibilità deve attuarsi prima all'interno dell'organizzazione aziendale, incorporando nella propria visione, cultura e nelle pratiche i valori di sostenibilità, poi, dopo questo consolidamento interno, si possono ampliare gli orizzonti dell'impresa attraverso un sistema di partenariati con istituzioni internazionali, ONG e Governi per creare una rete di collaborazione. Con lo scopo di contribuire allo sviluppo del Global Compact anche in Italia, nasce nel 2002 il GCNI (Fondazione Global Compact Network Italia) con una *mission* articolata in sette punti che si ricollegano ai dieci principi fondamentali del Global Compact delle Nazioni Unite. Il network intende:

1. “essere riconosciuta come interlocutore istituzionale che porti la voce delle imprese impegnate nella sostenibilità in una prospettiva multi-stakeholder;
2. elevare la conoscenza ed il livello di partecipazione nazionale;
3. contribuire a rendere la sostenibilità la leva principale di cambiamento nel perseguimento di un futuro più efficiente, equo e sicuro nella gestione delle risorse;
4. caratterizzarsi come soggetto orientato allo sviluppo di soluzioni operative e alla creazione di valore condiviso economico, sociale e ambientale;
5. favorire le partnership, le azioni collettive e il dialogo tra tutti i soggetti attivi nella promozione della sostenibilità;
6. promuovere la responsabilità, la correttezza e la trasparenza nella comunicazione e rendicontazione delle imprese;
7. valorizzare il contributo delle imprese italiane e le sinergie al livello internazionale” (www.globalcompactnetwork.org/it).

Ad oggi in Italia hanno aderito al GCNI quasi 200 organizzazioni di cui il 63% è rappresentato da imprese e il restante 37% da altre organizzazioni. Tra questi troviamo grandi imprese come Benetton, Enel, Eni, Intesa Sanpaolo e Pirelli, ma anche piccole e medie imprese che costituiscono il 70% degli aderenti al Network italiano. A livello mondiale le organizzazioni aderenti al Global Compact risultano essere più di 18000 su un territorio di 160 Paesi nel mondo. La crescita del Global Compact anche provocato un dibattito sul fatto che l’iniziativa possa essere all’altezza della sua promessa di affrontare le vaste sfide che l’ascesa dell’economia globale a creato. Sin dal suo lancio nel 2000, il global compact è stato attaccato da due diverse parti: da un lato, alcuni membri della comunità imprenditoriale hanno espresso il timore che l’iniziativa sia un primo passo verso la regolamentazione del business globale, creando alla fine conseguenze negative per la crescita economica; dall’altro diversi gruppi della società civile erano preoccupati per le imprese che sfruttano la legittimità delle Nazioni Unite, mentre, allo stesso tempo, continuano le pratiche commerciali ingiuste (Rasche, Waddock, & McIntosh, 2013).

È importante però capire che il Global Compact non è un vincolo legale o un obbligo, né tanto meno uno strumento di monitoraggio delle imprese o uno standard/codice di condotta da seguire, bensì un network che unisce diversi attori tra cui imprese, organizzazioni e governi con lo scopo di promuovere la cultura della cittadinanza

d'impresa. Si tratta infatti di un'iniziativa volontaria di adesione a dei principi che promuovono i valori della sostenibilità nel lungo periodo, un impegno per la cooperazione internazionale in una prospettiva multi-stakeholder, che ci si augura verrà intrapresa da un numero sempre maggiori di imprese e organizzazioni.

1.4.2 - Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDG's– in un grande programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi. L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030 (www.unric.org).

Il mandato delle Nazioni Unite (*"Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development"*), approvato il 1° gennaio 2016, ha lo scopo principale di convincere le nazioni a unire e formulare strategie per pratiche industriali sostenibili e condizioni di vita stabili e dignitose.

Gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile seguono i precedenti otto obiettivi più generici di Sviluppo del Millennio (Millennium Development Goals), e si concentrano su un insieme di questioni importanti per lo sviluppo: porre fine a fame e povertà, ridurre l'ineguaglianza all'interno di e tra nazioni e il contrasto al cambiamento climatico, per citare solo alcuni tra i diciassette obiettivi totali. Si tratta di 'Obiettivi comuni' in quanto questi riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui: nessuno ne è escluso, né deve essere lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo sulla strada della sostenibilità.

I processi di monitoraggio e verifica del raggiungimento degli obiettivi, nel corso dei 15 anni che precedono il 2030, operano a livello globale, regionale e nazionale e sono volontari, efficaci, partecipativi e trasparenti. Devono essere inoltre guidati dal paese in quanto a responsabilità nazionale è la chiave per ottenere lo sviluppo sostenibile e deve

rispettare l'autonomia politica e le priorità del paese. Il monitoraggio dovrà avere un orientamento a lungo termine, individuare i risultati, le sfide, le lacune e i fattori di successo per promuovere soluzioni e buone pratiche. La verifica dovrà essere rigorosa e basarsi su delle prove con aggiornamento continuo di dati di alta qualità, accessibili, tempestivi, attendibili e disagregati dal reddito, sesso, età, razza, etnia o altre caratteristiche.

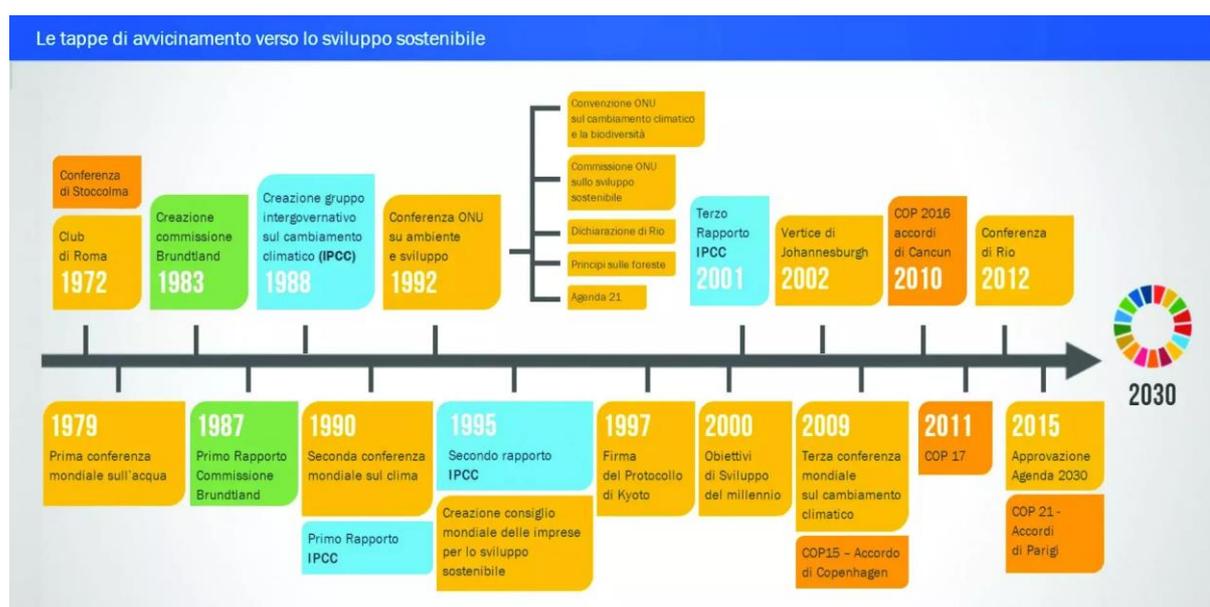


Figura I.3: Tappe di avvicinamento verso lo sviluppo sostenibile dell'ONU

Fonte: www.asvis.it

L'Agenda 2030 può essere considerata come il sigillo che chiude un lungo itinerario, infatti come graficamente descritto dalla Figura I.3 il percorso intrapreso dall'ONU verso lo sviluppo sostenibile deriva dalla prima conferenza di Stoccolma del 1972 e si estese negli anni fino ad arrivare alla sua conclusione nel 2015 con l'approvazione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Sicuramente le politiche dell'ONU continueranno ad evolversi nel tempo in quanto il percorso che si basa sullo sviluppo sostenibile non è giunto al termine ma è in continuo mutamento e ha bisogno di essere alimentato e rigenerato, per cui negli anni verranno molto probabilmente aggiunte nuove tappe e vi saranno nuovi bisogni da soddisfare.

1.4.3 - Libro Verde dell'Unione Europea

L'Unione Europea delineato i principi basilari relativi all'impresa sostenibile nel Libro Verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale* dell'impresa, pubblicato nel 2001 (Fontana e Caroli, 2012).

Nel Libro Verde viene data una prima definizione di responsabilità sociale d'impresa come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, [...] essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate” (Libro Verde – *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale*, 2001). Vengono individuati i principali campi di applicazione della responsabilità sociale in relazione sia alla dimensione interna dell'impresa, come ad esempio la tutela dell'ambiente e della salute o la gestione delle risorse umane e la riduzione dei consumi di risorse naturali dell'impatto delle attività produttiva sull'ambiente, che a quella esterna che attiene più ai rapporti con la comunità, con i consumatori e fornitori e alla questione ambientale globale.

Altro tentativo dettato dall'Unione Europea per la crescita e lo sviluppo sostenibile è la strategia Europa 2020, che si rifà ad un modello di crescita di lungo termine del continente che sia intelligente, inclusivo e sostenibile. La strategia Europa 2020 venne introdotta nel 2010, dopo un periodo di grave crisi economica e finanziaria per l'Unione Europea, con tre obiettivi di crescita:

- “Smart growth: promuovendo la conoscenza, l'innovazione e l'istruzione e la società digitale”;
- “Sustainable growth: rendendo la produzione più efficiente nell'uso delle risorse e rilasciando allo stesso tempo la competitività”;
- “Inclusive growth: incentivando la partecipazione al mercato del lavoro, l'acquisizione delle competenze e la lotta alla povertà” (Franco e Caroli, 2012).

Per raggiungere questa crescita l'UE si è posta cinque grandi obiettivi da raggiungere entro il 2020:

1. “Portare almeno al 75% il tasso di occupazione delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni”;
2. “Investire il 3% del prodotto interno lordo in ricerca e sviluppo”;
3. “Ridurre le emissioni di gas serra almeno al 20%, portare al 20% la quota di energie rinnovabili e aumentare l’efficienza energetica del 20%”;
4. “Ridurre il tasso di abbandono scolastico a meno del 10% e portare almeno al 40% il tasso dei giovani laureati nella fascia di età 30-34 anni”;
5. “Ridurre di 20 milioni il numero delle persone a rischio di povertà o di esclusione sociale” (Europe 2020 – *Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, 2010).

In realtà la Commissione Europea ha dovuto rivedere i suoi obiettivi e la propria agenda in quanto il decennio successivo al 2010 è stato segnato da difficoltà come il negoziato per Brexit e l’emergenza sanitaria da COVID-19, non hanno reso possibile il raggiungimento di tutti e cinque i punti precedentemente elencati. Rispetto agli ultimi dati disponibili del 2019, gli unici obiettivi effettivamente raggiunti da tutti gli stati membri sono quelli riguardanti il tasso di abbandono scolastico e quello dei giovani laureati nella fascia di età 30-34 anni. Non sono stati invece raggiunti i tassi del 3% di investimento del PIL in ricerca e sviluppo e quello del 75% di occupazione per la fascia di età compresa tra i 20 e 64 anni.

1.4.4 - ILO e OCSE

Un’altra agenzia specializzata delle Nazioni Unite che si occupa di promuovere la giustizia sociale e diritti umani è l’Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO – International Labour Organization), che si concentra in particolare sull’aspetto delle condizioni di lavoro. Anche questo organismo internazionale infatti svolge un importante ruolo per la sostenibilità dell’impresa, attraverso delle linee guida di comportamento che le imprese internazionali, in particolare se operanti in paesi in via di sviluppo o emergenti, dovrebbero avere nei rapporti con i lavoratori e con le loro rappresentanze sindacali, con tematiche riguardanti le condizioni di lavoro, la qualità della vita, le pari opportunità e la

formazione, l'abolizione del lavoro minorile, i salari e i benefici dei lavoratori. Queste linee guida si trovano all'interno della "convenzione" *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprise and Social Policy* (MNE), strumento che fornisce assistenza diretta alle imprese, emanato nel 1977 e ultimamente revisionato nel 2017

Oltre all'ILO anche le OCSE - Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico - (*Guidelines on multinational enterprises*), la cui convenzione è stata firmata nel 1960 con ultimo aggiornamento risalente al 2011, si riferiscono alle imprese internazionali.

Le "Linee guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali" (più semplicemente "Linee Guida") sono raccomandazioni rivolte dai governi alle imprese multinazionali che operano in o a partire dai Paesi aderenti. Forniscono principi e standard non vincolanti per una condotta d'impresa responsabile in un contesto globale coerente con le leggi applicabili e gli standard riconosciuti a livello internazionale. Le Linee Guida sono l'unico codice di condotta d'impresa responsabile concordato a livello multilaterale che i governi si sono impegnati a promuovere (www.pcnitalia.mise.gov.it). Il concetto generale su cui si sviluppano le quindici linee guida è che le imprese dovrebbero tenere pienamente conto delle politiche in atto nei paesi in cui operano e prendere in considerazione i punti di vista degli altri stakeholder.

CAPITOLO 2 - NUOVE PROSPETTIVE PER IL RETAIL

2.1 - Il concetto di Retail

Con il termine “*retail*” si intende le attività di vendita di prodotti e servizi da parte di un’azienda o un rivenditore, detto “*retailer*”, diretta al consumatore finale. In italiano si parla infatti di vendita al dettaglio per distinguerla dalla vendita all’ingrosso in cui chi acquista dall’azienda non è un soggetto coincidente con il consumatore finale, ma un’altra azienda, come nel caso dei grossisti che necessitano di quantità maggiori che vengono poi ripartite nella vendita ad ulteriori rivenditori che successivamente vendono ai consumatori finali. La differenza tra le due tipologie di mercato viene anche identificata negli acronimi “B2B” (business to business - vendita all’ingrosso) e “B2C” (business to consumer - vendita al dettaglio) che rappresentano il 95% del mercato, a cui si aggiungono anche “C2C” (consumer to consumer - quando il consumatore finale acquista da un altro consumatore finale) e “C2B” (consumer to business - quando il consumatore finale offre dei servizi alle aziende, come nel caso del crowdfunding). La vendita al dettaglio coinvolge quelle società che sono impegnate principalmente nell’attività di acquisto di prodotti da altre organizzazioni con l’intento di vendere tali beni a privati, generalmente senza trasformazione, e di fornire servizi accessori alla vendita di merci. Il processo di vendita al dettaglio rappresenta quindi la fase finale della distribuzione di prodotti/servizi.

Il concetto di retail nasce molto tempo fa, infatti pur senza parlare di retail in senso stretto, l’uomo ha da sempre avuto l’esigenza di scambiarsi materie e prodotti dietro corrispettivo per soddisfare i propri bisogni, seppur in modo “primitivo”. I mercati, che diventano il cuore pulsante delle antiche città come Roma e come quelle dell’antica Grecia che sono la base della collettività moderna, possono considerarsi come le prime forme di retailing. Oggi il termine retail viene solitamente collegato alla vendita nei negozi fisici come i supermercati, i negozi di prodotti elettronici, abbigliamento e altro ancora, ma in realtà con retail si intende anche la vendita di servizi quali la ristorazione, i centri benessere, gli hotel e molto altro, oltre che l’ormai fondamentale attività di vendita online. Il business retail, o commercio al dettaglio, si riferisce a tutti, qualsiasi soggetto sia interessato ad acquistare qualcosa per soddisfare un proprio bisogno e rispondere alle proprie esigenze.

Questo ingente target diventa però nel corso degli anni sempre più esigente ed in crescita, per cui il retail è costretto a continui cambiamenti che richiedono l'implementazione di strategie e innovazioni capaci di rispondere e soddisfare il consumatore moderno.

Si differenziano quattro importanti fasi del retail che vanno dal "Retail 1.0" al "Retail 4.0". "Il Retail 1.0 nasce agli inizi del 1900, quando vengono fondati i primi supermercati in cui i consumatori possono iniziare a toccare con mano i prodotti che desiderano acquistare e mettere nei loro carrelli, si tratta infatti di punti vendita a libero servizio. Ma nei decenni successivi le esigenze e le richieste dei consumatori sembrano cambiare, questi infatti richiedono un unico luogo in cui poter acquistare diversi prodotti così da risparmiare tempo e avere la possibilità di una più ampia categoria di beni da valutare. A inaugurare il nuovo concept è Walmart, che fonda il suo primo ipermercato in Arkansas nel 1962, che rimarrà presente fino ai giorni nostri ampliando fino a diventare la più grande catena al mondo della distribuzione organizzata. Con l'avvento del Retail 2.0 si ha la filosofia dell' *"everything under one roof"*, tutto sotto lo stesso tetto.

Con il passare degli anni però si ha l'innovazione più disruptive: l'ascesa di Internet, che una volta implementata e messa in pratica, cambia radicalmente il modo di fare shopping e rapportarsi con prodotti e servizi. L'arrivo di Jeff Bezos e di Amazon, fondata nel 1994, può considerarsi l'inizio vero e proprio del Retail 3.0 in cui un pò tutti i grandi brand cominciano a convertire il loro modo di fare distribuzione per adattarsi alle nuove realtà dinamiche. Ha inizio infatti l'ondata degli e-commerce e di vendita di prodotti e servizi online di diverse aziende, piccole e grandi. Dal 2010 poi si comincia ad entrare nel Retail 4.0 in cui è la tecnologia ad avere un ruolo fondamentale nel nuovo scenario, che sembra prendere il meglio delle tre ere precedenti, rinnovandolo e arricchendolo per favorire la migliore esperienza per il consumatore.

La vendita al dettaglio è una delle industrie più grandi del mondo che attualmente ammonta complessivamente a 25.04 trilioni di dollari US (www.statista.com). Questo settore è in uno stato di cambiamento permanente e il ritmo di questo cambiamento ha subito un'accelerazione negli ultimi dieci anni. Dal punto di vista del marketing, i rivenditori sono più vicini ai consumatori rispetto ai produttori. I rivenditori sono la fase finale della catena di marketing e il punto di contatto tra consumatori e prodotti fabbricati. Laddove la vendita al dettaglio dava priorità alle decisioni di acquisto e all'assortimento di prodotti, ora segue un approccio più strategico alla gestione e al marketing e coglie

l'opportunità di essere orientato al consumatore, impegnandosi in un contatto personale con i clienti, raccogliendo informazioni sul comportamento dei consumatori e sfruttando le intuizioni sul comportamento dei consumatori e sulle loro preferenze. Quello che una volta era un modo semplice per fare affari è stato trasformato in una forma altamente sofisticata di gestione e marketing (Zentes, Morschett, Schramm-Klein, 2007).

Una serie di sviluppi sono responsabili del cambiamento dinamico nella moderna gestione della vendita al dettaglio. Nella maggior parte dei paesi sviluppati, la vendita al dettaglio ha registrato un drammatico aumento della portata delle operazioni e della concentrazione del mercato. Sono comparse catene di vendita al dettaglio di grandi dimensioni che hanno preso quote di mercato da piccoli negozi di proprietà indipendente. Queste catene di vendita al dettaglio si sono sviluppate prima in gruppi regionali e poi in operazioni di vendita al dettaglio attive a livello nazionale e persino internazionale. Nell'ultimo decennio, fusioni e acquisizioni tra operatori già di grandi dimensioni hanno accelerato questo sviluppo (Zentes, Morschett, Schramm-Klein, 2007).

Tra le funzioni tradizionali della vendita al dettaglio, se ne possono ricordare alcune che sono alla base del settore tra cui:

- La creazione di un assortimento: lo smistamento delle merci è uno dei ruoli fondamentali di un rivenditore della catena di valore, attraverso cui viene creato valore, in quanto tipicamente i produttori producono una grande quantità di una varietà limitata di beni, al contrario dei consumatori che invece chiedono solo una quantità limitata di un'ampia varietà di beni differenti tra di loro. I rivenditori sono quindi in grado di fornire al cliente un assortimento di prodotti e servizi (mix merceologico o gamma di prodotti), offrendo così varietà. Pertanto, mentre i produttori possono specializzarsi nella produzione di una gamma di prodotti molto limitata, i rivenditori mettono a disposizione dei consumatori un'ampia gamma di prodotti. Per cui i consumatori hanno la possibilità di scegliere tra diversi prodotti appartenenti ad un'unica categoria e combinare i loro bisogni acquistando prodotti di categorie diverse nello stesso store, così da soddisfare il crescente bisogno di "one-stop-shopping".

- Diminuire le quantità acquistabili: i dettaglianti offrono ai clienti lotti di dimensioni diverse da quelle che i produttori normalmente preferiscono spedire. Per ridurre i costi di trasporto e di transazione, i produttori di solito dispongono dell'infrastruttura e dei sistemi necessari per spedire camion completi, pallet o almeno

casce di prodotti, mentre i consumatori desiderano acquistare solo singole quantità di un prodotto. Pertanto, i rivenditori acquistano prodotti in grandi quantità, quindi suddividono queste grandi spedizioni ("break bulk") per offrire quantità che si adattano ai modelli di consumo tipici.

- Colmare lo spazio: i produttori di solito producono un prodotto specifico in una posizione centrale, mentre il consumo finale avviene nelle famiglie di tutto il paese. I rivenditori aiutano a realizzare questa decentralizzazione spaziale offrendo prodotti in negozi vicini al cliente. I grandi rivenditori hanno un'ampia copertura di mercato con una rete di negozi, quindi il consumatore può raggiungere facilmente uno di questi. Il valore aggiunto fornito dai rivenditori a questa funzione logistica è aumentato drasticamente nel tempo.

- Colmare il tempo: i consumatori vogliono poter acquistare (e consumare) i prodotti quando lo desiderano, mentre la produzione è spesso effettuata in lotti o almeno non immediatamente prima dell'acquisto. Questo divario temporale viene superato dai dettaglianti che detengono l'inventario. Come parte del processo logistico, i rivenditori immagazzinano i prodotti nei loro magazzini e sugli scaffali dei loro negozi. Ciò rende i prodotti disponibili al consumatore quando li desidera. Un'ulteriore funzione dei rivenditori è la creazione della domanda. Ciò include analisi di mercato, valutazione e identificazione delle esigenze dei consumatori e fornitura di queste informazioni alla richiesta dei fornitori e sarebbe difficile per i produttori da eseguire senza negozi. Tuttavia, i negozi online possono anche presentare prodotti per creare domanda, fornire consulenza specifica per il cliente e fissare prezzi specifici che stimolano il cliente ad acquistare prodotti. I rivenditori spesso hanno venditori esperti che possono dare consigli per aiutare i clienti a scegliere. Sia i rivenditori al dettaglio che i negozi online svolgono attività promozionali e conducono molte altre attività per stimolare la domanda.

- Esecuzione di transazioni: ogni transazione di acquisto comporta l'ordinazione, la determinazione del prezzo e il pagamento di beni e servizi. I rivenditori svolgono queste funzioni e in genere riducono i costi tramite standardizzazione e routine. I prodotti sono offerti in un negozio fisico o online a un prezzo particolare (comprese le etichette dei prezzi che aiutano a evitare negoziazioni sui prezzi per ogni singolo acquisto). I prodotti vengono pagati alla cassa (fisica o virtuale), dove il contratto di acquisto viene chiuso e il possesso del prodotto viene trasferito dal rivenditore al consumatore, ma non sempre è

possibile una routine completa. Alcuni casi comportano ancora intense trattative nel processo di acquisto. per prezzi più alti è comune avere la possibilità di pagare in un secondo momento o a rate. Questa funzione di finanziamento è spesso svolta dal rivenditore.

- Servizi accessori relativi al prodotto: i servizi ai clienti da parte dei rivenditori stanno aumentando drasticamente. I servizi relativi ai prodotti sono spesso un mezzo per differenziare l'offerta del rivenditore da quella di un concorrente, integrando il prodotto con servizi a valore aggiunto.

2.2 - Trend degli ultimi anni e nuove tecnologie

A partire dagli anni '50 il concetto di negozio prende sempre più importanza ed è attorno a questo che si studiavano i primi modelli di vendita al dettaglio affinché l'esperienza di shopping fosse la migliore per il cliente, in quanto quello era il luogo in cui i consumatori si recavano per decidere cosa acquistare. Ciò su cui ci si concentrava di più era scegliere il posizionamento più strategico per il negozio, o un layout accattivante che potesse attrarre clientela, oltre che decisioni riguardo le politiche di prezzo, assortimento, scorte e visual merchandising. Essendo il centro delle operazioni e fungendo da interfaccia tra domanda e offerta, il negozio era l'asset su cui ci si basava, infatti attraverso l'andamento delle vendite in negozio e i dati che si raccoglievano all'interno di questo, venivano generate le previsioni sulla domanda, dell'inventario e dell'assortimento.

Fino a due decenni fa lo scenario della vendita al dettaglio era dominato da rivenditori di grandi dimensioni come Walmart, JCPenney e Gap, ma i nuovi modelli di business che si stavano affermando iniziavano a sconvolgere il mondo del retail: a partire da DELL che introduce la vendita diretta dei personal computer, fino ad arrivare alle prime piattaforme di e-commerce come Amazon, che nasceva inizialmente per la sola vendita di libri, o eBay. Inizialmente la vendita online sembrava essere la forza dominante per la vendita al dettaglio del futuro, ma successivamente questa si dimostrò un modello che pur essendo dominante aveva diversi gradi di successo e non si adattava a tutte le imprese. Un esempio di successo è sicuramente Amazon.com che raccolse un fatturato di 2,6 miliardi di dollari nel 1999, invece un esempio deludente fu Webvan che raccolse 800

milioni di dollari nella sua offerta pubblica iniziale nel 1999, per poi fallire due anni dopo. Per cui all'epoca non era ancora chiaro se tutti i dettaglianti storici potessero creare canali online e riuscissero a gestirli, e non era neanche chiaro quale fossero le modalità per condurre queste nuove piattaforme. Proprio per questa incertezza, 20 anni fa poche persone potevano aspettarsi che Amazon diventasse un gigante con un fatturato di 232 miliardi di dollari nel 2018, o che nascessero grandi rivenditori online cinesi come Alibaba e JingDong (JD).

Grandi cambiamenti avvengono anche con l'avvento degli hard discount, come i colossi tedeschi di Lidl e Aldi, e con il fast fashion, implementato grandiosamente dal gruppo spagnolo Inditex. Entrambe queste nuove trasformazioni della vendita al dettaglio diventano ben presto realtà consolidate dei negozi fisici, i cosiddetti "brick and mortar". Ma ancora oggi sappiamo che la trasformazione della vendita al dettaglio non è finita ed è in continua evoluzione grazie a nuovi progressi tecnologici che stanno cambiando radicalmente alcuni aspetti del retail, portando a pratiche commerciali alquanto innovative.

La grande evoluzione della vendita al dettaglio avviene in concomitanza con l'avanzamento delle nuove tecnologie, che sono alla base dei cambiamenti del retail. Parlare di internet è ormai quotidiano e superato, ma parlare di robot e camerini virtuali è di sicuro un passo avanti.

Alcuni tra i trend più recenti sono ad esempio i droni che vengono utilizzati per le consegne a domicilio soprattutto nell'ambito del food delivery che, soprattutto nel periodo segnato dalla pandemia da COVID-19, ha risentito dell'aumento esponenziale della domanda a tal punto da ritrovarsi in uno stato di emergenza causato dalla mancanza di fattorini che riuscissero a coprire tutte le consegne. Proprio per questo motivo sono state progettate delle nuove tecnologie di consegna a domicilio che includono droni, robot con due gambe o con ruote e veicoli autonomi che possono essere considerati come i fattorini del futuro, in un'ottica sempre più incentrata sull'hi-tech. Quella dei droni è una realtà ancora non consolidata ma che è già stata messa in atto da alcune grandi aziende negli Stati Uniti come Amazon, Flirtey, Wing e molte altre attraverso droni combinati con veicoli autonomi. Potrebbe essere considerata diversa, invece, la startup Starship Technologies che ha utilizzato alla Purdue University (tra i più grandi campus universitari degli USA) 30 robot per effettuare la consegna automatizzata di food. Come avviene la

consegna? In maniera molto semplice: il robot giunge nel ristorante tramite un ingresso a lui dedicato, resta in attesa che l'ordine venga inserito e bloccato. Poi si mette in viaggio verso l'indirizzo di consegna. Appena giunto a destinazione, il consumatore viene avvisato e può andare incontro al “fattorino del futuro” e sbloccarlo attraverso l'app dedicata. Grazie all'uso di questi robot a guida autonoma, sono stati effettuate più di 100 mila consegne a domicilio di food solo in due anni e, di questo passo, si prevede di raggiungere 1,5 miliardi di **food delivery** all'anno entro il 2030 (www.ilgiornaledigitale.it).

Altra tecnologia è, come precedentemente menzionato, quella dei camerini virtuali nei negozi e sui siti web del settore fashion, che aiutano a ridurre il numero di prodotti ritornati al negozio e quindi diminuiscono i costi sostenuti dalle aziende. Si tratta di smart mirror e sistemi di virtual fitting, che attraverso la simulazione della realtà aumentata, sono in grado di cogliere all'istante la fisicità della persona che sta davanti e mostrare come determinati capi di abbigliamento si adattano al corpo della persona che desidera acquistarli evitando le lunghe file nei camerini e l'eventuale restituzione nel caso in cui si accorga che non siano di suo gradimento solo una volta tornata a casa.

Si tratta di una tecnologia che si basa su dei software di intelligenza artificiale in grado di creare modelli 3D di corpi umani in movimento e di vestirli con abiti virtuali, come nel caso di Body Labs, una società di body vision acquistata da Amazon che ha brevettato uno smart mirror nel 2018.

Un'ulteriore modalità attraverso cui fare shopping online sembra quella che sfrutta la voce. Si tratta infatti non più di e-commerce ma di v-commerce, ovvero fare shopping attraverso dei comandi vocali che vengono diretti ad uno smart speaker. Questi strumenti sembrano essere delle nuove tecnologie capaci di rivoluzionare ancora una volta il retail, ragion per cui colossi come Google, Amazon e vari attori della GDO stanno già investendo nello smart speaker shopping. Una delle partnership consolidate è quella tra Google e Carrefour per cui è ormai possibile fare la spesa online attraverso la propria voce. Nel 2020 gli utenti italiani che hanno acquistato uno smart speaker è raddoppiato rispetto all'anno precedente, per cui si pensa che questo sia solo l'inizio di un fenomeno che si espanderà sempre più.

Da parte dei retailers si hanno inoltre nuove opportunità incentrate sull'utilizzo dell'Artificial Intelligence (AI), o intelligenza artificiale, che permette di collezionare

un'ingente mole di dati sui consumatori e sui potenziali clienti, tanto da ottenere delle previsioni migliori su quelli che potrebbero essere i trend e le richieste del mercato. L'AI aiuta inoltre a gestire in maniera più efficiente tutte le tipologie di attività di vendita al dettaglio, unendo il mondo fisico a quello del digitale e permettendo una gestione più fluida dei processi interni e dei rapporti con la clientela.

Queste sono solo alcune delle tecnologie che hanno rivoluzionato il mondo del retail e il modo in cui il cliente vive la propria customer experience. La tecnologia in rapida evoluzione offre ai rivenditori l'opportunità di esplorare nuovi modi di fare affari e di raggiungere più clienti. Abbracciando e sfruttando con successo l'innovazione tecnologica, i rivenditori possono aspettarsi un futuro più luminoso.

2.3 - Trade off: Online vs Physical

Praticare la vendita al dettaglio online ha innanzitutto cambiato il modo in cui i venditori organizzavano gli spazi fisici che adesso cessano di esistere, dando luogo ad opportunità di espansione delle attività di vendita e operatività dei brand e delle aziende. Cambia anche il modo in cui si organizzano e gestiscono gli inventari e gli assortimenti. Da una parte si hanno grandi centri di distribuzione gestiti a con un modello a rete che raccolgono le scorte, dall'altra parte Amazon ci ha insegnato come gli assortimenti possano essere quasi illimitati e come l'offerta dei prodotti si possa modificare continuamente e con facilità per seguire i trend della domanda.

La vendita online ha sicuramente ottimizzato i processi interni della catena di fornitura e non è gestita da terze parti ma direttamente dal rivenditore che deve tenere conto adesso anche di costi più alti per le restituzioni di prodotti e della perdita dell'interazione fisica con il cliente. Ciò su cui i rivenditori online come Amazon si concentrano, oltre che l'ottimizzazione della catena di fornitura, sono anche gli investimenti in centri di distribuzione e flotte di consegna di proprietà, oltre che i programmi di consegna veloce (Amazon Prime) che consentono al cliente di avere consegnati una vasta serie di prodotti acquistati in tempi record. Questo sicuramente incrementa il soddisfacimento del cliente che può usufruire di un eccellente, seppur costoso per l'azienda, servizio che molto probabilmente lo porterà a diventare un cliente fedele, creando barriere all'entrata per altre aziende che vorrebbero operare nello stesso settore dell'e-commerce, oltre ad essere

un ostacolo per i tradizionali negozi fisici che devono pensare a trasformare i loro business model affinché possano sopravvivere alla forza stringente della vendita online. Il modo in cui i tradizionali “brick and mortar” hanno arricchito la vendita al dettaglio fisica può essere trovato in servizi come la consegna a domicilio dei prodotti acquistati in negozio oltre che la possibilità di ritirare presso diverse sedi e la creazione di negozi monomarca, in modo tale da migliorare l’esperienza in negozio e far sì che il cliente possa avere tutti i comfort nelle fasi pre, durante e post acquisto.

Allo stesso modo, i rivenditori online nativi stanno aprendo negozi fisici, come Amazon Go, Hema di Alibaba o 7Fresh di JD, dove vengono testate nuove tecnologie come Internet of Things (IoT) e robot per ridurre il personale o l’offerta di servizi complementari come preparazione di cibi in negozio. In alternativa, Apple ha dimostrato con successo che i negozi possono servire da ambiente in cui i clienti possono sperimentare i prodotti e il marchio piuttosto che svolgere un ruolo di adempimento. Anche i rivenditori online come Warby Parker o Bonobo's hanno aperto showroom fisici per consentire ai clienti di testare i loro prodotti, il che si traduce in un maggiore coinvolgimento, e le tecnologie per l’adattamento virtuale dei prodotti vengono implementate per ridurre i tassi di restituzione (Caro, Kök, Martínez-de-Albéniz, 2020). Inoltre, piattaforme di distribuzione come Farfetch sono entrate nel mercato per aiutare i clienti a cercare i prodotti desiderati, integrando virtualmente prodotti di moda di lusso che sono geograficamente sparsi in piccoli negozi, oltre 700, in tutto il mondo. Anche il modello di ricavo si è evoluto, passando dalla tipica commissione per transazione a una combinazione di tariffe per uso e su abbonamento, disponibile per i contenuti digitali (Netflix o Spotify), per la logistica (Amazon Prime) o anche per i prodotti (Stitch Fix). Infine, le interazioni con i clienti possono essere ulteriormente monitorate e gestite, il che si traduce in una strategia di assortimento dinamica attiva che promuove l’attaccamento emotivo del cliente al rivenditore (Caro, Kök, Martínez-de-Albéniz, 2020).

Questo dimostra quanto il retail sia ormai visto in un’ottica di omnicanalità che deve nascere a partire dalle aziende e dai rivenditori che devono essere in grado di offrire al consumatore un’esperienza senza confini su più piattaforme sia fisiche che online, per cui il ruolo del tipico negozio fisico cambia ma di certo non scompare, ed è ormai inutile parlare di punti di vendita in quanto non è detto che la vendita avvenga lì.

Bisogna capire come il fisico e l'online non siano due concetti distinti e contrastanti per cui l'uno non esclude l'altro, ma anzi questi coesistono e si rafforzano a vicenda creando un connubio tra fisico e digitale nella shopping experience, il cosiddetto “*Phygital*”.

Senza alcun dubbio il retail fisico non è destinato a scomparire, l'avvento dell'online infatti non è sinonimo di apocalisse per i negozi, ma sicuramente i consumatori hanno ad oggi una duplice visione dello shopping: da un lato sono interessati ad avere il contatto fisico con il negozio, dall'altro invece preferiscono anteporre a questo una ricerca sul web, fatta di siti web e e-commerce in cui possono informarsi e trovare le risposte che non trovano invece durante le loro esperienze di shopping in negozio, per cui la fase iniziale di ricerca consiste prevalentemente nell'affidarsi al web. Una soluzione che i negozi e le firme potrebbero adottare potrebbe essere quella di creare degli showroom in cui vengono mostrati i prodotti e servizi offerti in modo da lasciare che i clienti possano provarli e informarsi al riguardo, con l'aiuto di un personale di prima linea che effettui delle consulenze vere e proprie. Il cliente dopo la visita nello showroom potrà decidere se acquistare o meno il prodotto e se farlo da casa.

2.3.1 - Omnicanalità e customer experience

Il paradigma del “Phygital” è l'esempio perfetto di omnicanalità. Con *omnicanalità*, *multicanalità* o *cross-canalità* si intendono la gestione integrata dei diversi canali che un'azienda o una firma sfrutta per arrivare ai propri clienti e per instaurare un dialogo o una relazione con questi affinché la loro esperienza sia la migliore (*omnichannel customer experience*) e l'azienda ottenga un impatto sulle sue performance.

Il retailer deve ora concentrarsi sull'intera customer experience, consentendo delle connessioni più personali con il cliente, e cercando di abbattere i confini tra online e fisico, essendo l'e-commerce ormai un canale consolidato. Siamo infatti nell'era della *omnicanalità*, ovvero dell'unione di più canali tra i quali si ha una gestione sinergica per far sì che i vari *touchpoints* (punti di contatto) dell'impresa con il consumatore risultino ottimizzati per l'esperienza del consumatore. I touchpoints sono fisici (TV, passaparola, radio, showroom, negozi..) o online (app, social media, e-commerce, siti, blog..), e la loro gestione integrata dà vita ad una strategia omnicanale tramite un sistema interconnesso che mette al centro il consumatore, in modo tale da rafforzare il posizionamento

dell'azienda o firma e raggiungere posizioni di leadership di mercato. I dati e i contenuti dell'azienda quindi passano da un canale all'altro senza interruzione per far sì che l'utente possa interagire con l'azienda in diversi modi e vivere la stessa esperienza passando facilmente da un canale all'altro senza nessun particolare sforzo o interruzione. Il cliente può così iniziare l'esperienza attraverso un canale e completarla attraverso un altro senza bisogno di cominciare dall'inizio, basti pensare all'acquisto di capi online che poi possono essere tornati o cambiati in negozio in caso di problemi di taglia o altro.

Una ricerca SA, azienda leader negli analytics, mostra che il prezzo non è più un fattore determinante e che si è più interessati alla ricerca di esperienza di acquisto. Secondo la ricerca condotta su un numero di 10mila consumatori in Europa, Medio Oriente e Africa, si registra infatti una crescita dell'importanza della customer experience nelle abitudini d'acquisto. Secondo la ricerca, un terzo dei clienti italiani si dichiara pronto ad abbandonare un brand dopo una sola esperienza negativa. Lo studio mostra inoltre che le aziende non possono più pensare di trattenere i clienti basandosi solo sul prezzo: il 65.3% degli intervistati italiani ha dichiarato infatti di essere disponibile a pagare di più per acquistare e/o utilizzare prodotti e servizi di aziende in grado di offrire una buona customer experience (www.forbes.it). Queste si dimostrano essere ragioni per cui i rivenditori devono rendere l'acquisto su tutti i canali un'esperienza più stimolante e soddisfacente, piuttosto che semplicemente un modo per trovare il prezzo più basso per un determinato prodotto.

Nel Retail di oggi, che viene nominato come “Retail 4.0”, l'obiettivo non è quello di massimizzazione del profitto ma è quello di fidelizzazione del cliente, che può essere raggiunto solo rispondendo alle sue continue e dinamiche richieste e instaurando una relazione continua con questo, affinché si senta parte di una community e interagisca nel processo di acquisto, ragion per cui i business model delle aziende operanti nel settore retail stanno cambiando drasticamente.

2.4 - Greentailing: la sostenibilità applicata al retail

Con la parola “*Greentailing*” si intende unire due concetti: “Green” (verde), aggettivo e colore che ha ormai preso il significato di sostenibilità e rispetto del pianeta, e la parola

“retailing”, la quale è sinonimo di fare attività di vendita ad dettaglio. Ecco perché l’espressione Greentailing viene utilizzata proprio per intendere da un lato la vendita di prodotti ecocompatibili, dall’altro l’utilizzo di metodi sostenibili di un’attività di vendita al dettaglio. Il ruolo che ricoprono i venditori al dettaglio (retailers) è di fondamentale importanza e funge da mediatore nella catena di approvvigionamento (supply chain) che divide la domanda dall’offerta e cerca di soddisfare entrambe. Proprio per questo, i retailers, possono fare la differenza nell’implementazione di pratiche, processi e prodotti che siano green.

Effettivamente nel settore retail sono molte le aziende che ormai da tempo si sono convertite ad un regime più sostenibile nelle loro offerte di prodotti o servizi, il che ha dimostrato benefici non solo per l’ambiente e per i consumatori ma anche per le aziende stesse che hanno ridotto molti costi relativi alla diminuzione degli sprechi e all’utilizzo di energie rinnovabili. Sebbene le iniziative verdi siano state attuate da molto tempo nei paesi sviluppati, è ancora importante per le imprese migliorare lo stato attuale.

Le prime categorie di prodotti ad essere stati travolti dall’ondata green sono sicuramente i generi alimentari, i quali vengono etichettati come biologici, biodinamici, healthy (sani) o naturali e sono sempre più importanti per i consumatori per diverse ragioni legate alla qualità e al gusto dei prodotti, al fatto che spesso vengono utilizzati come alimenti adatti alle diete e alla salute del corpo, all’alto contenuto di vitamine e all’assenza di pesticidi, oltre al fatto che le pratiche di agricoltura biologica vengono considerate sostenibili.

La letteratura sull'alimentazione e l'agricoltura indica che la categoria degli alimenti verdi è un fenomeno internazionale in rapida crescita stimato in oltre 66 miliardi di dollari nel 2014, di cui il mercato nordamericano ha dominato con il 52% della quota di mercato globale. Le vendite di alimenti verdi negli Stati Uniti sono aumentate del 238% e il segmento non alimentare verde è aumentato del 400% tra il 2002 e il 2011. Sebbene non ci siano dati ufficiali sul settore verde, l'industria stima che circa il 4% delle vendite totali di cibo sia ora biologico. Questa crescita può essere vista nel numero crescente di negozi di alimenti verdi specializzati e nella loro ascesa a essere classificati tra i migliori supermercati d'America, nonché nell'allocazione di più spazio sugli scaffali da parte dei rivenditori tradizionali di alimenti e drogherie (Lu, Miller, 2019).

Per quanto riguarda invece i dati italiani, rispetto al 2018, nel 2019 i ricavi delle vendite di alimenti biologici venduti nei supermercati sono aumentati del 4,9%, con un record per

i discount che hanno registrato la migliore performance con un tasso di crescita del 25,6% nelle vendite di prodotti alimentari biologici (www.statista.com).

Altro settore della vendita al dettaglio che si sta pian piano convertendo a pratiche e prodotti sostenibili è quello che riguarda il fashion: capi d'abbigliamento e calzature sono tra i maggiori fattori che causano inquinamento e pratiche scorrette di lavoro. Il sustainable fashion si contrappone al fast fashion, cercando di recuperare e provvedere agli errori del consumismo sfrenato in ambito di moda. Il bisogno di novità del consumatore ha un grande impatto sul vigore economico dell'industria della moda. Queste esigenze sono agevolate nel sistema del fast fashion fornendo abbigliamento a prezzi accessibili pronto per una vita breve. Di conseguenza, le considerazioni sullo stile e sulla moda sono aumentate, determinando un aumento dei consumi, portando i consumatori ad acquistare capi in eccesso, oltre i bisogni e oltre le capacità finanziarie, solo per seguire l'ultimo trend. Sebbene l'aumento delle vendite sia positivo per l'economia, il fast fashion ha rafforzato un tipo di sindrome sociale tanto quanto una minaccia ambientale. Questo sistema non solo perpetua una corsa al ribasso per la forza lavoro globale, ma stimola anche una cultura del consumo di distacco dal prodotto, la soddisfazione che viene sperimentata solo in picchi a breve termine e fugaci che è inevitabilmente seguita dalla spinta insoddisfatta a consumare di nuovo. Per allinearsi allo sviluppo sostenibile, l'industria deve sviluppare nuovi modelli di business che facilitino meglio i bisogni umani senza il caos ambientale (Lang, Armstrong, Liu, 2016).

Seguendo quest'ottica molte case di moda, grandi e meno grandi, hanno convertito la loro produzione utilizzando materiali sostenibili e che rispettino l'ambiente, con interi progetti o capsule collection dedicati a questa tematica. Tra questi vi sono Stella McCartney, HUGO boss, Ralph Lauren, ma anche marchi meno costosi e che generalmente verrebbero classificati come fast fashion quali PRIMARK che con la campagna Primark Cares "*Time for change. A better future*" promette di realizzare 60 milioni di prodotti con cotone sostenibile e/o materiali riciclabili. Nel proprio sito web Primark afferma inoltre: "Il benessere delle persone che realizzano prodotti per Primark è importante per noi. Sia che producano magliette in Bangladesh, calzini in Turchia o gioielli in India, ci aspettiamo che i salari siano equi e le condizioni di lavoro sicure. Primark non possiede fabbriche. Infatti, il 98% delle fabbriche che producono prodotti per Primark produce anche per altri marchi. Chiediamo a ogni fornitore e fabbrica di impegnarsi a soddisfare

gli standard riconosciuti a livello internazionale, [...] Il ciclo di vita di un prodotto Primark coinvolge molte fasi che possono influenzare il pianeta. Ci sforziamo di ridurre al minimo questo impatto ovunque possibile. Che si tratti del cotone che entra nelle nostre magliette, dei coloranti utilizzati dalle fabbriche o del modo in cui i nostri prodotti vengono trasportati e venduti in negozio. Scopri le misure che stiamo adottando per ridurre la nostra impronta ambientale” (www.primark.com).

2.4.1 - Green Supply Chain

Con “*Green Supply Chain*” si intende la Filiera Verde, in cui filiera è sinonimo dell’insieme dei soggetti e delle attività che lavorano in tutti gli stadi del ciclo di vita di un prodotto, dall’inizio (produttori) alla fine (consumatori), invece l’aggettivo Verde rende questo itinerario visibile da un’ottica di sostenibilità. Il retail, e quindi la vendita al dettaglio, è una parte importante della filiera che sta in mezzo tra produzione e consumo. Essendo la filiera considerabile come una catena di anelli concatenati e indivisibili, l’azione di un soggetto ricade su tutte le altre azioni conseguenti, motivo per cui è importante che il retailer influenzi positivamente l’intero sistema di valori, attraverso la condivisione della conoscenza e il monitoraggio delle risorse tra le parti coinvolte, con l’obiettivo universale di rendere più verdi le loro catene del valore e ridurre l’impatto ambientale. Per ottenere un vantaggio competitivo è infatti necessario che le interdipendenze di un sistema vengano sfruttate affinché si raggiunga l’ottimizzazione e il coordinamento, infatti tutte le parti della catena del valore hanno degli impatti sull’ambiente, a partire dai fornitori fino ad arrivare al cliente finale, ragion per cui le decisioni di riduzione dell’impatto ambientale devono riguardare sia alle attività di approvvigionamento che quelle di marketing e post vendita. Così ad esempio il rivenditore deve riferire ai propri fornitori quali sono i risultati delle vendite e le risposte dei consumatori ai loro prodotti. Un esempio particolarmente accattivante è quello di Walmart, il più grande rivenditore al mondo, ha annunciato una politica verde nel 2007 per la quale avrebbe venduto negli Stati Uniti solo detersivo liquido per bucato concentrato. La risposta di uno dei suoi fornitori, Unilever, fu quella di sviluppare un detersivo tutto suo che coinvolge l’uso di una bottiglia che è un terzo rispetto a quella standard ma contiene prodotto per lavare la stessa quantità di bucato ed è più facile da

trasportare. Walmart con questa mossa si aspettava di risparmiare 430 milioni di litri d'acqua nel processo di produzione, 80 milioni di libbre di resina di plastica e 125 milioni di libbre di cartone durante i primi tre anni di vendita del prodotto. P&G, Unilever e altri fornitori competitors hanno risposto trasformando le loro offerte di detersivo per bucato e rendendolo concentrato. In questo modo i clienti possono acquistare solo questo tipo di detersivo per bucato non avendo altre alternative in negozio, sono quindi invitati ad acquistare prodotti ambientali con meno utilizzo di acqua e salvando risorse naturali non solo nella fase di produzione ma anche in quella di consumo promossa dai dettaglianti.

2.4.2 - Pratiche per il Greentailing

Diverse sono le strategie e le pratiche che i retailers, appartenenti a diversi settori, possono attuare per diventare green. Innanzitutto ci sono diverse ragioni per cui le aziende dovrebbero propendere per queste pratiche: ad esempio ad oggi i Governi di diversi Paesi stanno stanziando cospicue somme da devolvere ad aziende che hanno intenzione di intraprendere un percorso green, per incentivare a queste pratiche e favorire questo tipo di investimenti. Inoltre la competitività con business che diventano sempre più green sta incrementando negli anni, fattore che porta ad aumentare e beneficiare anche l'immagine del brand agli occhi di un consumatore sempre più considerevole dell'impatto ambientale e attento alle pratiche aziendali.

Come si diventa green? Si tratta di una domanda tanto semplice quanto complessa da rispondere.

Sicuramente non si tratta più solo di sostituire delle buste di plastica con altre di stoffa o di materiali biodegradabili, le ragioni per cui farlo e le modalità sono ben più radicate e profonde.

Il retailer deve intanto provvedere ad un ambiente (fisico/digitale) che sia amichevole nei confronti del consumatore e che possa essere stimolante per la comunicazione e lo scambio di conoscenza riguardo le tematiche che stanno a cuore all'azienda e su cui si basano mission e vision. Si ha quindi bisogno dell'intermediazione, tra fornitore e consumatore, del retailer che esponga in che modo il cliente può fare la differenza acquistando determinati prodotti nel rispetto dell'ambiente.

Altra strategia che il retailer deve tenere in considerazione nel suo percorso per diventare green è quella di impegnarsi ad adottare un orientamento a lungo termine verso la riduzione del loro carico ambientale al fine di raggiungere una crescita e uno sviluppo organizzativo sostenibili. Attività di supporto nella catena del valore, come l'impegno condiviso del top management per la formulazione di politiche ambientali, lo sviluppo di tecnologie verdi e la formazione dei dipendenti sulla protezione ambientale, sono necessarie per favorire la crescita organizzativa (Lai, Cheng, Tang, 2010).

Inoltre i negozi in generale consistono in spazi in cui la gente passa molto del suo tempo, per cui oltre che il prodotto acquistabile in senso stretto, bisogna rendere sostenibile e rispettabile anche l'ambiente e il servizio offerto dal retailer ai consumatori e a coloro che lavorano in quell'ambiente ogni giorno. Proprio per questo è importante che venga trovato il mix perfetto e giusto di parti anche non tangibili dell'esperienza di retail. L'architettura di uno spazio dice molto riguardo ciò che avviene al suo interno, ragion per cui ci si deve preoccupare anche dei materiali utilizzati per la costruzione di un negozio e della provenienza di questi. Altro punto saliente è quello della qualità dell'aria, dell'acustica, dell'importanza della luce naturale e del bilancio energetico.

Per progettare uno spazio indoor si deve tener conto di tre diversi fronti:

- Passivo: si riferisce agli effetti prodotti da tutti quegli elementi di uno spazio interno che devono essere costruiti affinché questo possa essere considerato tale, si tratta infatti di pareti, arredamento, pavimenti, decorazioni e quant'altro;
- Attivo: si riferisce a tutti gli impianti tecnologici che fanno parte di quell'ambiente e che lo aiutano a funzionare in modo corretto insieme agli elementi che fanno parte del fonte passivo, e degli effetti che questi possono avere sullo spazio indoor. Si tratta infatti di schermi, impianti di luce, di ventilazione o termoregolatori ed altro ancora;
- Gestionale: si riferisce a tutti gli effetti che scaturiscono dalle azioni umane di chi opera nell'ambiente indoor, come la pulizia e il mantenimento dei prodotti, la manutenzione, le valutazioni economico-finanziarie e la gestione dei vari apparecchi elettronici.

Da valutare con attenzione è anche il layout del negozio o dello spazio in generale, perchè anche quello è sinonimo di sostenibilità e la sua conformazione ha dimostrato di avere un

impatto diretto sul tempo di permanenza del cliente e sulla sua performance di acquisto. Ad esempio la luce dei locali sembra essere un elemento che ha effetti diretti sullo stato di salute e di concentrazione, ed è inoltre un argomento molto dibattuto in tema di sostenibilità in quanto responsabile dell'utilizzo di energia e del conseguente carico di costo ambientale che ne deriva dal suo utilizzo. Per questo motivo si deve sfruttare l'utilizzo della luce naturale negli spazi indoor, diminuendo l'uso di luce artificiale, ovvero proveniente da fonti elettriche. Essendo comunque un impianto elettrico necessario per la vita di un negozio o di qualsiasi spazio adibito a vendita, come nel caso di refrigerazione di prodotti alimentari o climatizzazione, si può comunque propendere per fonti di energia rinnovabili. A tal proposito in Europa è intervenuto il BREEAM, un sistema internazionale di valutazione ambientale per gli edifici di vendita al dettaglio. Il sistema valuta la prestazione di un edificio in base a una vasta gamma di criteri che coprono gli impatti riguardanti la gestione, l'uso dell'energia, l'inquinamento, i trasporti, l'uso del territorio, l'ecologia, i materiali, l'acqua, la salute e il benessere. BREEAM Retail è stato sviluppato dal Building Research Establishment e a oggi è stato sperimentato in 89 Paesi con 2.313.475 edifici, e costituisce lo standard accettato all'interno del settore in Europa e nel resto del mondo. Alcuni tra i clienti sono L'Oreal e Toyota e uno degli edifici certificati Breeam in Italia è il centro commerciale Carosello a Milano.

Altra pratica che potrebbe essere implementata dai venditori al dettaglio è quella delle vendite online. Queste in genere generano una minore impronta di carbonio rispetto al processo fisico di andare in un negozio e trasportare le merci. In alcuni segmenti la vendita al dettaglio online occupa già oltre il 10% del mercato, ad esempio nel caso della vendita dei piccoli elettrodomestici. Chiaramente ci sono diversi gradi di implementazione, ma alla fine una risposta potrebbe essere quella di eliminare del tutto i locali commerciali e diventare completamente virtuali, ipotesi alquanto surreale se pensiamo a come stravolgerebbe la vita di tutti i giorni e la struttura delle città, e quanto lo shopping fisico sia importante per i consumatori odierni, ma di certo non impossibile. Oppure un'ulteriore pratica potrebbe essere quella della consegna a domicilio verde, applicata grazie all'utilizzo di mezzi eco-friendly che consegnano merce al punto di consumo.

Tutto ciò dimostra come il retail abbia bisogno di essere rivisitato a 360° quando si parla di sostenibilità.

Tuttavia, senza investimenti massicci, i rivenditori possono ridurre la loro impronta di carbonio mediante cambiamenti di comportamento relativamente banali e semplici. Mettendo da parte ogni impellente motivo di coscienza, perché i rivenditori dovrebbero apportare il cambiamento? Uno dei motivi potrebbe essere che i loro diretti concorrenti lo stanno facendo.

Una ricerca pubblicata dal National Consumer Council indica che la sostenibilità sta rapidamente diventando un fenomeno di mercato di massa, con anche i rivenditori di fascia bassa che adottano un approccio più verde. Un altro motivo potrebbe essere che i clienti lo richiedono. La ricerca ha dimostrato che la quantità di interesse dei media per l'ambiente supera di gran lunga la quantità di interesse dei consumatori per l'argomento. Eppure gli atteggiamenti stanno cambiando. La vera ragione potrebbe essere quella di risparmiare denaro. Adottando passaggi relativamente semplici è possibile risparmiare tra il 10 e il 25 per cento dei costi energetici, che per un piccolo rivenditore può risultare sostanziale. Esistono ricerche che dimostrano che i consumatori sono disposti a pagare di più per prodotti ecologici. Canalys ha intervistato 2.000 utenti adulti di telefoni cellulari e PC impiegati in tutta Europa. Poco più della metà - il 55% - dei consumatori è d'accordo o fortemente d'accordo con l'affermazione: "Pagherei fino al 10% in più per i prodotti elettronici che sono stati fabbricati in modo più rispettoso dell'ambiente" (Thompson, 2007).

2.5 - Il settore Retail durante la pandemia da Covid-19

La pandemia da COVID-19 è stata uno degli eventi più dirompenti degli ultimi decenni e, insieme alle seguenti politiche di contenimento, ha stravolto la società in senso globale e gli andamenti dell'economia, i cui settori sono stati tutti coinvolti, anche se in maniera diversa l'uno dall'altro, cambiando il modo in cui lavoriamo, i bisogni e gli acquisti dei consumatori. In particolare il settore retail ha subito probabilmente l'impatto più forte, dovendosi adattare a delle nuove aspettative e standard e, per alcuni, anche a dei nuovi canali di vendita. Diversi sono stati i cambiamenti che sia i piccoli che i grandi retailers

hanno affrontato, come l'ampliamento delle linee di prodotti ad altri beni primari, l'invio ai consumatori abitudinari di messaggi di conforto nelle newsletter e codici per la consegna a domicilio. Grandi retailers come Louis Vuitton e Paul Smith hanno limitato le vendite al solo canale online chiudendo temporaneamente i negozi fisici, desiderando che i consumatori rimangano sani e salvi. Sono i rivenditori di lusso ad essere tra i più colpiti dai cambiamenti nelle abitudini di consumo indotti dall'emergenza, e molti di questi, per evitare di apparire distaccati o distanti dalla realtà, hanno avviato nuove pratiche con lo scopo di essere particolarmente attivi socialmente in questa emergenza e hanno iniziato ad affermare esplicitamente che si prendono cura della società: Gucci ha fornito maschere chirurgiche e tute mediche agli operatori della protezione civile; Ralph Lauren ha donato 10 milioni di dollari all'Organizzazione mondiale della sanità e altri rivenditori di lusso come Armani e Ferragamo hanno donato agli ospedali italiani e agli enti di beneficenza; Burberry e Prada, tra gli altri, hanno persino riconfigurato le loro fabbriche per produrre indumenti medici; Bulgari ha spostato la produzione in disinfettanti per le mani, mentre Ferrari e Dyson hanno prodotto ventilatori e altri strumenti per i pazienti ospedalieri (Pantano, Pizzi, Scarpi, Dennis, 2020).

Concentrandosi sul panorama italiano si può vedere come la pandemia abbia cambiato le abitudini di tutti quanti a causa di alcune accelerazioni di trend causate dal lockdown: da una parte si ha l'aspetto digital, trend già in corso da tempo ma che ha dovuto velocizzare la sua propagazione a causa di nuovi bisogni. Il digitale ha avuto un'importanza fondamentale non solo per lo smart working, e quindi per il fatto che molta gente, tra cui lavoratori e studenti, si è ritrovata a lavorare o seguire dei corsi da casa, ma anche per i consumatori che hanno dovuto trovare nuove modalità attraverso cui soddisfare le loro richieste e fare i propri acquisti, e quindi di conseguenza è stata la challenge più grande per i retailers e i loro business. L'aspetto del Retail digitale passa così da opportunità a necessità. Parte di questo trend digitale per i rivenditori più grandi è stato quello della vendita online che, a causa dell'impossibilità di uscire di casa o della paura di essere contagiati, ha portato milioni di italiani a fare acquisti sulle piattaforme e-commerce che prima non avrebbero mai fatto. Specialmente le fasce di età più alte si sono ritrovate a fare degli acquisti online, andando oltre la convinzione che fosse qualcosa di difficile e non alla loro portata, e scoprendo la sicurezza e i vantaggi della consegna a domicilio.

Molti business hanno arrangiato degli e-commerce durante il periodo della pandemia così da poter continuare a lavorare, altri business più piccoli si sono fatti avanti tramite l'utilizzo dei social o di Whatsapp per promuovere le proprie offerte ai clienti, o tramite delle pagine di quartiere che raccoglievano le offerte di diversi business operanti in una stessa area geografica.

Alla domanda: “tra i prodotti e servizi che non hai mai acquistato online prima, quale hai acquistato online dopo il lockdown?”, la risposta principale degli italiani sembra essere quella legata ai beni alimentari che presentano un rate del 25%, seguiti dai piccoli elettrodomestici che condividono la stessa percentuale dei prodotti tecnologici, ovvero il 10%.

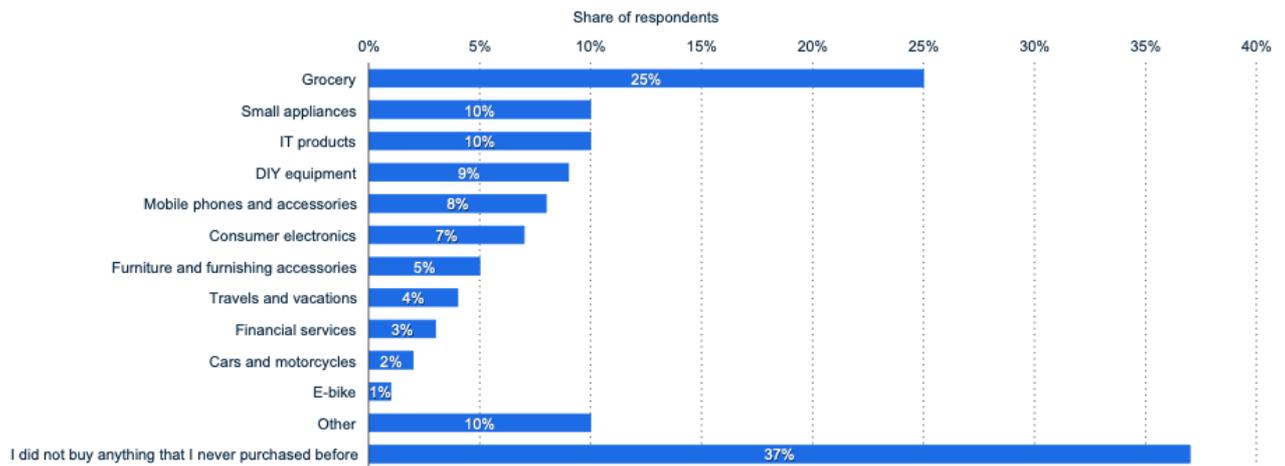


Figura II.1: prodotti acquistati dagli italiani online per la prima volta durante il lockdown

Fonte: www.statista.com

Il settore più investito dalla vendita online è stato quello dei beni groceries, ovvero prodotti di largo consumo nel settore della GDO (grande distribuzione organizzata), che come si può constatare dalla seguente immagine è cresciuto del 217% tra il 13 ed il 19 Aprile 2020, periodo clou della pandemia dello scorso anno. Diversi rivenditori di generi alimentari hanno infatti diffuso messaggi sulla disponibilità di cibo, limitando il numero di articoli da acquistare per consumatore, implementando nuovi tipi di servizi online e consegne a domicilio, anche se spesso con risultati insoddisfacenti a causa della grande richiesta. Allo stesso modo, anche molti negozi di alimentari online hanno introdotto la

codice virtuale per limitare il numero di clienti da gestire simultaneamente e fornendo slot di consegna prioritari per i clienti vulnerabili o anziani (Pantano, Pizzi, Scarpi, Dennis, 2020).

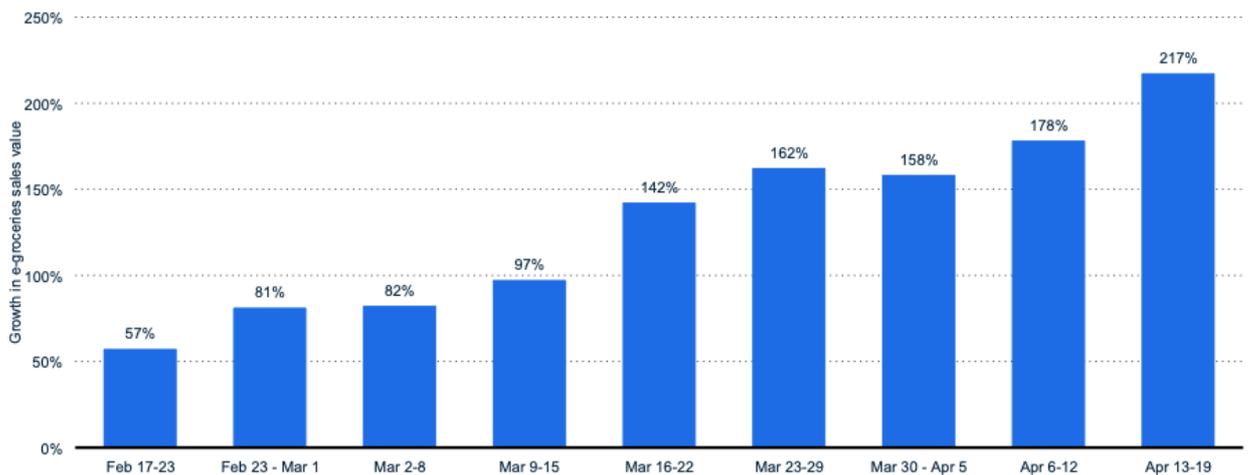


Figura II.2: crescita della vendita di generi alimentari online durante il Covid-19 in Italia

Fonte: www.statista.com

Il trend del retail digitale non comprende solo i servizi di e-commerce ma si tratta anche di nuove strategie implementate dalle varie aziende che fanno vendita al dettaglio al fine di offrire modalità di acquisto alternative e soddisfare una clientela che ha sviluppato maggiore competenza digitale durante il lockdown. Queste strategie consistono nel creare collegamenti in streaming tra i clienti e i punti vendita delle aziende, proporre tecnologie di realtà aumentata per visitare gli stores, avviare sessioni di consulenza in chat con i commessi e molto altro, con l'obiettivo di garantire sicurezza e ridurre i tempi di permanenza nei negozi senza perdere la relazione con il consumatore e favorendo la migliore customer experience possibile.

Uno dei trend è il cosiddetto “click and collect”, ovvero prenota e ritira, che consiste nell'ordinare online o tramite app il prodotto desiderato e ritirarlo successivamente in un punto fisico così da abbattere le file e i tempi di attesa e permanenza nel negozio. Altra modalità digitale per consentire al cliente di acquistare, pur non entrando fisicamente nello store fisico, è quella di utilizzare la realtà aumentata per consentire al cliente di visitare il negozio, guardare i prodotti ed interagire con gli assistenti per avere dei consigli

e delle offerte personalizzate, in maniera virtuale, rimanendo comodamente a casa. Questa è la strategia adottata da diverse case di moda tra cui Gucci che offre sulla sua app una funzione che consente di visualizzare e provare virtualmente diversi modelli di calzature, semplicemente inquadrando i propri piedi con la fotocamera del proprio cellulare o tablet. Anche Gucci ha inoltre pensato nel periodo del lockdown a permettere ai propri clienti di avere un servizio di consulenza attraverso videochiamata con l'avvio in Europa di Gucci Live. Altra casa di moda italiana che ha deciso di avere un'impronta più digitale attraverso l'utilizzo della realtà aumentata è Prada, che ha lanciato a giugno 2020 un progetto creativo attraverso cui è possibile accedere ai contenuti dell'azienda da remoto, contenuti che consistono in una narrazione della bellezza, qualità ed eccellenza italiana attraverso i luoghi in cui sorgono i suoi negozi, i volti che vestono i suoi capi e gli abiti e gli accessori da esplorare.

Altro cambiamento notevole durante la pandemia è quello delle quantità di beni acquistati dagli italiani nel 2020 e 2021 rispetto al 2019. Nel primo periodo della pandemia gli italiani, un pò per l'isteria di acquistare più prodotti per fare delle scorte nel caso in cui questi finissero, un pò per la noia di rimanere a casa, hanno aumentato l'acquisto di beni di consumo del 7,5%, portando inevitabilmente a impatti negativi sulle prestazioni della catena di approvvigionamento. Ma successivamente, come dimostra l'immagine sottostante, i volumi di vendita di beni di consumo sono diminuiti fino a passare a -4% nel 2021.

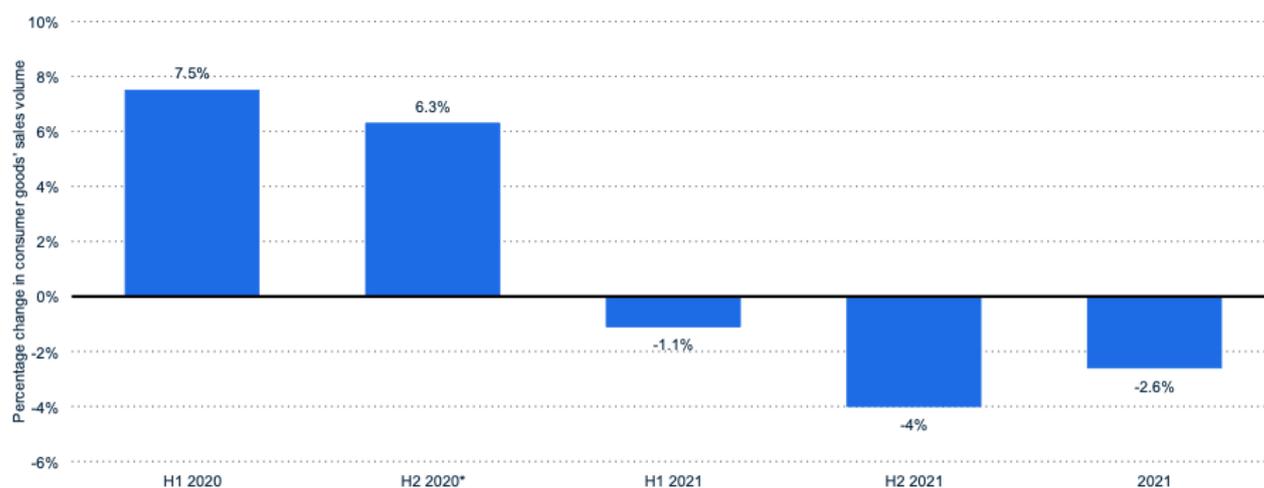


Figura II.3: variazione percentuale del volume delle vendite di beni di consumo in Italia nel 2020 e nel 2021.

Fonte: www.statista.com

L'aumento dei beni domandati e l' "effetto scarsità" ha portato ad un innalzamento dei prezzi soprattutto di prodotti come mascherine e disinfettanti ed, indipendentemente dal fatto che l'emergenza da COVID-19 stia danneggiando o aiutando i loro profitti, i rivenditori sembrano condividere una paura comune, quella di sembrare di trarre profitto dalla pandemia. Mentre i tradizionali tempi di consegna e gli affollamenti, spesso odiati, sono stati tollerati, come testimoniano le lunghe code per entrare nei negozi. L'esperienza di shopping del consumatore è inevitabilmente cambiata molto durante il lockdown e nel periodo a seguire, in cui diverse e di ogni genere sono state le restrizioni del Governo per contenere la portata del virus. Il consumatore odierno si ritrova a tenere in considerazione elementi a cui prima non aveva mai pensato, o a cui non poneva molta attenzione o importanza, come ad esempio acquistare tutto ciò di cui ha bisogno all'interno del proprio comune o nelle vicinanze della propria abitazione, oppure considerare l'ampiezza del locale in questione e il numero di persone che potrebbe trovare al suo interno intente ad effettuare il loro shopping. Altro elemento importante su cui i consumatori si basano è il grado di empatia utilizzato dai retailers che vendono beni di prima necessità e da come questi si sono comportati durante la pandemia aumentando o tenendo stabili i prezzi.

Le abitudini del consumatore italiano sono cambiate notevolmente, si stima infatti che il 58% degli intervistati da una ricerca di Statista, ha confessato di avere diminuito le proprie spese durante il periodo affetto da Covid-19, il 39% ha invece preferito spostarsi sul frangente della vendita online piuttosto che quella fisica, mentre il 22% ha affermato di aver preferito fare uno shopping più di vicinanza, ed infine il 19% sembra essere stato guidato nelle sue scelte di acquisto dal fattore igienico, preferendo acquistare solo in negozi altamente igienizzati e che rispettano tutte le misure per prevenire la diffusione del virus, come fornire disinfettanti per le mani libere per i clienti, installare visiere protettive per proteggere i cassieri, implementare misure sociali di distanziamento tra i clienti e la segnalazione al piano attraverso il negozio, utilizzare metodi di pagamento senza contanti o contactless al fine di ridurre al minimo la gestione del contante, e richiedere ai clienti di indossare guanti e / o maschere per il viso.

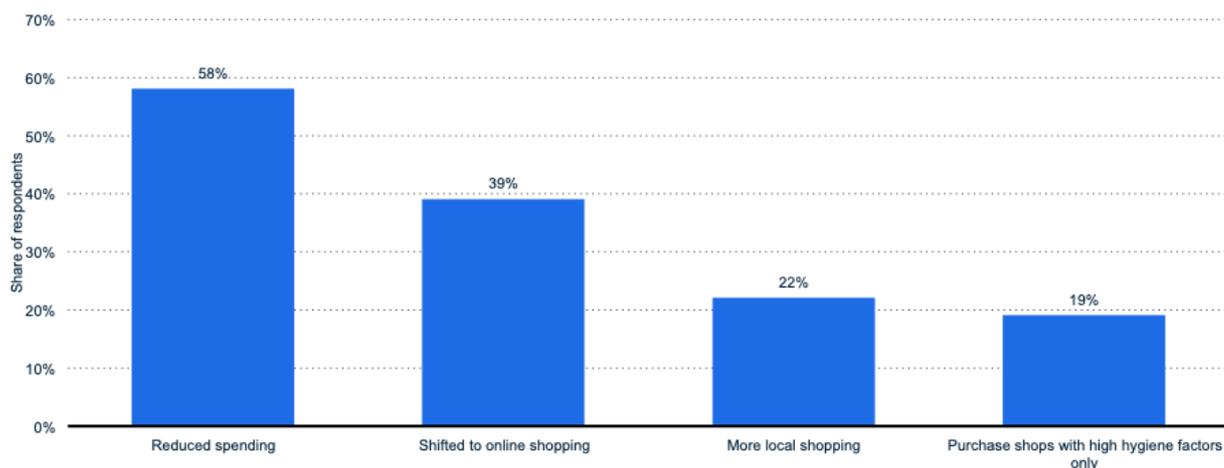


Figura II.4: Come è cambiato il comportamento generale di acquisto a causa Covid-19

Fonte: www.statista.com

Questi dati dimostrano come a cambiare non sono solo le abitudini di acquisto del consumatore ma anche la conformazione delle città, mettendo in discussione il ruolo dei negozi fisici, i tradizionali brick and mortar, e assistendo ad uno svuotamento dei centri delle maggiori città italiane, a favore di un rinvigorismento delle zone meno popolate e dei centri più piccoli. Molti sono coloro che, a causa dello smart working, hanno deciso di lasciare la città, evitando di pagare affitti di appartamenti, e trasferendosi in paesi più piccoli. Questo ha portato un ritorno al commercio di prossimità e allo svuotamento delle aree extraurbane che ospitano grandi centri commerciali e zone industriali, privilegiando lo shopping di quartiere e i negozi vicino casa.

In un'intervista di “SmarTalks” a Giuseppe Stigliani questo afferma: “prima della pandemia si stava già assistendo a questo trend di rallentamento delle grandi superficie extraurbane con minori flussi a favore dell’altro trend di avvicinamento verso la città delle grandi aziende, del car sharing che non ci permetteva di andare fuori città, c’era quindi un avvicinamento verso la città che partiva dal presupposto che questa fosse il centro pulsante” (www.smartalks.com).

I negozi delle grandi città che prima ricevevano grandi flussi di turisti provenienti da tutto il mondo hanno subito delle decelerazioni senza precedenti. Stando infatti alle ultime statistiche di Planet Retail sembra che, tra febbraio e settembre 2020, Milano abbia subito una diminuzione delle vendite a consumatori non UE del 79%, Roma del -81% e Firenze e Venezia del -82% (www.planetretail.com). Resta da capire quale sarà il futuro del

negozio fisico dopo la pandemia e cosa possiamo aspettarci dalle nuove generazioni di consumatori sulle quali deve rimanere il focus principale dei retailers.

2.5.1 - La spinta del Covid-19 allo sviluppo sostenibile

La pandemia da Covid-19 ha sicuramente dimostrato ancora una volta quanto il nostro pianeta sia affetto da un grave divario sociale-ambientale-economico, ed ha contribuito ad una maggior sensibilizzazione del grande pubblico dei consumatori e delle aziende alla necessità di operare per promuovere uno sviluppo sostenibile e ha spinto a propendere più per prodotti di origine controllata, eco-friendly e sostenibili.

Anche l'essere sostenibile è quindi un trend che sicuramente era già in moto prima della pandemia, ma che senza dubbio è stato accelerato a causa della stessa. Durante il blocco della produzione industriale tra febbraio e marzo 2020 si sono registrate sostanziali diminuzioni dell'emissione di CO2 del 25% in Cina e del 6% nel resto del mondo, dovute alla diminuzione dei consumi energetici, che sono ancora una volta la prova di come l'utilizzo di energia pulita e rinnovabile potrebbe aiutare il nostro pianeta. Oggi abbiamo la prova che perseguire una crescita a basse emissioni di carbonio è il modo migliore per ottenere benefici economici e sociali duraturi. Secondo un working paper realizzato da New Climate Economy, puntare ad un'economia decarbonizzata potrebbe creare almeno 26 trilioni di dollari in benefici economici globali netti tra oggi e il 2030 rispetto alle normali attività economiche. Ciò include la creazione di oltre 65 milioni di nuovi posti di lavoro. Più o meno come l'intera popolazione italiana (www.lifegate.com). Proprio per queste ragioni le grandi e piccole imprese dovrebbero fare dello sviluppo sostenibile parte fondamentale della loro mission e vision, così da gestire i propri business in maniera strategica e responsabile, investendo in pratiche più sostenibili.

Inoltre è stato chiaramente e scientificamente provato che la diffusione di virus come il Covid-19 può essere aggravata dall'aumento delle temperature, dalla perdita di biodiversità, dalla deforestazione e dalle scarse condizioni igienico-sanitarie, tutte tematiche interconnesse e di grande rilievo che riguardano la sostenibilità. Ecco perché si tratta di una tematica che viene presa in considerazione da un numero sempre crescente di aziende, non si tratta di più di un trend ma di una condicio sine qua non per fare business nel 2021, soprattutto in ambito di retail.

Inoltre dal punto di vista dei consumatori questa potrebbe rivelarsi l'occasione per attuare degli stili di vita più sostenibili. Le difficoltà economiche causate dalla pandemia hanno portato ad una pianificazione più stringente delle spese di molte famiglie, portando ad acquisti pensati e non guidati dall'impulso. Inoltre la pandemia ha dato l'opportunità e il tempo ai consumatori di riflettere sul significato fondamentale del consumo e sull'impatto del loro consumo non solo su se stessi ma sugli altri e sulla società in generale e sull'ambiente. Prima della pandemia, i consumatori nel mondo sviluppato hanno dato per scontato come i loro bisogni di base possano essere facilmente soddisfatti attraverso l'ampia disponibilità di vari prodotti e servizi che possono aiutare a soddisfare tali bisogni. In realtà i consumatori sono stati "viziati" dal "sovraccarico di scelte". La pandemia e il panico che ha svuotato gli scaffali dei supermercati ha scioccato i consumatori con l'idea che i loro bisogni di base potrebbero non essere soddisfatti nel senso che cibo e beni di prima necessità potrebbero non essere disponibili per loro. È probabile che si verifichi un cambiamento significativo verso un consumo responsabile e prosociale, nel senso che i consumatori riflettono consapevolmente su come consumare e fare scelte di prodotto/marchio per essere più responsabili verso se stessi, gli altri, la società e l'ambiente (He, Harris, 2020).

Per questo la pandemia potrebbe potenzialmente avere un impatto profondo ed essere da stimolo non solo per la responsabilità sociale delle imprese (CSR), ma anche per l'etica del consumatore.

CAPITOLO 3 - ANALISI DI UN CASO ITALIANO: GREEN PEA

3.1 - Green Pea: “From duty to beauty”

Green Pea - pisello verde - queste sono le parole che con molta semplicità intitolano un progetto alquanto ambizioso e innovativo nel panorama italiano che nasce dall'idea di Oscar Farinetti, imprenditore e dirigente d'azienda italiano, noto per essere fondatore della catena Eataly nel mondo ed ex proprietario di Unieuro. La scelta di queste due parole per rappresentare questa nuova realtà non sono casuali ma ben pensate, come infatti dichiara lo stesso fondatore Farinetti: *“sembra piccola cosa un pisello verde, ma contiene in sé un messaggio molto forte, la sua forma rotonda e protettiva e il suo colore sono la sintesi della Terra e della Natura, perché nasce dalla Terra, è un prodotto che ha bisogno di acqua come la vita sulla Terra, è sferico come la Terra, è inclinato di 23°27' come l'asse terrestre, è verde come dovrebbe essere la Terra”* (Oscar Farinetti, 2020), e ovviamente si avvale anche dell'aggettivo green (verde), sinonimo ormai di natura, rispetto e sostenibilità. Green Pea è infatti il primo green retail park al mondo, inaugurato a Torino il 9 Dicembre 2020, in un periodo alquanto difficoltoso per l'imprenditoria, in cui l'Italia, come il resto del mondo afflitto dalla pandemia, necessita di una boccata d'aria fresca e pulita, e in un momento in cui si comincia a riflettere di più su tematiche importanti che riguardano non solo le sfide e le difficoltà che il pianeta in cui viviamo sta affrontando, ma anche le risposte che i suoi abitanti, come consumatori e cittadini, stanno dando rispetto a quelle che dovrebbero invece fornire per un futuro migliore e possibile. Consci del fatto che non si possa smettere di consumare del tutto, Green Pea decide di invitare il pubblico ad un nuovo modo di consumare, che sia più sano, responsabile e sostenibile.

Proprio questo è l'intento di Green Pea, racchiuso anche nel suo payoff, passare dal dovere alla bellezza - *from duty to beauty* - senza separare le due cose, ma rendendo piacevole e allo stesso tempo rispettosa l'esperienza all'interno del green retail park, e più in generale il modo in cui consumiamo e produciamo, che necessitano di diventare più consapevoli ed essere visti da un'ottica diversa che possa vedere al rispetto non solo

come dovere ma anche e soprattutto come piacere. Come si riesce a unire le due cose? Green Pea, un luogo che rappresenta il nuovo modello di consumo, si pone questo obiettivo e lo realizza creando un'esperienza di retail senza paragoni, che metta in evidenza il lato bello e piacevole del consumo etico nel rispetto della natura e cogliendo l'avanguardia delle tecnologie emergenti, così da offrire una vasta gamma di prodotti e servizi proposti in chiave sostenibile.

Perché farlo? Le ragioni dovrebbero essere chiare a questo punto, ma Oscar Farinetti procura dei dati a cui far riferimento: *«Il 90% degli scienziati ci dice che il nostro modo di consumare è diventato incompatibile con la salute del Pianeta. Da un lato produciamo energia immettendo nell'atmosfera una quantità di CO2 eccessiva che altera il clima, da un altro lato costruiamo oggetti e produciamo cibo inquinando terra, acqua e aria, da un altro ancora non smaltiamo i rifiuti in modo corretto, infine sopprimiamo alberi. È giunto dunque il momento di modificare il nostro modo di consumare. Green Pea nasce proprio per dimostrare che vi è la possibilità, subito, di vivere in armonia con il pianeta senza rinunciare al bello, poiché ci sembra di aver raggiunto questo scopo già con Eataly per quanto riguarda il cibo, dunque l'agricoltura, ora ci proviamo con le altre principali attività di consumo: muoversi, abitare, vestirsi e poi stare puliti, in forma e sapienti.»* (Oscar Farinetti, 2020).

Come farlo? Per capire come Green Pea intende cambiare le cose bisogna partire dall'analisi della sua vision e mission. Da una parte la vision recita: "have respect and save the planet" - avere rispetto e salvare il pianeta - che sembra essere l'obiettivo primario di Green Pea, dall'altra parte abbiamo la mission: "change consumer attitudes from duty to beauty" - cambiare l'atteggiamento dei consumatori dal dovere alla bellezza, ovvero il modo in cui Green Pea si impone per arrivare all'obiettivo, cambiando il mondo in cui il consumatore odierno pensa i suoi acquisti così da poter rendere piacevole e bello ciò che è anche doveroso.

3.1.1 - Concept e Business Model

La filosofia di Green Pea si basa sul rispetto, elemento essenziale affinché l'umanità si avvalga di un futuro migliore su questa Terra, rispetto non solo nei confronti della natura ma anche delle persone e delle future generazioni, un rispetto del presente che lascia

comunque spazio allo sviluppo e alla crescita. Rispetto di cui è simbolo un piccolo pisello verde, o Pea Dot, che viene applicato su tutti i prodotti presenti nella categoria di negozi dentro Green Pea, con l'obiettivo che quando si incontra qualcuno e si vede che ha questo Pea Dot sulla maglia o sulla macchina elettrica si capisca che quella è una persona che rispetta, così da risultare un *“grazie e un promemoria, per te e per il pianeta”* (www.greenpea.com).

La filosofia riguarda l'intera esperienza all'interno e all'esterno di Green Pea, in quanto essere rispettosi è un attributo che i consumatori devono conservare anche all'uscita del Green Retail Park, così da portarlo anche agli altri e in tutte le azioni della loro giornata. Si tratta di offrire ai consumatori l'occasione di comportarsi bene rimanendo cool, con una nuova concezione di shopping mall totalmente disruptive e dedicato al consumo sostenibile e rispettoso.

Se si volesse cercare di analizzare il business model di Green Pea si potrebbe partire proprio dalla sua value proposition (proposta di valore), cuore del progetto che intende far arrivare valore ai propri clienti. La value proposition di Green Pea si fonda su un valore condiviso che deve unire l'impresa ai diversi clienti che partecipano attivamente al processo di cambiamento di cui Green Pea ha fatto obiettivo primario. Questo valore va ricercato nell'ampia offerta di prodotti e servizi che il green retail park propone ai consumatori, tutti creati e venduti seguendo degli appositi processi di sostenibilità, circolarità ed eco-compatibilità. Si tratta quindi non di un valore generico e offerto da molti concorrenti del settore retail, ma si adatta ad un consumatore più esigente nelle sue richieste, colmando così uno spazio del mercato ancora non pienamente soddisfatto.

A chi si riferisce la proposta di valore? il target di mercato è di fondamentale importanza nel definire il business model aziendale, e nel caso di Green Pea diventa semplice stabilire a chi si riferisce l'azienda quando parla di rispetto: tutti. In realtà in un'intervista a Francesco Farinetti, CEO di Green Pea, ha affermato: *“bisogna pensare con lo stesso sguardo che dovrebbe avere la politica, ovvero quello intergenerazionale. Il target di Green Pea sono innanzitutto i bambini, poi è il bambino che c'è in ognuno di noi, però la nostra vera mission non è tanto salvare il pianeta ma salvare la razza umana e lasciare il pianeta nelle migliori condizioni alle generazioni che verranno perché saranno loro a ritrovare l'equilibrio perduto”* (Francesco Farinetti, 2021). E ancora Oscar Farinetti spiega: *“se dovessi spiegare Green Pea a un bambino gli direi: vieni a vedere e toccare*

delle cose che sono state costruite per te e per il tuo futuro; se il nostro progetto avrà successo lo dovremo specialmente ai giovani, perché sono loro il motore che muove il pianeta. Il movimento Fridays For Future è nato da Greta Thunberg, giovanissima, e nell'arco di un paio di anni ha generato una rivoluzione ambientale globale, di cui fa parte anche Green Pea” (Oscar Farinetti, 2020).

Nello stesso manifesto di Green Pea, nella sezione target si ha: “Everyone + kids + GP members” (www.greenpea.com). Per cui in qualche modo tutti sono coinvolti nel processo di miglioramento e cambiamento ambientale e sociale verso uno stile di vita più sostenibile, a partire dai bambini che sono la generazione futura su cui è più importante investire per educare ad essere consumatori responsabili, fino ad arrivare a fasce d'età più avanzate. Si tratta quindi di un segmento di mercato molto ampio, motivo per cui l'offerta di Green Pea è altamente differenziata affinché le esigenze di tutti i diversi tipi di clienti siano soddisfatte, insieme alla loro redditività potenziale, ragione per cui i prodotti e servizi di Green Pea tengono conto di tutte le diverse fasce di prezzo a cui il cliente può essere interessato.

Molti sono i canali attraverso cui Green Pea distribuisce i suoi prodotti e comunica con i suoi clienti e con i potenziali consumatori, diversi touch-points (punti di contatto) tra cui sia fisici che digitali. Di estrema importanza è il principale canale fisico, quindi il vero e proprio retail park di Torino, tramite il quale i consumatori hanno la possibilità di toccare con mano i prodotti e fare una full immersion dell'esperienza sostenibile e innovativa. A riguardo Green Pea ha deciso di non aprire un e-commerce attraverso cui acquistare online, e nello stesso sito www.greenpea.com, cliccando nella sezione “compro online” appare una schermata con su scritto: *“i prodotti Green Pea non si comprano online. Tutto solo on land! Crediamo che l'esperienza di vivere dal vivo i luoghi di vendita, incontrare il sorriso dei nostri collaboratori e toccare con mano i nostri prodotti sia fondamentale. E pensiamo che sia parte del cambiamento di cui tutti abbiamo bisogno. Ti aspettiamo da Green Pea a Torino”* (www.greenpea.com). Si tratta sicuramente di una mossa controcorrente in questo periodo in cui la vendita online è incrementata tantissimo a causa della pandemia, ma la finalità dietro questa scelta giustifica il mezzo.

Oltre al principale canale fisico, Green Pea si avvale appunto di un sito internet tramite cui informa i clienti sulle nuove offerte, descrive i propri partner, permette di fare un tour virtuale a 360° della struttura Green Pea, rende possibile visionare il suo manifesto oltre

che elencare diversi indirizzi e sezioni tramite cui chiunque può comunicare con l'azienda o iscriversi alla newsletter per essere aggiornato sui cambiamenti del mondo Green Pea. Attraverso social media come gli account Instagram o Facebook, Green Pea è in grado di informare i suoi followers anche sugli avvenimenti che riguardano il nostro pianeta e sulle notizie più importanti sempre a tema rispetto, oltre che intrattenerli con posts e stories che descrivono le principali attività e novità all'interno di Green Pea, e con un canale Youtube sul quale vengono inserite diverse interviste e talks. Altro importante canale comunicativo è il magazine "Green People" che racconta i punti di vista di scrittori, attivisti, scienziati, influencers, artisti, partners e members per esplorare il mondo green. E' stato chiamato in questo modo perchè ha l'obiettivo di creare una community di persone unite dalla passione per la sostenibilità. "Che siate esperti del settore o che vi stiate affacciando a questo mondo, il nostro magazine online è pensato per voi e per la vostra sete di news che mettono il pianeta al centro" (www.greenpea.com).

Altro canale attraverso cui i consumatori sono in grado di interagire con la newco è l'app Green Pea che permette di giocare e imparare allo stesso tempo, così da motivare i clienti o il pubblico in generale a espandere le proprie conoscenze sul mondo green e ricevere in cambio sconti per acquistare negli suoi stores. Per cui pur non avendo un e-commerce Green Pea si avvale comunque di touchpoints digitali e non solo fisici, creando un omnicanalità personalizzata e perfetta per il suo business e per il suo customer target.

In generale, il business model sul quale Green Pea si fonda è alquanto innovativo e disruptive rispetto ai modelli di business tradizionali e, trattandosi del primo green retail park al mondo, non ha dei concorrenti in senso stretto (considerare competitors i centri commerciali sarebbe inopportuno), quindi da pionieri di questo progetto i fondatori di Green Pea, hanno dovuto affrontare e continuano ad avere delle sfide più grandi, dovute dalla mancanza di modelli già esistenti a cui fare riferimento. Si tratta probabilmente di un modello ibrido di sharing e green economy, in cui la fitta rete di relazioni e partners che creano la comunità Green Pea e gli obiettivi di miglioramento del capitale naturale del pianeta nel quadro del suo sviluppo sostenibile si fondono insieme per creare la nuova realtà di retail Green Pea.

3.2 - Il perfetto connubio di Retail sostenibile e innovativo

Durante l'intervista da me effettuata a Francesco Farinetti, alla domanda: *“La nuova frontiera del retail basato sulla sostenibilità deve avere uno sguardo al futuro ma deve guardare anche al passato. In che modo questo viene fatto da Green Pea?”*, ha risposto dicendo: *“Tutta l’offerta di Green Pea è basata su questi due “pillar”, da un lato la tradizione perché cinque generazioni fa eravamo green, perché non c’era ancora stata la rivoluzione industriale, perché avevamo un equilibrio in armonia con la natura e sapevamo avere rispetto del creato, dall’altra parte si ha il balance del futuro, perché l’innovazione e la ricerca, grazie alle nuove tecnologie avremo la possibilità di ritrovare un equilibrio. La terza offerta la metto sempre di fianco ma è fondamentale per un retail, la customizzazione dell’esperienza”* (Francesco Farinetti, 2021).

Ecco perchè Green Pea è il perfetto esempio di retail moderno in cui la sostenibilità si fonde alla tecnologia, lasciando spazio alla ricerca e alle nuove tecnologie senza però dimenticarsi dell'importante punto di vista diretto sempre al rispetto e benessere del nostro pianeta e dei suoi cittadini, che ci insegna da anni come sia un posto perfetto per l'umanità che dispone di tutte le risorse che ci servono e di cui dobbiamo far buon uso.

In che modo Green Pea è innovativo tenendo uno sguardo al futuro e alla tecnologia? Molti sono gli esempi che si potrebbero fare, a partire dalle diverse entrate del building in cui si trovano dei pavimenti alquanto speciali: si tratta del pavimento piezoelettrico, una tecnologia assolutamente all'avanguardia che permette di creare energia green e gratis semplicemente camminando su di questo, così tutti i clienti e lo staff di Green Pea possono contribuire a questa proposta sostenibile e futuristica, si tratta infatti della prima installazione in Europa, *“il futuro sarà che grazie alla nostra cinese riusciremo a produrre energia green. È una tecnologia del futuro carissima ma come lo erano anche i pannelli fotovoltaici dieci anni fa che costavano molto ma producevano poco, tutte le nuove tecnologie che arriveranno contribuiranno alla sostenibilità”* (Francesco Farinetti, 2021).

Altro modo in cui viene evidenziata questa doppia visione tra tradizione e innovazione in Green Pea è presente nella sua sartoria in cui Francesco Farinetti spiega: *“abbiamo da una parte Marco e Chiara – sarti bravissimi che con le loro mani e la loro tradizione fanno le riparazioni dei nostri abiti – di fianco abbiamo il futuro: la prima installazione*

in Europa di un gate che si chiama “Igoodi” (la prima fabbrica di avatar 100% made in Italy), un uovo di tre metri per due che, con duecento macchine fotografiche che ti fanno 1800 foto in un minuto, hai la scansione digitale del tuo corpo, la prima “avatar factory”, quindi prende le misure del tuo corpo così da poterti fare degli abiti su misura. Da lì a tantissime altre esperienze sempre su questo doppio binario: futuro e passato, e tutto questo per customizzare” (Francesco Farinetti, 2021).

Inoltre questa tecnologia diventa anche green perchè non consuma l’ecosistema e può anzi facilitare comportamenti sostenibili nella vita reale: da una parte la creazione di un avatar con tutte le esatte misure di una persona ridurrebbe di gran lunga il numero dei resi nello shopping online di abbigliamento per cui si avrebbe anche un risparmio energetico e ambientale. Può inoltre aiutare a rendere efficiente il tempo attraverso il “teletrasporto” e quindi non recandosi fisicamente nei luoghi di interesse risparmiando così consumi dovuti agli spostamenti, oltre che risultare utile anche in altri settori apparte il retail, come quelli di Sport, Salute e Telemedicina.

Igoodi permette la digitalizzazione del corpo umano e all’interno di Green Pea può essere utilizzato oltre che nell’ambito sartoriale anche per scopi diversi come ricevere informazioni riguardo l’indice di massa corporea, consigli di stile in base alla propria morfologia, un app mobile gratuita per gestire il proprio avatar e divertirsi a personalizzare e creare contenuti da condividere sui social.

In questo modo e in tanti altri, Green Pea unisce sostenibilità a innovazione, rendendo le due cose parte di un unico concetto, come dovrebbe essere, a partire dall’abbigliamento fino ad arrivare all’arredamento e all’auto.

Cosa vende Green pea oltre l’idea di consumo rispettoso? Si occupa di tutti i mercati più importanti e responsabili della gran parte delle attività di consumo: si vende energia e apparati per realizzarla affinché vengano abbattuti inquinamento e riscaldamento globale: “L’Italia possiede in abbondanza acqua che scorre, vento che soffia e sole che riscalda. Saranno queste le fonti su cui da subito ci concentreremo, ma resteremo curiosi e attenti verso ogni innovazione tecnologica che vada nel senso della sostenibilità ambientale. Il nostro inguaribile obiettivo sarà: energia da fonti pulite e rinnovabili in ogni casa, in ogni fabbrica, in ogni ufficio... in ogni luogo di esistenza umana” (www.greenpea.com). Green pea vende anche macchine per muoversi, tutte italiane e alimentate attraverso fonti energetiche pulite, belle, sicure e piacevoli, per cui anche nell’ambito delle auto Green

Pea si impegna a seguire l'evoluzione tecnologica affinché l'impatto ambientale venga sempre più migliorato.

Da Green Pea si trovano abiti, calzature, borse e accessori di grande qualità e bellezza, costruiti con materiali nuovi o riciclati che rispettano la natura in tutte le fasi della loro creazione. Infatti in caso di capi in cotone questo sarà solo Ogm free e organico, invece nel caso in cui vengano utilizzati materiali di origine animale Green pea si assicurerà che provengano da allevamenti certificati e controllati secondo le regole del rispetto alla base dei suoi obiettivi. I capi presenti nei negozi all'interno del green retail park saranno inoltre colorati usando tecniche non dannose per l'ambiente. "Componente fondamentale della nostra idea di sostenibilità è la lunga durata e la possibilità di riuso o di riciclo a fine vita. Avremo produttori che già rispondono per il 100% a questo profilo e altri che hanno incominciato il percorso con ottimi risultati, essendosi dati l'obiettivo, almeno per i prodotti in vendita presso Green Pea, del massimo livello di sostenibilità possibile. Ogni produttore esporrà la descrizione del proprio disciplinare di fabbrica" (www.greenpea.com).

Infine si vendono mobili e arredamenti per la casa di grande qualità e design, sempre che seguano gli stessi principi, tecniche e materiali di costruzione che siano rispettosi dell'ambiente, minimizzando l'emissione di formaldeide seguendo le restrittive normative vigenti. Verranno utilizzati legni provenienti da foreste controllate e garantite dal disciplinare FSC, inoltre le plastiche utilizzate saranno solo quelle biodegradabili o riutilizzabili, e per la creazione dei metalli verrà utilizzata la massima attenzione e sicurezza, sempre in linea con l'idea di sostenibilità e lunga durata già anticipata. Inoltre Green Pea dichiara che: "Per ogni mobile venduto planteremo un nuovo albero" (www.greenpea.com).

3.2.1 - Piano comunicativo ed esperienziale

La customer experience da Green Pea comincia dal piano 0 dove ad accogliere i clienti vi è il Green Pea Discovery Museum: "All'interno di Green Pea crediamo nel cambiamento attraverso la conoscenza e abbiamo deciso di togliere quasi 1000 metri quadrati alla vendita, e abbiamo dedicato un'area al "Green Pea Discovery Museum": un luogo dove a tutti i livelli, sia a quello un po' più easy oppure a quello più approfondito,

proponiamo le nostre soluzioni ai grandi temi – Green Pea e l’acqua, l’aria, l’economia circolare, eccetera. E poi abbiamo una grande libreria di seimila volumi dedicati al tema “Save The Planet” e Kids con una grande scritta “chi non legge è complice”, se noi non studiamo e non approfondiamo siamo complici di questo disastro verso il quale stiamo andando” (Francesco Farinetti, 2021).

Green Pea vuole che i suoi clienti siano partecipi dell’obiettivo comune e propongono quindi diversi modi per far sì che dalla loro customer experience possano trarre più di semplice shopping, si tratta infatti di ampliare le proprie conoscenze, conoscere affinché si sia consapevoli di ciò che ci circonda e della responsabilità che ognuno di noi ha nei confronti del nostro pianeta.

Questo processo di apprendimento viene portato avanti con il Discovery Museum che raccoglie ed espone tutte le principali innovazioni di rispetto ambientale come il motore del futuro ad idrogeno di FPT, la possibilità di ballare sul pavimento piezoelettrico di Enel X per creare energia, Iren e le sue centrali idroelettriche e di teleriscaldamento, l’opportunità di imparare grazie al Gruppo Mauro Saviola come l’Italia sia il primo Paese al mondo per il recupero del legno e tanti altri fatti interessanti sul nostro Paese e sulle ultime innovazioni tecnologiche.

Ma non solo Green Pea cerca di arrivare alla coscienza dei consumatori attraverso il suo Museo, vi sono anche diversi canali che vengono sfruttati, infatti la conoscenza di Green Pea continua anche dopo essere usciti dal retail park, a casa di ciascuno di noi grazie all’app Green Pea e al nuovo gioco da tavolo presentato: “*Greenopolis*”. L’app Green Pea permette infatti ai clienti di rimanere sempre collegati con la realtà del green retail park e di imparare nuove tips ogni giorno diventando parte di una vera e propria community con diversi vantaggi. Tramite app i clienti possono svolgere diverse azioni come la possibilità di effettuare pagamenti smart o prenotare eventi e scrivere le proprie storie con Short Edition. L’app Green Pea nasce in collaborazione con AWorld, una startup italiana delle Nazioni unite che promuove i Sustainable Development Goals (SDG’s) tramite la campagna ACTNOW contro il cambiamento climatico. Tramite l’app infatti il cliente può accedere alla sua area personale e iniziare il percorso di miglioramento attraverso sfide, quiz e meccanismi di gamification, così da guadagnare Pea Points e badge da collezionare per avanzare di livello e diventare un pro nel mondo Green e ricevere sconti e offerte personalizzate.

Inoltre tramite app o sito web il cliente può decidere di diventare Green Pea Member ed ottenere la carta valida per 12 mesi ad un prezzo che permette ai clienti di avere diversi vantaggi come: Prezzi dedicati, promozioni, ottenere ulteriori Pea points, leggere le GP news ogni giorno in esclusiva ed avere priorità sugli eventi GP e su delle esperienze esclusive. Inoltre l'app si avvale di una sezione "News" e "short edition" che permettono ai clienti di leggere le news più importanti del mondo Green per essere parte della soluzione.

L'app è integrata con il progetto Short Edition, che per la prima volta arriva in Italia. Si tratta di "distributori automatici di mini storie, in italiano e in inglese. Un meccanismo tecnologico e poetico con cui potrai scoprire narrazioni sui pensieri dei grandi filosofi greci, testi originali sul tema Green curati dalla Scuola Holden, pensieri dei GP Members e dei GP Partners. Attraverso l'app Green Pea tutti i GP Members possono inviare i propri scritti, che diventano parte di questo progetto narrativo condiviso e vengono distribuiti ai visitatori. Insomma, attraverso l'app puoi scrivere una nuova pagina della storia del mondo Green" (www.greenpea.com).

Tra le offerte speciali riservate ai clienti oltre la Green Pea Member card vi sono anche opzioni come l'Otium Pea Club Member in cui i clienti oltre alle altre offerte avranno incluso nell'abbonamento annuale anche l'accesso gratuito al rooftop dell'edificio, al lounge bar, alla piscina e alla spa, e l'abbonamento giornaliero con una card che permette i medesimi servizi di accesso ai luoghi più experiencing di Green Pea.

Come è stato prima evidenziato, l'esperienza Green Pea continua anche a casa, non solo con i canali digitali, ma anche con il nuovo gioco "Greenopolis". Si tratta di un gioco da tavola totalmente ecologico che insegna nozioni sulla sostenibilità ed il rispetto ambientale ai bambini ma anche agli adulti, sull'onda di quella che è la mission aziendale ma rendendola più divertente e coinvolgente.

Risulta chiaro quindi come Green Pea non si basa solo su vendita e shopping ma viene data molta importanza al piano comunicativo ed esperienziale, tanto che Green Pea per difendersi dagli inarrestabili competitors della vendita online ha costruito un luogo esperienziale affinché vi sia qualcosa di concreto che spinga i consumatori a recarsi in luogo fisico per acquistare dei beni o servizi anziché farlo da casa. "Si è passato dal concetto di retail a quello che adesso viene codificato "Retailtainment": da un lato mi diverto e imparo e dall'altro compro, queste sono le tre azioni che vogliamo riuscire a

portare nella nostra esperienza di retail all'interno del progetto Green Pea. Quindi nel momento in cui noi immaginiamo un luogo fisico e nel momento in cui andiamo ad affrontare quello che deve essere un cambio epocale di scelta per i consumatori che non sia solo: me lo posso permettere e mi piace, ma anche chiedersi quale sia l'impatto di questo bene/servizio sul pianeta, allora ce l'abbiamo fatta. Solo attraverso la conoscenza uno può avere consapevolezza – per cui Green Pea è prima di tutto un luogo di conoscenza” (Francesco Farinetti, 2021).

Come viene fatto ciò? Un esempio potrebbe essere quello della vastissima cartellonistica, vengono chiamate “Materiotecche”: si tratta di installazioni che presentano diversi materiali, ad esempio nel caso dell'abbigliamento si hanno tessuti ricavati da reti da pesca, Econyl, cashmere rigenerato e molto altro, sono dei luoghi all'interno di Green Pea che aiutano a far capire come oggi non ci siano più scuse ma si debba agire consapevolmente.

Altri esempi per cui possiamo considerarlo un luogo di conoscenza e consapevolezza sono quelli già precedentemente illustrati, come il Green Discovery Museum e i diversi giochi e le sfide su cui si cimentano i clienti di Green Pea.

3.2.2 - Posizione e Struttura

Il luogo fisico di Green Pea nasce a Torino in zona Lingotto, proprio affianco al primo negozio Eataly, zona conosciuta per essere il cuore pulsante dell'innovazione della città: “il Meatpacking District di Torino”. Si tratta inoltre di una zona strategica in quanto frequentata da moltissime persone tra cui tanti giovani, infatti si trova vicino l'Università di Torino Dental School, al Museo dell'Automobile, al Campus Lingotto (residenza universitaria che ospita circa 100 studenti) e tanti altri punti di incontro tra cui uffici e il centro commerciale Lingotto. Si conta che siano più di 2 milioni le persone che ogni giorno passano dalla fermata metro Lingotto e si spostano con i mezzi pubblici che circolano in zona, e 1,6 milioni di persone vivono a 30 minuti di distanza dal luogo dove si trova ubicato Green Pea (www.greenpea.com). La zona Lingotto è infatti anche ben collegata dal centro di Torino e dalle altre zone della città, oltre che da aeroporto e stazioni.

Perché Torino? Perché come spiega Oscar Farinetti durante un'intervista “è la città delle invenzioni, a Torino è stato inventato tutto, non solo l'automobile ma anche la televisione

e la radio, il telefono, il cinema, infatti il primo film italiano fu girato a Torino, la moda, la prima sfilata di moda fu nel 1911 a Torino ed era una donna che indossava un pantalone, cosa che ha sconvolto l'Italia. Nel 1854 nasce a Torino la prima cooperativa di consumatori. Quindi vogliamo rilanciare questo progetto di Torino città creativa, per cui qui nasce il prototipo da copiare poi nel resto del mondo” (Oscar Farinetti, 2021). Uno degli obiettivi importanti di Green Pea è infatti quello di ampliarsi all'estero costruendo altri green retail parks sulla base di quello di Torino, portando non solo prodotti made in Italy, ma facendo conoscere il made in Italy Green ad altri Paesi del mondo, un pò come è stato già fatto con Eataly.

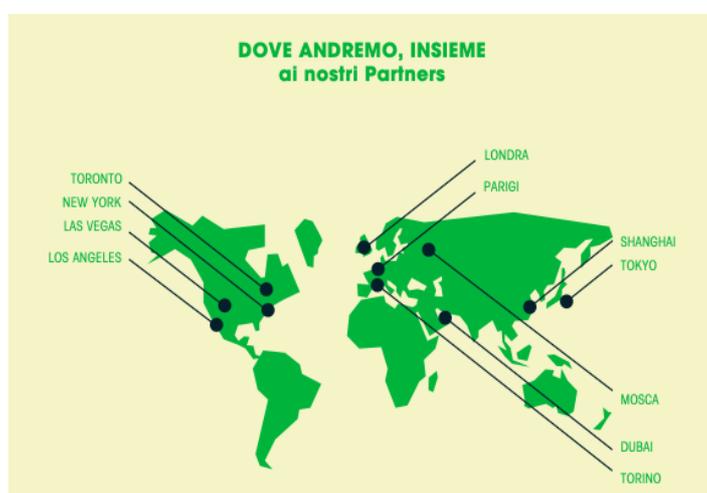


Figura III.1: La futura internazionalizzazione di Green Pea

Fonte: Libro unico Green Pea, www.greenpea.com

Il green building invece risulta essere un simbolo di ciò che il progetto Green Pea significa, unisce l'innovazione alla sostenibilità facendo coesistere elementi come materiali riciclabili, piante e alberi da un lato e tecnologie come il piezoelettrico dall'altro. Questo consiste in uno spazio di 15.000 metri quadri su cinque piani, la cui genialità sta nel fatto che sia tutto interamente smontabile con un cacciavite e una chiave da 24 mm, così da poter trasferire la struttura in caso di necessità in qualsiasi altro luogo che possa ospitarla senza bisogno di utilizzare nuovi materiali, seguendo la filosofia del second life infatti tutti i materiali sono riciclabili: acciaio, ferro e vetro.

La particolarità del building sta nel fatto che il legno utilizzato per il cappotto ha una storia speciale: si tratta di abete rosso proveniente dalla Val di Fiemme del bellunese, da

due delle foreste armoniche distrutte dalla tempesta Vaia dell'ottobre del 2018. Grazie a LEGNO&SOLE, azienda specializzata nei rivestimenti esterni, Green Pea è stato in grado di usare legno di recupero che permette di non tagliare altri alberi ma di utilizzare solo quelli che erano già stati abbattuti a causa della tempesta e che altrimenti sarebbero andati perduti. Anche il legno utilizzato per i pavimenti interni segue la stessa idea di recupero e proviene da alberi raccolti nei fiumi piemontesi o da altri edifici ormai dismessi. Oltre a questo la specialità dell'edificio è la sua capacità di ridurre l'inquinamento interno dell'88% grazie all'uso di vernice airlite, la mole di batteri e virus dell'aria viene ridotta inoltre del 99,9%. Questo aspetto risulta essere di fondamentale importanza per i clienti che oggi più che mai, e in uno scenario post-pandemico, sembrano porre molta attenzione all'aspetto igienico e di sicurezza dei luoghi in cui acquistano e svolgono le loro esperienze.

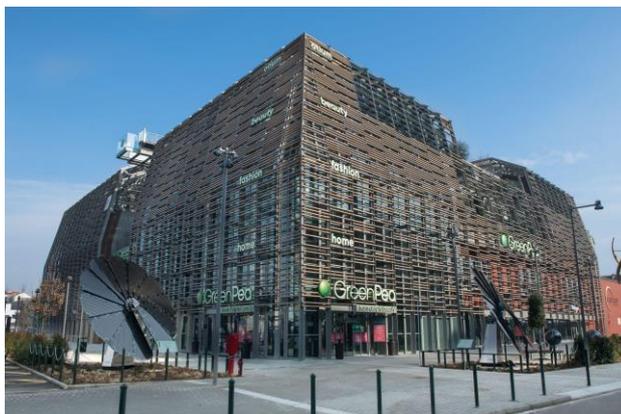


Figura III.2: Green Pea dall'esterno

Fonte: www.greenpea.com

Il building risparmia grazie alle più avanzate soluzioni energetiche e tecnologiche: pozzi geotermici nelle falde acquifere che forniscono la maggior parte dell'energia di cui ha bisogno, teleriscaldamento, fotovoltaico di ultima generazione, LED di ultima generazione, colonnine elettriche ultra fast, pavimenti piezoelettrici a tutti gli ingressi, mini pale eoliche, smart flowers presenti fuori dall'edificio che producono energia per piccoli impianti, sfere solari e recupero dell'acqua piovana che viene depurata e usata per irrigare le piante dell'edificio e per lo scarico delle toilette (www.greenpea.com). La luce solare è di fondamentale importanza per la struttura e proprio per questo vengono sfruttati degli impianti fotovoltaici presenti sul terrazzo e nell'area dei parcheggi e la luce artificiale viene controbilanciata da quella naturale così da risparmiare, per cui la prima viene aumentata o diminuita a seconda della qualità della luce naturale attraverso la

rilevazione fatta con specifiche sonde. Tutte le soluzioni energetiche elencate fanno sì che Green Pea sia per una buona parte, circa 80% autonoma, solo una piccola dell'energia consumata proviene da altre fonti non interne.

Green Pea è invece l'edificio che respira grazie alla presenza di 2000 esemplari tra alberi, arbusti e piante che nascono e crescono in collaborazione con Vannino Vannucci, il più grande vivaista d'Europa (www.greenpea.com).

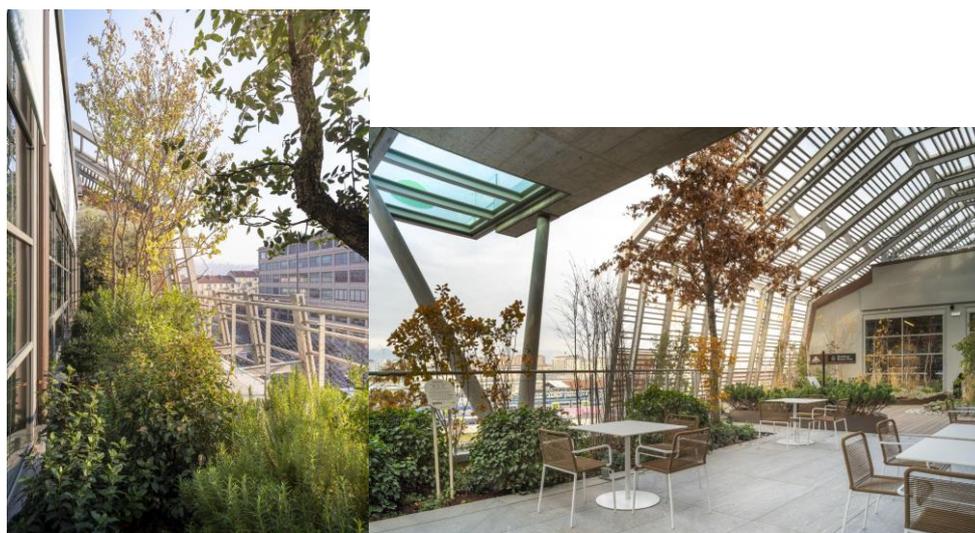


Figure III.3 e III.4: Alberi, arbusti e piante da Green Pea

Fonte: www.greenpea.com

L'edificio è sicuramente la realizzazione fisica del progetto, ma è anche un esempio di come la sostenibilità da Green Pea venga trattata a 360°. In un'intervista per *l'ifegate* l'architetto Carlo Grometto, il quale insieme a Cristiana Catino ha progettato la struttura di Green Pea, dice: "L'edificio non doveva essere solo sostenibile ma anche comunicare sostenibilità. Un edificio che avesse anche un intento educativo, pedagogico potremmo dire [...] possiamo affermare che la struttura sia *carbon free*. Tra l'altro l'edificio ha ottenuto un punteggio di 3,5 su 5 del protocollo Itaca per la sostenibilità ambientale, un risultato davvero molto elevato per un edificio commerciale" (Carlo Grometto, 2021).

Per quanto riguarda la composizione di Green Pea invece questo si divide in 5 piani che si focalizzano su prodotti e servizi diversi tra loro ma tutti costruiti e venduti seguendo la stessa filosofia del rispetto e della sostenibilità. Il piano zero (GP0) viene intitolato "LIFE - move energy and connect" in quanto i prodotti riguardano il movimento, l'energia e la connessione. All'interno del piano zero oltre al Discovery Museum si trovano infatti

automobili elettriche e ibride grazie a Stellantis, il primo concessionario con una selezione intera di automobili che rispettano l'ambiente, telefoni ricondizionati di TIM, l'energia certificata green di IREN, l'e-mobility con Enel X e il Green banking con UniCredit. Nello stesso piano è inoltre possibile trovare il primo servizio di lavanderia italiano sostenibile e rispettoso dell'ambiente che sfrutta dei metodi innovativi per il lavaggio a secco che non sia nocivo nè tossico. Si tratta di Iride, un progetto realizzato da una famiglia torinese di lavandai da cinque generazioni che utilizza GreenEarth, una tecnica che sostituisce i solventi petrolchimici utilizzati dal tradizionale lavaggio a secco con il silicone liquido, che si degrada in modo naturale, salvaguardando la salute delle falde acquifere e riducendo le emissioni di gas tossici in atmosfera (www.greenpea.com).

Il primo piano invece (GP1) è dedicato alla casa sostenibile, si intitola infatti "HOME - living and design" proprio perché al suo interno è possibile trovare tantissime offerte per l'arredamento della casa sostenibile a 360°, a partire dalla cucina fino alla camera da letto, inclusi elettrodomestici nuovi e rigenerati, pavimenti e illuminazione. Inoltre è possibile trovare degli arredatori esperti che ti aiutano a progettare il restyling della tua casa attraverso delle consulenze negli uffici presenti nello stesso piano prenotabili direttamente online. Green Pea è inoltre in grado di mettere in contatto i propri clienti con la sua community di professionisti nel caso in cui stiano cercando degli architetti. Il servizio GP project permette di arredare o rinnovare degli ambienti utilizzando materiali riciclabili come legni di recupero, pannelli in pet riciclato, vernici all'acqua ed elettrodomestici a risparmio energetico. Tutto in un'ottica green grazie alla collaborazione con diversi brand sostenibili del made in Italy. Tutto sostenibile, a partire dal prezzo (www.greenpea.com).

Il secondo piano (GP2) è quello dedicato alla moda e all'abbigliamento di donna-uomo-bambino/a che prende il nome di "FASHION - dress & style". Anche in questo settore Green Pea si avvale di partners esemplari per il loro trattamento dei tessuti e per l'utilizzo di materiali rispettosi della natura. "Ci vestiamo di simboli, da sempre. Ora è il momento di scegliere simboli che facciano bene al Pianeta. Il pea dot significa "prodotto di rispetto". Per la Natura e per te, che sei parte della Natura" (www.greenpea.com). Il pea dot viene infatti applicato su tutti i capi presenti da green pea, questo è presente direttamente sui capi nello scaffale oppure viene applicato successivamente al momento dell'acquisto e consegna attraverso un ricamo, cucito o stampato.

Salendo al terzo piano (GP3) si ha la sezione “BEAUTY - taste, read & beauty”. In questo caso la bellezza sta ad indicare la possibilità di fare esperienze piacevoli. Si tratta di uno stile di vita che non riguarda solo i prodotti di bellezza in senso stretto, ma anche la bellezza italiana del cibo, del leggere e del vivere. In questo piano è possibile infatti trovare due ristoranti, molto diversi tra di loro e belli ognuno a suo modo: da una parte si ha “100 Vini & Affini” il bistrot aperto dalla mattina alla sera attraverso cui scoprire una selezione di vini tra cui biologici e biodinamici e sperimentare con la proposta gastronomica multietnica seguendo la qualità sostenibile e il più possibile di prodotti che arrivano da vicino; dall'altra parte si ha invece “Casa Vicina”, il ristorante con una stella michelin della famiglia Vicina che con oltre 100 anni e 5 generazioni di esperienza riescono a portare in tavola insieme tradizione e innovazione, inoltre portano avanti il progetto “Terra Vicina” tramite cui supportano diverse realtà agricole e produttive del territorio piemontese che utilizzano pratiche rispettose e tradizioni familiari. Nello stesso piano è inoltre possibile trovare quattro concept store dell'alta moda tradizionale italiana: Zegna, Brunello Cucinelli, Herno e SEASE, si tratta di aziende del made in Italy famose internazionalmente che stanno cercando di guardare al futuro in un'ottica green attraverso azioni concrete.

Per scoprire la bellezza della conoscenza e della lettura vi è invece la possibilità di visitare la più grande libreria di Torino dedicata alla sostenibilità e a di lettori dell'oggi e del domani con oltre 5000 volumi dedicati alla sostenibilità e ai bambini. “Conoscenza, consapevolezza e azione: solo attraverso la cultura possiamo cambiare il rapporto con la Natura, chi non legge è complice. Leggi e diventa parte della soluzione” (www.greenpea.com).

L'ultimo piano (GP4) viene dedicato all' “otium”, o meglio all' ”ozio creativo” che veniva considerato dagli antichi come la più grande delle professioni. Si tratta del rooftop di Green Pea e l'idea nasce dal fondatore Oscar Farinetti che dichiara: *“2500 anni fa quattro persone hanno cambiato il mondo, questa cosa è successa ad Atene, sull'acropoli, e si tratta di quattro filosofi: uno si chiamava Pericle, l'altro Sofocle, poi Platone e Aristotele, questi hanno vissuto in 173 anni, quei 173 anni che hanno cambiato la faccia del mondo segnando il passaggio dalla storia antica alla nuova storia dell'homo sapiens. Hanno inventato la bellezza, la democrazia, una nuova economia, un nuovo modo di confrontarsi e vivere in armonia. Al di sotto di questi vivevano altre persone che*

lavoravano, falegnami, muratori, attività che presero il nome di negozio (negazione dell'ozio). 2500 anni dopo, il sociologo Domenico De Masi ha rielaborato il loro pensiero e ha ideato il concetto contemporaneo di ozio creativo: l'idea a cui si ispira il nostro rooftop. Da questi incroci di idee e di epoche è nato Otium, la nostra acropoli, il completamento dei 4 piani di neg-ozio Green Pea. quindi dopo i quattro piani di negozio andiamo su ad oziare, ma deve essere un ozio creativo e quindi libri, lettura e quant'altro” (Oscar Farinetti, 2020).

L'Otium dispone di una spa con piscina panoramica su Torino, una sauna, idromassaggi, bagno turco e un Lounge Bar in cui è possibile trovare un'ampia offerta tra cocktails, aperitivi e piatti del ristorante stellato Casa Vicina. Otium è inoltre un Club riservato ai suoi soci che accedono tramite una selezione e con un abbonamento annuale che gli permette di avere servizi in esclusiva, sconti e offerte personalizzate e punti pea points tra le altre cose, ma gran parte dei servizi sono aperti a tutti.

3.3 - Partnership e rete di collaborazione

Green Pea viene fondata da Oscar Farinetti insieme alla collaborazione del socio Roberto Orecchia, Fashion Brand Director di Green Pea. Altre figure di spicco del progetto sono Piercarlo Grimaldi, magnifico rettore del piano Fashion, Pierangelo de Poli, fondatore di Atrium e socio di Green Pea Home e Francesco Farinetti, vicepresidente di Eataly e Amministratore delegato di Green Pea. In generale in progetto gode di un'ampia rete di partners con cui collabora ogni giorno con più di 200 membri del personale che lavorano al suo interno, tra aziende e imprenditori si contano invece oltre 100 soggetti, tutti guidati dalla necessità di un cambiamento che porti ad un consumo e ad una produzione più consapevoli e in armonia con la Natura. Questi infatti portano nei negozi Green Pea prodotti duraturi e rispettosi, che non rinuncino alla bellezza e all'originalità del made in Italy, ma lo fanno in “modalità green”. Si tratta di aziende – per la quasi totalità italiane – che hanno da tempo messo al centro della propria attività le politiche Green, o che si stanno rapidamente muovendo verso una produzione sostenibile con ottimi risultati. Tutti i prodotti che i Partners propongono in Green Pea sono realizzati rispettando i massimi

livelli di sostenibilità sociale e ambientale, garantiti dai Disciplinari di Fabbrica (www.greenpea.com).

Tutti i partners di Green Pea sono inoltre parte del Producers Pea Club, un club che dà l'opportunità di scambiarsi informazioni, visioni ed esperienze, creando una vera e propria community che ha l'obiettivo di imparare e migliorarsi insieme per continuare a crescere da Torino verso il resto del mondo. Tra i partner più conosciuti e grandi vi sono: Stellantis, IREN, UniCredit, Mastercard, Samsung, TIM, EnelX e molti altri.

Ma la bellezza di Green Pea sta anche nella sua diversità presente all'interno della community, infatti non solo ad essere partners del progetto sono grandi aziende, ma anche piccole realtà meno conosciute ma con i medesimi principi di rispetto alla base. In un'intervista Francesco Farinetti ammette infatti: *“Il percorso è stato lungo, selezionando questi 140 partners che sono molto bio-diversi – come la biodiversità italiana – che vanno da multinazionali ai piccoli produttori. Faccio sempre un esempio: da Stellantis fino alle candele di Franca. La signora Franca è una splendida signora che nella vita ha deciso che voleva fare solo una cosa: produrre la candela più bella e sostenibile al mondo, è andata a Düsseldorf per prendere la cera alimentare, a Novara ha trovato il cotone biologico per lo stoppino, si è fatta aprire i cancelli di Gras, che solitamente apre solo per le grandi Maison de Parfum, per trovare i profumi alimentari e ha deciso di produrre cinque o sei candele al giorno. Quindi questa è la biodiversità italiana che abbiamo cercato di integrare in Green Pea”* (Francesco Farinetti, 2021).

3.4 - Background Imprenditoriale

Green Pea non è il primo progetto della famiglia Farinetti, questa infatti gode di ottima reputazione nel campo imprenditoriale italiano del retail grazie ai precedenti progetti: Unieuro e Eataly.

Unieuro venne fondato nel 1967 ad Alba da Paolo Farinetti (padre di Oscar Farinetti) e verrà detenuta dalla medesima famiglia fino al 2002, quando viene deciso di cederla al gruppo britannico Dixons Group P.l.c.

L'ambizione di Oscar Farinetti lo porta nel 2004 a fondare una nuova catena di distribuzione alimentare Eataly: si tratta di diversi punti vendita che nascono dapprima in

Italia per poi espandersi all'estero con più di 40 negozi attualmente operativi, con la peculiarità di offrire esclusivamente prodotti alimentari made in Italy e portare nel mondo la cultura e la storia della cucina e gastronomia dell'Italia. Eataly si pone come obiettivo quello di arrivare sulle tavole di tutti con prodotti di alta qualità e a prezzi sostenibili ed offrire un'esperienza in cui il cliente percepisca il valore dei prodotti artigianali provenienti da piccole imprese e realtà italiane con cui Eataly collabora. Questa grande catena ormai conosciuta internazionalmente si preoccupa, come l'attuale progetto Green Pea, di aspetti come la sostenibilità e il rispetto, e lo fa intraprendendo diverse iniziative rivolte alla piccole aziende e ai contadini che vogliono preservare determinate specie quasi in estinzione, privilegiando la biodiversità italiana, sostenendo gli orti in Africa di Slow Food, collaborando con gli allevatori che rispettano il benessere degli animali e con tante altre iniziative.

Le idee imprenditoriali di Oscar Farinetti sembrano mettere sempre al centro il Pianeta ed il Rispetto, oltre che l'ammirevole devozione per i prodotti italiani e la voglia di portare in altri Paesi le sue tradizioni. Ecco perché, dopo esserci riusciti con il cibo, adesso è tempo di passare ad un'esperienza di retail più allargata, quella di Green Pea.

Come ci tiene a precisare Francesco Farinetti: *“dopo l'esperienza di Eataly, viaggiando molto e grazie all'apertura in quattordici paesi di quarantaquattro Eataly, abbiamo capito che l'Italia nel mondo è famosa per le “tre F”: FOOD, per cui con Eataly abbiamo questo progetto importante; FASHION, dove siamo i primi in ambito maschile e secondi in ambito femminile in quanto ci battono per ora i francesi; FURNITURE – design, l'88% del design mondiale è italiano. Sulla scorta di questa analisi e vedendo la situazione mondiale sul tema della sostenibilità è nata nella nostra famiglia l'idea di allargare il progetto Eataly da quello che mettiamo dentro il nostro corpo a quello che mettiamo fuori dal nostro corpo. Quindi Green Pea nasce come diretta prosecuzione del progetto Eataly, noi lo chiamiamo “Eataly of things” – l'Eataly delle cose – ossia diventare il palcoscenico delle eccellenze della moda e del design italiano ma in chiave green”* (Francesco Farinetti, 2021).

Ecco quindi come nasce l'idea del primo Green Retail Park al mondo, dapprima cominciando da pionieri di questa innovazione a Torino, ma con la prospettiva di espandersi nel mondo seguendo la scia e l'esperienza di Eataly. Green Pea nasce da un'analisi ben strutturata che si basa su diversi aspetti ormai chiari: bisogna cambiare il

modo in cui consumiamo e produciamo, essendo la famiglia Farinetti consapevole del fatto di essere imprenditori e di fare retail e conoscendo i primati italiani nel food, fashion e furniture e la grande domanda nel mondo di prodotti made in Italy. *“E allora, oltre a prenderci il primato che già abbiamo della bellezza e dello stile, vogliamo prenderci anche il primato della sostenibilità. Lo possiamo fare perché il nostro Oil – il nostro petrolio – sono le aziende agricole, di artigianato e manufatto italiano e ovviamente quelle del fashion”* (Francesco Farinetti, 2021).

CONCLUSIONI E PREVISIONI PER IL POST-PANDEMIA

La pandemia che ha colpito l'intero pianeta negli anni 2020-2021 ha contribuito a diversi cambiamenti, molti dei quali nel settore retail. Dai diversi dati osservati e analizzati durante il percorso di ricerca per la mia tesi, è evidente come molti possibili scenari che si prospettavano per il retail del futuro sono in realtà già parte della nostra quotidianità o si prevedono in un futuro non molto lontano dal nostro. La storia mostra che tali cambiamenti non sono sempre temporanei: le crisi possono fondamentalmente rimodellare le nostre convinzioni e comportamenti. Alcuni trend acquisiti durante la pandemia, con molta probabilità, continueranno a persistere anche dopo questo periodo di crisi, proprio perché molti di questi non sono stati scatenati dal Covid-19, ma hanno solo subito un'accelerazione dal periodo. Un esempio potrebbe essere quello che riguarda il servizio di spesa online offerto da diversi supermercati, che la maggior parte degli utenti ha scoperto proprio durante il periodo di lockdown a causa dell'impossibilità di uscire di casa, e che ha dimostrato molti lati positivi a cui questi potrebbero affezionarsi. Si prospetta infatti che, una volta usciti dalla pandemia, i consumatori saranno molto più esigenti nei confronti dei retailers per alcuni servizi che sono diventati per loro normalità e di cui hanno scoperto i vantaggi durante il periodo di chiusura generale.

E' evidente inoltre come inevitabilmente la pandemia abbia accelerato il processo di omni-canalizzazione delle imprese, fornendo ai consumatori nuove piattaforme e canali attraverso cui acquistare prodotti e comunicare con le aziende. Tali pratiche migliorano l'attaccamento dei consumatori al marchio di vendita al dettaglio, forse aggiungendo un nuovo senso di vicinanza al rivenditore, e possibilmente contribuendo a migliorare l'immagine del retailer anche una volta ripristinata la normalità e quindi nel periodo post-Covid. Si prevede inoltre che le dimensioni come l'igiene, la salute e la sicurezza diventeranno il nuovo standard di acquisto. Il fatto che i consumatori cercheranno maggiori garanzie per i prodotti/servizi affinché siano privi di rischi, alzerà gli standard per l'interno settore concorrente.

Come possono allora le aziende prepararsi per un mondo post-crisi, invece di accovacciarsi e aspettare un ritorno al passato? (Reeves, Carlsson-Szlezak, Whitaker, Abraham, 2020). In generale il retail del futuro sembra riservarci molte innovazioni sia dal lato tecnologico che da quello sostenibile, per cui i retailers dovranno investire per

restare al passo con i tempi. Investimenti che non riguardano solo strutture e meccanismi interni ma anche il fatto di procedere con uno stile più improntato alla sostenibilità è da considerare un'innovazione, necessaria e ormai imprescindibile, a tutti i livelli. L'aspetto dello sviluppo sostenibile è infatti stato al centro di molti dibattiti aziendali, in questi anni più che mai, rendendolo obiettivo di diverse imprese, consolidate o new entry nel settore retail. Guidati dall'esperienza e intraprendenza del progetto Green Pea, possiamo affermare che è possibile fare retail sostenibile e innovativo allo stesso tempo, sfruttando bene le risorse che il pianeta ci offre e studiando dei business model che siano in grado di controllare e preservare i prodotti e il loro impatto. Il progetto Green Pea, come mi è stato possibile apprendere da Francesco Farinetti in un'intervista da me condotta, è riuscito nel suo intento di unire passato, presente e futuro, realizzando un'esperienza di retail innovativa, improntata sulla tecnologia e sulla sostenibilità a 360°, e lo ha fatto nel bel mezzo della pandemia, portando in Italia una boccata d'aria fresca e pulita, posizionandosi come simbolo di speranza e rinascita in un settore fortemente in difficoltà. Dal rapporto GreenItaly del 2020 si evince inoltre come le imprese che si impegnano nella green economy sono più salde nei momenti di crisi, esportano meglio, innovano di più, hanno i bilanci più sorridenti. La batosta dell'epidemia ha colpito tutte le imprese ma il rapporto GreenItaly dimostra che le imprese verdi, quelle che fanno leva sulla sfida ambientale, sono più resistenti anche al dramma virale (www.ilsole24ore.com). Si tratta di prodotti che vanno a finire poi sugli scaffali da cui acquistano i consumatori italiani, per cui anche i retailers sono coinvolti in prima persona in questa trasformazione della produzione e del consumo sostenibili che può certamente portare ad un importante vantaggio competitivo. Si parla infatti di *Greentailing* per unire il concetto green al mondo del retail. I retailers che investono nel mondo green sono inoltre quelli che innovano di più.

Le principali innovazioni, oggi e maggiormente negli anni a venire, comprenderanno l'AI, ovvero l'intelligenza artificiale, i cui usi potenziali e realistici includono analizzare meglio il modo in cui i clienti acquistano sia online che nei negozi fisici, l'ottimizzazione della catena di fornitura e la creazione di chat interattive per migliorare il servizio pre e post vendita. L'intelligenza artificiale sta ridisegnando gli store fisici e il mondo della vendita al dettaglio in generale, creando una nuova dimensione, quella del Phygital che

unisce la realtà fisica a quella digitale, permettendo inoltre di affacciarsi sul panorama dell'analisi dei big data che può portare a un migliore processo decisionale dei manager. Molti investimenti riguardano anche l'utilizzo di robot di servizio in prima linea nei negozi che prenderanno il posto del personale umano per una nuova customer experience. E' naturalmente ancora da capire se il consumatore odierno sia pronto per questo genere di cambiamento, ma senza nessun dubbio le nuove generazioni di consumatori sembrano propendere sempre più per l'esperienza digital e virtuale. McDonald's ha annunciato che prevede di installare chioschi automatici in 2.500 dei suoi negozi per eliminare la necessità di cassieri e creare "l'esperienza del futuro" (Grewal, Motyka, Levy, 2018). Risulta ormai chiaro che la trasformazione digitale, insieme agli obiettivi green, sono ovunque negli ordini del giorno dei consigli di amministrazione aziendali e sono arrivati ai vertici dei piani strategici dei CEO.

Data la forte spinta per l'e-commerce e l'online retailing, registrata specialmente nell'ultimo periodo, alcuni sono arrivati a parlare di apocalisse del retail fisico e dei tradizionali brick and mortar, ma sembra trattarsi di un'esagerazione più che di un probabile scenario futuro. La vendita al dettaglio fisica ha infatti molte opportunità da cogliere, tanto che diverse imprese presenti solo sull'online hanno deciso di aprire i primi store fisici registrando ottimi risultati, a dimostrazione del fatto che l'esperienza fisica rimarrà per i clienti ancora di fondamentale importanza.

Altro processo in corso è quello riguardante il cambiamento delle competenze dei manager e del personale, che richiede che questi vengano formati per essere in grado di adattarsi all'ambiente digitale e per imparare le nozioni di questa nuova era tecnologica, per cui i rivenditori devono concentrare i loro sforzi anche sull'efficacia operativa, oltre che sull'efficienza come driver del business.

E' possibile affermare che attualmente l'ambiente di vendita al dettaglio è instabile, assistendo alla ristrutturazione dei mercati e delle attività e ai cambiamenti nel comportamento dei clienti. Questa presa di coscienza è di grande importanza, anche se operare nelle stesse condizioni non porterebbe alla conclusione delle attività commerciali, una maggiore consapevolezza spinge le aziende a reagire e perseguire le nuove opportunità. I canali digitali e le nuove forme di business hanno preso quote di mercato e hanno cambiato le dinamiche della concorrenza, offuscando i confini dei settori, tanto che non è più chiaro chi siano i veri e propri competitors.

Cosa ne sarà dei piccoli punti vendita e retailers nell'era del retailing fatto di e-commerce e digitale? Certamente vi sono delle nuove sfide per i piccoli commercianti, ma le opportunità risultano essere ben più grandi. Anche per loro infatti nasce la possibilità di espandersi online, anche senza creare un proprio e-commerce, che potrebbe risultare un investimento troppo grande per alcuni, ma affidandosi ad altri canali, più semplici come i social media o Whatsapp, o più complessi come Amazon. Bisogna quindi non pensare di poter fare tutto da soli, ma cercare di creare una rete di collaborazioni, e capire quale sia il giusto mix che possa portare il proprio business al massimo della sua efficienza ed efficacia. Quel che è certo è che non esiste una formula unica di retail da poter imitare, il solo consiglio per i retailers da seguire nel post pandemia è quello di non aspettare inermi che i trend passino, ma cercare di cavalcarli, sempre in un'ottica di sviluppo sostenibile, affinché le strategie implementate possano avere un duplice obiettivo: il rispetto del Pianeta e il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

APPENDICE: Intervista del 16 Marzo 2021 a Francesco Farinetti: Amministratore Delegato di Green Pea

- *Green Pea è il primo green Retail park al mondo, per cui non avete ancora dei competitors in senso stretto (considerare competitor i centri commerciali sarebbe inopportuno), com'è essere i pionieri di questa grande innovazione nel mondo, e com'è farlo dall'Italia e nello specifico da Torino?*

Lo siamo già stati in altri ambiti, perché questo è il terzo progetto imprenditoriale della nostra famiglia: quattordici anni fa abbiamo fondato Eataly che era il primo mercato agro-alimentare al mondo dedicato alle eccellenze italiane e dopo l'esperienza di Eataly, viaggiando molto e grazie all'apertura in quattordici paesi di quarantaquattro Eataly, di cui il quarantaquattresimo a Seul aperto tre settimane fa e uno in progetto per Londra, abbiamo capito che l'Italia nel mondo è famosa per le “tre F”: FOOD, per cui con Eataly abbiamo questo progetto importante; FASHION, dove siamo i primi in ambito maschile e secondi in ambito femminile in quanto ci battono per ora i francesi; FURNITURE – design, l'88% del design mondiale è italiano. Sulla scorta di questa analisi e vedendo la situazione mondiale sul tema della sostenibilità – argomento della tua tesi – è nata nella nostra famiglia l'idea di allargare il progetto Eataly da quello che mettiamo dentro il nostro corpo a quello che mettiamo fuori dal nostro corpo. Quindi Green Pea nasce come diretta prosecuzione del progetto Eataly, noi lo chiamiamo “Eataly of things” – l'Eataly delle cose – ossia diventare il palcoscenico delle eccellenze della moda e del design italiano ma in chiave green. Il grande tema quando uno ha un progetto imprenditoriale è l'analisi, uno non deve mai sbagliare l'analisi, poi su di questa costruisci il progetto. Se l'analisi è giusta il progetto puoi anche sbagliare, però poi si torna indietro e si aggiusta. E così è stato per Eataly: tante prove, tanti errori, però poi alla fine abbiamo trovato un formato riconosciuto di successo che ha davanti grandi possibilità di sviluppo ancora. Per quanto riguarda Green Pea l'analisi era semplice: il dibattito climatico non è più un battito ma è una cosa certa, per cui se non cambiamo il nostro modo di produrre e di consumare noi *homo sapiens* non andiamo da nessuna parte. Non sarebbe un dramma per la storia della terra perché sarebbe la settima estinzione, noi uomini siamo sulla terra da 300.000 anni, che è poco rispetto ai 3,8 miliardi della terra, ci sono state altre estinzioni

eppure la terra ha continuato. Il grande tema è stato l'ultimo secolo in cui con la società dei consumi abbiamo adottato delle politiche di produzione e di consumo con conseguenze ormai impattanti sul nostro essere umani e sul pianeta: +1,1 gradi di temperatura media ogni anno rispetto al +0,5 degli ultimi 500.000 anni e via di seguito. Da una parte la scienza, dall'altra degli effetti. Abbiamo visto l'effetto Greta, oggi parlare di Greta Thunberg sembra risalire a un'era fa eppure era il 20 agosto del 2018, poco più di due anni fa ed ha scosso le coscienze di tutti.

Quindi Green Pea nasce da un'analisi:

- 1- dobbiamo cambiare il nostro modo di consumare e produrre;
- 2- noi siamo degli imprenditori e facciamo retail;
- 3- l'Italia è famosa nel mondo per tre atout, uno che già lo cavalchiamo e altri due che secondo me possiamo cavalcare;
- 4- la voglia del mondo di domanda del Made in Italy.

E allora, oltre a prenderci il primato che già abbiamo della bellezza, dello stile, vogliamo prenderci anche il primato della sostenibilità. Lo possiamo fare perché il nostro Oil – il nostro petrolio – sono le aziende agricole, di artigianato e manufatto italiano e ovviamente quelle del fashion.

- *Green Pea non si basa solo su vendita e shopping, ma tiene conto anche del piano esperienziale e comunicativo. Quanto è importante per voi creare un legame con il consumatore che faccia leva proprio su questo piano emotivo ed esperienziale e come pensate di raggiungere il grande pubblico di consumatori?*

È fondamentale per chi fa retail come noi – ormai è un sine qua non – costruire dei luoghi esperienziali, perché ormai abbiamo un competitor inarrestabile che è la vendita online, per cui chi di noi sceglie di fare luoghi fisici di vendita deve rispondere alla domanda del consumatore: perché devo alzarmi dal divano, vestirmi, spostarmi ed entrare in un luogo, prendere un prodotto, portarmelo a casa e spendere un prezzo, quando potrei dal mio divano, risparmiando tempo e costi, fare lo stesso acquisto. Qual è la nostra risposta a questa domanda? Perché sto andando in luogo che mi lascia qualcosa, che è memorabile – come hai detto tu esperienziale. Si è passato dal concetto di retail a quello che adesso viene codificato “Retailtainment”: da un lato mi diverto e imparo e dall'altro compro,

queste sono le tre azioni che vogliamo riuscire a portare nella nostra esperienza di retail all'interno del progetto Green Pea. Quindi nel momento in cui noi immaginiamo un luogo fisico e nel momento in cui andiamo ad affrontare quello che deve essere un cambio epocale di scelta per i consumatori che non sia solo: me lo posso permettere e mi piace, ma anche chiedersi quale sia l'impatto di questo bene/servizio sul pianeta. E allora questo si fa secondo noi attraverso due leve di marketing, due momenti in cui il consumatore di oggi e di domani potrà avere la grammatica per poter scegliere un bene/servizio che abbia il minor impatto possibile sul pianeta. Noi lo abbiamo già visto sull'agro-alimentare con la prima apertura di Eataly il 28 Gennaio 2007, tutti noi compravamo le merendine al supermercato, prendevamo il pacchetto e nessuno guardava gli ingredienti sull'etichetta scritti piccolissimi, non si sapeva cosa fosse l'olio di palma, adesso parliamo tutti di biologico e biodinamico, si fa la gara a chi conosce il vitigno e il produttore del vino che si bene, i bambini non vogliono fare più i calciatori ma gli chef. L'Italia ha cambiato quest'ottica ed è diventato cool parlare di cibo per cui lo chef è una figura iconica anche nel mondo dei media.

Immaginiamo un percorso simile: da un lato la conoscenza – solo attraverso la conoscenza uno può avere consapevolezza – per cui Green Pea è prima di tutto un luogo di conoscenza, come abbiamo reso possibile questo?

1- Attraverso una vastissima cartellonistica che racconta gli ingredienti, noi li chiamiamo “Materiotecche”, sono dei luoghi all'interno di Green Pea che ci aiutano a capire che oggi non abbiamo più scuse, quindi quando compriamo una maglia la maggior parte di noi la compra perché gli piace senza guardare l'etichetta, eppure l'industria dell'abbigliamento è la seconda più inquinante al mondo dopo quella di produzione dell'energia, il 20% della CO2 è dovuta all'industria dell'abbigliamento. Ebbene oggi possiamo scegliere di non comprare una maglia di cotone standard per cui sono stati utilizzati 2700 litri di acqua ma possiamo scegliere di averla fatta di cotone biologico con uno spreco di soli 50 litri d'acqua.

2- Attraverso un vero e proprio museo, all'interno di Green Pea crediamo nel cambiamento attraverso la conoscenza e abbiamo deciso di togliere quasi 1000 metri quadrati alla vendita, saremmo in Italia definiti come un centro commerciale - anzi lo siamo per legge infatti siamo pure chiusi il sabato e la domenica e adesso siamo anche in zona rossa -, e abbiamo dedicato un'area al “Green Pea Discovery Museum”: un luogo

dove a tutti i livelli, sia a quello un po' più easy oppure a quello più approfondito, proponiamo le nostre soluzioni ai grandi temi – Green Pea e l'acqua, l'aria, l'economia circolare, eccetera. E poi abbiamo una grande libreria di seimila volumi dedicati al tema “Save The Planet” e Kids con una grande scritta “chi non legge è complice”, se noi non studiamo e non approfondiamo siamo complici di questo disastro verso il quale stiamo andando.

Quindi prima la conoscenza, poi la “coolness”, da lì il nostro payoff “From Duty to Beauty”. Green Pea è il primo Green retail park al mondo dedicato al tema del rispetto della terra, dell'aria, dell'acqua e delle persone, e allora il rispetto nell'ottica di Green Pea deve essere trasferito dal senso del dovere al senso del piacere, deve divenire cool comportarsi bene.

E da lì anche la scelta di questo logo: questo piccolo Pea dot – pisello verde. Abbiamo scelto il pisello perché è sferico come la terra, è verde come dovrebbe essere la terra e come la disegnano i bambini ed è su ogni prodotto. L'obiettivo è che quando si incontra qualcuno e si vede che ha questo Pea Dot sulla maglia o sulla macchina elettrica si capisca che quella è una persona che rispetta.

- *La nuova frontiera del retail basato sulla sostenibilità deve avere uno sguardo al futuro ma deve guardare anche al passato. In che modo questo viene fatto da Green Pea?*

Tutta l'offerta di Green Pea è basata su questi due “pillar”, da un lato la tradizione perché cinque generazioni fa eravamo green, perché non c'era ancora stata la rivoluzione industriale, perché avevamo un equilibrio in armonia con la natura e sapevamo avere rispetto del creato, dall'altra parte si ha il balance del futuro, perché l'innovazione e la ricerca, grazie alle nuove tecnologie avremo la possibilità di ritrovare un equilibrio. La terza offerta la metto sempre di fianco ma è fondamentale per un retail, la customizzazione dell'esperienza, per cui avere la possibilità per ogni singolo cliente di avere la propria singola esperienza e la propria singola offerta customizzata. Appena uno arriva da Green Pea vede questo edificio per la cui copertura ed isolamento abbiamo utilizzato il legno di due foreste armoniche, in linea con il tema del riuso. Nel 2018 nel Triveneto è arrivata la tempesta Vaia che ha distrutto in pochi giorni sette volte il

fabbisogno annuo italiano di legno, è uno di quegli eventi climatici catastrofici che dipendono dal nostro modo di produrre e consumare. Nel 1999 ci sono stati 19 eventi climatici catastrofici nel mondo, nel 2019 ce ne sono stati 1516 causati da noi.

Quindi da una parte il legno – materiale più antico che l'uomo ha utilizzato e che ha questa bellissima storia per cui si riproduce – dall'altra parte il futuro: appena entri da Green Pea trovi il pavimento piezoelettrico, il futuro sarà che grazie alla nostra cinesi riusciremo a produrre energia green, quindi abbiamo voluto portare questa tecnologia assolutamente all'avanguardia – prima installazione in Europa - per cui ad ogni ingresso di Green Pea c'è un pavimento per cui camminando sopra i nostri clienti creano energia green e gratis. È una tecnologia del futuro carissima ma come lo erano anche i pannelli fotovoltaici dieci anni fa che costavano molto ma producevano poco, tutte le nuove tecnologie che arriveranno contribuiranno alla sostenibilità.

Per esempio nella nostra sartoria abbiamo da una parte Marco e Chiara – sarti bravissimi che con le loro mani e la loro tradizione fanno le riparazioni dei nostri abiti – di fianco abbiamo il futuro: la prima installazione in Europa di un gate che si chiama “IGOODI”, un uovo di tre metri per due che, con duecento macchine fotografiche che ti fanno 1800 foto in un minuto, hai la scansione digitale del tuo corpo, la prima “avatar factory”, quindi prende le misure del tuo corpo così da poterti fare degli abiti su misura. Da lì a tantissime altre esperienze sempre su questo doppio binario: futuro e passo, e tutto questo per customizzare.

- *Green Pea ha stretto collaborazioni con brand molto grandi come ENEL X o TIM e UNICREDIT ma anche con brand più piccoli e meno conosciuti. È stato complicato per voi instaurare una rete di collaborazioni che sia così ampia e diversificata?*

Intanto sono stati cinque anni, quindi è stato un lavoro lungo. La prima idea di Green Pea nasce quindici anni fa, poi abbiamo iniziato a lavorare nel 2015 per aprire il 9 dicembre del 2020. Abbiamo impiegato cinque anni perché abbiamo dovuto costruire la filiera, era fondamentale aprire le porte con la promessa di avere prodotti e servizi belli, puliti e giusti e poterla mantenere. Devo dire che cinque anni fa, soprattutto nell'arredamento, non era così scontato, anche perché la vera sostenibilità che ora intendiamo per tutti e per il più

ampio pubblico possibile, cinque anni fa era solo per una certa classe che poteva permettersi prodotti naturali e più costosi.

Noi – per usare una metafora sportiva - intendiamo la sostenibilità non come una gara finale dei 100 metri in cui ci ricordiamo solo del primo che arriva e vince, ma la sostenibilità è una maratona dove devono partecipare il più grande numero di companies possibile e devono arrivare tutte al traguardo, non è importante chi arriva prima o dopo. Ed è su questo concetto che abbiamo costruito il Green Pea Producers Club, selezionando questi 140 partners che sono molto bio-diversi – come la biodiversità italiana – che vanno da multinazionali, come hai citato tu, ai piccoli produttori. Faccio sempre un esempio: da Stellantis fino alle candele di Franca. La signora Franca è una splendida signora che nella vita ha deciso che voleva fare solo una cosa: produrre la candela più bella e sostenibile al mondo, è andata a Düsseldorf per prendere la cera alimentare, a Novara ha trovato il cotone biologico per lo stoppino, si è fatta aprire i cancelli di Gras, che solitamente apre solo per le grandi Maison de Parfum, per trovare i profumi alimentari e ha deciso di produrre cinque o sei candele al giorno. Quindi questa è la biodiversità italiana che abbiamo cercato di integrare in Green Pea.

- *Ultimamente si parla molto di città sostenibile e smart cities. Potremmo definire Green Pea una piccola città green e innovativa all'interno di una città più grande e dinamica che è Torino?*

Sì, lo possiamo fare anche per i numeri, rispetto ai paesini che ci sono in Italia, Green Pea è come se fosse un villaggio di 220 persone (abbiamo dato lavoro a 220 persone in piena pandemia, il che è un vanto per noi imprenditori il cui scopo è anche creare posti di lavoro e ci siamo riusciti in un periodo come questo oltretutto) che ha lo stesso obiettivo di quello della smart city: cioè mettere a sistema intelligenze e filiere con lo stesso obiettivo, cioè ridurre l'impatto e pensare con lo stesso sguardo che dovrebbe avere la politica, ovvero quello intergenerazionale. Il target di Green Pea sono innanzitutto i bambini, poi è il bambino che c'è in ognuno di noi, però la nostra vera mission non è tanto salvare il pianeta ma salvare la razza umana e lasciare il pianeta nelle migliori condizioni alle generazioni che verranno perché saranno loro a ritrovare l'equilibrio perduto.

- *Green Pea non ha un paragone tra pre e post pandemia in quanto la vostra inaugurazione risale a dicembre 2020 e si può dire essere stata una ventata di aria fresca (e pulita) in un momento segnato da chiusura di aziende e disoccupazione tra le altre cose. In che modo questo periodo ha influenzato la vostra newco?*

Sicuramente ha impattato nei tempi e nei modi: nei tempi perché noi avremmo voluto aprire al 31 Agosto 2020 e poi per la pandemia, per la chiusura del cantiere e per le difficoltà proprio nel building abbiamo ritardato di quei tre mesi. Poi nelle modalità da un lato c'erano cinque anni di lavoro quindi avevamo conosciuto la filiera, eravamo andati a selezionare, a seguire, a vedere i plant produttivi dei nostri partner, dall'altro la chiusura dell'offerta, evidentemente la differenza tra toccare un vestito e vederlo in call è stato una nuova scuola, abbiamo imparato anche da quello.

Vi sono dei riflessi positivi e negativi sulla performance, positivi perché già eravamo sicuri che di Green Pea se ne sarebbe parlato, ma se n'è parlato ancora di più perché è stata una delle poche belle notizie – tu l'hai definita prima “ventata d'aria fresca e pulita” che mi è piaciuta molto – in un'Italia e in un mondo flagellato dalla pandemia e con investimenti ridotti, e quindi ha avuto un'eco e una risonanza anche internazionale.

Dal punto di vista economics naturalmente non avendo aperto ancora né un sabato né una domenica ed essendo un luogo progettato per assembramenti, quando gli assembramenti non si possono fare, vediamo oggi 15.000 metri quadri di uffici chiusi perché in questo momento siamo in zona rossa, ed evidentemente sta toccando il business. Dall'altra parte aver aperto in pandemia ha velocizzato, c'è stato un salto quantico sulla presa di consapevolezza dell'ineluttabilità di dover cambiare le nostre scelte di consumo, il che ci porta a sperare di una velocità di espansione del format ancora più veloce, cosa che avevamo immaginato, come per Eataly che all'inizio veniva vista come un'astronave, ci sarebbe voluto qualche anno per far digerire e far comprendere questo progetto. Invece adesso proporre vestiti green, abitare green, muoversi green, connettività green... diciamo che si è aperta la mente. Mai successo nella storia del mondo che 7 miliardi di persone si siano fermate almeno per un attimo, ognuno al proprio livello, a pensare alla natura.

BIBLIOGRAFIA

1. Caro, F., Kök, A. G., & Martínez-de-Albéniz, V. (2020). The future of retail operations. *Manufacturing & Service Operations Management*.
2. Carroll (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral, in “Business Horizons”
3. Charles V. Kidd (1992), The Evolution of Sustainability (*Journal of Agricultural and Environmental Ethics*).
4. Commissione Europea (2001), Libro Verde - *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. COM (2001)*.
5. Commissione Europea (2010). EUROPA 2020, Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.
6. Fontana, F., & Caroli, M. *Economia e gestione delle imprese–2012*.
7. Grewal, D., Motyka, S., & Levy, M. (2018). The Evolution and Future of Retailing and Retailing Education. *Journal of Marketing Education*.
8. Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
9. He, H., & Harris, L. (2020). *The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. Journal of Business Research*.
10. Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2020). Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production*, 124715.
11. Hokkanen, H., Walker, C., & Donnelly, A. (2020). Business Model Opportunities in Brick and Mortar Retailing Through Digitalization. *Journal of Business Models*.
12. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, conservation and recycling*, 127, 221-232.
13. Kocher, U. (2017). *Educare allo sviluppo sostenibile: Pensare il futuro, agire oggi*. Edizioni Centro Studi Erickson.
14. Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). FSG.
15. Lai, K. H., Cheng, T. C. E., & Tang, A. K. (2010). Green retailing: factors for success. *California Management Review*.

16. Lang, C., Armstrong, C. M., & Liu, C. (2016). Creativity and sustainable apparel retail models: does consumers' tendency for creative choice counter-conformity matter in sustainability?
17. Lu, Q. S., & Miller, R. (2019). *How social media communications combine with customer loyalty management to boost green retail sales. Journal of Interactive Marketing*
18. Nicoletti, P. (2014). Responsabilità sociale d'impresa. Policy e pratiche. Sintesi dei principali risultati della ricerca.
19. Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). *Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. Journal of Business Research, 116, 209-213.*
20. Rasche, A., Waddock, S., & McIntosh, M. (2013). The United Nations global compact: Retrospect and prospect. *Business & Society, 52(1), 6-30.*
21. Reeves, M., Carlsson-Szlezak, P., Whitaker, K., & Abraham, M. (2020). Sensing and shaping the post-COVID era. *The BCG Henderson Institute*
22. Thompson, B. (2007). Green retail: Retailer strategies for surviving the sustainability storm. *Journal of Retail & Leisure Property.*
23. UNCED United Nations Conference on Environment and Development (1992). La Dichiarazione di Rio de Janeiro.
24. UNEP, U. (2011). Towards a green economy: Pathways to sustainable development and poverty eradication. *Nairobi, Kenya: UNEP.*
25. WCED World Commission on Environment and Development (1987). Our common future, United Nations.
26. Zentes, J., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (2007). *Strategic retail management.* Springer.

SITOGRAFIA

www.unglobalcompact.org

www.globalcompactnetwork.org/it

www.unric.org

www.asvis.it

www.pcnitalia.mise.gov.it

www.statista.com

www.ilgiornaledigitale.it

www.forbes.it

www.primark.com

www.breeam.com

www.smartalks.com

www.planetretail.com

www.lifegate.com

www.greenpea.com

<https://www.youtube.com/watch?v=UjhVU3GbDIU>

www.ilsole24ore.com