Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Analisi dell'impatto della Corporate Social Responsiblility sulla strategia aziendale.

Il caso Jolly Sgambaro.

Relatore
Ch. Prof. Luciano Olivotto

Laureanda
Valentina Bobbato
Matricola 815885

Anno Accademico
2012 / 2013

A te mamma,
che continuerai a sostenermi
in tutti gli esami della vita.

Analisi dell'impatto della Corporate Social Responsiblility sulla strategia aziendale. Il caso Jolly Sgambaro.

1. INTRODUZIONE E IPOTESI 4

1.1. Ipotesi di progetto e obiettivo del capitolo 4

1.2. Definizione di brand awareness, brand value, brand equity, brand image e le loro implicazioni con la sostenibilità. 4

1.2.1. Definizione di CRS e la sua relazione con il brand. 9

1.3. Introduzione all'importanza degli stakeholder per l'azienda: gli interessi della maggior parte degli stakeholder possono essere correlati alla responsabilità sociale dell'organizzazione. 14

1.3.1. Vantaggi nell'intraprendere lo Stakeholder Engagement. 17

1.4. Esigenza di riaffermare l'importanza della sostenibilità e pratiche di CSR nelle imprese. 21

1.5. Il Global Socially-Conscious Consumer. 23

1.5.1. Indagine Ipsos. 24

1.5.2. Indagine Nielsen. 26

1.5.3. Indagine Commissione Europea. 29

2. PRESENTAZIONE JOLLY SGAMBARO 31

2.1. Obiettivo del capitolo 31

2.2. Presentazione dell'azienda. 31

2.3. Mission. 32

2.4. Storia. 32

2.5. Descrizione prodotti. 33

2.6. Processo produttivo. 34

2.7. Struttura organizzativa. 36

2.8. Situazione economico-finanziaria. 38

2.9. Mercati. 39

2.10. Ambiente competitivo. 41

3. PERCORSO DI SOSTENIBILITA'. 45

3.1. Obiettivo del capitolo 45

3.2. Cambiamento nel modello di business e origine della sensibilità sostenibile di Jolly. 46

3.3. Percorso di sostenibilità dell'azienda 51

3.3.1. 100% Made in Italy. 52

3.3.2. Progetto chilometro zero. 55

3.3.3. Gestione della filiera controllata. 56

3.3.4. Gestione ambientale e della salute. 58

3.3.5. Certificazioni. 68

3.3.6. Impegno etico e sociale. 70

3.3.7. Agripod 71

3.3.8. Gestione degli stakeholder. 73

3.4. Analisi e valorizzazione della comunicazione istituzionale e di quella commerciale di Pasta Jolly circa gli aspetti della sostenibilità. 76

4. RISULTATI CASO JOLLY E CONCLUSIONI 81

4.1. Obiettivo del capitolo. 81

4.2. Vantaggi e svantaggi teorici di una gestione sostenibile. 81

4.3. Vantaggi e svantaggi apportati a Jolly Sgambaro. 85

4.4. CSR check-up di Jolly Sgambaro. 92

4.5. Conclusioni e considerazioni. 99

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA 105

1. INTRODUZIONE E IPOTESI.

1.1. Ipotesi di progetto e obiettivo del capitolo.

Lo scopo del nostro progetto è provare che attraverso lo sviluppo e la comunicazione di una gestione basata sulla generazione di valore attraverso la sostenibilità e la visione multi stakeholder, le imprese hanno l'opportunità di sviluppare la brand awareness nei confronti di quella quota crescente di consumatori socialmente consapevoli, aumentando il valore del marchio, il fatturato, e i benefici di tipo economico in tutta l'azienda.

Per fare questo, in questo primo capitolo andremo subito a introdurre il concetto di marchio e di consapevolezza del marchio; quest'ultima rivela la sua importanza in quanto si pone alla base del processo di comunicazione e vendita di qualsiasi prodotto o servizio.

Presenteremo la Corporate Social Responsibility e dimostreremo il link con il marchio e la competitività attraverso uno studio condotto da due grandi società che valutano le imprese in base al brand e alla loro gestione sostenibile.

In seguito definiremo la figura dello stakeholder e l'importanza del suo coinvolgimento in azienda per conseguire sviluppi di immagine e produttività.

Il tema della sostenibilità è discusso da decenni ma sempre sottovalutato: elencheremo brevemente solo alcuni dei problemi economici, ambientali, salutari e sociali che derivano dalla gestione cinica di molte imprese, in modo da sensibilizzare ulteriormente gli attori economici e non.

Proveremo che intraprendere una gestione sostenibile non implica solamente un costo per le imprese, ma può permettere di aumentare la propria fama e per questa via anche le vendite, approfittando dell'affermazione della nuova tipologia di consumatore, che è globale e socialmente consapevole.

2.1. Definizione di brand awareness, brand value, brand equity, brand image e le loro implicazioni con la sostenibilità.

Per un'azienda il *brand* rappresenta un'importantissima risorsa immateriale, formata da un ben definito insieme di valori, collegamenti cognitivi ed emotivi che i clienti associano al prodotto. Questo insieme di elementi, anche se intangibile, apporta al prodotto un valore aggiunto riconosciuto dai clienti e che si aggiunge alle qualità tecniche e funzionali che contraddistinguono il

bene e l'azienda stessa.[1]

La *brand awareness* invece si traduce come “consapevolezza del marchio”, e fa riferimento ai casi in cui i consumatori conoscono una certa marca, la quale è quindi inserita all'interno del loro “insieme evocato”[2] di prodotti. La misurazione della brand awareness indica la quantificazione della capacità dei consumatori di riconoscere il marchio e di ricondurlo al suo produttore attraverso un legame efficace tra il bene/servizio e almeno una sua qualità particolare.[3] Questa capacità di riconoscere e ricordare una marca si divide in altri due concetti:

Brand Recognition, cioè la capacità del potenziale acquirente di riconoscere il brand di una azienda in conseguenza a qualche stimolo esterno (visione del logo, sentir parlare del marchio stesso eccetera).

Brand Recall, che deriva dalla capacità della persona di rinvenire dalla memoria un marchio a seguito di indizi o dell'indicazione di alcune categorie di beni appartenenti a quel marchio. E’ più difficile rispetto alla precedente brand recognition.

La brand awareness è essenziale per la buona riuscita del processo comunicativo, perché precede ogni step del processo stesso, in quanto senza la conoscenza di marca, la comunicazione e pubblicità non avrebbero alcun effetto sul consumatore. Il suo ruolo è quello di costituire un “nodo” nella memoria che permette a tutte le altre informazioni riguardanti il marchio di ancorarvisi.[4] Questa consapevolezza può essere spiegata attraverso una piramide, (*Figura 1*) che descrive i vari passaggi che portano un marchio da essere totalmente sconosciuto a costituire il “top of mind” dei potenziali acquirenti: alla base di questa piramide troviamo il caso limite, nel quale i soggetti non hanno mai conosciuto la marca in questione, chiamato “unaware brand”. Al secondo livello troviamo la “brand recognition”, cioè il riconoscimento sollecitato del marchio. Al terzo abbiamo la “brand recall”, dove il cliente realizza una spontanea associazione tra un marchio e una categoria di beni senza alcun aiuto esterno. All'apice della piramide il brand rappresenta il “top of mind” per i consumatori, cioè la prima marca che il consumatore associa a una determinata categoria di prodotti o servizi.[5]

[1]FONTE: Professore Andrea Rea, Università di Roma, Facoltà di scienze della comunicazione.
[2]FONTE: “Customer Value. Soddisfazione, fedeltà, valore”, Bruno Busacca e Giuseppe Bertoli, Egea.
[3]FONTE: www.consulentemarketing.net.
[4]FONTE: “Management Perceptions of the Importance of Brand Awareness as an Indication of Advertising Effectiveness.”, Emma Macdonald e Byron Sharp, Marketing Bulletin, 2003.
[5]FONTE: www.riccardoperini.com.

Figura 1

La conoscenza di marca può svolgere un ruolo importante nella definizione di quello che sopra abbiamo chiamato “insieme evocato”, ovvero l'insieme di marche che un soggetto considera come valide opzioni di acquisto per la soddisfazione di un suo determinato bisogno.[6] La composizione di questo piccolo set di marchi considerati durante il processo di acquisto è molto importante. Le imprese dovrebbero direzionare gli sforzi nel posizionare il proprio marchio al suo interno, in quanto un brand che non viene considerato non potrà mai essere scelto. In aggiunta si può dire che la probabilità che un brand sia acquistato è funzione del numero di altri marchi presenti nell'insieme evocato, per questo le imprese devono puntare a costituire il top of mind della categoria. Il motivo sta nel fatto che i consumatori, per quanto riguarda beni considerati “commodities”, nel momento in cui riconoscono un marchio posizionato al top della piramide, si scoprono poco inclini a dedicare grandi sforzi a cercare informazioni su brand sconosciuti. In molti casi infatti gli acquirenti cercano di ridurre al minimo i costi del processo decisionale in termini di tempo speso per la raccolta di informazioni e di sforzo cognitivo per il loro paragone; per farlo usano la brand awareness come semplice regola di acquisto, decidendo di privilegiare i prodotti familiari e ben conosciuti a quelli invece presenti alla base della piramide.[7]

E' opportuno per le imprese far sì che il proprio marchio risulti familiare al segmento target di clientela, oppure, in caso di prodotto nuovo o di una iniziativa di riposizionamento del marchio, l'azienda deve fare il possibile per ridurre al minimo gli sforzi di tempo e cognitivi che il consumatore dovrebbe impiegare nel raccogliere sufficienti informazioni sul brand, tali da poterlo

[6]FONTE: “Customer Value. Soddisfazione, fedeltà, valore”, Bruno Busacca e Giuseppe Bertoli, Egea.
[7]FONTE: “Management Perceptions of the Importance of Brand Awareness as an Indication of Advertising Effectiveness.”, Emma Macdonald e Byron Sharp, Marketing Bulletin, 2003.

posizionare all'interno dell'insieme evocato. Questo viene favorito quando si associa alla marca un nome non complesso e semplice da ricordare, con un suono e un logo che risultino unici e univoci.

Un'altra caratteristica della consapevolezza di marca è che può influenzare la qualità percepita dal cliente: quindi avere un prodotto qualitativamente ottimo non basta perché questo sia preferito ad altri che sono semplicemente più noti. Il consumatore medio, come abbiamo già detto, tende a semplificare ogni sua azione, e ricorre ad ogni espediente per velocizzare i suoi acquisti: egli potrebbe comprare un bene avendo come motivazione la sua grande notorietà, notorietà che intuitivamente può derivare dal fatto che l'azienda sta spendendo molto denaro in pubblicità. Date queste somme molto alte, il cliente può dedurre che l'azienda abbia grandi profitti, derivanti dalla probabile regolarità con cui molti altri consumatori acquistano i suoi prodotti e dalla loro ipotizzabile soddisfazione dalla performance del bene; tutto questo lo porta a pensare che quindi il marchio in questione abbia una buona qualità, tale da motivarlo al suo acquisto. Le aziende che mirano ad allargare la propria quota di mercato dovrebbero stimolare i nuovi potenziali acquirenti ad accogliere informazioni sul loro brand, incoraggiandole alla comparazione oggettiva delle qualità dei diversi prodotti/servizi attraverso la lettura delle etichette, l'approfondimento sui siti internet eccetera. In questo modo andranno prima a fomentare e poi ad approfittare dell'attuale trend che vede i consumatori più giovani e avveduti dedicare maggiore attenzione a particolari ambiti dell'azienda e del marchio, ovvero la loro reputazione e la qualità intrinseca dei loro prodotti.

L'investimento nella brand awareness può portare ad un vantaggio competitivo sostenibile che può dar vita a valore che si protrae nel lungo termine. Le mosse più efficaci che le aziende possono adottare per costruire la propria brand awareness riguardano l'investimento in molti canali di promozione, ad esempio:

- Dar vita ad una buona pubblicità che rispetti le principali norme sulla tutela dei minori, sull'immagine della donna eccetera, che sia coerente con il proprio prodotto e con l'immagine che si vuol dare di sé e dal contenuto verificabile dal cliente;
- Fidelizzare il più possibile dei particolari clienti in modo da poter contare sul passaparola positivo;
- Riconoscere l'importanza dei social networks e blog ed aumentare la propria visibilità in essi;
- Dar vita a programmi di sponsorizzazione e partnership con associazioni e ONG;
- Partecipare e organizzare eventi.

Il valore che viene a crearsi in conseguenza a queste azioni si concretizza nel:

- posizionare il proprio brand nella mente del consumatore;
- agire come una barriera all'entrata di nuove marche;
- rassicurare il cliente sull'impegno dell'azienda e sulla qualità del prodotto/servizio;
- dar vita a leve nei canali distributivi;
- dar vita a vendite maggiori e migliori, e all'acquisizione di una maggiore quota di mercato.

Tuttavia, esistono due problematiche legate alla consapevolezza della marca: prima di tutto si nota una certa difficoltà nel valutare con esattezza il suo valore, (come capita del resto con tutti gli asset intangibili); e in oltre esiste una generale confusione riguardo la sua definizione.

Il primo tra questi problemi è dovuto probabilmente alla forte rilevanza che le organizzazioni assegnano ai risultati di breve periodo: si opta per investimenti che diano la sicurezza di un loro ritorno nell'arco di un paio di anni al massimo. Un'altra motivazione sta nella difficoltà nel dimostrare il valore di lungo periodo generato dalla conoscenza della marca rispetto ad altre azioni più “concrete”.

La confusione su questo concetto può derivare dalla difficoltà nel dividere i due tipi di brand awareness che abbiamo brevemente presentato sopra: la brand recognition e la brand recall; in quanto quest'ultima non deriva unicamente dal richiamo del nome della marca, in quanto il soggetto potrebbe identificare il brand dalla sua localizzazione, dal packaging o dalla sua forma. In oltre il richiamo del brand potrebbe non essere necessario perché avvenga l'acquisto. Invece il mero riconoscimento della marca può essere sufficiente perché il bene venga acquistato. In sintesi il problema sta nel distinguere che il riconoscimento del marchio avviene quando c'è uno stimolo esterno, mentre il richiamo deriva dalla profondità in cui un marchio è inserito nella memoria dei soggetti.

La brand awareness sta alla base di altri due elementi importanti: la brand equity e la brand image. La ***brand equity*** è un termine che significa in modo letterale “capitale del marchio”, e si riferisce al valore che i soggetti di mercato riconoscono alla marca in un determinato momento, ovvero l'effetto potenzialmente quantificabile che la consapevolezza del brand esercita sugli atteggiamenti degli acquirenti in conseguenza alle strategie di marketing delle imprese[8]. Il suo valore dipende dalla sua capacità generativa, che si divide in:

- potenziale di differenziazione;
- potenziale di relazione;

[8]FONTE: Keller, 1998.

- potenziale di estensione;
- potenziale di apprendimento. [9]

Anche la brand equity è difficile da calcolare, in quanto formata per una parte da un elemento contabile, (brand value), ma per l'altra legata al sistema percettivo dei clienti (brand loyalty e brand image). Semplificato in una formula, il capitale del marchio si trova attraverso la somma:

BRAND VALUE + BRAND LOYALTY + BRAND IMAGE

Il primo addendo si riferisce all'avviamento, quindi ad una somma quantificabile; mentre il secondo addendo si traduce in fedeltà nella marca, che matura in conseguenza a ripetuti acquisti e alla percezione di equilibrio nella relazione cliente-impresa. Il terzo addendo, l'immagine di marca, rappresenta uno dei primi passi del processo, che permette al consumatore di classificare la marca come produttrice di sensazioni positive o negative. Il procedimento attraverso cui si forma la brand equity parte da un bene/servizio giudicato in modo positivo dal consumatore in termini di sensazioni ed esperienza d'uso, il quale incoraggia il ripetersi degli acquisti che fanno consolidare in capo all'azienda delle ottime performance finanziarie.

Passando alla ***brand image***, riportiamo l'attenzione verso i giudizi dei consumatori e la sfera del non conteggiabile, in quanto si riferisce alle associazioni mentali che i clienti creano durante il rapporto con la marca. Perché questa abbia successo, le associazioni devono essere: forti, quindi che non necessitano di alcuno stimolo; uniche, in modo che il cliente non confonda due marchi differenti; e positive, altrimenti non vi sarà alcun motivo all'acquisto. Sono molti gli attributi che formano l'immagine di marca: la consapevolezza della sua esistenza da parte del mercato, la sua reputazione, l'unicità rispetto a quelle concorrenti, la sua forza, la credibilità e la sua estensibilità ad altri beni.

1.2.1. Definizione di CRS e la sua relazione con il brand.

Con il termine Corporate Social Responsibility intendiamo la fusione da parte delle imprese tra gli obiettivi economici, sociali e ambientali all'interno delle loro attività aziendali e in riferimento alle relazioni con tutti i propri portatori di interesse.[10] La Commissione Europea ha negli anni incentivato le imprese a basare le proprie azioni sostenibili seguendo i dettami di alcune

[9] FONTE: "Marchi e brevetti", Rag. Francesca Seniga, Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Brescia, www.professionisti.it.
[10] FONTE: "Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", 2001, 366.

organizzazioni internazionali come ONU, OCSE e ILO; ed ha affermato che la CRS può contribuire fortemente allo sviluppo sostenibile europeo, e innalzare il potenziale innovativo e competitivo delle sue imprese.[11]

Attraverso lo studio condotto dal dott. Bahar Gidwani, CEO e co-fondatore di **CSRHub**, una impresa che raccoglie e fornisce rating e informazioni riguardanti la corporate social responsibility e la sostenibilità di più di sette mila aziende nel mondo, possiamo collegarci al tema principale del nostro lavoro, ovvero il link esistente tra la gestione eco e socio-sostenibile delle aziende e l'aumento di valore dei loro brand e dei loro risultati economici in generale.

Questa ricerca è stata pubblicata nel 2013 ed è riferita agli anni 2008-2012; i dati sono stati raccolti da due diverse società, la stessa CSRHub per quanto riguarda l'individuazione delle performance sostenibili delle aziende, e dalla società di consulenza Brand Finance la quale ha fornito i risultati del suo Brand Strenght Index (BSI) che calcola il valore del brand delle varie imprese e permette di investigare sulla relazione esistente tra la forza del marchio e la sostenibilità.

I criteri su cui si è posta maggiore attenzione durante la valorizzazione dell'indice BSI sono stati:

1. Chiarezza e forza con cui il brand sostiene i valori sociali ed ambientali;

2. Impegno dimostrato dall'interno dell'impresa nel rispettare questi valori;

3. Sicurezza del marchio;

4. Reattività nel cogliere le sfide e opportunità legate alla sostenibilità;

5. Adattabilità ai bisogni green dei propri clienti e consumatori;

6. Autenticità dei valori e allontanamento dal greenwashing;

7. Differenziazione per la propria soluzione green offerta;

8. Consistenza dell'impegno;

9. Presenza nella mente dei consumatori e apertura al dialogo;

10. Comprensione da parte dei consumatori dell'anima sostenibile dell'azienda. [12]

Lo studio è stato condotto su 97 settori raggruppati in 16 categorie, raccogliendo dati da 54 Paesi, Italia compresa. Per dar vita a dei risultati ancora più apprezzabili, sono state incluse sia grandi imprese, anche quotate, che medie e piccole aziende. (Vedi *Figura 2* e *3*)

[11] FONTE: "European competitiveness report", Commissione Europea, 2008.
[12]FONTE: www.interbrand.com.

Region	Number of Companies
Africa	17
Asia	184
Caribbean	4
Europe	288
Middle East	24
North America	400
Pacific	25
South America	18
South Asia	29
Southeast Asia	42

Figura 2

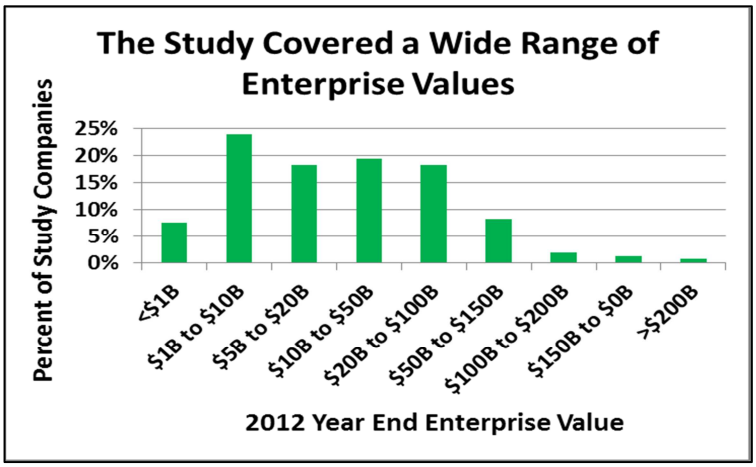

Figura 3

Ponendo a confronto l'indice di forza del brand (BSI) e i rating sulle performance sostenibili di queste aziende, è stata riscontrata una loro correlazione per 1.079 aziende. Si è notato come circa il 22% delle variazioni nell'indice BSI può essere spiegato attraverso precedenti cambiamenti nelle performance in CSR delle imprese. (*Figura 4*)

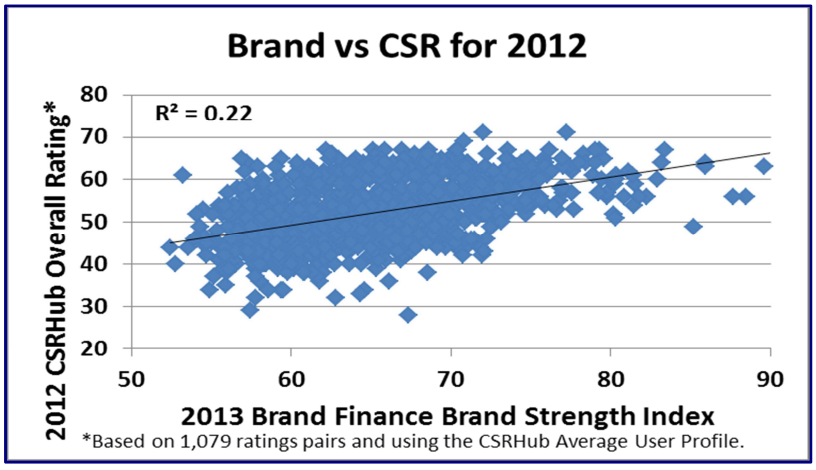

Figura 4

Il rating eseguito da CSRHub si basa su quattro categorie che a loro volta si suddividono in altre dodici sub categorie (*Tabella 1*).

Andando a confrontare gli indicatori BSI con queste dodici aree di sostenibilità attraverso una regressione multivariata, si ottiene un risultato ancora maggiore, un 28% di correlazione tra valore del brand e gestione sostenibile. (*Figura 5*)

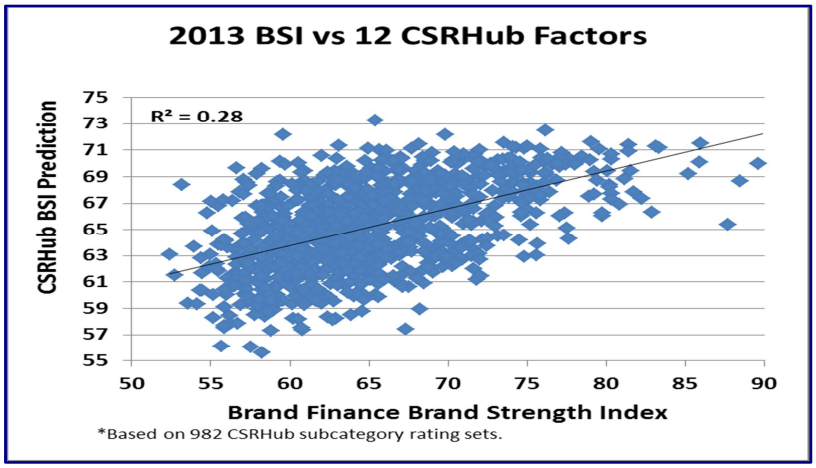

Figura 5

Questo livello di correlazione è molto superiore a quello citato nel test precedente, e una delle possibili spiegazioni sta nel fatto che il valore della marca e la sostenibilità sono davvero relazionati e una impresa che cerca di avere successo in una di queste dovrebbe considerare l'importanza di investire anche nell'altra. Una serie di altri test più complessi hanno evidenziato che quindi la relazione tra i due elementi sotto la nostra osservazione non è dovuta a fatti casuali.[13]

Il passo seguente fu quello di vedere come la prima correlazione (quella ottenuta prendendo in esame le sole quattro categorie principali di sostenibilità) è variata negli anni: i dati a disposizione erano molti, e prendendo a riferimento il generale aumento dell'attenzione dedicata alle iniziative sostenibili sia dalle imprese che da tutti gli stakeholder in questi ultimi anni, i dati avrebbero dovuto essere crescenti. Infatti la correlazione tra l'indice di valore del brand e il rating di sostenibilità è andato da un 12% del 2008 a uno 22% del 2012. Quest'ultimo dato corrisponde al doppio della media dei risultati avuti nei quattro anni precedenti, come visibile nella *Figura 6*.

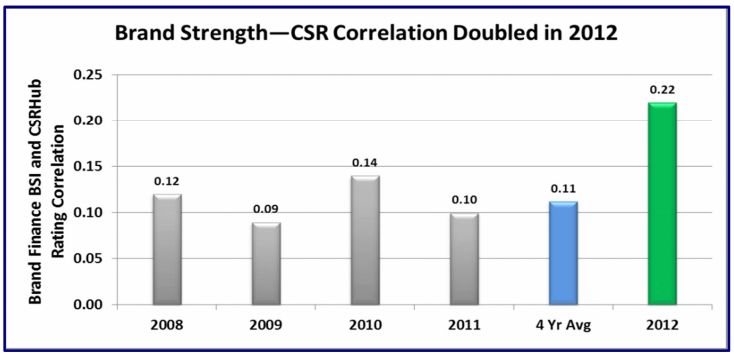

Figura 6

[13]FONTE: http://www.csrhub.com/blog/2013/06/is-the-correlation-between-brand-strength-and-sustainability-due-to-random-chance.html.

Questa correlazione è sicuramente destinata ad aumentare, sebbene possa esistere un limite naturale nella quantità in cui la forza del brand può essere guidata dalle performance sociali ed ecologiche. Anche la consapevolezza dei consumatori sui temi della CSR è in continua espansione, dovuta alla maggiore attenzione che la stampa sta dando: alla sostenibilità; alle iniziative avviate dalle organizzazioni governative e non; all'inclusione dei temi della CSR in molti corsi di studio; la crescita esponenziale dei siti web e blog che divulgano notizie sull'argomento e paragonano le aziende usando parametri sociali ed ambientali.

L'ultimo passo dello studio del dott. Gidwani fu quello di individuare quali delle dodici sotto categorie dei quattro principali ambiti sostenibili avevano la maggiore correlazione con l'indice BSI: per farlo è stata eseguita una analisi multivariata tra i risultati relativi alle azioni sostenibili delle imprese nelle dodici sotto categorie individuate e l'indice di forza del brand. I risultati dell'analisi sono osservabili nella seguente *Tabella 1*:[14]

CATEGORIA	SOTTO CATEGORIA	GRADO DI CORRELAZIONE
Comunità	Sviluppo della comunità e filantropia	11,00%
	Diritti umani e Supply Chain	0,00%
	Prodotto	13,00%
Risorse umane	Retribuzione e Benefit	17,00%
	Diritti dei lavoratori e dei lavoratori disabili	15,00%
	Formazione su sicurezza e salute	18,00%
Ambiente	Energia e cambiamento climatico	9,00%
	Policy ambientale e Reporting	17,00%
	Gestione delle risorse	6,00%
Gestione	Board	10,00%
	Etica di leadership	13,00%
	Trasparenza e Reporting	7,00%
Legenda:		
	Forte correlazione	
	Media correlazione	
	Bassa correlazione	

Tabella 1

L'importanza della sostenibilità del prodotto, dell'etica nella gestione degli affari, l'adozione di policy ambientali e il reporting sostenibile nel rafforzare il valore del marchio era un risultato prevedibile in quanto sono aree dove le imprese stanno attualmente investendo e comunicando; Il legame leggermente più debole con la performance del consiglio aziendale, della trasparenza e

[14]FONTE: www.csrhub.com.

reporting, della diminuzione dell'impatto sul cambiamento climatico e la gestione sostenibile delle risorse è forse dovuto al fatto che i consumatori non hanno la possibilità di collegare queste aree ai prodotti che acquistano. Servirebbe una loro maggiore comunicazione e azioni di stakeholder engagement, come vedremo nei prossimi capitoli. Il risultato più spiacevole riguarda la debole correlazione esistente tra la marca e i diritti umani e supply chain, risultato destinato a cambiare in conseguenza alla sempre maggiore pressione che le grandi ONG e associazioni di consumatori stanno facendo sulla trasparenza in materia di sfruttamento dei lavoratori e delle risorse.[15]

Se come afferma questa indagine, la responsabilità sociale d'impresa guida la forza del marchio, le imprese avranno una ragione aggiuntiva per curare le loro performance sociali ed ambientali, spinte anche dalla crescente consapevolezza dei consumatori sui questi temi. Per beneficiare delle proprie buone pratiche di gestione, le aziende dovranno impegnarsi a promuoverle e comunicarle spingendo i consumatori ad usarle come un nuovo parametro di paragone.

1.3. Introduzione all'importanza degli stakeholder per l'azienda: gli interessi della maggior parte degli stakeholder possono essere correlati alla responsabilità sociale dell'organizzazione.

Il termine “stakeholder” si affermò nel 1983 attraverso il saggio firmato Freeman e Reed dal titolo: “Stockholders and Stakeholders: A new Perspective on Corporate Governance” pubblicato sul Californian Management Review. La versione italiana del termine “portatori di interessi” purtroppo non coglie tutte le implicazioni etiche della versione originaria. Possiamo affermare che sono stakeholder tutti coloro che sono, indipendentemente dalla loro volontà, titolari di una “posta in gioco”, (dall'inglese “stake” che significa “scommessa”) collegata all'attività di impresa, e che sono dunque influenzati, chi direttamente e chi indirettamente, dalla sua attività; in oltre non vanno dimenticati tutti quei soggetti che, sempre direttamente o indirettamente riescono, per contro, ad influire sull'impresa.[16] Il termine si vuole contrapporre al rivale “shareholder”, ovvero termine inglese per “azionista”.

Da molti decenni sentiamo parlare della Teoria degli Stakeholder, utilizzata come teoria di gestione aziendale, fondata su basi sia manageriali che etiche, la quale insegna che gestire una impresa non può implicare la massimizzazione della sola ricchezza degli azionisti, ma anche la massimizzazione dell'attenzione agli interessi e al benessere di quanti possono favorire oppure ostacolare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Questo per far capire come da sempre esista il

[15]FONTE: www.buycott.com.
[16]FONTE: “Teoria degli stakeholder”, a cura di R. Edward Freeman, Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti. - Persona, Imprese e Società – Fondazione ACLI Milanesi, Franco Angeli Editore, pag 14, 15.

collegamento tra attività di impresa e attività sociali e implicazioni etico-ambientali.

Le imprese devono essere viste come delle reti di stakeholder; chiunque al suo interno è un portatore di interessi particolari, compresi manager, decisori e dipendenti. Per questo chi realizza le strategie aziendali dovrebbe prevedere quali saranno le loro conseguenze non solo sugli shareholders ma anche su tutti gli stakeholders.

Con il passare del tempo e con la maggiore affermazione della materia, l'insieme degli stakeholders ha evaso i confini aziendali fino ad includere la società, il governo, l'ambiente eccetera, ovvero tutti coloro (soggetti fisici o meno) che possiedono almeno uno di questi elementi: Potere, Legittimità o Urgenza[17]. Il potere di far prevalere la propria volontà su quella dell'impresa (Weber, 1947); il legittimo desiderio da parte di una entità di vedere rispettate determinate norme, valori o credenze da parte dell'attore azienda (Suchman, 1995); infine l'urgenza intesa sia come sensibilità temporale che ha uno stakeholder nei confronti di un potenziale ritardo manageriale, sia come criticità, importanza dell'avvenimento/non avvenimento di un certo effetto.

Gli stakeholder possono essere divisi in due gruppi, in modo da facilitare la loro individuazione e gestione:[18]

1. Stakeholder primari, individuabili nell'insieme di attori indispensabili per la sopravvivenza dell'impresa. Ne possono far parte gli azionisti, chi investe nell'attività, i lavoratori, fornitori, clienti, portatori di interesse pubblici come Governo, il legislatore eccetera;

2. Stakeholder secondari, ovvero chi influenza o viene influenzato dall'impresa, ma non è impegnato in transazioni con essa, e che non è direttamente essenziale per la sua sopravvivenza.

Gli effetti che ognuno di questi ha sull'impresa hanno portata differente, ma sono ugualmente importanti: La mancata soddisfazione di uno stakeholder primario potrebbe portarlo ad uscire dal sistema-impresa, danneggiando notevolmente essa e i suoi risultati; gravi danni possono essere causati anche dagli stakeholder secondari, in quanto hanno il potere di mobilitare l'opinione pubblica a favore o sfavore dell'impresa, con forti conseguenze sulla fidelizzazione alla marca.

Affermiamo quindi l'importanza di tener conto di ognuna di queste categorie di portatori di interesse, che ci conducono alla conclusione che l'impresa non si può limitare al mero raggiungimento del suo fine economico, ma è chiamata ad assolvere ad altri tipi di responsabilità, contenuti nella “Piramide della responsabilità sociale d'impresa” (*Figura 7*)[19]:

[17]FONTE: “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle e Donna J. Wood.
[18]FONTE: “Teoria degli stakeholder”, a cura di R. Edward Freeman, Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti. - Persona, Imprese e Società – Fondazione ACLI Milanesi, Franco Angeli Editore, pag 14, 15.
[19]FONTE: “The pyramid of corporate social responsibility”, A. Carrol., www.i-csr.org.

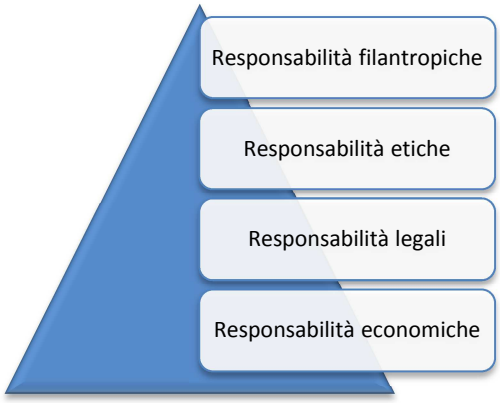

Figura 7

Alla base della piramide vediamo le responsabilità economiche, ovvero l'obiettivo primario di fare profitto. E' la base fondamentale su cui di fonda tutto il resto; al terzo livello si trovano invece le responsabilità legali, che si riferiscono all'obbligo in capo agli imprenditori di rispettare le codifiche di legge imposte dalla società, e di agire rispettando le regole del gioco; al secondo gradino vediamo le responsabilità di tipo etiche che dovrebbero spingere ogni persona a comportarsi in modo corretto e rispettoso degli altri, evitando di danneggiare i diritti altrui; infine, al gradino più alto abbiamo la responsabilità filantropica, in capo anche alle imprese in quanto fornitrici di risorse e di benefici per la società e perché con la loro attività economica sono in grado di migliorare la vita dei cittadini.

La Responsabilità Sociale d'Impresa, o Corporate Social Responsibility, riguarda l'assolvimento simultaneo da parte delle imprese delle loro responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche, insieme all'inclusione degli stakeholder all'interno della loro strategia di gestione. L'ottemperamento di queste responsabilità può essere diverso a seconda della dimensione dell'attività, della filosofia della direzione, dal tipo di settore in cui ci si inserisce, dall'orientamento strategico e in generale dalle condizioni economiche del contesto; ma la loro presenza è fondamentale, in quanto la creazione di valore economico nel lungo periodo deriva dall'abilità dell'impresa nel generare e distribuire valore e ricchezza tali da convincere gli stakeholder primari a rimanere parte integrante del sistema-impresa, e gli stakeholder secondari a continuare ad agire in modo a lei favorevole.

Nell'ultimo ventennio abbiamo assistito all'esplosione nel numero e tipologie di portatori di interesse, con la conseguenza che le organizzazioni hanno dovuto inventare un numero sempre maggiore di approcci al loro coinvolgimento: agli stakeholder primari si sono aggiunti anche azionisti istituzionali, fondi di investimento responsabile, agenzie di rating, oltre ai fornitori e partner dislocati in luoghi anche molto lontani dalla casa madre. Quelli secondari sono cresciuti per

inglobare non solo i governi e i gruppi ambientalisti, ma anche organizzazioni private promotrici di eventi sociali e ambientali, oltre alle organizzazioni internazionali di stakeholders che mirano con le loro regolamentazioni quali il “Global Compact” delle Nazioni Unite e il “Global Reporting Initiative” ad influenzare gli standard internazionali del mercato.

Le imprese devono fare i conti con il continuo cambiamento in queste relazioni, oltre che con il probabile aumento del loro numero e delle relative problematiche; i fattori da tenere in considerazione saranno non più solo la divisione dei portatori in primari e secondari, ma anche la previsione delle dinamiche di interrelazione tra loro, le diversità in potere di influenza dei diversi portatori, le abilità e le competenze, nonché i loro valori, comportamenti e credenze.

Non è possibile dar vita ad un elenco generico di stakeholder valido per tutte le imprese, a volte è problematico farlo anche solo per la propria, in quanto non rimangono stabili nel tempo. Questo gruppo di influenzatori e influenzati può differire in relazione al settore, al tipo di impresa, all'area geografica e al momento precisi. Un loro possibile elenco potrebbe essere:

- Proprietari, investitori, azionisti;
- Clienti B2B e/o finali;
- Fornitori e aziende impegnate in partnership;
- Risorse umane;
- Concorrenti;
- Governo ed enti sia sub- che sovranazionali;
- Sindacati;
- ONG e agenzie di rating e ranking;
- Istituzioni internazionali;
- Mezzi di comunicazione;
- Università e comunità scientifica;
- Ambiente e società di riferimento.

1.3.1. Vantaggi nell’intraprendere lo Stakeholder Engagement.

Le ragioni per cimentarsi in questa relazione sono davvero molte, e portano beneficio ad entrambe le parti. Prima di tutto bisogna ricordare che da sempre le aziende danno vita al

coinvolgimento dei propri portatori di interesse, solo che questo è sempre stato svolto come un "onere" e non era finalizzato alla massimizzazione della soddisfazione reciproca.

Un primo motivo per impegnarsi nell'inclusione dei portatori è la possibilità di superare con maggiore facilità i momenti di difficoltà: sia che si parli degli effetti depressivi di una crisi finanziaria o allo scandalo generato da un errore aziendale, il modo migliore per risollevare le sorti sta nel reciproco ascolto e nella ricerca di un benessere da condividere.

Un altro motivo riguarda il fatto che le azioni intraprese da qualunque soggetto, soprattutto imprese, hanno conseguenze che si estendono inevitabilmente alla sfera altrui; da questo nasce il bisogno di riconoscere a quanti ne subiscono gli effetti il diritto di essere ascoltati e, se serve, risarciti.[20] In questo modo si potrà raggiungere un duplice obiettivo, ossia aumentare le performance aziendali, e concorrere a rendere più sostenibile il mondo.

La motivazione nel mutamento di ruolo delle attività economiche va ricercata nella globalizzazione, nella facile e rapida propagazione delle crisi a livello mondiale, nell'intensificarsi dei disagi sociali e ambientali, (dall'inquinamento e cambiamento climatico), che aggiunti all'incapacità dei soli governi di fronteggiare il tutto e alle forti pressioni sociali portano l'impresa ad avere degli effetti rispettivamente globali, economici, sociali, ambientali e governativi.

Come conseguenza, molteplici gruppi sociali pretendono il diritto di informazione, parola e di opinione sul processo decisionale delle imprese che intaccano la loro sfera privata. Per contro queste aziende si accorgono che includere gli stakeholder nelle decisioni aziendali può portare ad uno scambio di informazioni così importante da produrre innovazione sia di prodotto che di processo, migliorare le scelte strategiche e guadagnare posizioni sui concorrenti. Per farlo le imprese devono capire quali sono gli stakeholder che influenzano e/o da cui sono influenzate, ragionare sulle loro necessità e posizioni anche attraverso il contatto diretto, non dimenticando quei gruppi che non possono auto rappresentarsi come l'ambiente e le future generazioni.

Lo scopo di questo lavoro è quello di provare che le esigenze della maggior parte degli stakeholder possono essere correlate alla responsabilità sociale d'impresa, e che la loro soddisfazione può portare a una produzione di valore tale da accontentare tutti.

Le richieste dei dipendenti si possono riassumere nel miglioramento delle condizioni lavorative, nella riduzione delle probabilità di incidenti e danni alla salute, nel buon bilanciamento tra lavoro e vita privata, e nel riconoscimento degli sforzi lavorativi. Il conseguente aumento della loro

[20]FONTE: "The Stakeholder Engagement Manual, Volume 2", Thomas Krick, Maya Forstater, Philip Monaghan, Maria Sillanpaa , 15 giugno 2006.

motivazione e coinvolgimento può prima di tutto influire positivamente sulla loro produttività e soddisfazione, con conseguente riduzione del turnover e dell'assenteismo. Si assiste così al conseguente miglioramento dei processi con effetti positivi sulla qualità dei prodotti/servizi. L'impresa ottiene progressivamente maggiori vantaggi in tutte le componenti di costo e possibilità di differenziazione, aumentando il suo valore.[21]

Nella prospettiva del cliente ricadono invece la soddisfazione dei suoi bisogni attraverso beni e servizi che generino valore. E' dunque importante che l'azienda selezioni il corretto segmento di mercato e ne analizzi i gusti e i bisogni con lo scopo di aumentare il customer value, in quanto questo va ad attivare il circolo virtuoso che porta all'aumento, in sequenza, della customer satisfaction, della fiducia relazionale, dell'ampiezza e qualità degli acquisti, fino ad arrivare all'aumento del valore per l'impresa e delle risorse disponibili ottenendo il rafforzamento del vantaggio competitivo.

I fornitori sono un altro insieme di stakeholder molto importante, non solo perché permettono lo svolgimento dell'attività aziendale rifornendola di materie prime o semilavorati, ma perché possono essere dei partner importantissimi, fonte di vantaggio competitivo. Le loro richieste riguardano la stabilità del rapporto di fornitura e la possibilità di scambio di informazioni; regolarità nei pagamenti e possibilità di aumentare in qualità e quantità la merce venduta. Tutte occorrenze che mirano ad accrescere il volume delle loro attività. Ad ogni modo, concorrere nello sviluppo dei propri fornitori e includerli nel proprio sistema-impresa significa approfittare di numerosi vantaggi, come ad esempio ricevere importanti informazioni sulla concorrenza, e la condivisione di tecnologie e consigli derivanti dalla loro esperienza di settore nonché raggiungere economie all'interno della supply chain. Essere per loro un buon cliente può permettere in oltre di usufruire di dilazioni di pagamento, consulenze, oltre ad un'assistenza speciale e servizi aggiuntivi.[22]

I sindacati hanno l'obiettivo di supportare i lavoratori e le loro organizzazioni. Per migliorare e facilitare i propri servizi essi ricercano il coinvolgimento delle imprese. Se le aziende cercano di andare in contro alle loro necessità eviteranno di complicare questo rapporto ed evitare tensioni con i propri lavoratori e i loro rappresentanti.[23]

Anche le molteplici organizzazioni non governative ricercano l'engagement con le imprese private; questo serve loro per svolgere meglio le loro missioni, ed in cambio danno l'opportunità di

[21]FONTE: “The Stakeholder Engagemet Manual, Volume 2”, Thomas Krick, Maya Forstater, Philip Monaghan, Maria Sillanpaa , 15 giugno 2006.
[22]FONTE: “L'analisi dei fornitori”, Formazione e servizi per l'imprenditorialità, www.formaper.it.
[23]FONTE: “The Stakeholder Engagement Manual. Volume1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement”, 2005.

influenzare il sistema legislativo e industriale a favore di entrambe.

La società e l'ambiente sono i soggetti con la maggiore “posta in gioco”, in quanto sono portatori di molti interessi e bisogni ma dispongono di un potere non sempre sufficiente a farli valere. La popolazione di riferimento si aspetta il rispetto delle leggi e delle norme sociali, soprattutto in materia di salute, occupazione e sviluppo del territorio. Attraverso un legame più profondo con la comunità ospitante, fatto di partecipazione economica nelle attività sociali e considerazione delle opinioni del pubblico nelle maggiori decisioni manageriali, l'impresa potrà godere dell'appoggio e della riconoscenza della sua popolazione, e di una maggiore fidelizzazione sia dei dipendenti che dei consumatori. L'ambiente è quel particolare stakeholder che ha bisogno di un rappresentante per far valere i suoi diritti; per molto tempo l'industria ha approfittato di questo stato delle cose per sfruttare al massimo le risorse senza prestare attenzione alle conseguenze in termini di degrado, inquinamento, salute eccetera. Come affermato in occasione del seminario “Responsabilità Sociale d'Impresa: Aziende, Impatto Ambientale e Trasparenza” svoltosi all'Università Cà Foscari di Venezia a giugno 2013 in occasione dell'apertura della Summer school “International Centre for Climate Governance”, il tema ambientale è importante per le attività economiche, in quanto impatta sul rischio d'impresa, che i manager tentano continuamente di minimizzare. Il cambiamento climatico non è più un semplice elemento di sfondo alle attività, ma è un vero e proprio driver di costo che influenza l'accesso alle materie prime, all'energia, e condiziona i trasporti. La sua gestione pro-attiva dunque, rappresenta una vera e propria occasione per aumentare il proprio vantaggio competitivo.[24] A rafforzare questa idea vi è anche un'importante organizzazione internazionale che si occupa di rendicontazione e sostenibilità, ovvero la Global Reporting Initiative, la quale pone il tema del cambiamento climatico all'interno dei suoi indicatori “economici”, e non “ambientali”, in quanto è indispensabile che le imprese comprendano che posizionare questo tema all'interno della propria strategia a lungo termine permette di minimizzare il suo impatto negativo sulla propria attività.[25]

In conclusione possiamo dire che ciò che permette alle imprese di sopravvivere e prosperare nel lungo periodo è la sua capacità di rispettare i suoi obblighi economici e legali, creando valore attraverso anche quelli etici e filantropici, in quanto massimizzare l'interesse di tutti i propri stakeholder significa massimizzare di conseguenza anche la propria ricchezza.

[24]FONTE: Intervento della professoressa Chiara Mio, delegata alla Sostenibilità Ambientale e alla Responsabilità Sociale dell'Università Cà Foscari di Venezia.
[25]FONTE: Intervento del Dott. Pietro Bertazzi, senior manager al Global Reporting Initiative Secretariat.

1.4 Esigenza di riaffermare l'importanza della sostenibilità e pratiche di CSR nelle imprese.

La globalizzazione è una realtà che pervade ogni aspetto della nostra vita, da quello strettamente economico a quello culturale e sociale. Sono molti i suoi effetti positivi che hanno reso la nostra vita migliore, più facile e più lunga. L'altra faccia della medaglia è nota a tutti, ovvero:

- La facilità con cui le imprese hanno saputo approfittare delle forti disuguaglianze economiche e legislative tra le nazioni e hanno a volte contribuito a peggiorarle;
- le attività aziendali condotte con la leggerezza di chi non ha l'onere di pensare alle implicazioni su ambiente e salute che ne conseguono;
- l'erosione dei maggiori valori sociali eccetera.

Ciò che si va affermando ormai da decenni è che la semplice ottica del fare profitto, al contrario di quanto affermava Milton Friedman[26], non genera benessere diffuso né vantaggi per la società. Quest'ultima, sta esprimendo la necessità di conoscere più approfonditamente le imprese protagoniste della propria vita, di comprendere come esse concretizzano la loro responsabilità nei confronti di tutti i portatori di interesse.[27]

La facilità con cui innovazioni, dinamiche economiche e sociali si diffondono repentinamente tra le nazioni inciampa su di un nostro punto debole, producendo a random degli effetti depressivi per tutto il mondo. Il nostro difetto più grande, a nostro parere, è il fatto di essere consapevoli e anche complici della forza e velocità della tendenza globalizzante di qualsiasi nuova idea, ma di non essere altrettanto previdenti nel prepararci in tempo ad accoglierla nel modo migliore. Questo è quanto è successo con l'ultima crisi finanziaria, originata da innovazioni in campo finanziario e degli investimenti, esportate a tempo record in tutti i maggiori Paesi, senza prima diffondere adeguata conoscenza sulla loro origine e potenziali effetti. La sete di facile ricchezza ha fatto allargare il raggio di contaminazione della crisi, evidenziando i limiti dell'attuale modello di sviluppo e management volto solamente alla massimizzazione del reddito sul capitale di breve periodo.[28] L'estensione e la profondità degli effetti di questa crisi rende necessaria una evoluzione nel modello globale di sviluppo, e il riposizionamento del benessere generale all'apice degli

[26]"Vi è una sola responsabilità sociale dell'impresa: aumentare i suoi profitti", "Il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere i più elevati profitti (ovviamente in un mercato aperto, corretto e competitivo), producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile", FONTE: "Capitalism and Freedom", Milton Friedman, 1962, Chicago, CUP.

[27]FONTE: "L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione", Stefano Zamagni, www.politeia-centrostudi.org.

[28]FONTE: Tesi di Laurea Triennale "Riflessione sulle cause della crisi finanziaria 2008", Laureanda: Valentina Bobbato, Relatore: Giuseppe Manzato, a/a 2010-2011.

obiettivi della finanza, dell'economia e del modo di fare impresa. Si rende necessario il rafforzamento dei sistemi integrati di istituzioni e valori, capaci di rifondare fiducia tra i soggetti; in oltre si deve accrescere l'azione su base volontaria degli imprenditori, i quali, andando oltre le disposizioni di legge, dimostrano che una gestione basata anche sull'etica, responsabilità e trasparenza non limita bensì aumenta le possibilità di successo.[29]

L'esigenza di riaffermare il ritorno ad una gestione delle attività più sostenibile deriva anche da una indagine dell'Agenzia Europea dell'Ambiente dove si afferma che il fenomeno del cambiamento climatico è attuale e reale: la temperatura dell'aria e dei mari aumenta, le precipitazioni annuali diminuiscono, i ghiacciai non si rigenerano più con le dimensioni degli inverni passati, aumentando il livello dei nostri mari. Alluvioni e siccità si alternano di stagione in stagione e tutto ciò con un serio impatto sulla nostra salute, sui nostri territori e sempre più sull'industria. Le malattie e problemi allergici si espandono con più facilità, fauna e flora si spostano sempre più verso nord, aumentando l'impatto nocivo sul settore agricolo e forestale, sul turismo e l'economia in generale. Le cause sono da imputare maggiormente alle attività umane che rilasciano nell'aria molteplici gas a effetto serra, prodotti da: combustione di carburanti fossili sia da uso industriale che per trasporti e uso domestico; settore primario, che provoca l'abbattimento delle foreste; smaltimento di rifiuti; processi produttivi.[30]

E' facile sottovalutare questo rischio quando si scopre che la temperatura media mondiale è aumentata in 150 anni di meno di un grado °C. Sembra una sciocchezza, ma basta in realtà per sbilanciare tutti gli equilibri naturali ed atmosferici, con gli effetti di cui siamo testimoni. La "Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici" ha calcolato che il limite massimo di aumento delle temperature gestibile dall'uomo è di due gradi °C rispetto alla temperatura media preindustriale, ed ha fissato entro il 2050 l'obiettivo del suo mantenimento entro questa soglia attraverso la riduzione delle emissioni nocive dell'80% rispetto al livello del 1990.[31]

Gli impatti sull'economia e sulla salute sono reali e li viviamo ogni giorno: Il 20% della popolazione italiana ha visto sorgere problemi respiratori nell'ultima decade, cioè negli anni dove si è registrato un peggioramento della qualità dell'aria.[32] E' dimostrato che questi piccoli cambiamenti di temperatura sono fortemente relazionati oltre che con l'inquinamento atmosferico, anche con l'aumento di malattie respiratorie e addirittura cancro ai polmoni.[33] L'Italia ha uno dei tassi maggiori

[29]FONTE: Convegno di Deloitte & Touche S.p.a. su "Responsabilità sociale delle imprese durante la crisi. Dalla crisi ad un percorso di crescita sostenibile." Cagliari, 19 dicembre 2011.
[30]FONTE: www.eea.europa.eu.
[31]FONTE: "Framework Convention on Climate Change", www.unfccc.int.
[32]FONTE: Indagine Eurobarometro 2013.
[33]FONTE: Studio europeo pubblicato sulla rivista "Lancet Oncology", www.thelancet.com.

di incidenza dei problemi respiratori, (17%), causati soprattutto da produzione industriale e dal settore dei trasporti. Coldiretti (la maggior organizzazione degli imprenditori agricoli in Italia ed in Europa), oltre a questi dati, comunica che il modo in cui il nostro Paese può contrastare queste cifre è riducendo la distanza esistente tra la zone produttive e quelle di consumo, ad esempio attraverso le campagne già attive del "chilometro zero" e del consumo di prodotti locali.[34]

La conclusione alla quale si arriva è che il tema dell'inquinamento e del cambiamento atmosferico non può più essere sottovalutato come lo è stato fin ora; le Istituzioni ed il mondo accademico lo hanno capito, come anche le imprese più accorte e i cittadini che si sentono sempre più inermi. In un editoriale nell'Harvard Business Review Italia intitolato "Climate Business-Business Climate", frutto della cooperazione intellettuale di quattordici illustri autori, (tra i quali Michael E. Porter), si riafferma che questo tema deve essere posizionato una volta per tutte all'interno della strategia d'impresa come "business as usual"[35], ovvero non nei piani di emergenza, ma nella gestione ordinaria, coscienti di essere già parecchio in ritardo. Questo sembra essere non tanto una strategia di vantaggio competitivo, ma mezzo di mera sopravvivenza. Quindi non semplicemente legata a motivazioni etiche e sostenibili, ma diretta a mitigare le conseguenze economiche negative in capo alle aziende. L'urgenza per gli imprenditori deriva anche dai prossimi cambiamenti normativi che andranno fortemente a favore del rispetto ambientale e quindi fortemente a sfavore della loro ottica di profitto. Questo porta i "first movers" a gestire positivamente i costi e le opportunità legate agli assestamenti produttivi necessari, mentre i ritardatari a dover fare i conti con il superamento da parte dei concorrenti, sfiducia da parte dei consumatori e multe per l'inosservanza di queste regole.

1.5 Il Global Socially-Conscious Consumer.

Tutti gli eventi sopra esposti impattano, a volte anche profondamente, sulla vita di consumatori, aziende e interi governi: La crisi sfociata nel 2008 e le conseguenze negative su ambiente e salute apportate dalle attuali modalità di business continuano a destare grande preoccupazione per i cittadini. E' quanto emerge da molteplici ricerche eseguite a livello europeo e nazionale che testimoniano quanto la sensibilità dei consumatori stia aumentando di anno in anno.

I dati a cui ci riferiamo derivano dalle analisi di due enti specializzati e da una indagine della Commissione Europea: il primo soggetto è **Ipsos**, una impresa specialista nelle ricerche di mercato

[34]FONTE: "Smog: Coldiretti, con problemi respiratori 1 italiano su 5", www.coldiretti.it
[35]FONTE: www.hbritalia.it.

in materie sociali, comunicazione e nella reputazione d'impresa; la seconda è **Nielsen Holdings**, società presente in più di cento Paesi, che ha lo scopo di fornire informazioni e misurazioni in ambiti come marketing, analisi dei consumi, televisione e altri mezzi di comunicazione, online intelligence e molto altro ancora. Anche l'**Europa** è molto attiva sul tema ambientale e della responsabilità sociale dell'impresa, e prevede di inasprire ulteriormente le norme a tutela del consumatore, dell'ambiente e degli stakeholders.

Possiamo anticipare che da queste indagini, come da molte altre, sta emergendo una nuova tipologia di consumatore, destinata ad affermarsi sempre di più, stimolando le aziende a fare del loro meglio per ricercare forme di successo che non vadano a danno della salute umana o dell'ambiente, e che impattino positivamente sulla società. Parliamo del "*Global Socially-Conscious Consumer*", ovvero quel consumatore globale, che ha maturato una consapevolezza sulla forza che hanno le attività economiche nel bene e nel male, e che, tramite i suoi acquisti consapevoli cerca di influenzare le loro strategie perché vadano a beneficio di tutti.

1.5.1. Indagine Ipsos.

Dalle indagini condotte da Ipsos negli anni 2011 e 2013 sulle abitudini dei consumatori di sei nazioni europee (Italia, Polonia, Germania, Spagna, Francia e Regno Unito), possiamo confermare che il 55% dei cittadini tra i 16 e i 60 anni ha una percezione della situazione economica propria e generale ancora molto pesante,[36] in quanto la crisi si è rivelata tutt'altro che passeggera, tanto da preoccupare le persone per il loro futuro e quello delle loro famiglie. A farne le spese è lo standard di vita degli europei, i quali denunciano un periodo molto negativo per l'occupazione, che si ripercuote sui livelli di spesa abbassatisi alle medie di alcuni decenni fa. Gli acquisti si fanno con maggior attenzione, ridefinendo in modo rigido le priorità nei bisogni da soddisfare.

L'81% delle persone intervistate cerca di risparmiare denaro attraverso offerte e sconti, e il 50% dichiara di aver iniziato a prestare maggiore attenzione a quanto scritto sulle etichette dei prodotti e ad accrescere la propria consapevolezza raccogliendo informazioni su beni e imprese.[37] Attraverso l'analisi dei cambiamenti avvenuti nelle abitudini di acquisto si è giunti alla definizione di nuove tipologie di consumatori, tra i quali segnaliamo quelle maggiormente tipiche della nostra nazione, ovvero i consumatori "esigenti ma evoluti" e quelli "bisognosi ma evoluti".[38] I primi sono coloro

[36]FONTE: "Consumatori, Imprese e Istituzioni: idee a confronto"a cura di Ipsos, 2013. www.ipsos.it.
[37]FONTE: "Europa, Responsabilità sociale e Consumatori. Osservatorio sugli stili e sulle tendenze di consumo."A cura di Consumers' Forum in collaborazione con Ipsos, 2011. www.consumersforum.it.
[38]FONTE: "Consumatori, Imprese e Istituzioni: idee a confronto"a cura di Ipsos, 2013. www.ipsos.it.

che prestano grande attenzione alla qualità e alla composizione dei prodotti e prediligono quelli di origine naturale; i secondi invece vogliono approfittare della delicata situazione economica per cambiare oltre alla dimensione degli acquisti anche lo stile di vita attraverso delle forme di consumo alternative. Essendo costretti a rivedere i propri acquisti, la metà della popolazione intervistata afferma di essersi accorta delle esagerazioni e sprechi commessi in passato, e di aver maturato una visione più etica del consumo: prezzo e qualità non sono più le uniche preoccupazioni del consumatore "post crisi", ma vi si aggiungono concretezza, pragmatismo ed empatia nei rapporti d'affari, il tutto basato sulla trasparenza ed engagement: i nuovi trend riscontrati attraverso l'analisi del 2011 riguardano l'interesse degli acquirenti nel conoscere gli impatti dei loro fornitori sulla comunità, nel ricercare i prodotti contenuti in packaging eco-compatibili (78%), nell'appagamento personale derivante dal consumo di prodotti biologici (49%), e nella preferenza per le imprese che certificano il loro rispetto delle norme sulla tutela dei lavoratori, dell'ambiente e del proprio territorio, (con quote rispettivamente del 62, 65 e 60%).[39] Noi italiani risultiamo ancora molto preoccupati per la qualità al momento degli acquisti, e tendiamo quindi a modificare la composizione del nostro carrello senza alterare notevolmente il suo valore totale.[40]

Per quanto riguarda la conoscenza dei temi della Corporate Social Responsibility, sebbene questa sia una tematica molto attuale e discussa in ambito istituzionale europeo, non sembra essere stata compresa a pieno dai cittadini. Essi continuano a riferirsi a temi più generici come sostenibilità ambientale, riciclaggio, supporto alla comunità di riferimento e rispetto delle norme. Una volta chiarito il significato della CSR il 67% dei rispondenti l'ha inserito nei parametri di comparazione e valutazione delle imprese, facendo capire che sebbene l'impresa abbia come primo scopo quello di fare profitto, debba rendersi conto della portata del proprio potere e quindi della propria responsabilità diretta e indiretta in campo sociale e ambientale.[41]

Dall'indagine Ipsos è emerso un altro dato che va ad avvalorare la nostra tesi, ovvero il fatto che il rapporto cliente-impresa sta diventando sempre più razionale e quasi conflittuale: con riferimento ai temi della CRS, il 50% dei rispondenti afferma di essere insoddisfatto dalle condotte delle marche di sua conoscenza, e che si aspetta una loro crescita in sensibilità ed engagement. Da ciò si comprende l'importanza per gli imprenditori di non ritardare ancora nell'inserimento delle pratiche sostenibili e sociali all'interno della loro mission, in quanto la tendenza a valutare le imprese dalla

[39]FONTE: "Europa, Responsabilità sociale e Consumatori. Osservatorio sugli stili e sulle tendenze di consumo."A cura di Consumers' Forum in collaborazione con Ipsos, 2011. www.consumersforum.it.
[40]FONTE: "La qualità prima del prezzo tra i criteri d'acquisto degli italiani", ricerca Nielsen, 2 luglio 2013, www.nielsen.com.
[41]FONTE: "Europa, Responsabilità sociale e Consumatori. Osservatorio sugli stili e sulle tendenze di consumo."A cura di Consumers' Forum in collaborazione con Ipsos, 2011. www.consumersforum.it.

loro ricerca del “valore condiviso” è destinata a crescere e a non passare di moda. In oltre si segna un cambiamento nella valorizzazione dei marchi: quando agli intervistati è stata posta la domanda su quali credono essere le componenti necessarie per dare fiducia ad un brand, le risposte sono andate oltre le assodate “modernità”, “innovazione”, “leadership” e “notorietà”, puntando anche su valori come “senso di tradizione”, “vicinanza al produttore”, “fiducia”, e “responsabilità sociale ed etica”.

Quindi cosa deve fare una impresa per essere considerata etica dai suoi consumatori? Secondo questa ricerca, deve prima di tutto rispettare i diritti dei lavoratori (47%), investire nella qualità delle sue produzioni (31%), provvedere a gestire i propri impatti ambientali (27%), offrire un prezzo equo (25%), rispettare le norme giuridiche e sociali (25%), stabilire contatto con i suoi stakeholder attraverso relazioni trasparenti (24%), ed infine difendere la categoria più indifesa della società (10%).[42]

Concludendo l'analisi di queste due ricerche risulta chiaro come la consapevolezza dell'urgenza di andare oltre il semplice profitto di breve periodo si stia espandendo tra i consumatori, i quali iniziano ad essere più critici sulle conseguenze apportate dalle imprese loro fornitrici, denunciando uno squilibrio tra quanto desiderato e quanto ricevuto in termini di interesse nelle richieste dei clienti, dell'ambiente, della società e delle proprie risorse umane. Tuttavia il lato positivo di una cosa imperfetta è che può sempre essere migliorata: questo gap tra domanda e offerta concede ampi spazi di sviluppo e successo per quelle imprese pronte ad un cambiamento virtuoso.

1.5.2. Indagine Nielsen.

Le analisi condotte da Nielsen si sono invece soffermate sulla comprensione di quanto si stia allargando la consapevolezza in Corporate Social Responsibility dei consumatori; hanno analizzato la loro composizione e il loro effettivo impegno come “global socially-conscious consumers”.

Questi sondaggi sono stati effettuati tra febbraio e marzo 2013 su un campione di 29 mila consumatori residenti in 58 Paesi delle aree Asia-Pacifico, Europa, America Latina, Medio Oriente, Africa e Nord America. Il canale utilizzato è stato quello internet.

Il risultato a cui giungiamo tramite questa analisi, è che nel mondo, un numero sempre maggiore di imprese sta investendo tempo, energia e risorse in progetti sociali e ambientali con delle ragioni anche molto varie. Tra di queste è emerso l'obiettivo di sfruttare il “cause related marketing”, ossia

[42]FONTE: “La qualità prima del prezzo tra i criteri d'acquisto degli italiani”, ricerca Nielsen, 2 luglio 2013, www.nielsen.com.

la comunicazione dei propri sforzi sociali e ambientali volti alla fortificazione del brand e all'aumento dei profitti.

Da queste premesse si è voluto analizzare l'atteggiamento e le preferenze dei consumatori, chiedendo loro se preferiscono acquistare beni e servizi da imprese che si impegnano in programmi per produrre valore anche per la società, e se sono anche disponibili a pagare un prezzo maggiore per quei beni e servizi.

Il risultato è stato coerente con la precedente analisi Ipsos, affermando che la maggioranza dei consumatori esprime preferenza per le aziende impegnate a migliorare il mondo: ben il 66% della popolazione mondiale intervistata infatti preferisce acquistare prodotti e servizi da aziende "responsabili", il 62% preferirebbe lavorare in queste aziende ed il 59% investirci. E' chiaro come i consumatori si stiano accorgendo della crescente importanza che stanno guadagnando queste logiche sostenibili e di valore condiviso e cerchino di fare la loro parte valorizzandole ed investendo in esse. Una quota minore di intervistati, (50%), afferma in oltre di essere disposta ad acquistare prodotti sostenibili anche ad un prezzo maggiorato.[43]

La caratteristica di questo consumatore globale e socio consapevole è la sua giovane età (il 63% ha meno di 40 anni); sono sempre nella fascia d'età 15 – 39 anni le persone disposte a pagare di più per prodotti eco- e socio-compatibili (51%). Le rispettive quote per i soggetti ultra quarantenni è però in lieve ma costante aumento.

In questi dati sono evidenti delle differenze di tipo geografico: il consumatore più avveduto vive nelle Filippine, dove il 68% degli intervistati pagherebbe di più per rifornirsi da imprese sostenibili, contro un 38% degli italiani, con una quota in linea con le altre nazioni europee (36%). Questo ci fa capire che nella nostra Unione le imprese vengono ancora viste come attori prettamente economici.[44]

Esistono molteplici progetti e cause che i marchi possono scegliere di sostenere, ma per assicurarsi dei ritorni economici, questi devono scegliere strategicamente quali iniziative abbracciare e quali no. Si nota infatti come la massimizzazione del ROI può essere raggiunta solamente identificando le cause sostenibili che sono maggiormente rilevanti per il proprio business e segmento target: la classifica europea pubblicata da Nielsen vede al primo posto la sostenibilità ambientale, seconda l'eliminazione della fame e della povertà estrema, segue il supporto alle piccole

[43]FONTE: "The Global, Socially-Conscious Consumer", intervista Nielsen, marzo 2012. www.nielsen.com.
[44]FONTE "Consumers Who Care And Say They'll Reward Companies With Their Wallets.", intervista Nielsen, agosto 2013. www.nielsen.com.

imprese, e lo sviluppo della scienza, tecnologia, ingegneria e matematica e il loro insegnamento.[45] Si tratta di tematiche a nostro parere più generiche e meno calate nel proprio territorio rispetto ai dati emersi dall'indagine Ipsos.

In entrambe si afferma che identificare la strategia giusta è fondamentale, ma il passo successivo vede la scelta del giusto veicolo di marketing con cui comunicarla: da questi dati possiamo capire come i consumatori siano diventati sensibili al fenomeno del "greenwashing", ovvero alla comunicazione truffaldina e "gonfiata" da parte delle aziende sulle proprie azioni ambientali e sociali. Le vie di comunicazione preferite dai global socially conscious consumers sono: il passaparola (95%), le opinioni in forum on line (76%), siti internet (65%), articoli di giornali (65%) e newsletters (57%). Queste corrispondono alle preferenze dei consumatori globali non eco-sensibili, ma con quote maggiori.[46] Da questo capiamo come le imprese che avviano dei seri investimenti in CSR non debbano sottovalutare la forza dei social media nel far conoscere la propria filosofia e creare una comunità virtuale di clienti affezionati. Ma per i Paesi europei c'è una puntualizzazione da fare: qui lo scetticismo da greenwashing tocca livelli così alti, che in questi mercati i programmi con impatto sociale e ambientale devono essere incontestabilmente autentici e coerenti con gli obiettivi, vision e valori dell'organizzazione per riuscire ad essere apprezzati.

L'indagine Nielsen condotta nel 2013 si focalizza maggiormente su quel 50% di soggetti sensibili alla CSR che hanno affermato la loro disponibilità a pagare un prezzo maggiore per beni prodotti da aziende che creano valore per tutti gli stakeholder. Questo totale scende sensibilmente al 43% quando si chiede di confermare di aver ricompensato le imprese "green" negli ultimi sei mesi[47]. Riteniamo che un pizzico di scetticismo sia d'obbligo nell'apprezzare questo dato, in quanto non possiamo conoscere le reali opportunità che questi consumatori hanno nel fare questa scelta, ricordando anche la situazione economica attuale. Ad oggi in oltre si riscontra una ancora scarsa chiarezza su quali imprese abbiano già inserito tematiche di CSR all'interno della propria strategia e quali invece no. Maggiore comunicazione e trasparenza sembrano urgenti soprattutto in quei Paesi (Europa in primis) caratterizzati da alti tassi di volontà di pagare di più ma basse quote di chi effettivamente lo fa.

[45]FONTE: "The Global, Socially-Conscious Consumer", intervista Nielsen, marzo 2012. www.nielsen.com.
[46]FONTE: "The Global, Socially-Conscious Consumer", intervista Nielsen, marzo 2012. www.nielsen.com.
[47]FONTE "Consumers Who Care And Say They'll Reward Companies With Their Wallets.", intervista Nielsen, agosto 2013. www.nielsen.com.

1.5.3. Indagine Commissione Europea.

Sul tema della diffidenza e della trasparenza ha indagato anche la Commissione Europea, secondo la quale il 55% dei cittadini che sarebbero disposti a pagare un sovrapprezzo per beni e servizi virtuosi, lamenta una scarsa informazione sul reale impatto ambientale e sociale dei prodotti acquistati.[48] Non è un problema da sottovalutare, in quanto, come abbiamo detto, un numero sempre crescente di aziende sta aumentando gli sforzi per fare business in modo sostenibile, riconoscendo in questo una opportunità di innovazione e crescita; ma questi sacrifici saranno vani se non si riuscirà a comunicare e convincere i clienti della bontà di queste azioni. Queste imprese volenterose infatti per evidenziare le caratteristiche ambientali dei beni e servizi devono districarsi tra obblighi e metodologie regionali e comunitarie, pubbliche e private; con la conseguenza di aumentare i propri costi e confondere i consumatori per la quantità di marchi e certificazioni esistenti.

Attraverso una raccomandazione della Commissione[49] si sta avviando un progetto pilota che prevede lo sviluppo di metodologie più semplici e comprensibili per misurare e comparare la performance ambientale dei prodotti, in modo da permettere ai consumatori di applicare le proprie preferenze.

Dalle indagini istituzionali e grazie ai contributi di queste società di analisi capiamo che non tutti i consumatori ad oggi pretendono che le imprese avviino programmi di responsabilità sociale, ma quelli che lo fanno sono in continua crescita, e sono pronti a cambiare le loro abitudini di consumo pagando un prezzo maggiore se sicuri di aiutare l'ambiente o la comunità. Questi “nuovi” clienti devono essere studiati e segmentati in modo che le aziende possano impegnarsi nel cause marketing puntando ai giusti consumatori, con gli investimenti corretti e attraverso il migliore canale di marketing e comunicazione. In questo modo le imprese potranno approfittare di un sentimento crescente che porta i clienti a preferire i marchi eco-sostenibili accettando anche prezzi maggiori. Ecco che inserire alcuni dei temi della CSR all'interno dell'agenda aziendale porta contemporaneamente ad accrescere la brand awareness e brand image, ad aumentare i propri guadagni, e contribuire alla riduzione dei problemi sociali e ambientali.

Nel prossimo capitolo andremo a presentare il caso studio che ci aiuterà a convalidare la nostra tesi. Si tratta di una azienda veneta dedita alla produzione e vendita di pasta secca. Cercheremo

[48]FONTE: “Ambiente: l’80% degli europei bada all’impatto ambientale dei prodotti”, comunicato stampa della Commissione Europea, Bruxelles, 5 luglio 2013, www.ec.europa.eu.
[49]Raccomandazione della Commissione Europea IP/13/310 adottata ad aprile 2013, FONTE www.ec.europa.eu.

attraverso la sua descrizione di porre le basi per una sua attenta analisi che riguarderà la gestione delle tematiche sostenibili e sociali, e delle sue conseguenze.

CAPITOLO 2 PRESENTAZIONE JOLLY SGAMBARO

2.1. Obiettivo del capitolo.

L’obiettivo di questo capitolo è la presentazione di una piccola azienda produttrice di pasta secca e del suo business attuale. Questa sua presentazione ci servirà come base per la trattazione dei prossimi capitoli. Prima di tutto andremo a dare risalto alla sua nuova mission dalla spiccata valenza green; procederemo raccontando brevemente il suo percorso storico, illustreremo i suoi prodotti, il processo produttivo, la struttura organizzativa, la situazione economico-finanziaria e i mercati di sbocco. Per comprendere meglio le sue strategie in campo sociale ed ambientale che saranno presentate nel successivo capitolo, andremo a fotografare il settore di questa azienda e la situazione competitiva.

2.2. Presentazione dell’azienda.

Jolly Sgambaro è una piccola impresa con meno di 50 dipendenti, situata a Castello di Godego, in provincia di Treviso. Dal 1947 è dedita alla molitura del grano e alla produzione di pasta. E' attiva nel settore della pasta da grano duro da tre generazioni e nel tempo è riuscita a guadagnarsi la fiducia dei consumatori e la leadership nella nicchia della pasta prodotta da 100% grano duro italiano.

L'impresa è formata da due siti produttivi: uno a Cerignola (FG), dove avviene lo stoccaggio di grano duro in silos da 36 mila tonnellate; e quello principale di Castello di Godego (TV), dove troviamo altri silos, che possono contenere 12 mila tonnellate di grano duro, il mulino, che macina fino a 50 mila tonnellate di grano duro all'anno, ed il pastificio che grazie alle sue sei linee di produzione arriva ad una capacità produttiva annua di 21 mila tonnellate di pasta.

Jolly Sgambaro serve principalmente il mercato italiano (90%), precisamente quello del nord Italia. Il rimanente 10% va all'estero: anzitutto Germania, Giappone, Corea ed Israele. Scelta ragionevole oltre che strategica: offrire pasta prodotta solo con grani selezionati e di certificata origine nazionale (e non solo, parleremo anche di Km0) ai consumatori italiani rappresenta come vedremo un valore aggiunto sia per l' azienda che per l'acquirente; stringere i confini del business significa in questo caso stringere il rapporto tra produttore e consumatore e generare vantaggi per entrambi.

Il 60% dei prodotti viene distribuito attraverso il canale retail, il rimanente 40% attraverso il

canale “HoReCa”[50].

Questa azienda ha sperimentato una costante crescita di fatturato, con un aumento medio annuo dal 2006 al 2011 di 1,32 milioni di euro.

2.3. Mission.

“Produrre una pasta sicura, che rispetti l'ambiente e valorizzi il nostro territorio”.[51]

Queste sono le semplici ma impegnative parole che riassumono la missione di Jolly e della famiglia Sgambaro. La pasta è un prodotto semplice, ma che racchiude in sè molti valori e un forte engagement verso i consumatori.

La sicurezza e la qualità derivano dalla sapiente fusione tra tecnologia e tradizione, da accurati controlli che vanno dal seme al piatto, e da un grande impegno etico che i titolari si sono assunti in prima persona: “fare agli altri ciò che vorresti fosse fatto per te”. Questo implica il rispetto di Jolly del consumatore, della natura e della comunità, facilitato dal suo essere azienda familiare, che la predispone alla ricerca della fiducia, amicizia e collaborazione reciproca anche nei rapporti lavorativi.

Il rispetto dell'ambiente si concretizza nel risparmio energetico raggiunto grazie all'impiego di fonti di energia rinnovabile, nella riduzione dell'anidride carbonica attraverso la produzione a Km0 e nella produzione di minori rifiuti con il riciclaggio degli imballaggi.

Indubbia è la valorizzazione del territorio attraverso idee creative, innovazione e il contemporaneo riferimento alla tradizione che hanno portato Jolly a essere la prima pasta con certificazione 100% Grano Duro Italiano, la prima pasta a Km0, tra le prime rievocatrici dell'antico cereale Kamut e pioniera nella nicchia dei consumatori di alimenti biologici.

2.4. Storia.

Le tradizioni e specialità gastronomiche del Veneto iniziarono a essere diffuse già dal 1947, quando Tullio Sgambaro costruì il proprio pastificio a Cittadella, in provincia di Vicenza. Tullio Sgambaro era deciso a portare avanti la passione del padre per i cibi e ingredienti genuini, l'amore e

[50] Acronimo di “Hotel, Restaurant e Cafè”, (anche se quest'ultimo termine viene spesso sostituito con “Catering”). Si riferisce al canale distributivo che va a rifornire ristoranti, mense, comunità, dove solitamente il prodotto arriva al consumatore in conseguenza a delle operazioni di porzionamento e/o somministrazione.
FONTE: http://indicod-ecr.it

[51] FONTE: www.jolly.it.

il rispetto verso il proprio territorio nativo e la cultura rurale allora ancora dominante.

Col passare degli anni, questa passione non si spense, e i suoi figli, Dino e Enzo, diedero ulteriore impulso all'attività, mantenendola rigorosamente artigianale. Spostarono il pastificio a Castello di Godego, nell'attuale posizione, dotandolo di mulino, riuscendo ad approfittare della dinamica crescita economica avvenuta negli anni '60.

In questo periodo viene creato il marchio “Jolly” e successivamente “Sgambaro”. e nacque anche la volontà di creare un loro indissolubile collegamento con la qualità del grano duro selezionato, la tradizione e l'osservanza dei più meticolosi standard di produzione. Principi mantenuti centrali fino all'attuale generazione e condivisi dall'intera azienda[52].

2.5. Descrizione prodotti.

L'azienda produce un grande numero di formati diversi di pasta, studiati in ogni dettaglio per rispondere alle esigenti richieste del consumatore italiano, (soprattutto del Nord Italia). Si ricerca la perfezione prima di tutto negli ingredienti, poi sia nelle forme che nel tipo di trafilatura per accontentare le esigenze del palato. Viene data la medesima importanza anche alle caratteristiche più tecniche del prodotto, come ad esempio la resistenza/consistenza, la collosità, la comprimibilità, l’omogeneità di cottura, l’intorbidimento dell’acqua e la resa in cottura degli ingredienti[53].

I canali della pasta Jolly e pasta Sgambaro sono individuati sia nella distribuzione al dettaglio (supermercati), sia nel settore del Food Service (ristoranti, mense ecc.); quest'ultimo si divide in Food Service Tradizionale e Food Service Bio.

I prodotti Jolly si dividono in:

- **Pasta di semola**, prodotta con solo grano duro di qualità superiore e 100% di origine italiana.
- **Pasta all'uovo**, sempre da grano duro italiano con uova fresche di categoria A da galline allevate in Italia, per dare ai consumatori il sapore della sfoglia fatta in casa.

I prodotti della gamma firmata Sgambaro invece sono nati più tardi, dal desiderio della famiglia di dare il proprio nome ad un prodotto unico, di una qualità incomparabile con ciò che si trova sul

[52]FONTE: www.jollysgambaro.it e intervista al dott. Pierantonio Sgambaro.
[53]FONTE: Tesi di Laurea in Scienze e Cultura della Gastronomia e della Ristorazione. Titolo “Innovazione sostenibile per un prodotto tradizionale: Il caso della pasta a Km0”, di Valentina Sartori. A.a 2008-2009. Pag 7.

mercato. Nasce così la pasta dalla caratteristica “etichetta gialla”, prodotta utilizzando semola contenente un apporto qualitativo di glutine e selenio superiore rispetto alle altre in circolazione. L'azienda ha avuto una grande capacità ricettiva dei cambiamenti negli stili di vita e nell'affermazione di una cultura sempre più salutista tra i consumatori; ciò le ha permesso di muoversi per prima nella ricerca dei grani e cereali antichi, salutari e ormai dimenticati, come il Kamut, antico grano duro egizio ricco di selenio, Farro Biologico e il Grano Duro Biologico, tutti sempre prodotti in Italia. Queste produzioni accompagnano le lavorazioni più tradizionali venete dei Bigoli Nobili trafilati al bronzo, spaghetti caratteristici della cucina veneziana del Rinascimento, di cui è stata mantenuta inalterata la preparazione.[54]

Abbiamo quindi:

- **Bigoli Nobili**;
- **Etichetta Gialla**;
- **Khorasan Kamut**;
- **Biologico Farro Dicoccum**;
- **Grano Duro Biologico Integrale**.

Tutti i prodotti Jolly e Sgambaro sono unici per la grande cura nella selezione delle materie prime, per la loro indiscutibile qualità, l'affidabilità di una filiera corta e controllata, una lavorazione lenta e l'essiccazione a bassa temperatura capace di mantenere intatte tutte le proprietà. L'attenzione verso la natura e il controllo del proprio impatto sui cambiamenti climatici fanno parte della strategia Jolly Sgambaro, e sono visibili anche durante l'intero processo produttivo.[55]

2.6. Processo produttivo.

Sono dieci le fasi che conducono i migliori semi di grano duro a diventare maccherone, fusillo o penna; fasi mantenute il più possibile radicate alla tradizione e all'artigianalità:

1. PULITURA

Il grano custodito nei silos attigui al molino viene pulito attraverso vari passaggi in apparecchi speciali che riescono ad eliminare dal chicco tutte le impurità, compresa polvere, semi estranei, sassolini, pagliuzze e tutto ciò che è estraneo al chicco stesso;

[54]FONTE: intervista al Dott. Pieratonio Sgambaro e libro “New Menu Italia, La rivoluzione che ha cambiato la tavola degli italiani.”, di Nicola Dante Basile, Baldini Castoldi Dalai editore, pagg. 194-196.
[55]FONTE: www.jolly.it e www.sgambaro.it.

2. UMIDIFICAZIONE

Normalmente il chicco si presenta con una soglia di umidità vicina all'11%; questa viene però alzata fino al 16/17% al fine di facilitare, durante la macinatura, la separazione della scorza;

3. MACINATURA

Per questa fase vengono usati i “laminatoi”: cilindri di acciaio con dei solchi rigati che macinano per 28 volte i chicchi, riducendoli in piccolissimi frammenti;

4. SETACCIAMENTO

In questa fase si usano delle macchine dotate di setacci (o “buratti”) sovrapposti, che scuotendosi continuamente in modo ondulatorio e sussultorio vanno a separare la scorza, o crusca, dalla farina o dalle semole. Da queste lavorazioni ripetute si ottengono vari tipi di semi-prodotti: crusca, tritello, farinaccio, farinetta, e poi le speciali semole, divise a loro volta in raffinata, calibrata, cous-cous, semolone e semolino;

5. LAVORAZIONE: L'IMPASTO

Due soli ingredienti mescolati insieme: semola fresca di macinatura e acqua. Da qui si ricava un impasto morbido, elastico e dal colore caldo;

6. TRAFILATURA o LAMINAZIONE

La prima prevede che l'impasto ottenuto venga spinto dentro uno stampo (trafila), dal quale si possono ottenere tutti formati con il buco, a spirale o a sezione rotonda (ad es. penne, fusilli o bigoli). Attraverso la seconda invece l'impasto è schiacciato tra due rulli in acciaio per dare forma a dei fogli di pasta, dai quali si ottengono tutti i formati piatti (ad es. farfalle).

Tutta la pasta Jolly viene trafilata al teflon, mentre la pasta di marchio Sgambaro viene trafilata al bronzo, per offrire una pasta che mantiene ulteriormente inalterate le sue qualità organolettiche e gustative.

7. INCARTAMENTO

Attraverso un veloce procedimento la pasta viene riscaldata con aria molto calda; questo le dà l'opportunità di stabilizzare la propria forma, anche se non già di seccarsi, ed in oltre a queste temperature avviene la sua pastorizzazione, necessaria per ridurre la carica batterica e favorirne la conservazione.

8. ESSICCAZIONE

L'azienda non ha voluto cedere all'adozione dei processi più rapidi e tecnologici per produrre la

propria pasta, ma ha cercato di mantenere il più possibile la vicinanza agli antichi metodi di essiccazione al sole, le uniche in grado di mantenere le qualità organolettiche e proteiche, nonché il profumo e la “tenuta al dente” del vero Grano Duro Italiano. Per questo i tempi di questa fase vanno dalle 10 alle 25 ore, a seconda del formato e spessore.

9. CONFEZIONAMENTO E MAGAZZINO

La pasta viene in fine raffreddata, pesata e confezionata in un ambiente protetto per garantire l'assenza di contaminazione di qualunque tipo, e per mantenere la qualità intatta a lungo.[56]

2.7. Struttura Organizzativa.

L'impresa nel 2002 ha dato avvio ad una considerevole ristrutturazione organizzativa, attraverso il cambio generazionale e la fuoriuscita di un socio. La decisione è stata conseguente al periodo di crisi subìto attorno all'anno 2000, e al cambio strategico che la famiglia ha voluto affrontare per cercare di risollevare la sorte di Jolly. La ristrutturazione ha riguardato anche l'amministrazione, che ora è diretta da una consulente esterna, la commerciale estera, e le vendite Ho.Re.Ca.

Dalla sua fondazione Jolly è rimasta una azienda a conduzione familiare, dalla direzione di Tullio Sgambaro nel 1947, a quella dei figli Dino e Enzo a partire dagli anni '60; fino all'attuale presidenza di Pierantonio Sgambaro. Il supporto del dott. Sgambaro si estende a tutte le aree aziendali, in particolare nella definizione della strategia marketing e vendite, dove è il primo responsabile; in oltre assiste alla commerciale Ho.Re.Ca. e quella per l'estero.

In tutto le persone impiegate sono 43: 8 negli uffici e 35 divisi tra produzione, confezionamento, manutenzione e magazzino, così come descritto dall'organigramma nella pagina seguente, (*Figura 8*).

[56]FONTE: Materiale didattico “Dal chicco alla pasta”, www.visitapastajolly.com

ORGANIGRAMMA JOLLY SGAMBARO

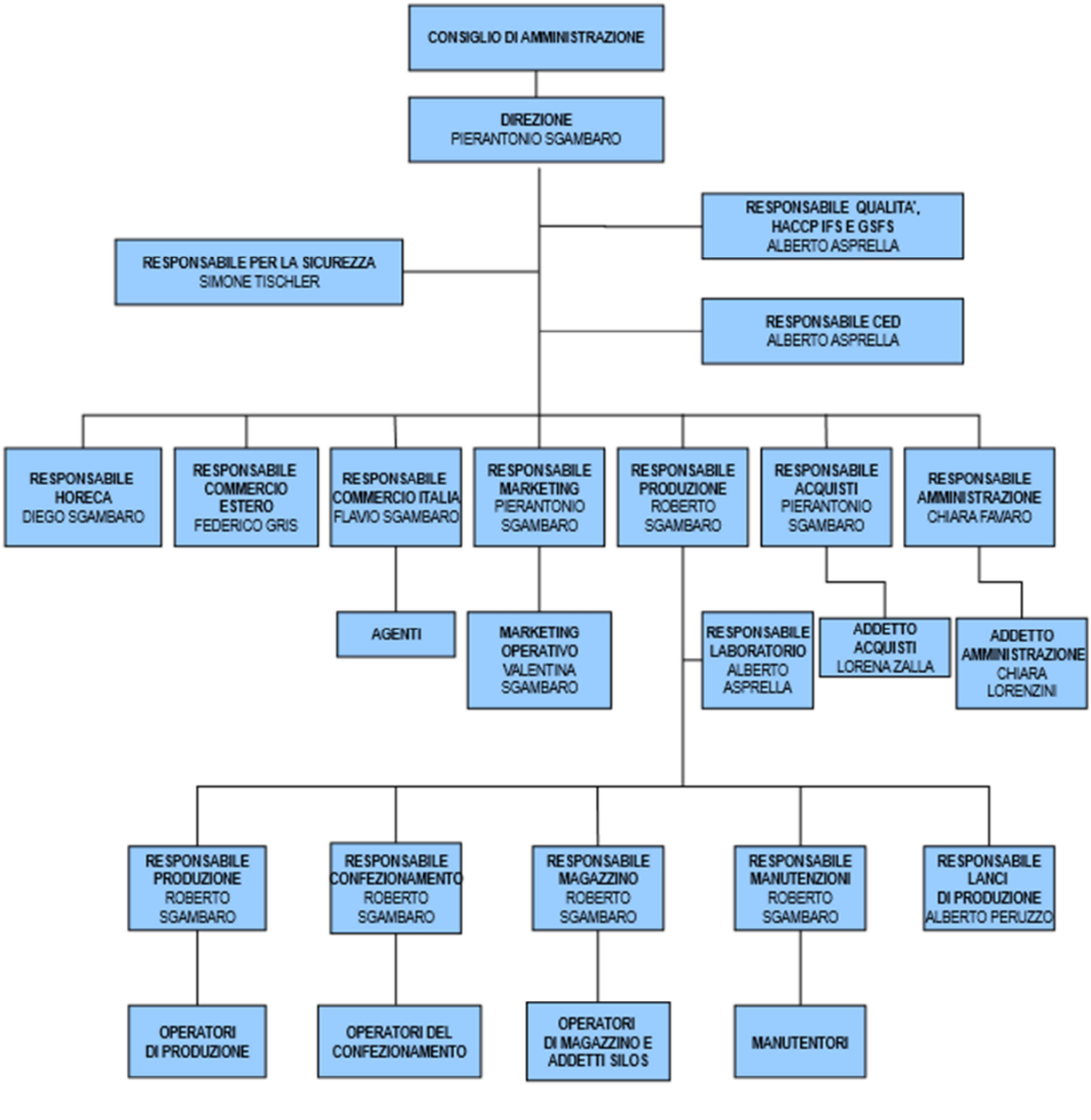

Figura 8

2.8. Situazione economico-finanziaria.

Molte sono le idee e gli sforzi che hanno portato Jolly Sgambaro a diventare parte integrante delle eccellenze del Veneto che formano la “locomotiva d'Italia”. Veneto che l'ex ministro Sacconi ha definito come antesignano rispetto alle altre regioni in fatto di ingegno imprenditoriale e spinta all'eco-sostenibilità[57].

Scelte coraggiose e controcorrente come l'investimento nella rintracciabilità e nell'impiego di materia prima certificata italiana attraverso rapporti diretti con i produttori, sono state prese con un ventennio di anticipo rispetto ai concorrenti, e costituiscono ora un vantaggio competitivo nel mercato globalizzato.[58]

Nel corso dell'esercizio concluso al 31 dicembre 2011 l'azienda si è trasformata da Società a Responsabilità Limitata a Società per Azioni, con conseguente aumento gratuito di capitale sociale da 500.000 euro a 2.000.000 euro. Questo è ora composto da 200 mila azioni con un valore nominale di 10 euro ciascuna. Parlando in termini di fatturato, Jolly ha sperimentato una sua costante crescita dal 2006 al 2011, (vedi *Figura 9*), che è il frutto e al contempo il motore degli investimenti fatti dalla famiglia Sgambaro: Nel biennio 2009-2010 ha investito ben 3 milioni di euro per aumentare l'efficienza aziendale e potenziare la produttività fino all'obiettivo di 21 mila tonnellate di pasta annue. Nel triennio 2011-2013 si era stimata la spesa di altri 2 milioni di euro per la creazione di nuovi prodotti e reti commerciali.

Figura 9

[57]FONTE: dichiarazione dell'ex Ministro Maurizio Sacconi in visita allo stabilimento di Castello di Godego, 21 febbraio 2011. www.visitapastajolly.com.
[58]FONTE: “Il Pastificio Jolly saluta il Ministro Sacconi con la pasta tricolore”, 21 febbraio 2011, www.visitapastajolly.com.

Visionando il bilancio al 31 dicembre 2012, vediamo che la società ha chiuso con un utile netto di 592.334 euro, in aumento del 23,29% rispetto al 2011; un fatturato pari a 17.195.200 euro, in leggero calo, testimone di due fatti: un minor trading del grano che scende da 1.186.000 del 2011 a circa 230.000 a fine 2012; e la vendita di pasta che, nonostante gli effetti della crisi ancora in atto con la riduzione generale dei consumi, è cresciuta dell'1%.

Negli anni l'azienda ha puntato alla riduzione dei debiti verso le banche, attraverso la loro ristrutturazione anche attraverso mutui, con l'obiettivo di essere maggiormente rispondenti ai canoni del nuovo Accordo di Basilea 3: ciò ha permesso di diminuire il debito verso banche di oltre 4 milioni di euro.

Sebbene il mercato estero rappresenti sempre una sicurezza per le aziende agroalimentari italiane, grazie allo stabile successo dei prodotti Made in Italy, nel 2012 per Jolly il mercato nazionale ha “rubato” qualche punto percentuale alle esportazioni, grazie al crescente successo della nuova gamma di prodotti salutistici e locali, e alla riduzione delle vendite conto terzi. L'export rappresenta comunque uno dei punti fondamentali per la società, con la quota in calo dal 16,8% al 14,4%, che coincide a 1.720 tonnellate. I Paesi che hanno dato le maggiori soddisfazioni sono stati Polonia, Germania e Corea del Sud, che assieme hanno rappresentato nel 2012 ben il 74% delle esportazioni totali di pasta.

Nel 2013 il marchio Sgambaro sta avendo grande successo in Giappone, Paese che riconosce e premia la qualità. La società mira a sviluppare il più possibile questo mercato, puntando ad una quota di fatturato derivante dall'export pari al 30%, (contro il 10% odierno).

Si riscontra un generale miglioramento degli indici di redditività netta, con il ROE che sale da un 8,76% al 10,22%, il ROI che testimonia un recupero nel rendimento degli investimenti (5,95%), e un grado di indebitamento sceso a quota 3,76.

2.9. Mercati

La condizione nazionale è stata debole durante tutto il 2012, e così si protrae anche in questi mesi del 2013. Gli indicatori congiunturali dimostrano che l'andamento del PIL si è rivelato negativo fino al quarto trimestre dell'anno scorso, e non vede miglioramenti significativi in quest'ultimo periodo. La domanda interna non ha potuto quindi raggiungere un livello davvero significativo. Sono però previsti sia dall'ISTAT che dall'Euro zona dei piccoli segnali di ripresa per

il 2014 (stimato un +0,7%).[59]

Le vendite nazionali di Jolly nel 2012 sono state caratterizzate da un aumento del 2,5% di pasta venduta, grazie a forti incrementi nei volumi di vendita dei propri marchi, in particolare della pasta "Sgambaro", che in soli cinque anni è passata da marca appena nata e sconosciuta, a rappresentare ora circa il 70% del fatturato complessivo della società. Ad influire sulle vendite è stata anche la forte contrazione delle lavorazioni conto terzi che hanno ad ogni modo portato a vendere 1.275 tonnellate di materia lavorata, anche se con un -23,5% rispetto all'anno precedente.

La forza di Jolly Sgambaro si conferma essere la qualità e la buona opinione che hanno di lei banche, istituzioni e clienti. Tutto ciò ha fatto registrare un riposizionamento del suo business da prodotti di media/alta qualità ad un mix di prodotti specializzati di qualità riconosciuta e certificata come alta.

Per quanto riguarda il mercato estero, è perdurata la condizione di debolezza del contesto globale. Gli ultimi dati dell'ICE pubblicati sul rapporto "L'Italia nell'economia internazionale"[60] hanno confermato al ribasso le stime del 2012, descrivendo delle dinamiche macroeconomiche internazionali quasi in linea con quelle passate.

Sebbene la maggior parte delle vendite vengano raggiunte nell'area del Triveneto grazie alla produzione certificata a "km0", l'obiettivo di Jolly Sgambaro è quello di arrivare un giorno ad un fatturato estero del 30%. Attualmente si ferma al 10%, ma ambisce a fatturare almeno 3-4 milioni di euro contro il milione di questo periodo. Il presidente Pierantonio Sgambaro afferma che la strada è ancora lunga, in quanto la media italiana di transazioni con l'estero nel settore pasta si aggira sul 50%. Gli ostacoli si sono visti prima di tutto a livello organizzativo, in quanto gli investimenti sono sempre stati indirizzati verso il comparto nazionale e al raggiungimento della qualità del prodotto; in oltre la crisi porta i clienti esteri a ricercare maggiormente il minor prezzo invece che la maggior qualità. (Le stime aziendali indicano che solo il 5-10% del mercato estero ricerca la qualità, ed il restante 90% cerca il prezzo). I pastifici che hanno maggiore successo nell'export, sono soprattutto aziende dalla capacità produttiva imponente, con importanti economie di scala, che svantaggiano la piccola azienda come Jolly che deve quindi puntare sulle nicchie di distributori e consumatori che cercano la qualità. Competitors diretti in Italia come all'estero sono i prodotti di "De Cecco" e "Garofalo"; la dirigenza desidera che un giorno chi cerchi una alternativa alle paste delle suddette aziende trovi il marchio Sgambaro, già pari se non superiore in termini di qualità e cura dell'ambiente.

[59]FONTE: www.istat.it.
[60]FONTE: Rapporto ICE 2013, www.istat.it.

Efficace strumento per aumentare la propria visibilità all'estero è la fiera di settore: negli ultimi anni la società ha sempre confermato la sua presenza a tutti gli appuntamenti più importanti, prima tra tutte l'Anuga a Colonia. Importanti vetrine internazionali sono anche la fiera Tuttofood di Milano e Cibus di Parma.

Durante il 2013 l'azienda sta avendo bellissime soddisfazioni dal Giappone, mercato che tra tutti ricerca e premia i prodotti migliori. In piena contro tendenza con il normale svilupparsi degli affari, sono stati gli orientali a fare il primo passo verso Jolly: con l'obiettivo di offrire ottima pasta italiana in quasi 300 ristoranti giapponesi di proprietà, un gruppo di esperti ha selezionato 34 pastifici italiani tra i quali scegliere la miglior pasta da offrire ai loro consumatori. Dopo aver effettuato studi e panel tests con i loro tecnici e cuochi, hanno deciso che la pasta a marchio Sgambaro era la migliore, e degna di essere servita nei loro ristoranti. Il marchio vincente è addirittura visibile nelle pubblicità televisive locali, grande soddisfazione per la famiglia Sgambaro.

Si registrano aumenti nelle vendite anche verso Paesi già grandi consumatori coma la Germania, che ha accolto con entusiasmo il cambiamento nel marchio, (da Jolly alla pasta Sgambaro). Approfittando del cambio della marca esportata, l'azienda ha intensificato la comunicazione dell'aumentata qualità del prodotto offerto (valore proteico aumentato a 14), e di tutte le sue iniziative “green”. I distributori hanno accolto il cambiamento in modo positivo, facendo registrare vendite maggiorate del 15-20% rispetto all’anno precedente.

2.10. Ambiente competitivo.

Panoramica globale: La pasta è uno degli alimenti base prodotti nel mondo, che deriva da uno dei cereali maggiormente coltivati. Secondo i dati presentati al World Pasta Day tenutosi a Istanbul ad ottobre 2013, la soglia di produzione mondiale di questo bene si è alzata da 7 milioni di tonnellate a più di 12 milioni nell'arco di dieci anni. In questo contesto l'Italia si posiziona sul gradino più alto del podio sia per quantità prodotta, che per potenzialità produttiva, consumo pro-capite ed export.[61]

Il nostro Paese compete con altri 44 Paesi produttori nel mondo, per una offerta di più di 300 forme di pasta diverse. Il consumo medio pro-capite va da un massimo di 26 kg a un minimo di 2.[62].

[61]FONTE: “Il mercato della pasta in Italia. Il contenuto di servizio risulta vincente.” White paper, Symphony IRI Group. Alessia Fraulino, Francesca Fumagalli Ceri.
[62]FONTE: I.P.O. International Pasta Organization, www.internationalpasta.org.

Pasta production by country in 2011 (in tonnes)

Italy	3,316,728	Hungary	66,000
United States *	2,000,000	Rep. Dominicana	65,000
Brazil	1,300,000	Ecuador	56,000
Russia	1,083,000	Austria	54,778
Turkey	851,830	Romania	52,600
Iran	560,000	Australia	50,000
Egypt	400,000	Switzerland	46,470
Venezuela	341,554	Bolivia	43,000
Germany	334,179	Guatemala	38,000
Mexico	330,000	United Kingdom	35,000
Peru	297,162	Netherlands	23,335
Argentina	324,437	Slovak Republic	22,000
Spain	252,208	Costa Rica	20,873
France	241,933	Sweden	20,200
Tunisia	183,000	Jordan	20,000
Canada	170,000	Croatia	13,000
Poland	160,000	El Salvador	13,000
Greece	145,000	Syria	9,005
Japan	144,500	Slovenia	6,261
Colombia	131,270	Lituania	5,976
Chile	126,080	Panama	4,364
India	100,000	Latvia	1,845
Portugal	76,000	Estonia	1,400
Czech Republic	70,000		

Pasta per-capita consumption by country in 2011 (kg)

Italy	26.0	Spain	5.0
Venezuela	12.3	Slovak Republic	5.0
Tunisia	11.9	Bolivia	4.8
Greece	10.5	Netherlands	4.4
Switzerland	9.3	Lituania	4.4
Sweden	9.0	Poland	4.4
United States	8.8	Latvia	4.1
Iran	8.5	Dominican Rep.	4.0
Chile	8.4	Australia	4.0
Peru	8.2	Israel	4.0
France	8.1	Ecuador	3.9
Germany	8.1	Panama	3.8
Argentina	7.9	Costa Rica	3.2
Russia	7.8	Finland	3.2
Hungary	7.5	Colombia	3.0
Uruguay	7.5	Mexico	2.7
Croazia	7.3	Romania	2.7
Austria	7.0	United Kingdom	2.5
Slovenia	6.7	Guatemala	2.0
Portugal	6.6	Denmark	2.0
Canada	6.5	Libya	2.0
Brazil	6.2	Japan	1.7
Turkey	6.1	Egypt	1.2
Czech Republic	6.0	Ireland	1.0
Belgium - Lux.	5.4	El Salvador	1.0
Estonia	5.3		

Source: IPO Annual Survey on World Pasta Industry (October 2012)

Tabella 2

Contesto nazionale. L'Italia, come si nota dalla *Tabella 2*, ha una posizione di leadership incontrastabile, soprattutto in termini di consumo di pasta (in media 26 kg a testa, ovvero 1,5 milioni di tonnellate totali in un anno). Secondo il Centro Studio Investimenti Sociali (CENSIS), sono più di 2 milioni gli italiani che mangiano pasta ogni giorno a pranzo e cena[63], con una forte preferenza per quella secca (22kg contro i 4kg di pasta fresca)[64]. Si tratta di una tradizione alimentare che non ha risentito della crisi, ma anzi, si conferma come pietanza economica, nutriente e saziante. Non è stata scalfita nemmeno dalle nuove mode alimentari, che spingono alla riduzione nell'assunzione dei carboidrati, né dalla crescente competizione che sta avvenendo nel settore dei

[63]FONTE: www.censis.it
[64]FONTE: Comunicato Confederazione Italiana Agricoltori, 25/10/2013, "Alimentare: la pasta Made in Italy non conosce crisi. Volano export e fatturato".

primi piatti.
Nel Sud si consuma un quantitativo maggiore di pasta rispetto al Nord Italia (si passa da 40 a 20 kg pro-capite), e in generale i formati più venduti sono quelli a forma corta.

Il nostro Paese ha prodotto più di 3,3 milioni di tonnellate di pasta lo scorso anno, che rappresentano circa il 26% della produzione mondiale, e il 75% di quella europea.[65]

Per quanto riguarda l'export, il 2012 è stato l'anno dei record: Primo cliente è sempre la Germania, seguita da Francia e Inghilterra, anche se gli aumenti maggiori in termini percentuali sono giunti da Russia, Cina e Brasile. Sanno vendere all'estero sia i grandi gruppi che i piccoli pastifici, confermando che investire sull'export risulta ancora fortemente redditizio. In cifre si prevede che l'esportazione di pasta italiana per il 2013 supererà i 2 miliardi di euro, con un aumento quasi dell'8% dal 2012.[66] Questi record, ricorda la Cia[67], sono ancora più significativi in quanto persistono i problemi strutturali del settore, che presenta ogni anno aumenti di costi di produzione, di prezzi e fluttuazioni nei mercati internazionali, nonché l'inadeguatezza nelle politiche specifiche.

I pastifici in Italia sono 139, e si dividono abbastanza equamente nel territorio: 58 in Italia settentrionale, 30 in Italia centrale, e 40 in Italia meridionale più 11 nelle isole maggiori. Si tratta maggiormente di piccole imprese a conduzione familiare dove prevale la relazione col territorio e la tradizione. I lavoratori impiegati sono più di 8 mila, in diminuzione rispetto al passato a causa della grande concorrenza di prezzo dei grandi marchi su quelli piccoli.

Posizionamento. Pur essendo uno dei comparti fondamentali del settore primario italiano, quello della pasta è un mercato ormai giunto al suo stadio di maturazione, che si concretizza in livelli di consumi difficilmente prossimi alla crescita (almeno in Europa), grande concorrenza, basso tasso di innovazione e una certa infedeltà di marca e banalizzazione del prodotto da parte dei consumatori.[68] La causa è da cercare nei tentativi dei molti competitors di proteggere la propria quota attraverso la riduzione dei prezzi finali e una forte pressione promozionale. Convinti della generale qualità delle varie marche nazionali presenti nel mercato, i consumatori acquistano una certa pasta in conseguenza alle varie iniziative promozionali e pubblicitarie, con la conseguenza che in molte case italiane entrano in dispensa fino a 4-5 marche di pasta diverse.[69]

[65]FONTE: “Il mercato della pasta in Italia. Il contenuto di servizio risulta vincente.” White paper, Symphony IRI Group. Alessia Fraulino, Francesca Fumagalli Ceri.
[66]FONTE: Pastaria. Periodico d'informazione per il produttore di pasta. Numero 2/2013. www.pastaria.it.
[67]CIA: Confederazione Italiana Agricoltori, FONTE www.cia.it
[68]FONTE: Dichiarazione del Dott. Riccardo Felicetti, presidente Unipi (Unione Pastai Italiani) nell'articolo “Speciale Grocery. Pasta secca di semola: Il prezzo è fondamentale”, 9/03/2002, www.mark-up.it.
[69]FONTE: “Il mercato della pasta in Italia. Il contenuto di servizio risulta vincente.” White paper, Symphony IRI Group. Alessia Fraulino, Francesca Fumagalli Ceri.

Da qui sorge l'esigenza di trovare altre strade per difendere e accrescere i propri risultati: non serve diminuire il prezzo se si aumenta la qualità per il consumatore. Ci sono molti modi per generare valore per il cliente, valore che va poi ad attivare un circolo virtuoso che porta all'aumento del valore anche per l'azienda. E' il ciclo di vita delle relazioni, che passa dalla Soddisfazione dei propri clienti, derivante dalla loro approfondita conoscenza, al rafforzamento della loro Fiducia sulla qualità della marca e sui futuri comportamenti dell'impresa; alla Fedeltà, quindi al riacquisto, fino alla fase della Lealtà dove anche il consumatore matura una forte conoscenza e condivisione della qualità dei prodotti e delle buone pratiche aziendali e premia il suo fornitore con maggiori e migliori acquisti, generando aumenti di fatturato e brand awareness.[70] Uno di questi modi, come vedremo, è l'investimento nella gestione sostenibile e nel coinvolgimento degli stakeholders, capace di aumentare la soddisfazione dei clienti e quindi la loro lealtà nell'azienda.

In questo secondo capitolo abbiamo presentato questa piccola azienda produttrice di pasta, il suo settore ed il contesto in cui opera. In quello seguente ci concentreremo sul suo percorso di CSR.

[70]FONTE: “Customer Value. Soddisfazione, fedeltà, valore”, cap. 5, Bruno Busacca e Giuseppe Bertoli, Egea.

3. PERCORSO DI SOSTENIBILITA’

3.1. Obiettivo del capitolo.

In questo capitolo il nostro obiettivo è quello di descrivere il percorso sostenibile di Jolly Sgambaro, e attraverso la sua analisi cercare di porre le basi per riuscire a dimostrare non solo che la corporate social responsibility può essere alla portata di tutte le imprese, (indipendentemente dalla dimensione e dal fatturato), ma anche che gli investimenti richiesti in ordine di tempo e denaro portano vantaggi concreti in capo all’azienda e anche a tutti i suoi stakeholder.

Descriveremo brevemente il momento in cui la direzione ha deciso di cambiare modello di business: vedremo quali motivazioni e prospettive l’hanno spinta ad intraprendere un impegnativo percorso sostenibile, formato da numerose iniziative:

a) rifornimento di grano duro certificato 100 % made in Italy;
b) adesione al progetto “Chilometro zero”;
c) gestione della filiera corta e certificata;
d) gestione dei propri impatti negativi su ambiente e società;
e) certificazione dei suoi prodotti e processi eco-compatibili;
f) impegno etico e sociale;
g) collaborazione nello sviluppo di innovazione, basata sulle nuove opportunità offerte dalle preoccupazioni dei consumatori in campo ambientale, per aumentare la brand awareness;
h) gestione dei suoi stakeholder .

Infine andremo ad analizzare la comunicazione aziendale, sia di tipo istituzionale che commerciale, indicando i punti su cui si potrebbe intervenire per aumentare la brand awareness.

3.2. Cambiamento nel modello di business e origine della sensibilità sostenibile di Jolly

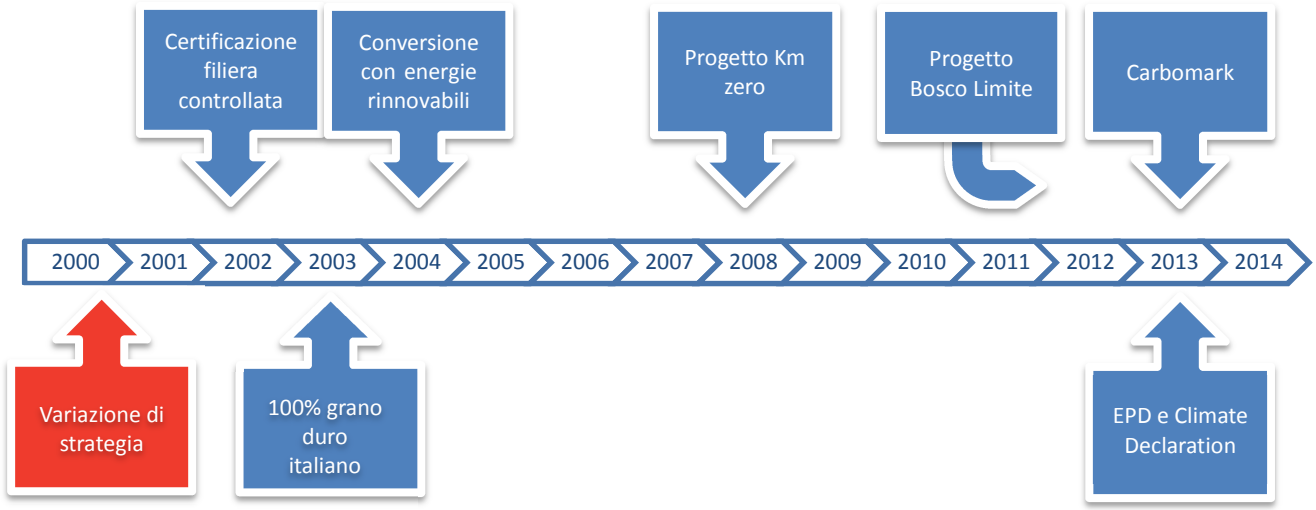

Figura 10

Nei primi anni del duemila Jolly Sgambaro era una piccolissima realtà del settore pastario che non poteva competere con i big dell'industria, e che non riusciva ancora a ricavarsi uno spazio sicuro nel mercato.[71]

Il suo modello di business rispecchiava perfettamente quelli della maggior parte degli altri pastifici nazionali, il ché rendeva la sua strategia inefficace nel vincere la competizione e nel differenziare il suo prodotto. Anche se oggettivamente l'azienda era cosciente di produrre una pasta di qualità, al pari e a volte al di sopra della media, non riusciva ad attirare i clienti né ad uscire dalla sua sfera troppo locale. Le oscillazioni dei prezzi e la delicata gestione delle importazioni minavano alla sua sostenibilità economica. In quegli anni al vertice c'era ancora la generazione precedente, che come abbiamo già detto è stata poi sostituita con l'attuale presidenza del dottor Pierantonio Sgambaro. L'azienda afferma che non è possibile imputare la responsabilità di quel periodo negativo a delle azioni o persone precise, ma che è stato frutto di una strategia troppo difensiva e contemporaneamente di scelte sbagliate ed avventate che hanno irrigidito la sfera dei costi, reso insostenibili alcuni investimenti intrapresi e diminuita la fiducia dei principali distributori. Jolly si

[71] FONTE: intervista al Dott. Flavio Sgambaro in occasione del vertice sulla green economy sul canale Antenna Tre, (in qualità di vicepresidente di Unindustria Treviso).

vide ridurre gli sbocchi di qualità sul mercato, e iniziò così a vendere anche all'interno di catene di discount, diminuendo il fatturato ed il valore del proprio marchio.

Era una buona azienda naufragata in un "oceano rosso"[72], in quanto produceva il suo prodotto di qualità, che però non riusciva a differenziarsi dalle altre marche, né ad attirare per la prima volta dei consumatori, ed il motivo riguardava la sua incapacità di focalizzarsi verso un preciso segmento di clientela: chi cercava semplicemente una buona pasta secca da consumare tutti i giorni veniva prima catturato dal prestigio, dalla comunicazione e diffusione della pasta Barilla o De Cecco.

La sua strategia rimaneva sempre difensiva, e la sua mission mirava all'affermazione del marchio e alla qualità del prodotto.

La dirigenza tentò in tutti i modi di evitare la sua chiusura, trovandosi di fronte ad un importante bivio:

1. concentrarsi esclusivamente sulla riduzione dei costi e diventare cost-leader, oppure
2. lavorare esclusivamente con grano duro di origine italiana, affrontando la gestione della filiera in un modo completamente diverso rispetto a quello dei suoi competitors.

Le competenze di ricerca aziendali portarono Jolly ad intraprendere la prima scelta, ovvero impegnarsi a rivoluzionare la propria struttura di base, l'intera catena del valore, cambiare politiche di contrattazione, e soprattutto puntare sulla produzione di una pasta di qualità superiore ed investire il suo marchio di una nuova eterarchia di valori[73]. I responsabili per tornare ad avere successo hanno quindi dovuto sviluppare una nuova proposta di valore da far aderire al marchio, cercare di renderla accessibile ai consumatori di pasta per poi catturare parte del valore prodotto all'interno di questo circolo virtuoso.

In questo periodo è avvenuta quindi una grande ristrutturazione, che ha portato alla liquidazione di un socio, alla completa ristrutturazione della sezione estero, e ha fatto iniziare le vendite all'HoReCa. L'amministrazione è stata affidata ad una consulente esterna, e i flussi operativi degli impiegati sono stati ridisegnati per renderli compatibili con la nuova strategia.

Il cambiamento prese avvio per mezzo del cambio generazionale, dove la presidenza passò dal dott. Dino Sgambaro al figlio Pierantonio e cugini, portatori di idee e valori più moderni e coraggiosi. I valori su cui l'impresa ha voluto puntare sono stati: **qualità**, **relazione**, **leadership di nicchia**, **efficienza** ed in particolare la **sostenibilità**.

[72] FONTE: "Strategia oceano blu. Vincere senza competere.", W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Rizzoli.
[73] FONTE: Materiale didattico "Valore economico e sistemi di governo", Luciano Olivotto, Università Cà Foscari di Venezia, a.a. 2012/2013.

La direzione era conscia della portata degli investimenti a cui era chiamata per risolvere i propri problemi, ed ha cominciato a delineare la sua nuova tattica:

- Per riuscire a differenziarsi dalle marche molto simili alla propria o da quelle molto grandi ed affermate, l'azienda ha puntato sulla valorizzazione della caratteristica locale della propria produzione, in modo da attrarre quei consumatori sensibili al tema del made in Italy e dell'esaltazione dei prodotti regionali, spinta anche dall'azione dell'associazione Coldiretti. Per fare questo ha dovuto riportare la ricerca sul grano duro in Italia, attraverso collaborazioni con università di Foggia, in quanto fino a quegli anni l'attività di ricerca e innovazione si era radicata in Nord America. Paesi come Stati Uniti, Canada e anche Francia vantavano grani di eccellenza: l'Italia invece, aveva ormai perso la sfida sulla qualità del prodotto e su molte componenti della filiera.

- Ulteriore differenziazione sarebbe giunta dal raggiungimento della leadership nelle nicchie della produzione di nuove tipologie di pasta pensate appositamente per persone salutistiche, con intolleranze alimentari o gusti particolari. Questa strategia è stata pianificata grazie a delle efficaci ricerche sui gusti e abitudini dei consumatori che hanno saputo riconoscere repentinamente questi nuovi trend emergenti ed hanno testimoniato il relativo vuoto d'offerta;

- Il tema della sostenibilità è stato inserito all'interno della stessa strategia, in modo che potesse effettivamente partecipare al miglioramento aziendale. Questo ha portato alla modificazione della mission, che ora possiede una forte caratterizzazione sostenibile, e alla ideazione di un nuovo prodotto legato ai valori della qualità e della sostenibilità, la pasta a marchio Sgambaro "Etichetta Gialla".

Il tema della sostenibilità possiede quindi dagli anni 2000 una posizione centrale per l'azienda, anche se è sempre stata importante per la famiglia Sgambaro. Durante un'intervista con il Presidente Pierantonio è emerso qual è stata la spinta ad intraprendere tale percorso, e quali sono state le tappe più importanti:

Secondo il Dott. Sgambaro ci sono due tipi di aziende: quelle che credono veramente nella sostenibilità, e quelle che invece la utilizzano come mero strumento di marketing, dando vita al cosiddetto greenwashing. Egli afferma di essere stato sempre sensibile a queste tematiche nella sua vita personale, ma ammette che è stato difficoltoso riuscire a trasmettere questa passione all'azienda. "Finalmente, dopo molto tempo nel quale è stata l'azienda a condizionare me, ho potuto io condizionare lei, con le mie passioni e spinte antesignane"[74]. Parliamo di una persona a cui piace stare in mezzo alla natura, e che ha cura responsabile dell'ambiente: "Se viaggio in barca navigo

[74]FONTE: Intervista con il Dott. Pierantonio Sgambaro, Luglio 2012.

solamente a vela, possiedo un'auto elettrica, mi impegno a non sprecare alcuna risorsa nella vita quotidiana...”[75] Egli si impegna a mantenere questa filosofia di vita alla quale tiene molto e che, da quando è alla direzione, ha travasato in Jolly, condizionandola, cercando di renderla a sua immagine e somiglianza, così che diventasse capace di infondergli soddisfazione e voglia di guardare avanti, ma che soprattutto lo realizzasse come persona.

La definizione della famiglia Sgambaro di “sostenibilità” parte prima di tutto dalla qualità intrinseca del prodotto, perché per far percepire questa propria sensibilità al consumatore prima di tutto gli si deve fornire un prodotto buono e sano, dal quale costruire quel plus che esprime i propri valori. “Il prodotto buono e sano lo possono fare tutti, chi più chi meno. Già qui avviene grande competizione. Ma farlo unico, farlo Tuo mettendoci dentro i tuoi valori, è molto diverso. Riuscire a lavorare e fare qualcosa che reputi bello, e non solo buono, è tutto un altro mondo.”[76] La ricerca della massima qualità ha ispirato l'idea di produrre con solo grano duro italiano, abbracciando la logica di lavorare non con operatori sconosciuti esteri ma con agricoltori italiani. “Dare lavoro alla nostra terra, dare al consumatore la sensazione di mangiare qualcosa di nostro e non importato. Dargli soprattutto la sicurezza che io azienda ho fiducia dei miei coltivatori, e che questa fiducia deriva dalla conoscenza di tutto il ciclo di produzione del prodotto.”[77] E' stato più volte provato infatti, che comprare un grano anonimo che arriva in nave dall'estero senza sapere chi l'ha prodotto, come è stato conservato eccetera, fa sorgere numerosi dubbi anche in capo all'azienda importatrice, dubbi che poi vengono involontariamente e inconsapevolmente trasmessi al consumatore: Secondo Coldiretti, circa il 45% dei prodotti derivanti dal grano venduti in Italia è ottenuto con materie prime provenienti da Paesi extra-europei, dove vigono norme di produzione poco rigorose, e i prodotti e processi non sono sottoposti ai nostri stessi severi controlli. Il nostro grano è decisamente più controllato.[78]

“Ho preferito lavorare con il grano italiano per conservarlo e trattarlo a nostro piacimento, in modo che nel prodotto finale non apparissero residui di pesticidi. Oggi infatti tutti i prodotti della nostra gamma non ne presentano residui rilevabili strumentalmente, cioè è come se fosse tutta pasta biologica.”[79]

Solitamente quando si pensa a distese di grano in Italia, è immediato il collegamento con le regioni del Sud, da sempre predisposte per clima e tradizione alla produzione di questo importante

[75]Intervista con il Dott. Pierantonio Sgambaro, Luglio 2012.
[76]Intervista con il Dott. Pierantonio Sgambaro, Luglio 2012.
[77]FONTE: Intervista con il Dott. Pierantonio Sgambaro, Luglio 2012.
[78]FONTE: “Pesticidi nel pane. Mense scolastiche a rischio per grano importato.” pubblicato il 12/09/2011 in gogreen.virgilio.it.
[79]FONTE: Intervista con il Dott. Pierantonio Sgambaro, Luglio 2012.

cereale. Anche Jolly infatti ha iniziato ad approvvigionarsi proprio dalla Puglia, per poi decidere di avviare un progetto di ricerca ambizioso e rischioso per spostare la produzione verso il Nord Italia, con lo scopo di dare alla sua pasta una caratterizzazione ancora più "locale". Ha cominciato a rivolgersi agli agricoltori di Mantova, Bologna, Ferrara, Rovigo ed altri, che confrontati con i fornitori australiani, canadesi, americani, ma anche solo siciliani, sono davvero vicini, locali: Ecco il progetto Km0, spinto proprio dall'associazione Coldiretti.

Da qui il passo è stato breve: la famiglia si è accorta che attraverso il Km0 si riuscivano a raggiungere altri importanti goals, come la valorizzazione del territorio locale e dei suoi lavoratori. Ha cominciato a realizzare che attraverso il Km0 si riducono i chilometri percorsi dai camion, si annullano i lunghi viaggi per mare e con essi anche i chilogrammi di CO_2 emessi nell'aria. Ha compreso che approfondire questo progetto significava anche aiutare l'ambiente, rispettare la gente, avere meno camion per strada eccetera.

Per ridurre ulteriormente gli inquinamenti, l'azienda si è avvicinata anche alle fonti di energia rinnovabile. "Essere cittadino di questo mondo, e a forza di sentir parlare di effetto serra, di vedere che il petrolio scarseggerà sempre più, ti porta a ragionare sul tuo impatto ambientale, a valutare l'importanza di usare energie alternative"[80].

Il passo successivo fu quello di sostituire completamente le attrezzature e i macchinari, con modelli nuovi e molto più efficienti, col fine di ridurre ulteriormente gli sprechi di energia, ridurre il numero e l'incidenza dei guasti, e raggiungere nel tempo anche risparmi economici rilevanti.

Giunta a questo step Jolly e i suoi proprietari, prima di proseguire con altri progetti, vollero capire effettivamente se tutti i loro grandi e piccoli sforzi avessero prodotto un risultato misurabile in termini di CO_2 prodotta, e anche in termini concorrenziali. Per rispondere a queste domande sono serviti ulteriori sforzi economici e molti mesi di indagini approfondite, che però hanno generato un risultato molto soddisfacente per l'azienda: La Dichiarazione Ambientale di Prodotto EPD. La direzione rimase felicemente sorpresa nel vedere i risultati di questa indagine, che le permettono di affermare che Jolly Sgambaro è una azienda con una impronta leggera di CO_2, e significativamente minore rispetto a quella dei principali concorrenti locali e nazionali. Ad oggi gli impegni sostenibili di Jolly Sgambaro non sono terminati: la volontà dei proprietari è quella di riuscire a conciliare sviluppo aziendale e benessere collettivo.

Vediamo ora più in dettaglio le azioni responsabili e multi stakeholder dell'azienda: prima presentando brevemente il concetto di agricoltura sostenibile, e poi focalizzandoci su ogni singola

[80]Intervista con il Dott. Pierantonio Sgambaro, Luglio 2012.

iniziativa di Jolly Sgambaro.

3.3. Percorso di sostenibilità dell'azienda.

Come base della nostra trattazione del percorso sostenibile di Jolly Sgambaro, è bene presentare brevemente il concetto di sostenibilità applicato alle attività dei settori primario e secondario in relazione all'agricoltura, e far luce sul macro contesto in cui Jolly si insedia.

Fare impresa seguendo i dettami dell'agricoltura sostenibile significa agire rispettando i criteri di eco-compatibilità nella produzione agricola e agroalimentare,[81] limitando lo sfruttamento e inquinamento delle risorse naturali, del terreno, delle risorse idriche, e dell'aria, in modo tale da produrre solo cibi buoni, salutari, ed eco-friendly. Si tratta di un concetto molto ampio, che non si lega solo a convinzioni strettamente naturalistiche, ma che al contrario si rivela economicamente vantaggioso ed incentivante per gli agricoltori ed il sistema economico, nonché socialmente rispettoso, perché va a salvaguardare la salute dell'ambiente e della biodiversità, quella degli agricoltori e dei consumatori finali.[82] Da una prospettiva ancora più ampia, con agricoltura sostenibile intendiamo anche la possibilità di soddisfare l'intera domanda globale di cibi, compresa quella dei Paesi meno sviluppati. Tutto questo attraverso naturali processi di produzione, che evitino danni al suolo limitando lavorazioni intensive e uso di sostanze chimiche, e adottando fonti di energia rinnovabile.

L'impatto del settore agroalimentare risulta quindi molto forte, sia in senso benefico in quanto essenziale alla nostra sopravvivenza, sia dannoso se svolto in modi non sostenibili: In occasione della Giornata Mondiale dell'Ambiente indetta dall'ONU nel 2010, è stato prodotto un report nel quale viene assegnata la responsabilità al settore agricolo e alimentare dello sfruttamento delle seguenti risorse:

– 70% dell'acqua dolce terrestre, prelevata e a volte inquinata dall'uso di sostanze tossiche;

– 38% di territorio fertile, in continuo aumento, causa della deforestazione e perdita della relativa biodiversità (con una quota del 17%).

In termini di impatto ambientale abbiamo:

– produzione del 19% circa del gas serra emesso per mano dell'uomo. Valore maggiore rispetto a quello attribuito al settore dei trasporti (13%). Un forte aumento di questi gas nocivi è da

[81]FONTE: www.ecoage.it.
[82]FONTE: www.sportelloecoequo.it

imputare alla crescita nei consumi, nonché alla modifica dei sistemi di fornitura e confezionamento, che hanno incoraggiato l'aumento degli imballaggi e delle distanze percorse;

- produzione del 60% di fosforo e azoto;
- degrado e impoverimento dei terreni, inquinamento e massiccio sfruttamento delle risorse idriche.[83]

Si tratta di dati destinati ad una continua crescita, a causa di una popolazione mondiale in perpetua espansione. Questo a meno ché l'uomo non si decida a dare avvio a dei cambiamenti nello stile di vita e di business, per rallentare il cambiamento climatico e cambiare l'attuale clima economico.

Certo perché anche la crisi economica che perdura da ormai vari anni ha investito questo settore, che più di tutti risente dell'altalena dei prezzi. Sono molte le aziende agricole (compresi molti pastifici), che si sono dovute piegare all'insostenibilità degli sbalzi atmosferici e dei conseguenti bilanci negativi, corredati dal congelamento del credito bancario e dalle spiacevoli implicazioni sull'occupazione.

Il contesto attuale risulta un po' amaro ma riserva ancora molto potenziale; si avverte infatti il bisogno di esempi da seguire, di progetti che vadano a scuotere la sensibilità dei cittadini e delle imprese valorizzando il territorio, promuovendo il rispetto dell'ambiente, dei prodotti tipici locali. Bisogna educare gli acquirenti a prestare attenzione a quanto indicato sulle etichette in modo da spingerli all'acquisto consapevole, così che siano partecipi della riduzione degli inquinamenti e degli sprechi di petrolio.

La famiglia Sgambaro è stata la prima a raccogliere questa sfida, sviluppando prima il progetto “100% grano duro italiano” e poi il “Km0”.

3.3.1. 100% Made in Italy.

Contesto. Sebbene il Bel Paese sia il primo incontrastabile produttore di grano duro, solamente fino agli anni '90 la sua produzione riusciva ad eccedere ai nostri consumi nazionali; da quel momento in poi le aziende del settore sono state obbligate ad approvvigionarsi dall'estero.[84] In ogni caso sono moltissime le aziende che per scelta strategica si sono da sempre rivolte anche ai mercati

[83]FONTE: "Environmental Impacts of Consumption and Production: Priority Products and Materials", www.unep.org.
[84]FONTE: www.ilcambiamento.it

stranieri, (in media per circa il 40% per cento del proprio fabbisogno[85]), come anche Jolly. I motivi sono molti: prima di tutto si è sempre riscontrata l'impossibilità di fruire di una fornitura nazionale sempre omogenea per qualità e quantità nei vari periodi[86]; l'altro motivo sono i prezzi e le avverse politiche economiche, che rendono il grano estero spesso più conveniente, anche a fronte di una qualità inferiore. Il costo nazionale di questo cereale è rimasto invariato dal 1985, così basso da non permettere ai nostri pastifici di investire e sviluppare la produzione.[87] Negli ultimi mesi del 2013 molte testate giornalistiche e siti web dedicati all'agroalimentare stanno pubblicando molti articoli sul problema della rintracciabilità del grano duro, portando alla luce ciò che i mass media fingono di non vedere, cioè il fatto che il 70% dei nostri pastifici utilizzano grani esteri, a volte non comunicandolo in modo chiaro. Sono milioni le tonnellate di grano che ogni settimana sbarcano da grandi navi provenienti da oltreoceano per essere vendute ai nostri pastifici.

Figura 11

Come si vede dalla *Figura 11*, il grano duro utilizzato per la produzione di pasta, merendine, pane ecc deriva soprattutto dal Canada, Stati Uniti, Messico, Sud America, Australia, e da sempre più Paesi dell'Est Europa come Ucraina e Kazakhistan. Questo comporta molte serie implicazioni per la qualità e la salubrità del prodotto, in quanto sebbene a volte il grano americano si presenti con livelli di proteine maggiori, non c'è mai la certezza di acquistare un prodotto del tutto privo di OGM, o con certificazioni a noi valide. Tra le nazioni esistono normative differenti, che permettono alle navi statunitensi di scaricare nei porti europei grano con un contenuto di aflatossine di molto

[85]FONTE: Pastaria. Periodico d'informazione per il produttore di pasta. Numero 1/2013. www.pastaria.it.
[86]FONTE: www.ilgranoduro.it
[87]FONTE: “Comincia la guerra del grano. La nostra pasta non è più italiana”, di Maria Melania Barone, 27/10/2013, www.you-ng.it

superiore rispetto ai nostri standard di legge[88]. Dal 2006 l'Europa ha abbassato i livelli che consentono agli importatori di introdurre nel nostro mercato materia prima con tracce di tossine, ma le disparità legislative complicano la gestione della sicurezza alimentare.

Esperienza di Jolly Sgambaro. Jolly invece credeva nel suo nuovo progetto, scommettendo e volendo dimostrare che è possibile produrre pasta di eccellenza usando solo grano duro nazionale.

Il lavoro di questa impresa è importante perché è stato il primo in tutta la penisola, e perché fa la sua parte per mitigare ed evitare tutti i danni causati dal fenomeno dell'importazione eccessiva che abbiamo presentato sopra. Possedendo già nella città di Cerignola, in Puglia, un silos con molino e pastificio dediti allo stoccaggio e lavorazione del grano duro nazionale, Jolly decise di intraprendere questo percorso di "nazionalizzazione" dell'attività, sicura potesse rappresentare un value-added per il suo marchio. Ha prima di tutto interrotto tutti gli accordi commerciali con i fornitori stranieri, ricercando delle collaborazioni virtuose con attori italiani.

L'attenzione da quel momento viene posta solo sui coltivatori diretti o cooperative agricole accreditate, (non grossisti e intermediari), che rispettano dei disciplinari, condividono le scelte responsabili dell'azienda e sono disposti a collaborare nella selezione di nuove tipologie di grani. Ai produttori che sanno offrire un grano con straordinari livelli proteici e assenza rilevabile di tossine viene assegnata una maggiorazione di prezzo pagato. Solo in questo modo Jolly è riuscita a far coltivare in Italia, principalmente in Puglia, grano di ottima qualità che nulla ha da invidiare a quello canadese o americano e che aiuta realmente il nostro settore primario a superare il momento di crisi.

Se prestiamo attenzione alla precedente *Figura 11*, notiamo che sono indicate le distanze percorse dal grano duro importato da ogni maggior regione produttrice del mondo. Parliamo di cifre come 8.000 km di percorrenza tra il Canada e i nostri porti, 10.000 km da Stati Uniti e Messico, 12.500 km dal Sud America, ben 16.000 km dall'Australia e 3.000 km dall'Est Europa. Queste distanze vengono solitamente percorse prima in treno o camion e poi in nave per giorni, dopo di ché il grano viene scaricato nei nostri porti per riprendere il viaggio su strada o ferrovia fino a giungere ai vari pastifici d'Italia. Possiamo quindi immaginare le implicazioni ecologiche dovute all'immissione nell'aria di una enorme quantità di CO_2. La famiglia Sgambaro ha maturato una grande sensibilità verso queste tematiche e per questo è fiera di utilizzare grano che giunge a Castello di Godego ancora fresco di mietitura, con alle spalle un massimo di 700 km di strada[89],

[88]FONTE: "Comincia la guerra del grano. La nostra pasta non è più italiana", di Maria Melania Barone, 27/10/2013, www.you-ng.it, e notizie ricavate dall'intervista con il Dott. Pieranonio Sgambaro.
[89]FONTE: www.jolly.it

visibile nella *Figura 12*. In questo modo Jolly ha la certezza che il grano che riceve sarà sempre nel suo stato migliore, perché appena raccolto, perché non è rimasto chiuso in container per settimane né sottoposto a trattamenti ignoti: i camion arrivano al pastificio, vengono sottoposti a seri controlli per rilevare eventuali presenze di tossine, (gli standard dell'azienda sono quelli relativi al “baby food”, quindi valori quasi inesistenti, addirittura non rilevabili strumentalmente, altrimenti l'intero carico viene rifiutato) e poi il grano viene trasportato nei silos in attesa della lavorazione. I tempi di percorrenza di tutta la filiera del grano Jolly Sgambaro sono molto brevi, proprio per garantire la freschezza del prodotto finale. Le differenze in termini di inquinamento, come vedremo, sono davvero importanti.

Figura 12

3.3.2. Progetto chilometro zero.

L'ambizione e l'intuizione del presidente Pierantonio Sgambaro ha fatto segnare a Jolly un altro primato: nel 2008 è stato il primo pastificio industriale italiano a produrre “pasta a km zero”.

Il presidente afferma che è stato un passaggio quasi naturale, un progetto perfettamente in linea con la nuova filosofia di famiglia, semplice ma ambizioso; una garanzia di successo essendo il primissimo passo destinato a dare avvio al progetto di far ritornare la produzione di grano duro al nord. Con l'appoggio di Coldiretti, e attraverso attività di ricerca e collaborazione con agricoltori e cooperative del nord Italia, l'azienda è stata la prima a poter certificare la completa rintracciabilità dei suoi prodotti, dalla coltivazione alla distribuzione, e soprattutto a riscoprire una qualità eccezionale di grano duro anche in Italia settentrionale. Ciò ha permesso a Jolly di poter contare su un bacino di fornitori esteso nell'arco di 150 km, tra Bologna, Ferrara, Rovigo e Venezia, contro

altre realtà che si approvvigionano da luoghi lontani fino a 10 mila km. La differenza è così ampia che il termine “km zero” è del tutto appropriato.

Il titolare Pierantonio si è sempre definito un “industriale dal cuore agricolo”, per il quale la materia prima rappresenta l'essenza della qualità di un prodotto. Km0 per lui significa non solo rispettare la nostra antica tradizione pastaia, ma anche riscoprire il nostro legame con la terra e l'orgoglio per chi la lavora in questo modo eccezionale.[90] Il risultato è che più di un quarto delle sementi che arrivano nel deposito è a km0, mentre il rimanente è frutto del stabile accordo con produttori e cooperative pugliesi, quindi sempre e comunque pasta 100% italiana. Grazie all'avvicinamento delle coltivazioni all'azienda, si sono potute ridurre le emissioni di carbonio di ben 335 mila kg, paragonabili a 65 mila litri di gasolio utilizzati per percorrere circa 200 mila km su camion.

Come si può vedere dalla *Figura 13*, l'area del progetto locale si estende su 9 mila ettari di campi nella pianura veneto-emiliana.

Figura 13

3.3.3. Gestione della filiera controllata.

Come abbiamo visto, la globalizzazione ha apportato grandi cambiamenti al sistema delle filiere produttive, e questo è avvenuto anche nel settore agroalimentare dove negli ultimi decenni queste hanno iniziato ad allungarsi e a complicarsi sempre più. In queste “filiere lunghe”, la distanza esistente tra l'agricoltore e il consumatore è aumentata in continuazione, insieme al numero degli

[90]FONTE: www.veneto.coldiretti.it.

intermediari esistenti nel mezzo. A pagarne le conseguenze sono i due anelli estremi di questa catena, ovvero:

- I coltivatori stessi, soprattutto quelli più piccoli incapaci di soddisfare i livelli di produzione richiesti;
- I consumatori finali, che perdono la consapevolezza del percorso fatto dai cibi che mangiano e non hanno l'effettivo controllo sulla loro genuinità, impatto ambientale e sulla cultura locale.

Negli ultimi anni, vedendo anche l'esperienza di Jolly, un numero crescente di produttori e aziende agroalimentari si sono mosse attivamente per accorciare questa catena, riscoprendo il forte legame alla tradizione culinaria locale e al territorio, restituendo maggiore potere agli agricoltori e accogliendo le esigenze del consumatore.[91]

Jolly fa parte di queste cosiddette “filiere corte”, e perciò vuole che per la produzione della sua pasta siano presenti il minor numero possibile di soggetti, riducendo al massimo le intermediazioni commerciali: acquista il grano direttamente dagli agricoltori o cooperative di agricoltori, mai da commercianti, e questo viene certificato e comunicato su ogni confezione di pasta. Il presidente Pierantonio Sgambaro si preoccupa anche personalmente di recarsi nelle campagne per studiare le coltivazioni, assicurandosi che vengano rispettate le norme di legge e le proprie istruzioni in termini di sicurezza alimentare e ambientale, tessendo un rapporto diretto con il coltivatore. La logica che lo guida negli affari non è quella della speculazione, i prezzi e i quantitativi di grano vengono fissati prima della semina, insieme agli standard qualitativi minimi (indice proteico, tossine presenti eccetera), e il pagamento avviene di mese in mese.

Tutto il grano viene raccolto a luglio, e passa dal campo direttamente ai silos di Castello di Godego, senza passaggi intermedi e con percorsi stradali relativamente molto brevi. Ne beneficia il grano stesso che non rischia di essere contaminato né di ammuffire di deposito in deposito, i consumatori per la salubrità del prodotto, e la Terra per la riduzione dei gas emessi nell'aria.

Jolly Sgambaro possiede una filiera corta, sia per numero di operatori che per km totali percorsi dalla merce. Possiamo confermarlo rappresentando due esempi di filiera, una lunga e una corta (*Tabella 3*):

[91]FONTE: www.filieracorta.arsia.toscana.it.

FILIERA LUNGA	FILIERA CORTA
PRODUTTORI DI GRANO DURO	**PRODUTTORI DI GRANO DURO**
COMMERCIANTI / GROSSISTI che raccolgono il grano di diverse aziende agricole	
IMPRESE AGRICOLE con livello successivo di trasformazione (molitura)	**IMPRESA PRODUTTRICE DI PASTA** (**JOLLY SGAMBARO**, con deposito, molino e pastificio assieme)
IMPRESE DI STOCCAGGIO	
IMPRESA PRODUTTRICE DI PASTA (pastificio)	**SUPERMERCATI**
GROSSISTI / AGENTI COMMERCIALI	
SUPERMERCATI	**CONSUMATORE FINALE**
CONSUMATORE FINALE	

Tabella 3

Questo sistema di gestione integrato della filiera, certificato già dal 2002, ha una serie di implicazioni sul territorio e sull'impresa, tra le quali:

- Incentivazione dei produttori attraverso maggiorazioni di prezzo per le partite che dimostrano parametri qualitativi sopra la media (proteine, selenio);
- Abbattimento dell'uso di pesticidi durante il trasporto e la conservazione della materia prima, grazie alla vicinanza dei campi e allo stoccaggio a freddo in atmosfera protetta;
- Controlli eseguiti periodicamente dall'azienda e a sorpresa da enti certificati, lungo tutta la filiera;
- Riconoscimento della produzione di pasta di alta qualità e a basso impatto ambientale.

3.3.4. Gestione ambientale e della salute.

Come già affermato, con l'insediarsi della nuova generazione e con la messa a punto della nuova strategia, la società ha posto al centro della sua mission oltre alla qualità anche il rispetto per l'ambiente e per la comunità, con una cura speciale per il suo territorio di origine. Gli ambiti dove la famiglia Sgambaro ha investito maggiormente in termini di energie e risorse sono molti, tra i quali:

A. <u>la ricerca di fonti di energia rinnovabile:</u>

L'energia utilizzata da Jolly Sgambaro deriva totalmente da fonti rinnovabili, ed è certificata RECS (Renevable Energy Certificate System). Il presidente, ispirato ed incoraggiato dal fascino

dalle distese di turbine eoliche nei campi pugliesi, ha cercato ogni mezzo possibile per ridurre la sua (e più in generale la nostra) dipendenza dal petrolio. Attraverso investimenti di qualche decina di migliaia di euro, è riuscito ad alimentare tutta la sua azienda attraverso un mix energetico costituito da:

- energia idroelettrica per il 69,1%;
- energia eolica per il 26,6%;
- energia da fotovoltaico per lo 0,1%;
- energia da biomasse per il 4,2%.

In Puglia la fonte energetica predominante deriva dall'intensità del vento, mentre salendo verso nord cambia l'elemento di maggior forza, che è l'acqua. Jolly ha stipulato un accordo con la centrale idroelettrica che le cede in rete energia verde. Insieme al progetto biomasse e all'installazione di pannelli fotovoltaici sui tetti aziendali, la società ha l'opportunità di ridurre il suo impatto sull'esaurimento delle fonti di energia non rinnovabili.

In futuro la direzione spera di riuscire a portare a compimento un altro obiettivo, (che approfondiremo in seguito), cioè quello di abbassare ulteriormente le proprie emissioni nell'aria acquistando crediti per la produzione di carbonio attraverso l'immissione nella sua rete di un biogas proveniente dalla Svizzera, ormai capitale della produzione di biogas da scarti agricoli e rifiuti umidi.

B. <u>l'ammodernamento dei macchinari e sistemi informatici per aumentare l'efficienza produttiva e informativa e per la riduzione degli sprechi energetici:</u>

Dalla visione dei primi risultati ottenuti attraverso le fonti rinnovabili, la società ha optato anche per l'ammodernamento dei macchinari e attrezzature obsolete, sostituendoli con altri più moderni ed efficienti. Grazie agli incentivi regionali e alla disponibilità di utili da reinvestire, sono stati acquistati impianti dai bassi consumi energetici e capacità produttive maggiori, che oltre alla riduzione di inquinamenti, sprechi e costi, rappresentano una maggiore sicurezza per gli addetti alle macchine stesse.

C. <u>il controllo di ogni fase del processo produttivo per massimizzare qualità e salubrità del prodotto:</u>

Controllando totalmente la filiera attraverso precisi accordi con gli agricoltori, Jolly è certa che il grano che riceve non presenta alcun residuo di pesticidi, né tanto meno sia rimasto rinchiuso in

container per mesi in condizioni sconosciute. L'ente certificatore CSQA[92] può eseguire a sorpresa delle ispezioni sia in azienda che lungo tutta la filiera produttiva per verificare il rispetto degli standard previsti in materia e certificare che il grano utilizzato abbia origine italiana. L'azienda ha anche degli standard individuali da rispettare, più rigidi rispetto alle attuali normative, tanto che ogni camion che riceve viene preventivamente analizzato portando un campione di grano in laboratorio, dove ci si accerta che i livelli di residui chimici, di aflatossina e altre sostanze siano compatibili con gli standard del "baby food"[93]. Ogni volta che un campione non passa il test, come da accordi con gli agricoltori, il carico viene rispedito al mittente perché l'azienda vuole che tutta la sua pasta, sia di marchio Jolly che Sgambaro, abbia i canoni per essere assunta senza rischi dai bambini al di sotto dei tre anni. Tutti i tipi di pasta, anche quando non comunicato in etichetta, hanno livelli di pesticidi così bassi da essere non rilevabili strumentalmente, come fosse tutta pasta biologica.

D. <u>riduzione della produzione di carbonio, adozione di boschi e altre iniziative eco-friendly:</u>

Una gestione multi stakeholder come quella di Jolly, che tiene a cuore anche la tutela dell'ambiente e delle future generazioni, apporta numerosi benefici in termini ambientali, e partecipa alla riduzione del debito che abbiamo nei confronti della terra e dei nostri discendenti.

La strategia della gestione della catena di fornitura a km 0 ha infatti una grande ricaduta in termini di impatto sull'inquinamento: riconfrontando le diverse distanze che il grano percorre a seconda della sua provenienza, e calcolando per ognuna la quantità di CO_2 prodotta, vediamo che:

- 1 chilogrammo di grano duro trasportato dal Canada fino al magazzino italiano produce 455 grammi di CO_2;
- 1 chilogrammo di grano duro pugliese trasportato fino ai magazzini delle regioni al nord produce 68 grammi di CO_2;
- 1 chilogrammo di grano prodotto nelle regioni del Km0 ne produce solo 13 grammi.

Questi valori sono da intendere riferiti al trasporto per camion, treno e nave, al netto dei mezzi Tav (treni ad alta velocità) e conteggiati solo fino all'arrivo al magazzino del produttore (nel nostro caso Jolly Sgambaro). Da questi dovrebbe essere sommato il trasporto al distributore e a sua volta ai

[92]CSQA: società italiana che offre servizi di certificazione, ispezione e formazione ad aziende e enti pubblici. FONTE: www.csqa.it

[93]BABY FOOD: la legge afferma che, tra le altre indicazioni, per essere venduto come "baby food" un alimento deve avere: residui di pesticidi < 10 ppb, precisi limiti in nitrati e micotossine, assenza di edulcoranti, sostanze anabolizzanti, additivi, conservanti, coloranti e OGM. FONTE: www.farmacista.33.

punti vendita[94].

La differenza si nota: Rifornirsi di grano nazionale fa risparmiare circa l'85% di carbonio per pacco rispetto all'acquisto di grano canadese, e del 97% se ci si approvvigiona a km0. Se la produzione di grano duro italiano riuscisse a soddisfare completamente le esigenze del mercato domestico, le imprese non sarebbero obbligate a rifornirsi dall'estero e la riduzione dell'inquinamento atmosferico sarebbe concreta.

Altro dato: prendendo in riferimento l'indice di assorbimento forestale di anidride carbonica, possiamo vedere di quanti alberi avrebbe bisogno Jolly per smaltire tutta la CO_2 emessa durante la sola fase di trasporto del grano, per compensare la sua produzione totale annuale di 14 mila tonnellate di pasta. Per farlo ci servono i dati forniti dall'ONU sull'indice medio di assorbimento di CO_2 di un albero: Ipotizzando un albero piantato in una zona dal clima temperato e in piena città, quindi in un contesto di smog e inquinamento da fabbriche, si afferma che il suo indice di assorbimento va dai 10 ai 20 Kg di CO_2 all'anno.[95]

Considerando un indice di assorbimento di soli 10 Kg di CO_2 annui, Jolly necessiterebbe di:

- 636.000 alberi per smaltire la CO_2 prodotta durante il solo trasporto del grano duro dal Canada;
- 18.225 alberi per compensare la CO_2 emessa nel trasporto attraverso la filiera a Km0.

Questi sono dati che Jolly ha raccolto per motivare ai suoi principali stakeholder l'urgenza con cui ha dato avvio alle sue iniziative per abbassare il carico di anidride immessa nell'aria.

Jolly ha studiato anche quali dovrebbero essere le condizioni per rendere nullo il suo impatto sull'ambiente, in particolare ha voluto sapere quanti chilogrammi di pasta annui potrebbe produrre perché tutta la sua CO_2 si annulli attraverso la compensazione forestale:

- solamente 22 chilogrammi di pasta all'anno se operasse nella filiera del grano duro canadese;
- fino a (soli) 785 chilogrammi di pasta nella sua filiera certificata Km0.

E' ovvio che una impresa a scopo di lucro non possa permettersi di produrre solamente qualche chilo di pasta all'anno anche se il suo obiettivo è quello di rispettare l'ambiente, ma debba cercare altri metodi per ridurre il suo impatto. Con questi dati alla mano la famiglia Sgambaro ha deciso di aderire ad una importante iniziativa ambientalista che ha l'obiettivo di ridurre la quantità di anidride carbonica presente nell'aria nonché la ricostituzione della falda acquifera nelle zone del fiume

[94]FONTE: intervista a Flavio Sgambaro durante il seminario "Sprechi alimentari e diritto al cibo", workshop: "Le imprese – efficienza, riduzione degli scarti e recupero dei sottoprodotti nella filiera alimentare". www.youtube.com.
[95]FONTE: www.reteclima.it.

Brenta.

Questo progetto si chiama **"BoscoLimite. Natura Fuori Porta"**, voluto dall'organizzazione Bosco Limite, l'associazione Agorà in collaborazione con Etifor srl. Riguarda la creazione di una foresta di 25.000 m^2 con 2.300 alberi autoctoni a Camazzole di Carmignano di Brenta, (provincia di Padova) e la ricarica della falda freatica sottostante attraverso un sistema di canali che deviano parte dell'acqua verso la falda invece che direttamente al mare[96]. Pasta Sgambaro è primo sponsor dell'iniziativa inaugurata a dicembre 2012, che mira in tutto a sei obiettivi, che sono:

1. Aumentare la disponibilità di acqua potabile in Veneto. Negli anni infatti questa è scesa drasticamente a causa della generale sottovalutazione degli sprechi d'acqua (da parte sia di imprese che famiglie), a causa delle colture intensive e della moltiplicazione di cave estrattive lungo il fiume Brenta. Rimediare è possibile grazie alla composizione grossolana dei nostri terreni, che permettono facilmente la penetrazione di acqua fino alla falda per mezzo di piccoli canalini;

2. Proteggere e arricchire la biodiversità, sia vegetale che animale. La Pianura Padana è infatti caratterizzata dalle sole specie di alberi quercia e carpino, e il mais come specie vegetale predominante. L'obiettivo del progetto è quello di ricostituire l'antico paesaggio boschivo veneto, ripopolandolo di ben 15 specie tra alberi e arbusti che produrranno per tutto l'anno fiori e frutta per il mantenimento della fauna selvatica. Quest'ultima in fase di ripopolamento grazie all'installazione di cassette nido che riporteranno nei nostri cieli più di 20 varietà di volatili diverse;

3. Riduzione del cambiamento climatico e dell'inquinamento. Causa dello sfasamento delle stagioni e dei fenomeni atmosferici atipici è l'emissione nell'aria di gas tossici come l'anidride carbonica, prodotta in gran parte nei processi produttivi industriali. Attraverso la naturale capacità di fissazione della CO_2 degli alberi, è possibile fermare questo continuo aumento delle temperature, oltre alla possibilità di moderare i consumi di acqua e trattenere i flussi anomali in caso di alluvione. Le stime prevedono che nei prossimi tre decenni avremo 1.500 tonnellate di gas emessi in meno grazie al Bosco Limite;

4. Produrre derivati forestali. Questa piccola foresta rappresenta una risorsa di energia e materia prima rinnovabili, permettendo la raccolta di oltre 40 quintali di combustibile e legno pregiato per la costruzione di abitazioni sostenibili;

5. Educare alla sostenibilità. Con la collaborazione di varie associazioni educative e ricreative, il bosco funge da luogo ricreativo e laboratorio didattico per riavvicinare i bambini, anziani e disabili alla natura ed educarli al suo rispetto attraverso attività divertenti e creative;

[96]FONTE: www.boscolimite.it.

6. Offrire la possibilità di intraprendere percorsi a piedi, in bicicletta, e attività di equitazione. Un modo per favorire uno stile di vita sano e dinamico.

Bosco limite mira a diventare la maggiore Area Forestale di Infiltrazione veneta capace di movimentare 1.200 metri d'acqua per l'infiltrazione in ogni ettaro di terreno di 1 milione di metri cubi di acqua pura.[97]

Jolly Sgambaro ha voluto aderire a questo progetto in quanto consapevole di contribuire con la propria attività alla produzione di inquinamento atmosferico; vuole perciò partecipare alla compensazione dell'anidride carbonica che produce attraverso investimenti nella costituzione di quest'area forestale e attraverso l'adozione di altri boschi nell'ambito di una seconda iniziativa chiamata "**Carbomark**". Questo è il primo mercato dei crediti di carbonio organizzato dalle Regioni del Veneto e Friuli Venezia Giulia, finanziato dall'Unione Europea e possibile grazie alla gestione responsabile dei territori boschivi. A breve la società acquisterà le sue prime 100 tonnellate di carbonio attraverso un accordo con Regione, gli enti coinvolti e uno dei tre comuni veneti partecipanti, quello di Lusiana, (in provincia di Vicenza). Il prezzo d'asta parte da 30 euro alla tonnellata di CO_2, altissimo rispetto agli standard internazionali (10-12 euro per la stessa unità di misura) ma che permette di ricompensare i proprietari dei boschi della loro gestione sostenibile e certificata, che mira a mantenere elevata la capacità di fissazione dei loro alberi. Per poter richiedere dei crediti è necessario che le imprese abbiano adottato degli interventi di gestione sostenibile, come Jolly, che tramite il pagamento di 40 euro alla tonnellata riuscirà a compensare il 25% del carbonio emesso dalla produzione di una confezione di pasta Sgambaro da mezzo chilo.

E. <u>la riduzione dell'impatto ambientale e la sua certificazione:</u>

Il presidente Pierantonio Sgambaro è sempre andato fiero di queste iniziative intraprese dalla sua società, indipendentemente dal fatto che venissero effettivamente colte dai clienti, perché rispecchiavano in pieno la sua sensibilità; ma "la curiosità era d'obbligo" ha affermato in una intervista. Egli voleva capire effettivamente se tutte le grandi e piccole cose fatte negli anni avessero dato vita ad un risultato misurabile, se avessero modificato l'assetto competitivo, o se fosse stato tutto vano. Per conoscere il vero impatto di Jolly sull'ambiente ed i progressi fatti, il dott. Pierantonio ha dato avvio ad un biennio di studi e di investimenti per far produrre ad una azienda specializzata la prima **Dichiarazione Ambientale di Prodotto**, o **EPD**, eseguita nel settore. Responsabile dell'incarico fu lo "*Swedish Environmental Management Council*", che ha valutato il carico ambientale generato in tutte le fasi del prodotto, cioè produzione, distribuzione e fine vita

[97]FONTE: www.boscolimite.it, www.regione.veneto.it, www.adnkronos.it.

relativo ad una confezione di pasta Sgambaro etichetta gialla. La metodologia adottata ha visto prima di tutto la raccolta di dati specifici e generici in maniera diretta dalla società interessata, da banche dati o raccolti direttamente sul campo, e poi il calcolo del Life Cycle Assessement in pieno rispetto delle norme ISO 14040 nelle tre fasi in cui si suddivide il ciclo di vita della pasta.

La prima fase riguarda la raccolta di dati sulle emissioni nell'aria e nelle acque di gas e materiali dannosi all'interno di tutti i processi a monte del sistema, (nelle figure: up-stream processes), ovvero durante tutta la fase agricola, la fase di produzione dei semi e dei fertilizzanti e pesticidi, la fase dell'imballaggio primario e secondario, di trasporto e macinatura.

La seconda fase riguarda la raccolta di dati all'interno dei processi operativi principali, (o core processes), cioè durante la produzione di pasta a etichetta gialla, uso di prodotti ausiliari (acqua ed energia), e distribuzione del prodotto finito.

L'ultima fase comprende i processi a valle del sistema, (down-stream processes). Comprendono: il conteggio dell'acqua e energia utilizzata per la fase di cottura della pasta, e lo smaltimento dell'imballaggio primario effettuato dal consumatore, che dipendono entrambi dalle abitudini dei consumatori finali. I confini del sistema appena descritti sono indicati nella seguente *Figura 14*:

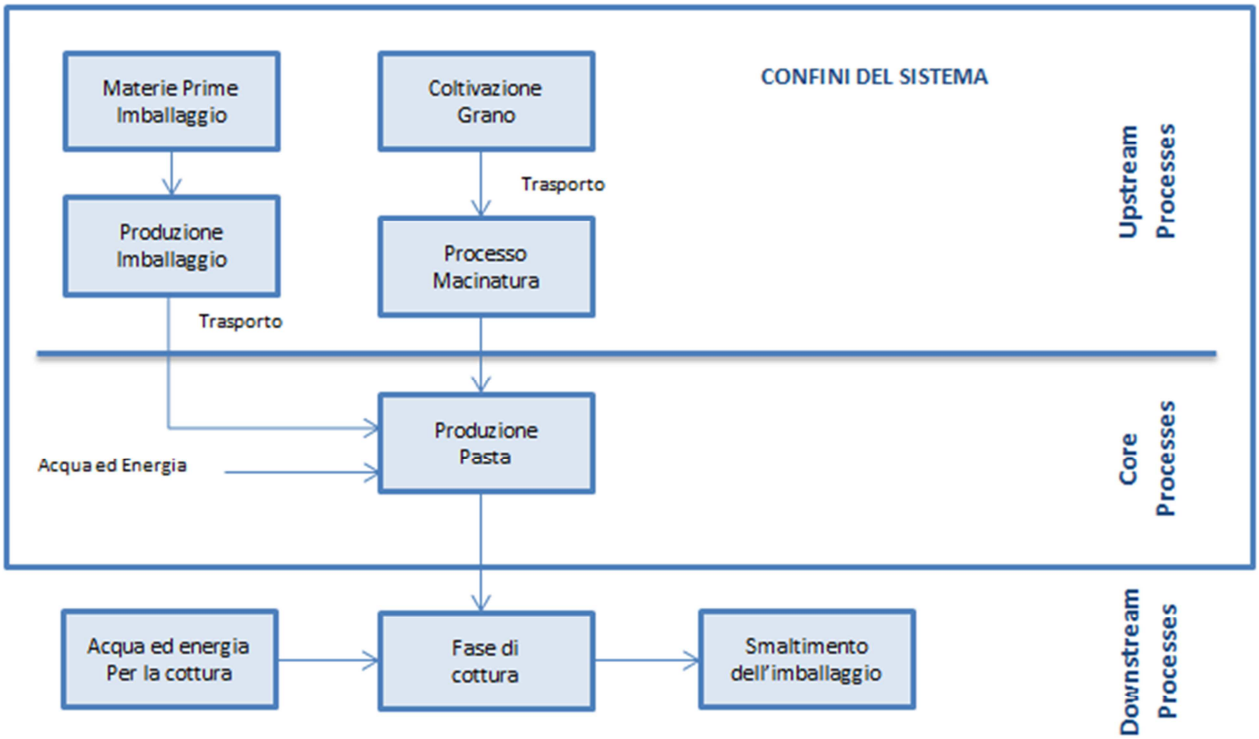

Figura 14

Dopo di ché lo studio si è focalizzato sull'utilizzo di risorse energetiche: in particolare sono stati conteggiati i consumi di risorse materiali sia rinnovabili che non, l'uso di risorse energetiche rinnovabili e non, ed infine il consumo idrico per tutte le fasi dei primi due processi principali (a monte e produttivo). Le fasi del processo a valle non sono imputabili all'azienda ma dipendono dalle abitudini ecologiche dei clienti. Sappiamo che Jolly si rifornisce interamente di energia proveniente da fonti rinnovabili certificate ossia idroelettrica, solare, eolica ed energia derivante da biomasse.

Come si può vedere dalla *Tabella 4* [98], la fase che consuma il maggior numero di risorse materiali non rinnovabili è quella della distribuzione, con 0,058 kg utilizzati per la produzione di un kg di pasta; durante la coltivazione invece viene consumata la maggior parte delle risorse energetiche non rinnovabili insieme alla percentuale più alta di acqua (rispettivamente 4,27b MJ e 3,7 lt); l'imballaggio è il maggior utilizzatore di risorse materiali rinnovabili con 0,0229 kg; e la fase di produzione di pasta riserva per sé la quota maggiore di risorse energetiche rinnovabili (0,90 MJ). In generale l'energia elettrica viene consumata principalmente dal processo di produzione (0,21472).

CONSUMO RISORSE							
Categoria d'impatto	Upstream Processes			Core Processes		Totale	Unità Misura
	Coltivazione	Molinatura	Packaging	Produzione	Distribuzione		
Risorse Materiali Non Rinnovabili	0,030	0,055	0,007	0,019	0,058	**0,169**	kg
Risorse Energetiche Non Rinnovabili	4,27	0,62	1,29	2,86	0,90	**9,94**	Mj
Risorse Materiali Rinnovabili	0,0015	0,0002	0,0229	0,0004	0,0001	**0,0251**	kg
Risorse Energetiche Rinnovabili	0,24	0,64	0,30	0,90	0,01	**2,09**	Mj
Acqua	3,7	1,3	1,8	2,7	0,4	**9,9**	lt
Categoria	**Upstream Processes**		**Core Processes**		**Totale**		**Unità Misura**
Energia Elettrica	0,15385		0,21472		0,36857		kWh

Tabella 4

La *Tabella 5* riguarda invece il tema del potenziale ammorbamento dell'aria e dell'acqua: si nota come tutti i tipi di inquinamento siano imputabili alla coltivazione del grano, che è quindi la maggior responsabile dei cambiamenti climatici, dell'acidificazione ed eutrofizzazione di acqua e aria, della distruzione della fascia di ozono e della produzione di ossidanti fotochimici.

EMISSIONI IN ARIA E ACQUA							
Categoria d'impatto	Upstream Processes			Core Processes		Totale	Unità Misura
	Coltivazione	Molinatura	Packaging	Produzione	Distribuzione		
Cambiamenti Climatici	0,491	0,039	0,043	0,173	0,054	**0,800**	Kg CO_2 eq

[98] Tabella tratta dal documento originale Dichiarazione Ambientale di Prodotto di Jolly Sgambaro e riadattata.

Acidificazione	0,00462	0,00023	0,00013	0,00019	0,00038	**0,00555**	Kg SO_2 eq
Eutrofizzazione	0,00243	0,00007	0,00005	0,00011	0,00008	**0,00274**	Kg PO_4^3 eq
Distruzione fascia di ozono	0,0000000397	0,0000000051	0,0000000086	0,0000000391	0,0000000074	**0,0000000999**	Kg CFC-11 eq
Formazione ossidanti fotochimici	0,000183	0,000051	0,000071	0,000072	0,000076	**0,000453**	Kg C_2H_4 eq

Tabella 5

Lo studio è proseguito con il conteggio dei rifiuti prodotti: la percentuale maggiore di scarti sia pericolosi che non viene assegnata alla produzione nei campi, rispettivamente con 0,0000041 e 0,0160 kg per pacco di pasta.

Gli unici materiali a recupero individuati sono stati nella produzione del bene finito (0,823 kg).

I co-prodotti si hanno solo all'interno della fase di molitura, con 0,4422 kg. (Vedi *Tabella 6*).

PRODUZIONE RIFIUTI							
Categoria d'impatto	**Upstream Processes**		**Core Processes**			**Totale**	**Unità Misura**
	Coltivazione	**Molinatura**	**Packaging**	**Produzione**	**Distribuzione**		
Rifiuti pericolosi	0,0000041	0,0000008	0,0000007	0,0000036	0,0000009	**0,0000100**	Kg
Rifiuti non pericolosi	0,0160	0,0086	0,0014	0,0152	0,0054	**0,0466**	Kg
Materiale a recupero	-	-	-	0,0823	-	**0,0823**	Kg
Co-prodotti	-	0,4402	-	-	-	**0,4402**	Kg

Tabella 6

Il risultato di questa indagine è stato una sorpresa per la famiglia ed un premio al loro decennale impegno sostenibile che l'ha portata a dar vita a politiche produttive, energetiche, dei trasporti e territoriali così responsabili da potersi ora definire una azienda con una impronta leggera di CO_2, e quindi con un basso impatto ambientale.

La prossima immagine, (*Figura 15*), riassume quanti chilogrammi di carbonio vengono emessi per ogni fase del ciclo di vita del prodotto; come si può vedere il totale di CO_2 emessa nella produzione di un kg di pasta Sgambaro etichetta gialla è di soli 0,800 kg.

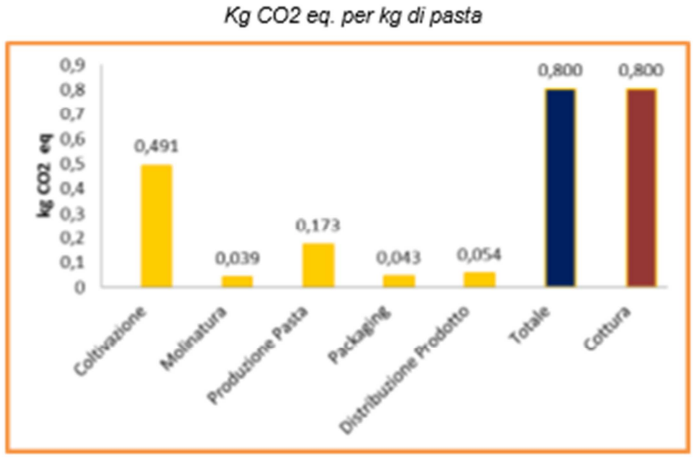

Figura 15

La società non avrebbe mai immaginato di giungere ad un risultato così interessante. Paragonata ad altre due imprese concorrenti, il suo valore risulta di gran lunga il migliore. Gli EPD di Barilla e De Cecco sono consultabili assieme a quello di Jolly Sgambaro al sito www.environdec.com; i risultati del footprint sono:

1. Pasta Sgambaro etichetta gialla, 1 kg: 0,800 kg di carbonio emesso per ogni kg di pasta;

2. Pasta Barilla di semola di grano duro, formati classici, prodotta in Italia 1kg: 1,332 kg di carbonio emesso per ogni kg di pasta;

3. Pasta De Cecco di semola di grano duro prodotta dagli stabilimenti italiani, 500 gr: circa 1,500 kg di carbonio emesso per ogni kg di pasta.

Ipotesi di progetti futuri: Il presidente è convinto di poter diminuire ulteriormente questo dato attraverso una possibile futura strategia di acquisto di **biogas** proveniente dalla Svizzera; gas non estrattivo ma che deriva dalla fermentazione anaerobica di rifiuti urbani e agricoli. L'uso di questo tipo di metano permette di bilanciare la quantità di CO_2 emessa nell'aria, in quanto l'anidride carbonica prodotta dalla sua combustione corrisponde a quella che viene fissata dalle piante e carcasse che lo hanno formato.[99] Ciò comporta che Jolly non andrebbe a produrre "nuova" CO_2 durante parte della sua produzione, potendo raggiungere anche un risultato di 0,600 kg di carbonio emesso per chilogrammo di pasta prodotta. A pesare su questa decisione sono gli investimenti a cui è chiamata l'azienda, che fanno rimandare la decisione in base ai suoi futuri risultati.

Infine un ulteriore desiderio del dott. Pierantonio è quello di provare a portare, nel suo piccolo, dello sviluppo anche in alcune zone del **Terzo Mondo**, riuscendo a trasformare in realtà un progetto

[99]FONTE: www.bioenergyitalyblog.it.

ideato da una parrocchia nella provincia di Padova: Attraverso dei missionari italiani dislocati in quei territori, e controllati da enti certificatori italiani, il progetto mira a dar vita a delle aree boschive che rispettino gli standard richiesti, da farle curare dai soggetti locali con il duplice obiettivo di compensare la produzione di carbonio delle imprese associate, e dare un lavoro stabile e dignitoso alle popolazioni autoctone.

3.3.5. Certificazioni.

La certificazione è un validissimo mezzo per la comunicazione della qualità del prodotto e degli sforzi aziendali ad aderire alle più importanti norme internazionali in materia di qualità e sicurezza. E' uno strumento di informazione affidabile per il consumatore in quanto si tratta di un documento redatto da un ente specializzato esterno all'impresa, che viene assegnato solo al buon fine di un sistema di controlli e raccolta di informazioni che garantiscono il pieno rispetto delle norme a cui ci si riferisce.

Ottenere queste certificazioni comporta numerosi investimenti per le imprese, in termini burocratici, legati all'ottenimento delle stesse; e in termini di ammodernamento aziendale, gestionale e di prodotto per il rispetto delle condizioni minime per il loro ottenimento.

Negli anni Jolly Sgambaro ha “collezionato” un gran numero di certificazioni, rafforzando la sua immagine di produttore di pasta di eccellenza certificata:

- Certificazione Star k-kosher: secondo questo documento i prodotti di marchio Sgambaro sono conformi a tutte le regole Kosher. “Kosher” è una parola ebraica, che riferita ad un alimento indica che questo è “ritualmente puro”. Questo tipo di certificazione si ottiene con lo scopo di favorire il consumo del prodotto anche alle popolazioni di religione ebraica, che devono rispettare rigide regole di alimentazione imposte da una interpretazione letterale della Bibbia. Questo documento è stato firmato da un rabbino che supervisiona al processo di controllo delle fasi di produzione. Prima di tutto vengono indicati tutti gli ingredienti che possono essere usati nelle lavorazioni e poi vi è l'approvazione o meno dell'intero processo produttivo. Queste regole religiose sono molto importanti per i suoi credenti, per questo il rabbino deve effettuare continue visite a sorpresa per confermare il rispetto delle regole Kosher.[100]

- Certificazione ICEA di conformità ai prodotti biologici: L'Istituto di Certificazione Etica e Ambientale ha dichiarato che i prodotti Jolly Sgambaro sono conformi ai requisiti del prodotto

[100]FONTE: www.star-k.org.

biologico.

- Certificazione CSQA per il rispetto della norma UNI EN ISO 9001del 2008: Questa è una norma sulla qualità valida a livello internazionale che accredita le aziende che danno vita ad un sistema di gestione indirizzato al soddisfacimento delle esigenze del cliente.[101]

- Certificazione CSQA per il rispetto degli international food standards IFS: Nel documento si legge che la produzione e il confezionamento di tutta la pasta incontra le richieste degli standard IFS, al livello più alto. Con questo certificato Jolly è sicura di rispettare a pieno tutti gli obblighi di legge del settore e di agire sempre a tutela dei propri consumatori.

- Certificazione CSQA per il raggiungimento degli standard globali sulla sicurezza alimentare: L'ente certificatore accerta che per la produzione e confezionamento della sua pasta, l'azienda ha raggiunto il livello "A" nello standard globale per la sicurezza alimentare. Ciò significa che la pasta Jolly e Sgambaro raggiungono i massimi standard qualitativi e il superamento dei requisiti minimi sulla sicurezza.

- Certificazione di prodotto CSQA per il rispetto dello standard DTP 061: questo è il documento forse più importante per Jolly Sgambaro, in quanto è quello che certifica che la pasta a marchio Jolly e Sgambaro deriva esclusivamente da semola di grano duro coltivato in Italia. E' in questo documento che si fonda la nuova strategia ed il successo della società, prima tra tutte a essere contraddistinta dalla denominazione "100% grano duro italiano".

- Certificazione Environdec sul rispetto della norma ISO 14040, e dichiarazione ambientale di prodotto EPD: l'azienda ha richiesto la certificazione EPD per i suoi prodotti a marchio Sgambaro con l'obiettivo di vedere l'impatto ambientale generato durante le varie fasi della produzione e del trasporto, (dalla semina alla distribuzione in negozio). Questo documento certifica che la pasta Sgambaro rispetta i canoni della norma 14040 sulla gestione ambientale, valutazione del ciclo di vita e principi di riferimento.

- Certificazione Environdec sul rispetto della norma 14025, Climate Declaration: La pasta Sgambaro rientra anche all'interno della norma 14025:2010, la quale è indirizzata alla realizzazione di etichette ecologiche per comunicare la dose di anidride carbonica emessa durante la creazione di un prodotto. Utilizza i dati raccolti attraverso l'analisi LCA.

[101]FONTE: White Paper Qualità. UNI EN ISO 9001:2008 - Generalità e approfondimenti. Novembre 2008, quarta edizione, www.si-web.it.

3.3.6. Impegno etico e sociale.

Jolly Sgambaro ha da sempre avuto un ruolo importante nel suo territorio e nel suo comune: da azienda fornitrice di posti di lavoro a **sponsor** e collaboratrice in ogni evento paesano. Sostenitrice della salute e del benessere ha sempre supportato le attività sportive dedicate ai più giovani, come Giorgione Calcio, Benetton Sport, Beach Marathon Bibione**,** Ciclismo GS Postumia 73, Rugby Treviso, il Palio Remiero e molte altre squadre e manifestazioni sportive.

La cura e la fiducia per le generazioni future si concretizza nel progetto educativo che la famiglia porta avanti da decenni, invitando le scolaresche a partecipare alle visite didattiche presso il pastificio per trasmettere loro il forte valore contenuto nel suo prodotto. La dott.ssa Sandra Sgambaro, responsabile delle relazioni esterne e delle visite didattiche, ha dato vita al "**Progetto alimentazione**" con lo scopo di avvicinare i bambini ad una corretta alimentazione accrescendo in loro la consapevolezza che mangiare sano significa vivere sani. Il progetto "00 chicco alla scoperta del chilometro zero" punta in oltre a far scoprire la ricchezza e meraviglia del nostro territorio: attraverso un linguaggio semplice e giocoso, e la rappresentazione delle avventure dell'agente segreto "00 chicco", i bambini scoprono quali siano gli alimenti quotidiani più sani, che li rendono forti e che rispettano l'ambiente; capendo che la "tracciabilità" è un prezioso indizio di sicurezza del cibo e rispetto della natura.[102]

In fine attraverso gli accordi con i coltivatori nordestini Jolly Sgambaro offre un ulteriore supporto allo sviluppo locale e alla circolazione di innovazione e buone pratiche sostenibili. E' stata sostenitrice anche della forte campagna organizzata da Coldiretti insieme alla Regione Veneto sul "Progetto chilometro zero, metti nel piatto i sapori della tua terra"[103]. Nell'ambito dell'iniziativa, si è tentato di convincere mense, grande distribuzione e famosi cuochi veneti a proporre ai loro clienti prodotti tipici locali e stagionali. Seguendo i dettami del protocollo di Kyoto l'obiettivo sta oltre che nel favorire i produttori agroalimentari locali, anche nel tentare di far cambiare stile di vita alle persone, informandole che consumare prodotti che derivano da altri continenti significa spendere più energia di quella che assumiamo, mentre utilizzare prodotti locali permette di sostenere la nostra economia, ridurre le emissioni nocive e i prezzi.

"**StellaFarfalla nell'ArcoBalenOmbra**" e "**Dal mare alla piazza dal mare al lago**" sono le ultime manifestazione di promozione e valorizzazione del territorio a cui Jolly Sgambaro ha partecipato; incontri culturali, ricreativi e gastronomici che ben si insediano nei valori caratteristici

[102]FONTE: www.visitapastajolly.com.
[103]FONTE: www.veneto.coldiretti.it.

della società.

3.3.7. Agripod.

Dal nostro punto di vista, le iniziative sostenibili, sia che siano effettuate come scelta autonoma dell'impresa, o intraprese con il principale obiettivo di non perdere la moderna sfida competitiva, possono rappresentare per le aziende una nuova possibilità di studio, ri-progettazione e progresso. I nuovi obblighi nazionali e sovranazionali in materia non dovrebbero essere visti come un mero vincolo, ma come spunto per l'innovazione, per far trovare alla propria azienda la sua personale strada verso il successo.

Un esempio è stato il progetto di studio eseguito tra il 2009 e il 2010 tra l' unità di ricerca NanoDesign dell'Università IUAV di Venezia e l'associazione Coldiretti. Lo studio si è basato sulla possibilità di ri-immaginare il design dell'imballaggio per prodotti alimentari, in un periodo dove si stavano sperimentando nuove modalità per incentivare i consumatori ad acquistare i nostri prodotti locali (vedi ad es. i nuovi sistemi distributivi come “farmers market”, la vendita diretta e quella automatica, le forme di acquisto solidali, gli eventi “km0”, eccetera).

Partecipanti all'iniziativa sono state due aziende locali: Francesco Barduca S.r.l., produttore di ortaggi confezionati e pronti per il consumo, e la nostra Jolly Sgambaro S.p.a. con i suoi Bigoli Nobili. Attraverso lo studio dei loro processi produttivi e il loro collegamento con le applicazioni di nano design e alle esigenze dei produttori agricoli locali si è arrivati alla creazione della “carta d'identità” dei prodotti agricoli autoctoni accessibile agli acquirenti all'interno dei vari punti vendita.[104] E' stato un primo atipico incontro tra design e agricoltura, che non ha deluso le aspettative di Coldiretti, in quanto ha portato ad accontentare il desiderio più grande che il consumatore odierno sta manifestando: conoscere cosa sta mangiando e recuperare il contatto con la sua terra. Partecipa anche alla lotta al consumismo, contribuendo a diffondere ai consumatori tutti i valori del territorio, della salute e della salvaguardia ambientale, spostando la competizione dalla standardizzazione alla diversificazione, dalla quantità alla qualità, dall'importazione sregolata alla stagionalità.[105]

AgriPod rappresenta ancora un progetto sperimentale, ma molto promettente. Se ne è accorto anche Pierantonio Sgambaro che durante questo studio ha compreso come la tecnologia possa

[104]FONTE: www.iuav.it/nanodesign/agripod.
[105]FONTE: “Design, packaging & agricultural products. Design research and new technologies for agricultural food packaging.” A cura di Kristian Kloeckl, Maddalena Mometti, Simone Bellan. Università IUAV di Venezia, 2010.

aiutare un settore così legato alla terra. Egli resta propenso per una futura collaborazione concreta, ma al momento si preoccupa dei costi legati ai microchip inseriti in ogni pacco di pasta, che stanno alla base del servizio, costi che andrebbero riversarsi sul prodotto finale.

AgriPod si compone di una colonnina posta all'interno dei supermercati con un display touchscreen che con l'avvicinamento di una scatola di Bigoli Nobili Sgambaro, attraverso la lettura del microchip RFID posto sulla confezione, premette di visualizzare la carta d'identità dei Bigoli con le solite indicazioni contenute anche nelle etichette, insieme alla zona di provenienza, e tutte le informazioni raccolte durante il percorso dalla semina alle lavorazioni e a quanta strada ha dovuto fare per arrivare allo scaffale. (Vedi *Figura 16*)

Figura 16

Il microchip RFID è un piccolo dispositivo elettronico, che funziona come una piccola antenna capace di memorizzare e far accedere a distanza a dati per l'identificazione di prodotti alimentari attraverso la radiofrequenza. Il suo costo si aggira sui 7-10 centesimi di euro per ogni tag.[106]

Durante una intervista che il dott. Sgambaro ha rilasciato ai responsabili del progetto, ha confermato che l'adozione di questa tecnologia rappresenta un forte desiderio aziendale, volto ad aumentare il suo valore tecnologico e moderno; frenato solo a causa del suo costo ancora troppo alto. La società intende aspettare il momento giusto, quando le risorse da investire nella sua attuazione potranno essere più facilmente e velocemente redditizie. Per il momento l'azienda si "accontenta" di riprogettare i suoi siti web per migliorare la comunicazione con gli stakeholders attraverso video, documenti, certificazioni e quant'altro reso disponibile per soddisfare la richiesta di informazioni dei suoi consumatori.

[106]FONTE: "Design, packaging & agricultural products. Design research and new technologies for agricultural food packaging." A cura di Kristian Kloeckl, Maddalena Mometti, Simone Bellan. Università IUAV di Venezia, 2010 e www.iuav.it/nanodesign/agripod.

3.3.8. Gestione degli stakeholders.

Il presidente Sgambaro si trova in pieno accordo con il concetto che gli stakeholder sono tutti coloro che hanno la possibilità di influire sia positivamente che negativamente sui risultati aziendali. Siano essi interni, esterni, in relazione diretta o meno con la società. Anche per questo è importante la loro gestione:

Gli stakeholder di Jolly Sgambaro sono riconducibili alle seguenti classi, (*Figura 17*):

- Azionisti: proprietari e finanziatori dell'attività;
- Risorse umane: corrispondono ai portatori di interessi interni alla società;
- Fornitori: sono tutti gli attori che si posizionano a livelli superiori rispetto a Jolly all'interno della catena del valore del prodotto;
- Clienti: principalmente legati a Jolly da contratti B2B come le imprese della grande/piccola distribuzione;
- Soggetti pubblici: Enti e associazioni che supportano, disciplinano, limitano l'attività dell'azienda;
- Comunità e ambiente: hanno un legame imprescindibile con Jolly, che ne deve rispettare le esigenze e richieste per il benessere suo e delle generazioni future.

Figura 17

Azionisti. Corrispondono ai soci e alle altre persone titolari di diritti sulle quote aziendali. Sono coloro a cui spetta la titolarità della società in base al numero di azioni possedute.

Risorse umane. I dipendenti rappresentano una delle risorse più significative e strategiche

dell'azienda: Jolly Sgambaro si definisce una azienda snella, che insieme alla sua piccola dimensione ci indica che per l'esecuzione di tutte le sue attività deve contare su un numero limitato di persone. La competenza, dedizione e impegno di queste risorse rappresenta parte integrante della strategia aziendale, che ha permesso la grande crescita di business e di notorietà di questo ultimo decennio.

Da questo prende origine la promozione e valorizzazione del capitale umano attraverso investimenti nella sua formazione e nel suo sentirsi “parte di un progetto, di una famiglia”, tale da favorire dei sentimenti di appagamento professionale e personale che portino alla notevole riduzione del tasso di turnover. Familiarità che però non si scontra con la correttezza e trasparenza nei rapporti di lavoro, basi insostituibili per un clima aziendale stimolante e produttivo.

Evoluzione dell'organico. La composizione del personale non ha visto significativi cambiamenti nel corso dell'ultimo periodo. A fine 2012 la struttura era composta da 44 unità, di cui 6 sono donne (circa il 13%), (vedi *Figura 18*). La maggioranza dei lavoratori è italiana e residente nel territorio veneto.

UOMINI		DONNE	
UFFICI	7	UFFICI	4
AGENTI	6	AGENTI	0
PRODUZIONE	25	PRODUZIONE	2

Figura 18

La maggior parte dei dipendenti è inserita in modo stabile nell'azienda attraverso dei contratti a tempo indeterminato a tempo pieno. Possono svilupparsi in maniera diversa gli accordi di assunzione o collaborazione effettuati con agenti e collaboratori indipendenti. In oltre la società si rende disponibile ad offrire periodi di stage a studenti e laureandi per dare loro un primo assaggio del mondo del lavoro e arricchire il loro bagaglio di esperienze.

L'età media si aggira sopra i 40 anni. Sono maggiormente gli operai, magazzinieri ecc che estendono anche fino alla pensione il rapporto con Jolly Sgambaro.

Formazione. Questa attività viene svolta allo scopo di aumentare e aggiornare le conoscenze e competenze sia di tipo tecnico-operativo, sia di dimestichezza con il business agroalimentare

italiano e soprattutto estero, (in ordine al progettato aumento delle esportazioni). Per aumentare la motivazione e favorire la crescita professionale e aziendale, la dirigenza ha assunto un “coach aziendale” che offre la sua consulenza per portare il clima lavorativo a favorire le prestazioni professionali di ognuno. Questo coach lavora regolarmente sia con singoli che con gruppi, sia dipendenti che soci; e attraverso dei test e delle simulazioni insegna al personale il modo migliore di fare team e creare sinergia. Ciò che ha spinto la proprietà verso questo strumento erano le difficoltà comunicative riscontrate sia orizzontalmente che verticalmente, la mancata trasparenza e la conseguente difficoltà nel prendere decisioni.

Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Non è previsto un codice etico che disciplini in maniera scritta questa materia, né l'impresa ha ancora scelto di adottare il decreto legislativo 231 che disciplina la “responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive della personalità giuridica”[107]. Ad ogni modo vengono rispettate tutte le norme sulla sicurezza, che mirano ad offrire ai lavoratori un ambiente lavorativo sicuro, salubre e confortevole. L'attenzione alla sicurezza si riscontra anche nella scelta di acquistare dei macchinari più moderni e nella loro preventiva manutenzione offrendo agli utilizzatori un grado minore di rischio. Viene effettuata la dovuta formazione e sensibilizzazione nei confronti dei lavoratori, e offerti periodici controlli medici.

Clienti. Jolly si inserisce in un settore che, come detto, è maturo e quasi saturo. L'agroalimentare rappresenta per l'Italia un fiore all'occhiello, e quello della produzione di pasta secca è uno dei comparti leader del settore. La forte concorrenza spinge le aziende a focalizzarsi su specifiche strategie, e quella di Jolly Sgambaro è quella di fornire una qualità suprema, ecco che la sua ricerca di clienti non può andare a privilegiare negozi o catene come i discount in quanto legati principalmente al prezzo e solo secondariamente alla qualità e alle tematiche sostenibili. In generale, i clienti sono rappresentati per il 60% dagli attori del retail, (grandi distributori e piccoli negozi), e per il 40% dai componenti del settore HoReCa, (hotel, ristoranti e catering). Altro punto fondante dell'attività è il legame con il territorio: la pasta Sgambaro è pensata proprio per fornire ai clienti delle regioni del nord i prodotti delle proprie terre; è qui che si concentra la vendita dei suoi prodotti.

Fornitori. L'azienda intraprende sia l'attività di molitura che di pastificazione, quindi i suoi fornitori sono direttamente i coltivatori di grano duro. Essa gestisce i suoi rapporti con i fornitori con le regole della trasparenza, legittimità ed equità dimostrando impegno nell'osservanza delle condizioni contrattuali e regolarità nei pagamenti.

[107]FONTE: www.decretolegislativo231.it.

Selezione dei fornitori. Jolly è stata la prima azienda pastaia dal marchio certificato a “km 0”. L'azienda quindi sceglie i suoi fornitori solamente all'interno del territorio italiano, e più precisamente nel Tavoliere delle Puglie, (per la pasta a marchio Jolly); e dai coltivatori veneto-emiliani per la sua pasta Sgambaro. I contratti di fornitura avvengono direttamente con gli agricoltori o cooperative di agricoltori; vengono evitati i commercianti e grossisti per annullare le oscillazioni di prezzo, e per poter collaborare senza intermediari con i produttori.

Soggetti pubblici. L'azienda oltre ad impegnarsi nel rispettare le norme e direttive imposte dal legislatore e dalle associazioni di categoria, collabora con loro nella persecuzione degli interessi della comunità. Ne è un esempio le collaborazioni avvenute con Coldiretti nell'ambito dell'iniziativa “Progetto chilometro zero”.

Comunità e ambiente. La società non predispone delle documentazioni ad-hoc né materiale informativo da rendere disponibile ai suoi stakeholders riguardante la qualità dei suoi prodotti e il suo approccio con il territorio, popolazione locale e ambiente. Solamente attraverso i siti web aziendali si dà la possibilità all'opinione pubblica di valutare e conoscere sia l'impresa che il prodotto. L'adozione della rendicontazione sociale o di un report di sostenibilità darebbe maggior visibilità alla società e consapevolezza da parte della domanda primaria dei numerosi traguardi raggiunti dall'impresa in termini di prodotto, sociali ed ambientali.

Performance ambientale. L'attività caratteristica di una impresa dedita alla molitura e pastificazione prevede solitamente un alto impatto sull'ecosistema in termini di energia consumata, acqua e aria inquinate e rifiuti prodotti. Come già ribadito durante questo lavoro, Jolly Sgambaro ha attuato durante la sua vita numerosi cambiamenti nel suo modo di fare business e nel suo atteggiamento verso l'ambiente. Ciò l'ha condotta a nostro parere a potersi ritenere un modello nello scenario economico italiano e non solo, con un basso peso nei confronti dell'ambiente e delle future generazioni.

3.4 Analisi e valorizzazione della comunicazione istituzionale e di quella commerciale di Pasta Jolly circa gli aspetti della sostenibilità.

Il rapporto tra Jolly Sgambaro e la comunicazione è secondo il nostro punto di vista coerente con quello caratteristico della maggior parte delle piccole-medie imprese italiane: le si riconosce il forte ruolo strategico ma rimangono deboli gli investimenti per il suo sviluppo, e ne vengono sottovalutati i vantaggi.

L'azienda, in particolar modo per quanto riguarda la sua gestione sostenibile, ammette di dover fare qualche passo avanti in termini di comunicazione e coinvolgimento. Ha infatti appena dato avvio a delle trattative con tre agenzie pubblicitarie specializzate nel green per impostare una nuova strategia di comunicazione volta a sensibilizzare i destinatari sulle tematiche ecologiche ed attrarre i soggetti più sensibili. La prerogativa del presidente è però sempre stata quella di avanzare per gradi: prima di tutto l'azienda doveva raggiungere un miglioramento effettivo della sua gestione e la minimizzazione dei suoi impatti negativi su ambiente e società, e solo successivamente l'avrebbe potuto pubblicizzare.

Fino ad ora gli investimenti in questa attività sono stati insufficienti rispetto ai vantaggi che una buona comunicazione, sostenuta da delle pratiche sostenibili e parametri qualitativi interessanti, può dare. La spiegazione sta nelle ragioni che hanno da sempre spinto il dott. Sgambaro e la famiglia ad agire in modo sempre più responsabile: ovvero ragionando per logiche aziendali, non di prodotto o di facciata. La scelta di approvvigionarsi dal solo mercato italiano e di avviare il progetto chilometro zero, uniti al raggiungimento della bassa impronta ambientale derivavano principalmente dalla personale sensibilità del presidente, cosciente di fare la cosa giusta, da consumatore verso altri consumatori, indipendentemente da quanto e quando essi l'avrebbero compreso.

L'impresa sta ora spingendo la comunicazione per i prodotti a marchio Sgambaro, offrendo indicazioni sul maggiorato apporto proteico e l'indicazione del carbon footprint; non fa la stessa cosa con le confezioni di pasta Jolly, anche se rispettano gli stessi standard qualitativi (proteici e relativi al baby food) e sostenibili. La motivazione sta nel voler spingere il marchio attualmente più forte, che si collega direttamente al nome di famiglia e ai suoi valori.[108]

La comunicazione della società può essere divisa nei quattro rami: istituzionale, commerciale, e a seconda dei soggetti destinatari, le imprese di distribuzione/agenti o i consumatori finali.

La comunicazione istituzionale ha lo scopo di rinforzare la reputazione di Jolly Sgambaro, nonché affermare l'immagine dei suoi prodotti e comunicare la sua identità sociale. Gli strumenti utilizzati sono i siti web aziendali, i loghi dei due marchi, le comunicazioni dirette dei soci, quelle della rete vendita, i cataloghi. Non vengono pubblicati report agli stakeholder né di natura finanziaria né sociale o ambientale.

La comunicazione commerciale è quella curata direttamente dall'impresa per rinforzare le vendite e aumentare i contatti commerciali. Si divide in due filoni in base alla definizione dei suoi

[108]FONTE: intervista con il presidente Pierantonio Sgambaro.

destinatari: i canali di distribuzione o i consumatori finali.

Le comunicazioni “B2B” sono indirizzate al contatto con nuove imprese di distribuzione, catene e negozi, e a rinforzare le forniture a quei negozi già clienti. Per questo Jolly Sgambaro utilizza i suoi cataloghi, i siti internet, e l'abilità dei suoi agenti. Grande impatto hanno anche le varie partecipazioni ad eventi importanti legati al settore agroalimentare, compresi quelli sui temi sociali ed ambientali; oltre alla partecipazione ad associazioni, e collaborazioni con ONG. Le fiere di settore rappresentano una importante spinta all'internazionalizzazione, nonché una possibilità di innovazione e di monitoraggio della concorrenza. L'azienda è visibile in molti articoli di giornale sia locali che di tiratura maggiore. Siti online e blog specializzati in materia agroalimentare e ambientale le riconoscono tutte le sua qualità e tengono monitorati i suoi progressi.

Per quanto riguarda la comunicazione verso i consumatori finali, volta all'aumento della quota di mercato e all’aumento del valore del marchio, si possono includere ancora una volta i siti internet aziendali dove oltre alle specifiche di prodotto vengono pubblicizzate anche le principali informazioni dell'azienda e maggiori dettagli sulla qualità e progetti socio-ambientali. Altra visibilità viene raggiunta attraverso le visite didattiche, durante le quali migliaia di bambini (ossia migliaia di famiglie) hanno fin ora potuto osservare con i loro occhi l'intero ciclo di produzione della pasta, e ricevere in omaggio un pacco per la degustazione. L'attività di sponsorizzazione dà la possibilità di creare nella mente dei consumatori un link tra azienda e attività sportive, benefiche, ludiche eccetera, aumentando il suo valore all'interno della società in cui si colloca. Questa azienda fa parte del panorama industriale e culinario locale ormai da molti decenni: la fidelizzazione della clientela è stata accresciuta anche grazie al fenomeno del passaparola. Giornali locali e messaggi in radio rappresentano la forma di pubblicità più “commerciale” della società. La forma invece più diretta al consumatore, soprattutto per quanto riguarda le attività sostenibili di Jolly, avviene attraverso le confezioni di pasta: I nuovi pacchi di pasta “etichetta gialla” hanno, oltre ai tre loghi caratteristici del packaging precedente (l'indicazione della presenza del molino e pastificio adiacenti, della derivazione locale del grano duro e dell'uso di energia verde, vedi *Figure 19, 20,* e *21*) anche il logo dell'impronta verde caratteristica del carbon footprint sull'etichetta apri-chiudi di ogni pacco (vedi *Figura 21b*). In oltre sarà maggiormente visibile il claim “Scan the QR code”.

Figura 19

Figura 20

Figura 21

Figura 21b

Questo testimonia che l'impresa ha imboccato una strada precisa per quanto riguarda la scelta dei suoi “interlocutori”: concorrenti e consumatori “giovani e avveduti”.

- I concorrenti, in quanto Jolly Sgambaro vuole affermare con fermezza il primato come brand nel raggiungimento della certificazione 100% Made in Italy, del Km 0 e di emissioni totali di carbonio molto inferiori alle loro.

- I consumatori, sotto i 40 anni, in quanto sono coloro a cui non serve spiegare l'importanza del risparmio energetico, dell'attenzione ai cambiamenti climatici e sociali. E' una scelta coraggiosa che deriva dalla convinzione con cui la società ha intrapreso queste iniziative eco-sociali, con l’obiettivo di raggiungere di nuovo il successo. Il presidente ha fiducia nei giovani che stimolati dalla familiarità con le nuove tecnologie e dalle tendenze salutistiche e ambientali; e incuriositi dalla scritta in inglese “Scan the QR Code”, fotografino il codice usando un qualsiasi dispositivo smart accedendo direttamente alla pagina web del Climate Declaration che permette di scoprire come è fatta la pasta, che ha una impronta leggera e che ha prodotto solamente 800 grammi di CO_2 per la produzione di quella confezione di prodotto. Da questo dovrebbe scaturire la voglia di informazione del consumatore moderno che inizia a comparare i diversi marchi. Si tratta di una forma di pubblicità comparativa, ma non forzata, bensì induttiva: si vuole portare il consumatore a ragionare su queste tematiche, dandogli la possibilità di fare meglio la sua scelta di consumo.

L'azienda si sta accorgendo che il mondo del web, dei social e l'online reputation hanno sempre più influenza sia sul cliente-impresa che sul consumatore finale. E' proprio qui dove, a nostro parere, Jolly Sgambaro dovrà investire nel suo prossimo futuro:

- Migliorare la qualità informativa ed infografica dei suoi siti, facilitando l'accesso ai dati relativi alla sostenibilità e alla qualità;
- Offrire tramite la scansione del QR code, video, documenti ed interviste relativi all'intera filiera produttiva della pasta e dei vari step della coltivazione del grano aggiornati ogni anno;
- Gestire con continuità i social network, come l'attuale pagina facebook e aprire blog dai temi trasversali (sostenibilità, salute, intolleranze alimentari, alimentazione biologica...) per costruire la propria community, capace di accrescere la sua reputazione più di ogni altra forma di pubblicità;
- Dar vita a report di sostenibilità online, dimostrando di continuare a superare volontariamente gli obblighi imposti dalle normative europee, dirigendosi verso la redazione del report integrato.

La società fino ad ora non ha mai avuto grossi problemi nel fidelizzare i suoi clienti e consumatori finali, in quanto la cosa più difficoltosa risulta, a detta del presidente, avvicinarli per la prima volta, fargli assaggiare la pasta per un breve periodo. Clienti ed esperti hanno assicurato all'azienda che una volta conosciuta la pasta Sgambaro, è difficile tornare indietro, in quanto si avverte facilmente la differenza nel momento in cui si assaggia una marca diversa. Essendo quello italiano il consumatore più complesso del mondo, in quanto ricercatore di una qualità particolare e capace di apprezzare la buona pasta, Jolly dovrebbe continuare ad insistere nel comunicare i temi della qualità e dei nuovi prodotti salutari e locali. Questo potrebbe giocare a favore anche nell'acquisizione di accordi con le grandi catene di distribuzione in quanto per riuscire a trattare con queste multinazionali, talvolta straniere, o si possiede un prodotto fortemente richiesto dal pubblico, oppure bisogna avere una grande dimensione e un grande potere contrattuale.

Questo tipo di comunicazione non ambisce a far raggiungere in maniera diretta un maggior guadagno alla società, ma piuttosto a farla entrare in contatto con distributori ed acquirenti “più intelligenti”, che riconoscono la sua qualità e la preferiscono anche per la sua gestione sostenibile.

Jolly Sgambaro quindi cerca di catturare i suoi clienti attraverso un messaggio vero, con la sicurezza che, anche se non fosse di grande interesse ad oggi, lo sarà sicuramente nel futuro; e Jolly avrà sempre la certezza di essere stata la prima in molti campi.

Durante questo capitolo abbiamo conosciuto l’azienda Jolly Sgambaro, abbiamo studiato tutte le sue attività di CSR, vedendo che anche se è piccola ed appartiene ad un settore maturo ha scoperto molti modi per fare business aiutando l’ambiente e la collettività. Essa ha avviato questo tipo di gestione sperando possa essere positiva anche dal punto di vista economico. Scopo del prossimo capitolo conclusivo sarà proprio quello di indagare se c’è stato impatto positivo sul brand e in generale sul potenziale competitivo dell’azienda, e se infine questa tesi può essere estesa a tutte le attività economiche.

4. CAPITOLO CONCLUSIVO.

4.1. Obiettivo del capitolo.

In questo capitolo conclusivo vogliamo verificare la nostra ipotesi di partenza, ovvero di capire se la gestione legata ad un'ottica sostenibile e multi stakeholder di Jolly Sgambaro è stata in grado di apportarle dei vantaggi in termini di marchio, di competitività e gestionali in genere. Vogliamo vedere quindi se è possibile imputare questi successi o questi svantaggi al cambio di strategia attuato negli anni 2000, in modo da poter affermare se questo tipo di filosofia può essere generalmente relazionabile al successo aziendale.

Per giungere al nostro scopo vedremo prima di tutto quali sono i vantaggi e svantaggi che solitamente vengono associati ad una strategia centrata sull'immateriale e sul benessere collettivo, per poi fare subito riferimento all'impresa in nostro esame: analizzeremo qualitativamente le implicazioni sia positive che non sulla sua gestione e sui driver di successo.

Successivamente andremo a "misurare" la sostenibilità all'interno di Jolly Sgambaro per mezzo di uno strumento di valutazione della gestione responsabile redatto da "Proetica", una associazione non a scopo di lucro che mira con la sua azione a diffondere la conoscenza e la pratica della CSR nelle imprese. Questo strumento è utile per apprezzare meglio la strategia dell'azienda e per cercare di individuare le aree in cui essa potrebbe ancora migliorare, nel caso in cui i nostri dati evidenziassero una correlazione positiva tra sostenibilità e successo aziendale. In fine saremo in grado di affermare se Jolly Sgambaro abbia intrapreso una tattica vincente in ambito sostenibile, o se invece a prevalere sono gli svantaggi e i costi.

4.2. Vantaggi e svantaggi teorici di una gestione sostenibile.

Gli argomenti come la sostenibilità, il valore condiviso e la CSR stanno avendo un crescente successo in questi anni: la Commissione Europea, istituzioni sovranazionali, enti locali e professionisti del settore stanno cercando di guidare le imprese verso questi tipi di governo aziendale, sicure che possano apportare numerosi benefici in capo alle imprese e alla collettività.

Giornali, siti internet, blog, social networks eccetera stanno rafforzando l'immagine positiva della CSR e della necessità di cambiare stile di business. Sebbene questa sia anche la mia personale opinione, cercheremo di indicare almeno qualche lato meno roseo della materia, in modo da poter giudicare il più oggettivamente possibile il nostro caso di studio.

Come appena affermato, l'opinione sulle pratiche di CSR è generalmente positiva, in quanto

studiosi e ricerche ad hoc si stanno avvicinando sempre più al ritrovamento di quel filo rosso che va a legare la componente immateriale, le azioni ambientalistiche e multi stakeholder di una impresa, ai suoi principali drivers di valore finanziario, come illustrato dalla seguente *Figura 22*.[109]

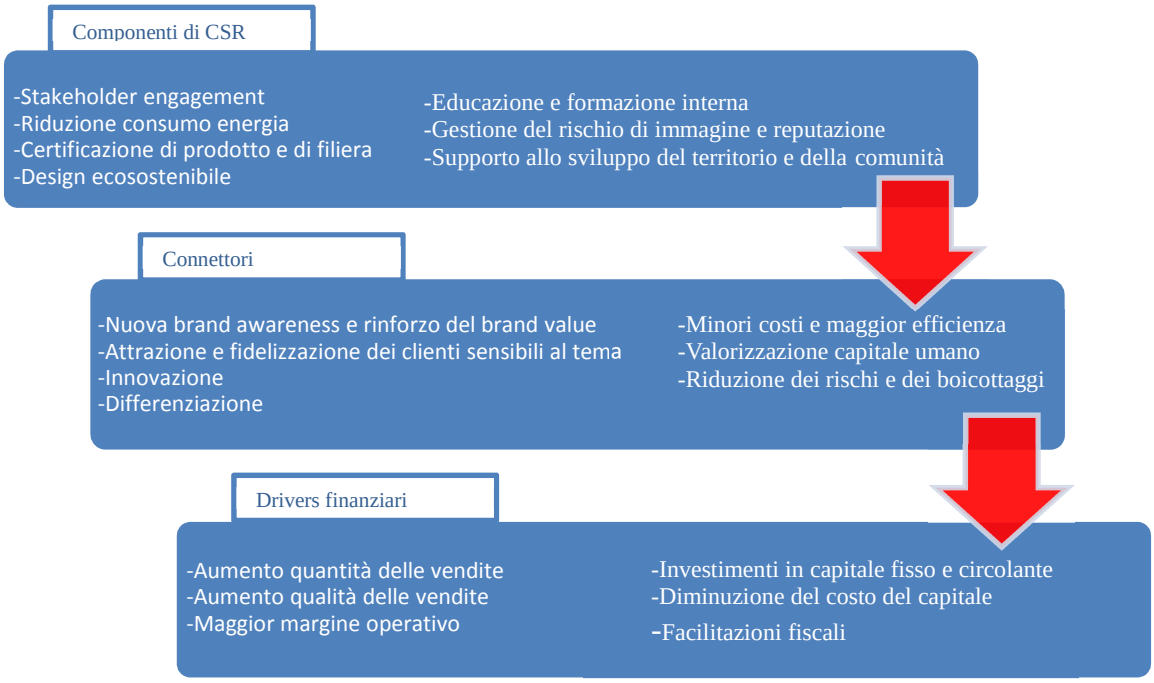

Figura 20

La parte superiore di questo schema contiene varie azioni responsabili e virtuose che le aziende possono intraprendere e che abbiamo visto applicate anche in Jolly Sgambaro. Queste possono andare dalla gestione degli interessi degli stakeholder, all'uso di risorse rinnovabili, alla produzione di prodotti eco-sostenibili eccetera. Il loro collegamento con le variabili strettamente finanziarie avviene per mezzo di alcuni connettori che hanno molta influenza sull'andamento aziendale, incidendo secondariamente su vendite, costi, margine operativo eccetera.

Questi collegamenti possono avvenire in molteplici modi, tra i quali:

1. MIGLIORAMENTO DELL'IMMAGINE DEL MARCHIO: Avendo prove che i consumatori stanno cambiando le loro abitudini di acquisto e di vita con lo scopo di proteggere l'ambiente, l'impresa che inserisce la preoccupazione ambientale e sociale all'interno della propria mission, vede aumentare la propria visibilità e reputazione. In oltre le agenzie di rating, enti assicurativi e gli enti di controllo stanno inserendo le pratiche di CSR all'interno delle loro procedure di valutazione. Le imprese dovrebbero temere una eventuale diminuzione di rating e il conseguente aumento nel

[109] FONTE: "Finding the God Particle of the Sustainability Business Case: Greener Pastures for Shareholder Value.", Mark Bertoneche e Cornis Van der Lugt. Harvard Business School Working Paper, febbraio 2013.

costo del capitale. In fine possiamo dire che una impresa che abbraccia i temi della CSR, in conseguenza all'aumento di prestigio, riuscirà ad alimentare anche la fedeltà nel suo marchio, aumentando la quantità e qualità dei propri acquisti;

2. STIMOLO ALL'INNOVAZIONE E AUMENTO DELLA QUALITA' OFFERTA: tenere conto delle esigenze dei clienti, dei fornitori e dell'ambiente all'interno dei propri processi creativi e produttivi, permette di aumentare il valore offerto, sviluppando ulteriormente la fedeltà alla marca. Le imprese che si sforzano ad integrare la sostenibilità nei propri modelli di business cercando di ridurre (per esempio) gli sprechi energetici, trovano facilmente la via dell'innovazione sia di processo che di prodotto;

3. AUMENTO DELL'EFFICIENZA E RIDUZIONE DEI COSTI: Investimenti in impianti e macchinari nuovi e meno energivori, la revisione nella gestione dell'intera filiera produttiva, sono degli esempi di azioni che, secondo l'U.S. Green Building Council, possono portare fino ad un 70% di risparmi energetici e ad un 50% di riduzione degli sprechi e del costo dell'acqua utilizzata da una media impresa;

4. IMPATTO POSITIVO SUL CAPITALE UMANO: Osservare e rispettare gli stakeholder implica creare valore anche per i propri dipendenti in modo da migliorare il clima aziendale. [110] Le ripercussioni positive sono molteplici, in quanto quando i dipendenti si sentono motivati e coinvolti dalla leadership, si assiste ad un aumento nella loro produttività in quanto essi si sentono premiati e partecipi al successo aziendale, il ché ha un effetto benefico sui livelli di turnover e successivamente sui costi di selezione e formazione del personale. Questo spinge al miglioramento dei processi aziendali in genere, che porta l'azienda a differenziarsi dalla massa grazie alla qualità dei suoi prodotti e servizi;

5. PREVENIRE RISCHI DI VARIA NATURA: I rischi che possono essere evitati attraverso la CSR e l'engagement dei propri portatori di interesse sono quelli reputazionali, finanziari e legali[111] in quanto l'azienda viene stimolata ad andare oltre gli obblighi normativi, e ad essere maggiormente sensibile e ricettiva dei cambiamenti del suo contesto. Questo le può permettere di evitare incidenti ecologici e turbamenti sociali, causati ad esempio da fenomeni di grave inquinamento o di maltrattamento della forza lavoro, i quali avrebbero gravi ripercussioni economiche, nonché sulla fama e sulla fiducia verso l'impresa. Investimenti in disclosure e sicurezza sul lavoro evita gli scan-

[110] FONTE: "L'impresa tra competitività e responsabilità", Mario Molteni, Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza.
[111] FONTE: "Corporate Social Responsibility: Business Imperative or Savvy PR", Eric Hespenheide, Deloitte & Touche LLP.

dali aziendali che hanno poi conseguenze sulle vendite. Questi interventi volti a ridurre il grado di rischio apportano un grande beneficio di costo in capo alla direzione, sia per le spese evitate per rimediare a qualche scandalo, sia per la fiducia che si può acquisire da parte di banche ed enti assicurativi, che porta ad una diminuzione nei tassi e premi assicurativi, nonché per la riduzione del costo dei mezzi propri.

6. CAPACITA' DI DIFFERENZIAZIONE E ANTICIPAZIONE: la capacità di questo tipo di imprese di cogliere i nuovi drivers di acquisto riguardanti un particolare segmento di domanda dà loro la capacità di posizionarsi su di una porzione di mercato sconosciuta ai molti, e di guadagnarne la leadership, con notevoli vantaggi di tipo economico.[112] La sostenibilità fornisce anche una spinta anticipatoria alle imprese: spesso infatti, le imprese sensibili alle tematiche sostenibili si spingono oltre gli attuali limiti normativi, rispondendo alle pressioni e richieste degli stakeholder sociali ed economici. Solitamente, a distanza di qualche anno queste consuetudini volontarie vengono trasformate in vere e proprie leggi, accompagnate da penalità in caso di una loro inosservanza. In questo caso le imprese "virtuose" sono fortemente avvantaggiate nell'armonizzazione con queste norme, al contrario delle aziende più ritardatarie che dovranno sopportare maggiori costi, investimenti, e spendere molte più risorse, perdendo vantaggio competitivo rispetto alle concorrenti più sostenibili;

L'altra faccia della medaglia riguarda però le difficoltà che accompagnano chi sta impostando una simile strategia, che abbiamo riassunto in:

1. COSTI ED INVESTIMENTI preventivi che una azienda deve sopportare per apportare qualche cambiamento socio-ambientale. Intraprendere un percorso sostenibile è sicuramente difficoltoso e pieno di incertezze, soprattutto in un periodo dove questa cultura ha appena iniziato a diffondersi. Queste paure sono tipicamente legate alla disponibilità di capitale e risorse finanziarie che una impresa deve possedere, e alla pazienza che essa deve dimostrare nell'attendere che i risultati si facciano apprezzare. Questo percorso deve perciò essere studiato a fondo dall'organizzazione, e per questo gli studiosi affermano l'importanza di inserire la CSR direttamente all'interno della strategia aziendale, perché solo così riuscirà ad essere effettivamente al servizio degli scopi aziendali, compreso quello di produrre maggiore utile. [113]

2. SELEZIONE DELLE TEMATICHE DA SVILUPPARE: Un'impresa non può agire in maniera forte in tutti gli ambiti sostenibili esistenti, ognuna deve scegliere la propria strada, riconosce-

[112] FONTE: Il "Food Made in Italy, la sgida green", convegno CSQA "Tuttofood" 2013.
[113] FONTE: "Creating Shared Value", Michael E. Porter e Mark R. Kramer.

re dove può ottenere risultati maggiori e impegnarsi in quegli ambiti importanti per i propri stakeholder. Anche quello dell'ascolto dei portatori di interesse si dimostra quindi un potenziale ostacolo per la buona riuscita di questa strategia: le imprese sanno che devono prendere spunto proprio dalle richieste dei soggetti che hanno potere, influenza o urgenza; ma a volte questi soggetti, costituiti in ONG, nell'opinione pubblica, nei partiti ambientalisti eccetera, imputano alle imprese delle responsabilità che superano la loro effettiva sfera di influenza. Si fanno portavoce di esigenze legittime, ma spesso esagerate ed irrealistiche, che minano alla sostenibilità economica delle imprese, e per questo pericolose.[114]

3. RENDERE I NUOVI PRODOTTI ACCESSIBILI: Un'altra difficoltà è quella di far sì che i nuovi prodotti green siano anche cost neutral,[115] ovvero che la loro produzione non implichi grossi aumenti nel prezzo finale, in quanto, sebbene sia provata una sempre più forte partecipazione dei consumatori alle cause sostenibili, essi non sono sempre nelle condizioni di spendere di più per questo tipo di bene/servizio. In oltre i consumatori si aspettano che questi beni siano comparabili o addirittura superiori rispetto a quelli tradizionali in termini di qualità e funzionalità.

4. SVILUPPO INTERNO: Un'ultima sfida testimoniata da molte aziende riguarda l'educazione delle risorse umane agli sforzi sostenibili da compiere e sugli obiettivi da raggiungere. Cioè si fatica a cambiare l'atteggiamento degli impiegati e a "vendere" la sostenibilità all'interno prima che all'esterno.

4.3. Vantaggi e svantaggi apportati a Jolly Sgambaro.

Il cambio di business che l'azienda ha intrapreso nei primi anni del 2000 si è reso necessario in seguito ad un periodo di insostenibilità economica che aveva oscurato il suo ottimismo nel futuro: la fiducia dei clienti si affievoliva assieme al fatturato, e le spese crescevano. La strategia con cui ha cercato di rialzare la testa è stata quella che più delle altre si orientava al lungo termine, capace di fornire una nuova base stabile sulla quale dare avvio ad un nuovo inizio. Scopo del nostro lavoro è giudicare se questa tattica si sia rivelata efficace, e se questo successo sia imputabile alle scelte aziendali riguardanti la sostenibilità e la gestione multi stakeholder.

Come abbiamo visto nei precedenti capitoli, sono molti i cambiamenti che sono stati effettuati dalla nuova direzione, e altrettanti i tentativi che sono stati ricercati per differenziarsi dalla grande concorrenza, in un settore ritenuto maturo e poco innovativo. Gli impatti maggiori che Jolly Sgambaro ha osservato li possiamo individuare in ognuno degli step in cui si è suddiviso il suo

[114] FONTE: "The sustainability business case. A model for incorporating financial value drivers.", Marc Bertoneche, Cornis van der Lugt

[115] FONTE: "Sustainability in business today:A cross-industry view", Deloitte.

percorso sostenibile, partendo da:

a) Certificazione della sua pasta come prodotta con grano duro 100% di origine italiana:

Jolly ha impostato il suo rapporto con gli agricoltori italiani con lo scopo di non dover più ricorrere alle importazioni di grano duro dall'estero, stipulando con loro dei contratti pluriennali arricchiti da premi di produzione. Questo le fece raggiungere per prima l'etichettatura "100% Made in Italy", e soprattutto:

- le ha fornito un primo elemento di differenziazione, grande pubblicità e ammirazione all'interno degli ambienti associativi, social e web di settore e non solo, caricando il suo marchio di nuovo valore e aumentando la propria brand awareness nei confronti degli amanti del Made in Italy. Jolly è stata definita un "esempio virtuoso", capace di segnare un punto a favore della lotta alla contraffazione dei prodotti nazionali e "strategica nel far crescere l'export nel mondo degli spaghetti made in Italy, con un incremento del 7%"[116]. Questo in un periodo in cui molti famosi marchi italiani sono scivolati in mani straniere e in cui continuamente i nostri prodotti più tipici vengono imitati e venduti nel mondo con l'ingiusta apposizione del nostro tricolore.

Le difficoltà storiche del nostro settore primario e l'inadeguatezza delle politiche agrarie comunitarie fa sì che i prezzi del grano nazionale sia spesso molto più alto rispetto ai grani esteri:

- Jolly, a causa di questa sua politica non ha potuto approfittare delle quotazioni più favorevoli delle partite di grano estero. Il grano italiano viene infatti quotato 268/273 euro alla tonnellata[117], mentre il grano duro statunitense "Hard Red Winter" ha una quotazione di circa 217 euro a tonnellata[118] (entrambe le quotazioni riferiscono al mese di agosto 2013).

- Secondo l'opinione dell'impresa, questo dislivello viene però spesso coperto dall'aumento di immagine e di conoscibilità avvenuto tra i maggiori rivenditori di pasta secca che ha fatto crescere il numero degli ordini di pasta Jolly e Sgambaro.

b) Adesione al progetto "Chilometro zero" di Coldiretti:

Nel 2008 Jolly Sgambaro fu la prima nel suo settore ad aver concretizzato il piano dell'associazione Coldiretti che mirava alla realizzazione dei dettami dell'accordo di Kyoto, in vigore dal 2005.
L'iniziativa del chilometro zero si inseriva all'interno di un programma di riconversione dei consumi e delle produzioni venete verso una dimensione molto più locale, spingendo mense e ristoranti a preferire alimenti certificati "Km0". Tutto ciò ha apportato grande impatto sulla gestione aziendale, in quanto:

[116] FONTE: Rapporto Green Italy della Fondazione Symbola, 2012.
[117] FONTE: Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Foggia, www.fg.camcom.it.
[118] FONTE: www.mercatigrano.it.

- Essa é stata investita da ulteriore pubblicità positiva e approvazione dagli enti locali e ONG;

- L'azienda è stata accompagnata per gran parte di questo progetto dalla stessa Coldiretti, ed ha quindi potuto godere dei suoi incentivi e facilitazioni;

- Ciò ha portato l'impresa a riuscire a collocare facilmente i suoi prodotti sul mercato, senza ulteriori spese, soprattutto nei confronti dei buyer veneti;

- Scopo e risultato di questo progetto fu anche quello di scegliere assieme ai coltivatori nordestini nuove e migliori tipologie di grani, per poi coltivarle e conservarle appositamente per Jolly, rinforzando la differenziazione e la qualità dell'offerta.

- Avendo ridotto l'area di approvvigionamento del grano per il marchio Sgambaro dalla Puglia alle regioni veneto-emiliane, a ridursi sono stati anche i tragitti dei camion da e verso la sede di Castello di Godego, che per l'azienda hanno implicato minori costi logistici e di carburante. (Il trasporto marittimo in container proveniente dal nord America può arrivare a costare anche fino a 1400 dollari per ogni container.[119])

c) Gestione della filiera corta e certificata:

Da più di dieci anni Jolly Sgambaro possiede la certificazione della sua gestione integrata dell'intera filiera produttiva per entrambi i suoi marchi. Essa ha basato i suoi rapporti con gli altri attori su criteri di adesione ai propri valori, e gestendo i rapporti contrattuali non secondo la logica della speculazione ma cercando di far raggiungere dei benefici a tutte le parti coinvolte. Questo sforzo in particolari forme di stakeholder engagement comporta delle conseguenze in termini di fatturato e brand strenght, ad esempio:

- L'azienda ha avvertito un aumento in termini di quantità e anche di qualità (valore proteico, quantità di selenio e assenza di particelle tossiche) nella produzione di grano duro e conseguentemente di pasta secca, grazie alle sue sovvenzioni e collaborazioni volte ad aumentare l'efficienza produttiva e il cambiamento verso culture biologiche;

- E' avvenuto un reciproco trasferimento di conoscenze e know-how, come ad esempio sulle tecniche di stoccaggio o di produzione eco-sostenibile;

- È stata apportata anche una maggiore stabilità nei rapporti e propensione nell'allungare la validità degli accordi, grazie anche alla maggiorazione di prezzo contrattata per ogni partita di grano che supera gli standard qualitativi accordati;

- Vengono evitate le oscillazioni del mercato attraverso la fissazione preventiva dei prezzi e la calendarizzazione dei pagamenti di mese in mese;

[119] FONTE: "Indagine campionaria sui trasporti internazionali dell'Italia", Banca d'Italia Eurosistema, 2009-2010.

- Attraverso vari accordi di ricerca tra i quali quello effettuato con l'università agraria di Foggia sulla tracciabilità di nuove specie e varietà cerealicole, Jolly si è fatta pioniera nella riscoperta e diffusione degli antichi grani dimenticati, (come il Kamut, farro), e di nuove varietà dalle maggiorate caratteristiche qualitative. Grazie a queste nuove sementi il marchio Sgambaro si è assicurato la leadership delle nicchie di consumatori salutistici e con particolari esigenze alimentari;
- L'azienda non ha mai riscontrato alcun problema di approvvigionamento, in quanto le coltivazioni si estendono per tutta l'area adriatica da Foggia fino a Venezia, con basse probabilità di avere problemi nei raccolti e quindi forniture scarse contemporaneamente da tutti i coltivatori.

Questo particolare stile di contrattazione si è rivelato controproducente in qualche occasione: Il prezzo viene infatti contrattato prima della semina, assieme ai quantitativi da fornire, ma:

- Quando questo prezzo si è rivelato maggiore rispetto a quello effettivamente quotato nel periodo, l'azienda si è trovata a "finanziare" gli agricoltori, ovvero a pagare un prezzo maggiore rispetto a quello pagato dalle concorrenti;
- Altre volte, quando il fabbisogno di materia prima si è dimostrato minore a quanto preventivato, essa si è vista costretta a ricevere e pagare una quantità di grano notevolmente maggiore rispetto alle sue reali esigenze di quel periodo. In questo modo ha speso inutilmente risorse finanziarie ed è stata costretta a mantenere nei silos del grano per un tempo maggiore, rischiando di ridurne la qualità.

d) Gestione dei propri impatti negativi su ambiente e società:

L'azienda ha negli anni riconvertito gran parte dei suoi impianti e macchinari, alimentandoli esclusivamente da fonti di energia rinnovabile e facendoli certificare da enti specializzati. Ha in oltre recentemente acquistato dei crediti di carbonio tramite l'adozione di boschi in Veneto e investito grandi risorse per ridurre la quantità di CO_2 emessa dalla sua attività:

- Tutto ciò comporta un aumento nella probabilità di conoscibilità del marchio, essendo spesso citato ed esaltato all'interno di riviste specializzate e quotidiani. (ad esempio quotidiano "Avvenire", "GDWeek", "Il sole 24 ore", "Il Gazzettino di Treviso" eccetera).
- L'utilizzo di macchinari più attuali ed efficienti ha portato a degli effettivi risparmi in bolletta eliminando gli sprechi, non costituendo un grande peso sui costi aziendali in quanto Jolly ha potuto approfittare delle agevolazioni fiscali regionali per la sicurezza sul luogo di lavoro.
- E' stato ricostituito il "fascino" che l'impresa aveva perso nei confronti dei maggiori buyer e dato vita a nuovi accordi, ad esempio con Coop, promotrice dei valori sostenibili e del progetto Km0.

e) Sviluppo di innovazione. Agripod:

Il progetto sperimentale Agripod ideato da Coldiretti e l'unità di ricerca nano design dell'Università Cà Foscari di Venezia, ha portato la famiglia a finanziare la prima carta di identità dei prodotti alimentari, basata sull'incontro delle conoscenze di design con il settore primario:

- Questo ha rappresentato per la pasta Sgambaro un'altra occasione di pubblicità e prestigio verso gli operatori "B2B".

E' stata però solo questa la principale motivazione che ha spinto l'azienda a partecipare all'iniziativa, anche se occorre rilevare che:

- L'investimento non si più concretizzato, rappresentando dal punto di vista finanziario un guadagno improbabile;
- I costi dell'effettiva applicazione della tecnologia risultano infatti ancora troppo elevati, e sembra ancora lontana la possibilità di concretizzare il suo utilizzo in effettivi vantaggi economici.

f) Stakeholder engagement. Dipendenti:

Nel corso dell'evoluzione del business, l'azienda ha sperimentato anche delle forti variazioni dal punto di vista dell'organico: è stato diminuito il numero totale delle risorse umane (da 62 a 43), con l'obiettivo di ridurre sensibilmente i costi, ma mantenendo inalterata la produttività. Questo è stato possibile grazie ad una migliore programmazione delle competenze, a progetti di formazione (finanziati dalla Regione) e di incentivazione, alla sostituzione dei macchinari, e soprattutto alla decisione di richiedere l'intervento del "coach aziendale", che si è rivelato capace di individuare quali fossero stati i problemi organizzativi corresponsabili della passata perdita di immagine e profitto. Gli impatti che l'azienda ha sperimentato sono stati:

- La diminuzione del tasso di turnover al di sotto della media regionale, (da comunicazione con i sindacati). L'organico si presenta così più stabile rispetto al passato, forse anche a causa delle ostiche dinamiche occupazionali che riguardano il nostro Paese dagli ultimi 4-5 anni;
- Una conseguente sensibile diminuzione dei costi di gestione del personale, nonché minori spese nella loro selezione e formazione;
- Una crescita continua nella qualità delle decisioni e azioni intraprese, sperimentata proprio in conseguenza del primo periodo di coaching. Ad esso va il merito di aver migliorato il clima aziendale, la comunicazione verticale ed orizzontale e quindi l'efficacia e l'efficienza nel prendere le decisioni più rilevanti.

g) Esportazioni:

Sebbene il trend generale indichi che tra i consumatori di tutto il mondo, siano soprattutto gli italiani a dimostrare un interesse crescente verso i prodotti green, Jolly Sgambaro ha dovuto puntare

ai mercati più forti e ricchi per trovare consumatori davvero disposti al loro acquisto, e per vedere ricompensati i suoi numerosi sforzi. I risultati sono importanti a livello di fatturato ed immagine, infatti:

- Attualmente l'azienda sta fatturando oltre un milione di euro attraverso le esportazioni, e il differenziale che si sta creando rispetto al 2012 raggiungerà a fine anno un +15-20%, testimoniando la crescita più grande che l'export abbia mai riscontrato in tutta la vita dell'azienda[120].
- Il mercato che sta dando maggiore soddisfazione è il Giappone, che ha volontariamente scelto il marchio Sgambaro per la sua qualità superiore e per il fatto di essere autenticamente italiano. E' stato possibile in questo modo aprire un nuovo mercato, e un importante ponte verso i consumatori di pasta di tutto l'Oriente, in quanto il marchio aziendale viene attualmente trasmesso nelle pubblicità televisive giapponesi e servita in 300 famosi ristoranti all'interno dell'arcipelago.
- In Europa a segnare il record è la Germania, la quale ha fatto rilevare aumenti di consumo fino al 20% come diretta conseguenza del cambiamento nel marchio esportato (da Jolly a Sgambaro), accompagnato da tutto il suo nuovo carico di valori, ovvero l'aumentato apporto proteico e la certificata bassa impronta ambientale.

h) Cambiamento di marchio e investimento in prodotti biologici e speciali:

L'innovazione maggiore, che racchiude tutte le altre e che ha guidato l'impresa fuori dal suo periodo buio è stata la scelta di aggiungere un marchio e delle nuove categorie di prodotti "particolari" al preesistente "Jolly". La decisione è stata presa dalla famiglia in corrispondenza del cambiamento di business e in conseguenza ai negativi indici di fedeltà relativi al primo marchio. La proprietà si era accorta che il nuovo sistema di valori che si voleva creare non era compatibile con "Jolly", nome di fantasia e non collegato ad alcun valore particolare. Attraverso il marchio "Sgambaro" la famiglia ha apposto la propria firma sul prodotto, messaggio di responsabilità e garanzia per il consumatore. Il nuovo packaging è stato ideato per essere più visibile, identificativo, e studiato per comunicare nel modo più semplice ed efficace tutti i valori e progetti aziendali. Venne effettuata la scelta di investire nel settore delle paste biologiche ed integrali, diventando uno dei primi pastifici italiani a poter produrre pasta prodotta con grano di marchio Kamut, ottenendo la licenza dall'americana "Kamut International", gestore globale della distribuzione di questo particolare grano.

- Tutto ciò ha apportato aumenti nelle vendite e ad una vera e propria riqualificazione del fatturato: Sono state eliminate le vendite ai discount, passando all'HoReCa e alla grande distribuzione

[120] FONTE: intervista con il dott. Pierantonio Sgambaro.

qualificata; è stato possibile aumentare pian piano i prezzi in conseguenza all'aumento di qualità, agli investimenti green e all'aumento generale dei prezzi del settore.

- I consumatori hanno premiato questa nuova pasta per la sua qualità, richiedendola nei negozi dove il marchio Jolly era stato eliminato sia negli anni duemila che in conseguenza dell'aumento di prezzo avvenuto nel 2007. In questo modo i titolari della grande distribuzione hanno dovuto accontentare i loro clienti e riprendere i contratti con l'azienda;
- La maggiore competitività e visibilità derivano però dai prodotti di nicchia: Il kamut ed il farro hanno reso l'azienda nazionale quando prima era esclusivamente locale. Jolly non riusciva ad uscire dal triveneto, invece Sgambaro viene venduta in Lombardia, Emilia Romagna e sempre più in tutta Italia;
- La "Kamut International" le ha dato il privilegio di prelazione rispetto alle imprese italiane concorrenti.[121] Ciò ha permesso al suo marchio di diffondersi in modo rapido, apportando da subito degli utili.

Quindi il core business aziendale è costituito dalla pasta "normale", di semola di grano duro italiano, rappresentato soprattutto dal brand "Jolly", il quale contribuendo per il 30% al fatturato totale, permette di raggiungere il pareggio e qualche utile all'azienda. La pasta biologica invece si dimostra un prodotto ad alto valore aggiunto che porta il marchio "Sgambaro" a guadagnare tanto da poter reinvestire, (fattura il 70% del totale aziendale, tanto da far rientrare da solo utili per circa 100 mila euro)[122].

- Tutto ciò ha valorizzato il nuovo marchio, che si trova oggi ad essere seconda dopo De Cecco nella vendita di kamut in Italia, il primo nel farro per grande distribuzione (con una quota che cresce ad un ritmo del 30% ogni anno), e primo nella produzione di pasta a Km 0.

Da questa analisi possiamo capire che i cambiamenti effettuati dagli anni 2000 sono stati generalmente proficui: da un periodo di crisi dove la scelta più probabile sembrava quella di chiudere l'attività, si è arrivati a fine 2012 ad avere un utile al netto delle imposte di 592.334 euro, ed un fatturato di 17.195.200 euro, conseguente ad una crescita continua dal 2006 al 2011.

Per ottenere questi risultati sono però serviti numerosi e consistenti investimenti, tra i quali gli ultimi in termini temporali non hanno ancora dato prova del loro potenziale economico e finanziario (ad esempio gli investimenti nell'acquisto di crediti di carbonio). Presi nel loro complesso essi hanno costituito per l'azienda un appesantimento della propria situazione debitoria, soprattutto

[121] FONTE: "Jolly Sgambaro, l'azienda trevigiana prima ad aver portato la pasta al Kamut al grande pubblico, punta a due nuovi formati e ad accrescere la produzione.", 1/07/2009, Notiziario, www.marketpress.info.it.
[122] FONTE: Intervista al dott. Pierantonio Sgambaro.

verso banche (7.163.492 euro), dove pesano anche vari mutui ipotecari. Gli obiettivi del prossimo futuro della famiglia Sgambaro riguardano infatti la volontà di ridurre il proprio debito bancario, in modo da non rendere conto alle banche come se fossero soci dell'impresa, ed aumentare sempre verso di loro la sua credibilità grazie anche alle proprie azioni che la qualificano come soggetto corretto, attento alle richieste sociali ed ambientali e contemporaneamente sostenibile dal punto di vista economico, meritevole di un rating maggiore.

4.4. CSR check-up di Jolly Sgambaro.

Prima di trarre le nostre conclusioni finali, tentiamo di capire se il percorso sostenibile di Jolly Sgambaro, incluso nella nuova strategia, sia da ritenersi "buono", e "completo"; in modo da giudicare con maggior precisione le conseguenze gestionali appena indicate. Queste infatti possono essere viste come dipendenti anche dal tipo e dalla completezza del percorso attuato, e dall'interpretazione che l'azienda dà al tema della sostenibilità. È nostro scopo in questo paragrafo vedere se gli effetti benefici apportati potrebbero essere aumentati modificando ancora la strategia, o se rappresentano il massimo valore raggiungibile dall'azienda.

Per farlo adotteremo il **CSR check-up**, uno strumento che analizza le attività di CSR all'interno delle piccole e medie imprese, redatto da **Proetica**, una associazione non a scopo di lucro il quale obiettivo è quello di diffondere la conoscenza e l'adozione delle pratiche di CSR nelle imprese del nostro territorio. I suoi soci fondatori sono l' Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Treviso, e Unindustria di Treviso, ovvero l'unione provinciale degli industriali.[123]

Abbiamo scelto questo strumento perché voluto ed attuato da dei professionisti in campo CSR, con l'appoggio di enti pubblici e associazioni di categoria tra i quali, oltre ai soci fondatori:

- lo Sportello CSR e Ambiente della Camera di Commercio di Treviso;
- il CSR Lab di Confindustria;
- Carlo Luison e Marco Caputo per REvalue Srl, che sono tra l'altro rispettivamente Director e Senior Consultant per Deloitte Sustainability Services.

Oltre che per i professionisti ed esperti impiegati, questo modello si rivela affidabile anche per le metodologie e le basi scientifiche utilizzate per il suo sviluppo, per esempio:[124]

- Lo standard "AccountAbility 1000", redatto dal Institute of Social and Ethical

[123] FONTE: www.proetica.org.
[124] Tutte le fonti bibliografiche e scientifiche utilizzate da Proetica sono consultabili nel suo sito www.proetica.org/csr/ alla voce "Riferimenti scientifici".

Accountability (ISEA);

- Il questionario sviluppato dalla Direzione Centrale per le Imprese della Commissione Europea “Awareness-raising questionnaire”;

- Le linee guida per l’apprezzamento delle norme e politiche interne in materia di CSR e corporate governance che le imprese redigono in modo volontario: “Standard Ethics GEIE, 2007” dell’Agenzia Europea di Investimenti (Aei);

- Il progetto della Regione Emilia Romagna che ha sviluppato degli standard per l’autovalutazione aziendale del livello di CSR;

- Le linee guida sulla responsabilità sociale ISO 26000;

- Gli standard di certificazione “Social Accountability” SA 8000;

- Lo standard italiano sulla CSR di “Valore Sociale”, associazione formata da grandi Organizzazioni della Società Civile italiane;

- I “Requisiti minimi per un percorso di responsabilità sociale d’impresa”, redatti dalla Regione Veneto assieme a Unioncamere del Veneto.

Questo questionario è indirizzato direttamente alle imprese, di media o piccola dimensione, le quali rispondendo a delle semplici domande riguardanti il sistema di gestione aziendale, si vedono offrire una stima attendibile della propria strategia sostenibile, favorendo la riflessione su possibili modifiche e sviluppi.

I proponenti hanno suddiviso la Corporate Social Responsibility in otto ambiti principali, e predisposto delle semplici domande per permettere ai rispondenti di comprendere il suo stato attuale e le sue implicazioni sulla gestione dei rischi e delle occasioni di successo. Ognuna delle otto aree di analisi è composta da un certo numero di valori di riferimento che facilitano la riflessione ed il giudizio. Per le piccole imprese, ovvero nel nostro caso, le domande a cui rispondere sono quattro per ogni ambito, sei invece per le medie imprese. Ogni domanda dovrebbe stimolare una riflessione sul tipo di gestione esistente nella propria azienda, tale da assegnarle un punteggio che va da un minimo di 0 a un massimo di 4, dove:

GIUDIZIO	VALUTAZIONE SULLA GESTIONE DELLA ISSUE
0: SCARSO	La gestione non è affatto soddisfacente: l'azienda non sta facendo nulla.
1:INSUFFICIENTE	La gestione è ancora ad un livello troppo basso: la questione non è trattata o solo in modo sporadico.
2: SUFFICIENTE	La gestione è sufficiente: l'azienda si pone il problema ma è ancora in una fase iniziale, oppure rispetta i requisiti minimi di legge.

3: BUONO	La gestione è soddisfacente: l'azienda è impegnata già da tempo, ma esistono ulteriori margini di miglioramento.
4: OTTIMO	La gestione è molto soddisfacente: c'è una buona gestione dei rischi e opportunità, alcuni sistemi di gestione sono certificati, si adottano soluzioni innovative, si ricevono premi.

Tabella 7

L'esito di ogni ambito è ottenuto sommando i voti di ogni singola questione, (*Tabella 8*), mentre il totale complessivo deriva dalla somma di ogni area, (*Tabella 8b)*, con le seguenti possibili valutazioni (per una piccola azienda come quella in nostro esame):

VALUTAZIONE GESTIONE SOSTENIBILE PER OGNI AREA	SOMMA DEI PUNTEGGI
Assente	Da 0 a 2
Insufficiente	Da 3 a 5
Sufficiente	Da 6 a 8
Buono	Da 9 a 12
Ottimo	Oltre 12

VALUTAZIONE GESTIONE SOSTENIBILE COMPLESSIVA	SOMMA DEI PUNTEGGI
Assente	Da 0 a 16
Insufficiente	Da 17 a 40
Sufficiente	Da 41 a 64
Buono	Da 65 a 96
Ottimo	Oltre 96

Tabelle 8 e 8b

Questo strumento valutativo è stato appositamente studiato per queste due categorie di azienda non solo perché costituiscono le forme più diffuse nel nostro Paese, ma perché per natura sono quelle da sempre maggiormente vicine ai valori etici e sociali, il cui successo è spesso ancorato al loro sentirsi "parte della comunità". I piccoli imprenditori sono consapevoli che per avere successo devono essere legittimati ad operare e devono quindi godere di una buona reputazione: rispettare i valori della propria comunità è un punto necessario, e la capacità di captarne i cambiamenti, caratteristica delle imprese "familiari", rappresenta la spinta verso il vantaggio competitivo.[125]

Il CSR check-up nel nostro caso può essere utile per verificare la qualità della strategia sostenibile di Jolly Sgambaro mediante uno schema formale che ci permette di giudicare se è stata eseguita in modo corretto in ogni suo ambito, se è possibile individuare una sua "specializzazione" tematica, o se invece risulta troppo sbilanciata, addirittura contraddittoria oppure troppo poco sviluppata per apportare dei reali benefici. Se ci trovassimo in quest'ultimo caso dovremo ricercare una diversa spiegazione al recupero di immagine e di profitto sperimentato da Jolly nell'ultimo decennio, rischiando di attribuire alle pratiche di CSR l'imputabilità della maggior parte dei costi aziendali subìti.

Abbiamo svolto questo questionario utilizzando tutte le informazioni possedute su Jolly Sgambaro, seguendo il suggerimento dei suoi ideatori di indicare la votazione "2" nei casi in cui

[125] FONTE: "CRS check-up. Strumento di valutazione della gestione responsabile.", www.proetica.org.

non ci fosse possibile esprimere un giudizio quantitativo su una singola questione.

Il risultato complessivo della gestione non finanziaria legata a temi ambientali e sociali di Jolly Sgambaro è "**BUONO**", con un punteggio totale di 88 su 128. Nella *Figura 23* sono indicate la visualizzazione grafica dell'output e i risultati delle singole schede:

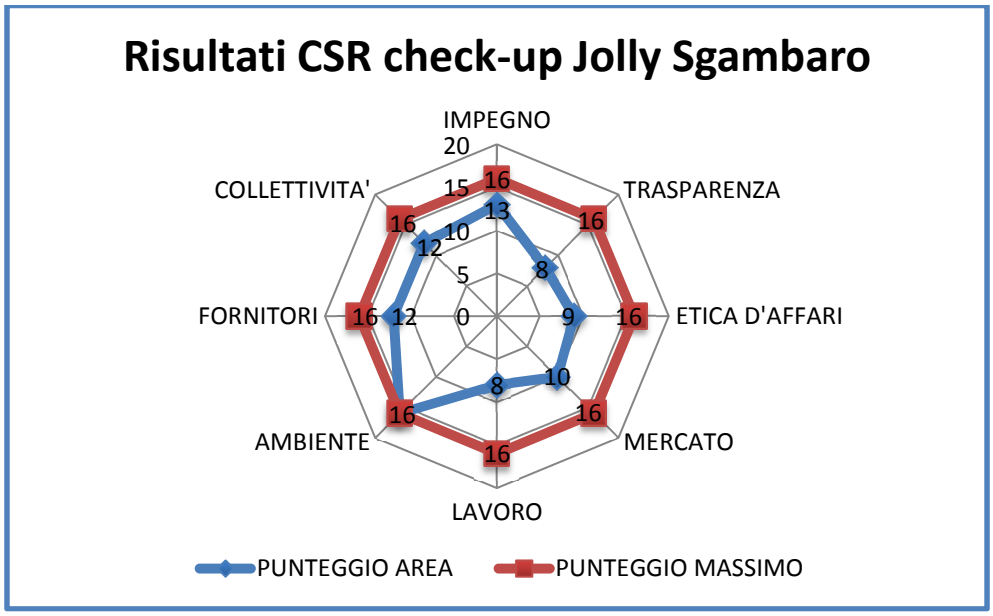

Figura 21

IMPEGNO	**13**	**TRASPARENZA**	**8**	**ETICA D'AFFARI**	**9**
Gestione rischi non finanziari	3	Individuazione *stakeholders*	3	Responsabilità amministrativa	1
Mission e valori	4	Trasparenza e dialogo interno	2	Aggiornamento legislativo	2
Strategie e politiche	3	Comunicazioni eco-finanziarie	1	Rapporti con la PA	3
Pianificazione	3	Rapporti con banche e finanziatori	2	Fiscalità	3
MERCATO	**10**	**LAVORO**	**8**	**AMBIENTE**	**16**
Sicurezza del consumatore	4	Salute e sicurezza	2	Rischio ambientale	4
Soddisfazione clienti e innovazione	2	Formazione continua del personale	1	Materie prime	4
Gestione dei reclami	2	Comunicazione e coinvolgimento	3	Rifiuti ed emissioni	4
Comunicazione e marketing	2	Pari opportunità e conciliazione	2	Energia	4
FORNITORI	**12**			**COLLETTIVITA'**	**12**
Politica di acquisto	3			Cittadinanza d'impresa	3
Selezione e valutazione fornitori	3			Iniziative con la comunità	4
Contratti e rispetto norme	3			Donazioni e finanziamenti	2
Tempi e condizioni contrattuali	3			Credibilità e reputazione	3

Tabella 10

Come vediamo dalla *Figura 20* e dalla *Tabella 10*, la strategia sostenibile di Jolly Sgambaro non ha ricevuto insufficienze in nessuno degli ambiti di studio; ciò significa che in generale l'indirizzo

“green” della sua mission, e la gestione della famiglia Sgambaro sono positive, ed apportano beneficio alla società. Andando più in profondità:

- Nell’area TRASPARENZA E RENDICONTAZIONE la somma dei punteggi che abbiamo assegnato risulta di 8 su 16, rivelando una situazione complessiva giudicata “sufficiente”. L’azienda infatti è solo parzialmente trasparente nelle sue azioni e nelle sue pratiche di gestione; non dà regolare notizia ai suoi stakeholder esterni dei suoi esiti economici e socio-ambientali in modo volontario, eccetto che per operazioni che mirano all’aumento dell’immagine di marca. Essa ha diligentemente individuato quali sono i suoi maggiori portatori di interesse e le loro richieste e aspettative sulle quali basare la propria attività. Tuttavia non sono previsti dei processi di comunicazione ad-hoc con ognuno di essi, mentre è migliorata rispetto al passato la comunicazione interna.
- Il giudizio “sufficiente” è stato assegnato anche alla issue LAVORO, con 8 punti sul totale. L’azienda in esame si limita infatti a rispettare i limiti di legge in materia di sicurezza e salute sul lavoro, ma non prevede alcuna politica propria che si spinga oltre. Sono previste delle attività di informazione e formazione per i dipendenti, e la proprietà si è adoperata per raggiungere un buon livello di comunicazione e scambio di idee sia verticale che orizzontale all’interno dell’organico. Tutti i macchinari sono di ultima generazione e influiscono nel contenimento degli infortuni e nel miglioramento del rapporto con i sindacati. La conduzione di tipo familiare limita le possibilità di crescita professionale dei dipendenti, ma nell’insieme questi sono tutelati e valorizzati.
- Con un punteggio leggermente superiore (9 su 16) abbiamo la questione ETICA D’AFFARI, a cui risulta il giudizio “buono”. Riteniamo che l’azienda si stia impegnando a rispettare tutti i punti importanti richiesti dal CSR check-up, in quanto gestisce in modo integro e diretto le trattative con gli attori della filiera, evita la concorrenza sleale e mira a rafforzare le transazioni andando oltre ai limiti di legge e alle più comuni tecniche di contrattazione speculativa. Tuttavia non ha influito positivamente la nostra valutazione della gestione delle responsabilità di tipo amministrativo, in quanto non esiste una particolare figura in azienda garante della prevenzione dai rischi di corruzione, truffe alla Stato, concussione eccetera. I rapporti con la PA sono positivi, soprattutto con la Regione Veneto, ed infine anche la gestione della fiscalità si rivela regolare.
- I 10 punti che abbiamo assegnato alla voce MERCATO E CONSUMATORI le ha fatto raggiungere il risultato “buono”. Questo perché Jolly dimostra di prestare attenzione non solamente alla gestione commerciale del suo prodotto, in quanto grazie alla sua visione multi-stakeholder, amministra anche altri aspetti ritenuti rilevanti dai suoi clienti come qualità, salubrità e sicurezza del bene in tutta la catena di fornitura, riduzione della CO_2 emessa eccetera, comunicandoli in etichetta. Gli ambiti dove riteniamo che essa debba migliorare, ovvero dove è stato perso qualche punto, ri-

guardano i meccanismi di ascolto e verifica della soddisfazione dei clienti, soprattutto dei consumatori finali, relativamente ai miglioramenti effettuati in questi ultimi anni, nella definizione di precise tecniche con le quali gestire eventuali reclami, e soprattutto, aumentare gli investimenti in marketing e comunicazione, scegliendo accuratamente determinati canali (soprattutto legati al web), raccogliendo i giudizi dei clienti e le loro variazioni nel tempo.

- Buona è anche la gestione della FILIERA E FORNITORI (12 punti su 16), in quanto la società attraverso la certificazione della propria filiera, controlla e gestisce gli standard di qualità e gli impatti socio-ambientali lungo tutta la produzione, evitando cadute di immagine dovute a comportamenti irresponsabili di uno dei suoi attori. Nelle sue politiche di acquisto vengono rispettate le norme riguardanti le condizioni di lavoro e superate quelle sul rispetto dell'ambiente; La selezione dei fornitori e la gestione dei tempi di pagamento avviene rispettando dei principi particolari aziendali che vanno ancora una volta a superare i requisiti minimi di legge e le prassi di settore, puntando su qualità, relazione e rispetto dell'ambiente.
- Uguale punteggio e valutazione finale va al tema COLLETTIVITA' E TERRITORIO. Jolly Sgambaro infatti cerca di fortificare la sua cittadinanza d'impresa riducendo i suoi impatti negativi sulla popolazione di riferimento e sull'ambiente, come quelli derivanti dall'inquinamento e dallo spreco di risorse. Ricerca la legittimazione ad agire attraverso delle iniziative con la comunità ad esempio attraverso il "progetto educazione", e collaborando con associazioni (soprattutto Coldiretti). Effettua donazioni e finanziamenti in occasione di fiere e manifestazioni locali e sponsorizza molte attività sportive. Purtroppo non vengono verificati i ritorni che queste iniziative hanno in termini di brand awareness e reputazione. Ecco perché qui i punti sono stati limitati a 2 su 4. Attraverso i suoi siti internet, la partecipazione a fiere, manifestazioni nazionali ed internazionali, essa fortifica la sua credibilità e reputazione, anche se quasi esclusivamente verso la clientela B2B. Durante il nuovo regime di gestione la società ha conosciuto una crescita di immagine, grazie a riconoscimenti e articoli sui quotidiani e sulle riviste specializzate.

Queste quattro issue hanno ricevuto una nostra buona valutazione in quanto le azioni intraprese per la loro gestione sono di un buon livello e complete. Sono aree dove l'impresa si impegna da un tempo maggiore e dove sono state già investite delle risorse. I risultati sono soddisfacenti ma esistono ancora possibilità di sviluppo.

- Le ultime due aree rimanenti hanno raggiunto il punteggio "ottimo": il primo è l'IMPEGNO dimostrato nella gestione responsabile (13 su 16). I drivers considerati importanti sono la consapevolezza che le proprie azioni possono comportare delle conseguenze negative su società e ambiente, e la successiva necessità di gestire i rischi non finanziari per scongiurare ricadute in

termini di immagine e vendite. Altri drivers fondamentali riguardano il posizionamento nella mission dei principi della CSR, e la loro considerazione all'interno della strategia e politiche e in ogni livello di pianificazione. Ognuna di queste aree ha ricevuto una valutazione sopra la media, in quanto uno dei maggiori motivi per cui l'impresa si impegna in queste dispendiose attività è quello di aumentare la propria immagine ed evitare scandali aziendali ed ecologici. La CSR è stata inserita all'interno della strategia aziendale, ed è chiaramente visibile all'interno della sua missione, ed è stato eseguito il Carbon Footprint per verificare il raggiungimento dell'obiettivo della bassa impronta ecologica.

- La seconda area riguarda l'AMBIENTE, dove Jolly ha raggiunto il punteggio massimo in ogni sotto area, con un risultato complessivo di 16. Qui la situazione può essere valutata come molto buona, in quanto in base alle sue dimensioni vi è una abile gestione dei rischi e delle opportunità finanziarie e non, effettuata quantificando e limitando il rischio ambientale in ogni processo aziendale, riducendo gli impatti negativi in ognuna delle fasi in cui si divide la produzione di pasta, dalla semina alla distribuzione e smaltimento, aumentando la sua differenziazione e vantaggio competitivo.

Il nostro obiettivo in questo paragrafo era quello di verificare se Jolly Sgambaro possiede una sostenibilità forte o debole; questa informazione ci aiuta nell'avvalorare la possibilità di imputare alla particolare strategia di CSR intrapresa in azienda, tutti i miglioramenti gestionali ed economici riscontrati nell'ultimo decennio.
Guardando ancora il risultato del CSR check-up, (*Figura 20*), notiamo che la situazione aziendale si rappresenta in un grafico abbastanza regolare: non ci sono picchi negativi o situazioni di forte contraddizione.
Un buon esito riguarda la possibilità di riconoscere chiaramente quali sono gli ambiti in cui la società ha voluto investire maggiormente: AMBIENTE, IMPEGNO NELLA GESTIONE RESPONSABILE, e FORNITORI. Ciò significa che vi è stata una buona pianificazione delle attività durante questi anni, in quanto queste *issues* corrispondono con quelle presenti all'interno della mission aziendale.
Il grafico permette anche di individuare i punti più deboli: sebbene nessuna area sia da considerarsi insufficiente, i mediocri risultati in TRASPARENZA e LAVORO ci aiutano a comprendere dove l'azienda dovrebbe indirizzare gli sforzi di miglioramento, considerando anche le numerose attività che invece riguardano le due aree migliori, che difficilmente possono essere ulteriormente sviluppate.

Nel complesso la gestione delle attività non finanziarie di Jolly è per noi più che soddisfacente, con l'unica incertezza dovuta alla tendenza a voler sviluppare senza sosta il tema ambientale, trascurando aree considerate forse non apportatrici di vantaggio competitivo e differenziazione, che però sono indispensabili per raggiungere buone prestazioni interne e migliori rapporti con l'esterno.

4.5. Conclusioni e considerazioni.

Siamo giunti alla conclusione di questo elaborato, ed è arrivato il momento di trarre le somme della nostra analisi per verificare se la tesi iniziale può essere confermata o meno.

Ciò che abbiamo provato a dimostrare è se una azienda che reimposta la propria strategia abbracciando i temi della CSR abbia l'occasione di scoprire nuovi modi per avere successo, e possa trovare una definitiva soluzione ai problemi gestionali ed economici che la investono. A supporto della nostra tesi nel primo capitolo è stata fornita una base teorica che facilitasse la comprensione della CSR, delle sue componenti, e dei maggiori ambiti che ipotizzavamo potesse influenzare, come ad esempio l'immagine e la conoscenza del marchio, il tipo di stakeholder engagement e i relativi esiti, e i risultati economici.

Successivamente abbiamo studiato a fondo il mulino e pastificio Jolly Sgambaro: la sua struttura, i suoi prodotti, il mercato in cui si insedia, la situazione di crisi e vulnerabilità in cui si è trovata l'azienda all'inizio del nuovo millennio, e soprattutto la sua strategia per uscirvi: la Corporate Social Responsibility, nella particolare declinazione che la proprietà ha voluto darvi.

Abbiamo quindi presentato brevemente le difficoltà in cui si è trovata l'azienda, costretta a ridurre tutti i costi e gli investimenti a causa della perdita di fiducia dei suoi maggiori distributori e del calo del fatturato di Pasta Jolly. Sicura della qualità del proprio prodotto l'azienda ha tentato di dare una svolta alla sua situazione dando vita al marchio Sgambaro, e inserendo all'interno della propria mission alcuni valori legati alla Corporate Social Responsibility. Di questi, quelli che abbiamo valutato essere gestiti nel modo migliore sono:

TUTELA AMBIENTALE	Ricerca di fonti di energia rinnovabile e macchinari meno energivori; Riduzione emissioni nocive; Adozione di boschi, acquisto crediti di carbonio; Certificazione EPD raggiungendo la bassa impronta ecologica (**0,800 kg di CO_2 per Kg di pasta**).
GESTIONE RESPONSABILE DELLA CATENA DI FORNITURA	Acquisto diretto del grano esclusivamente dai coltivatori, instaurando un rapporto di collaborazione e scambio di know-how; Uso di logiche di contrattazione non speculative e premio alla qualità; Certificazione di tutta la catena da enti esterni per assicurare qualità eccellente, assenza di pesticidi

	rilevabili e rispetto dei valori aziendali (ambiente, qualità).
SOSTEGNO ALLA COLLETTIVITA'	Sponsorizzazione e supporto negli eventi sportivi e paesani; Impegno nell'educazione e formazione dei bambini tramite il proprio Progetto Alimentazione e altre iniziative culturali; Sviluppo e sostegno all'economia locale tramite l'adesione al progetto Km 0.
GESTIONE DEI RISCHI NON FINANZIARI	Buona gestione della propria immagine di marca; Considerazione delle aspettative dei suoi stakeholder; Riduzione dei rischi ambientali e sociali.

Tabella 9

Con lo scopo di valutare qualitativamente gli esiti di una simile gestione abbiamo ricercato i vantaggi e gli svantaggi che essa solitamente apporta alle aziende, e quelli sperimentati concretamente da Jolly Sgambaro. Questi ultimi si possono riassumere in questo modo:

MIGLIORAMENTO DELL'IMMAGINE E DEL RENDIMENTO DEL MARCHIO	Grazie al **100% Made in Italy**, al **Km 0**, alle **iniziative ecologiche ed ambientali**, l'azienda è stata pubblicizzata in molte riviste, quotidiani, blog, siti web ecc , ha ricevuto l'appoggio di importanti associazioni e ONG, notata anche dall'ex ministro del lavoro, comportando un aumento nella probabilità di conoscibilità del marchio, soprattutto nei confronti dei maggiori buyer italiani ed esteri. L'introduzione del nuovo marchio **Sgambaro**, maggior destinatario dei valori sostenibili, ha permesso di aumentare il fatturato, costituendone il 70%, contro il 30% del marchio Jolly.
STIMOLO ALL'INNOVAZIONE E AUMENTO DELLA QUALITA' OFFERTA	Attraverso la **gestione della filiera corta e certificata** e grazie alle sue **sovvenzioni** e **collaborazioni** volte ad aumentare l'efficienza produttiva dei fornitori e il cambiamento verso culture biologiche**,** l'azienda ha avvertito un aumento in termini di quantità e di qualità della pasta prodotta (per proteine, selenio, assenza di tossine..), e si è differenziata lavorando con grani particolari; Il progetto sperimentale **Agripod** ideato da Coldiretti e l'unità di ricerca nano design dell'Università Cà Foscari di Venezia, ha portato l'azienda a finanziare la prima carta di identità dei prodotti alimentari.
AUMENTO DELL'EFFICIENZA E RIDUZIONE DEI COSTI:	I progetti 100% Made in Italy e Km 0 hanno implicato **minori costi logistici** e di carburante grazie alle ridotte tratte dei camion; L'azienda ha **riconvertito** gran parte dei suoi **impianti e macchinari**, alimentati esclusivamente da fonti di **energia rinnovabile** e certificati da enti specializzati riducendo sprechi e costi grazie anche alla presenza di numerose **agevolazioni fiscali**. Impegnandosi nello **stakeholder engagement** con i suoi lavoratori è riuscita a raggiungere la diminuzione del tasso di turnover al di sotto della media regionale.
IMPATTO POSITIVO SUL CAPITALE UMANO	L'impresa ha sperimentato una crescita continua nella **qualità delle decisioni** e azioni intraprese in conseguenza del supporto del coach aziendale, **formazione**, e investimento in macchinari migliori.
PREVENIRE RISCHI DI VARIA NATURA	L'azienda ha raggiunto maggiore **stabilità nei rapporti** con i fornitori grazie a uno stile di contrattazione più etico e offrendo maggiorazioni di prezzo per partite con qualità sopra la media; Vengono evitate le **oscillazioni di mercato** con la fissazione preventiva dei prezzi e dei pagamenti; Minori rischi di **approvvigionamento** data l'estensione longitudinale delle coltivazioni; Ridotti i rischi di **immagine, ecologici e sociali**.
CAPACITA' DI DIFFERENZIAZIONE E ANTICIPAZIONE	E' stata **prima** in Italia ad avere la certificazione 100% grano duro italiano e unica per ora nella certificazione Km 0; Ha potuto riscoprire grani antichi come **Kamut** e **farro** grazie a collaborazioni con l'Università di Foggia e con la Kamut International; Ha captato l'ascesa del **trend salutistico** ed è stata tra le prime aziende a lanciare tra una intera linea di prodotti biologici e integrali.

Tabella 10

In termini generali possiamo dire che la situazione di crisi è stata ampiamente superata, le scelte aziendali si sono rivelate efficaci e soprattutto hanno portato vantaggio competitivo e differenziazione. La proprietà è serena e sicura sul proprio futuro, e soddisfatta dei propri miglioramenti, tanto da ipotizzare anche una futura apertura di una seconda azienda, sempre nel settore alimentare.

All'inizio di questo capitolo abbiamo presentato uno schema (*Figura 19*), nel quale ipotizzavamo l'esistenza di un legame significativo tra le componenti di una strategia di CSR, i connettori gestionali, e i maggiori driver di successo finanziario. Abbiamo cercato di verificare e contestualizzare questo schema descrivendo le attività aziendali sostenibili, i connettori e i miglioramenti gestionali ad essi collegati, con un accenno alle conseguenze finanziarie finali. Vorremmo ora focalizzarci maggiormente su queste ultime per poi concludere le nostre considerazioni.

Dato che la situazione di maggiore emergenza è avvenuta più di dieci anni fa, non riusciamo a svolgere un confronto quantitativo diretto con la situazione attuale, ma appare comunque significativo il raffronto con il 2003. In questo anno era appena avvenuto il grande cambiamento strategico e strutturale, nonché i primissimi investimenti nella certificazione della filiera: la situazione economica e finanziaria, seppure già in fase di miglioramento, si poteva ancora considerare debole ed incerta.

Confrontando i maggiori indici dell'anno 2003 con l'anno 2012, (facendo riferimento soprattutto a quelli più relazionabili con la CSR), vediamo che sono avvenuti dei miglioramenti, anche notevoli:[126]

INDICE	2003	2012
RICAVI DELLE VENDITE	14.074.152	17.195.247
EBITDA	1.488.604	2.238.528
ROS (%)	5,79	6,82
DEBT/EBITDA RATIO	6,19	3,2

Tabella 11

- I ricavi, hanno sperimentato un grande periodo di crescita, soprattutto dal 2006 al 2011. Durante questo periodo è cresciuto costantemente anche il fatturato, passando da 12,7 mln di euro a 19,3 mln di euro.

[126] FONTE: Dati esportati da banca dati AIDA, (Analisi Informatizzata Delle Aziende), www.unive.it.

- A crescere in modo forte è stato anche l'EBITDA, ovvero il rappresentante del vero risultato che l'impresa genera attraverso la gestione operativa. Esso testimonia l'aumento del margine del reddito aziendale che misura l'utile senza tener conto di imposte, interessi, svalutazioni, ammortamenti e di tutte le componenti straordinarie[127]. Se rapportato al fatturato l'EBITDA mostra una quota maggiore del 13% (a fine 2012), esprimendo un risultato più che discreto, che riflette una buona situazione aziendale.[128]

- Anche l'indice di redditività delle vendite (ROS) è migliorato nel tempo. Esso deriva dal rapporto tra il reddito operativo caratteristico (ovvero ricavi delle vendite di pasta al netto dei costi derivanti dall'attività ordinaria) e le vendite nette di pasta Jolly e Sgambaro del periodo. Il suo miglioramento significa che è aumentata l'efficienza aziendale, la quale ha fatto crescere il profitto generato per ogni euro di pasta venduto.[129]

- Il rapporto debiti/EBITDA è diminuito da 6,19 a 3,2. Questo sta ad indicare l'abilità di una azienda di saldare i propri debiti (al lordo degli interessi, tasse, deprezzamenti eccetera). Le agenzie di credito fanno riferimento anche a questo indice per valutare il rischio di default aziendale; più alto è questo numero, maggiori sono i dubbi su quanto possa essere solvibile.[130]

Dopo questa ultima analisi ci permettiamo di affermare che l'evoluzione di business che Jolly Sgambaro ha scelto di effettuare è stata positiva, e capace di ripagare la maggior parte degli investimenti effettuati. Il nostro studio fa emergere che la scelta della sostenibilità, se perseguita correttamente come nell'esempio virtuoso di Jolly Sgamabro, può rivelarsi una buona via per l'uscita dalla crisi. Essa quindi va ad aggiungersi alla lista di tutte le altre possibili soluzioni offerte dal mercato che, comprensibilmente, non sono state sviscerate in questa tesi.

E' stato proprio il **fatturato** ad essere oggetto dei maggiori vantaggi derivanti dalla gestione sostenibile e multi stakeholder, segno che la reputazione dell'azienda e soprattutto del nuovo **brand** ha ricevuto grande impulso e che l'impresa è stata capace di cogliere le aspettative di un pubblico di acquirenti più consapevole. A valorizzare questi cambiamenti sono stati soprattutto i distributori di pasta più pregiati ed il mercato estero, nonché la quota in crescita dei consumatori di alimenti biologici ed integrali.

Un altro elemento a favore di Jolly Sgambaro è il fatto di aver approfittato e goduto di molte **agevolazioni ed incentivi fiscali** promossi dalla Regione e dall' Europa sia per progetti strutturali

[127] FONTE: www.dizionariofinanziario.it.
[128] FONTE: www.finanzalive.com.
[129] FONTE: www.dizionariofinanziario.it, www.retailslang.com.
[130] FONTE: www.investopedia.com.

che di CSR: ciò le ha permesso di effettuare assestamenti e aderire a progetti con degli oneri economici più sostenibili. Da un sondaggio di ICSR, (Italian Centre for Social Responsibility), è emerso infatti che questo strumento viene considerato sia dai soggetti erogatori che dalle imprese che ne beneficiano, come una efficace spinta verso la conoscenza e la realizzazione dei maggiori temi di CSR, capaci di ridurre il carico di costi in capo alle aziende. Dai dati emerge anche una certa quota di abbandono delle pratiche di CSR in seguito all'ottenimento di un primo finanziamento (20%)[131]. Riteniamo che Jolly Sgambaro non appartenga a questa fascia, in quanto non ha usato gli incentivi come "banco di prova", ma come mezzo per proseguire un percorso già tracciato. L'azienda ha dimostrato così di saper approfittare delle facilitazioni che solitamente accompagnano un trend in fase di consolidamento, convinta di aver guadagnato un grande vantaggio rispetto alla concorrenza nel caso in cui un simile modello di gestione divenga obbligatorio per legge, o venga anche solo riconosciuto come il più produttivo, e vengano ritirate tali agevolazioni.

Secondo lo stesso presidente dell'azienda, il segreto del successo aziendale sta nell'aver cambiato marchio nel momento giusto. Prima di iniziare questa nuova avventura, l'azienda aveva in mano un prodotto molto buono, ma con un marchio mal posizionato e sotto stimato. Anche a livello locale infatti, i consumatori abituali di pasta dimostravano di preferire altre marche anche se oggettivamente di qualità inferiore. La mossa giusta fu quella di creare un nuovo marchio invece che investire su un brand già "compromesso". I valori racchiusi nella nuova missione sono stati inseriti dentro un nuovo contenitore creato appositamente per loro e studiato per comunicarli nel modo corretto al giusto segmento di domanda. La maggior parte dei pastifici italiani infatti produce pasta di qualità, bisognava quindi differenziarsi riconoscendo i suggerimenti dati dagli stessi consumatori, ed intraprendere con coraggio una strada nuova. Il risultato è che ora è proprio il brand Sgambaro ad accrescere il valore dell'azienda (arriva al 70% del fatturato), cosa che permette di aumentare il prezzo, accrescere il valore economico, e soprattutto rivolgersi ai segmenti che cercano la massima qualità e condividono i valori di sostenibilità.

Attraverso il CSR Check-up abbiamo dimostrato che la concretizzazione della strategia sostenibile è buona e coerente con gli obiettivi prefissati. Ci sentiamo quindi legittimati ad attribuire i vantaggi gestionali osservati a queste azioni particolarmente "green" e multi stakeholder.

I dati inseriti all'interno della *Tabella 11* ci suggeriscono che esiste effettiva differenza tra oggi e

[131] FONTE: "Incentivi pubblici alle imprese: un possibile strumento di supporto per la diffusione della CSR", Italian Centre for Social Responsibility, a cura di Sara Lanzaro, Alessandro Perfetti, Giovanna Bottani, Ilaria Catastini e Lucina Mercadante. www.i-csr.org.

dieci anni fa in termini di affidabilità, rendimento e successo aziendale, segno che la nuova direzione è riuscita ad uscire dalla difficoltà. I dati ci hanno permesso in oltre di seguire fino alla fine quel filo rosso che unisce le azioni socio-ambientali in campo CSR, alle conseguenze positive intermedie in termini gestionali, al miglioramento qualitativo e quantitativo dei maggiori driver e indici finanziari. (Vedi *Figura 22*).

Quanto scritto fin ora concorre a sostenere la nostra tesi iniziale, in misura tale da farci affermare che una simile filosofia di gestione, (opportunamente calata in ogni caso specifico), è potenzialmente relazionabile alla crescita e al successo aziendale, e che rappresenta un modello competitivo aziendale promettente e capace di condurre le imprese fuori dallo scenario di crisi. Per arrivare a questo però le imprese devono pianificare al meglio questa tattica, inserendo le dinamiche sociali ed ambientali all'interno della propria strategia, valorizzando e gestendo solo quelle che sono compatibili con il principale scopo aziendale, ovvero il raggiungimento del massimo utile.

Il parere che il dott. Flavio Sgambaro (in qualità di vicepresidente di UnIndustria Treviso) ha condiviso durante la conferenza "Green economy. Pubblico e privato insieme.", è stato che la green economy rappresenta forse uno dei pochi settori che non sta risentendo pesantemente degli effetti della crisi attuale, ma che anzi vuole essere uno degli obiettivi primari che le aziende dovrebbero raggiungere per uscire effettivamente dalla crisi.[132]

Il messaggio principale che egli e l'intera famiglia Sgambaro vuole dare considerando la sua esperienza aziendale, è che *lavorare con una forte attenzione alla qualità e all'ambiente è ad ogni modo premiante, e ripaga dagli investimenti effettuati. Non deve però essere solo un "esercizio di stile", non una "giacca ecologica" da indossare quando si è in pubblico, ma deve essere un vero e proprio stile di gestione che può essere assolutamente proficuo per l'impresa*.[133]

[132] FONTE: intervento del dott. Flavio Sgambaro al vertice "Green Economy. Pubblico e privato insieme.". www.youtube.com, canale AntennaTre, video pubblicato il 17/09/2013.
[133] FONTE: intervento del dott. Flavio Sgambaro al seminario KUMINDA 2012, "Sprechi alimentari e diritto al cibo", workshop "Le imprese - efficienza, riduzione degli scarti e recupero dei sottoprodotti nella filiera alimentare". www.youtibe.com, canale AntennaTre, video pubblicato il 07/11/2012.

Bibliografia e sitografia.

AgriPod: Design e nuove tecnologie al servizio del prodotto agricolo locale. [Online] / aut. Università IUAV di Venezia unità di ricerca nanodesign. // www.iuav.it. - 13 ottobre 2009. - 20 gennaio 2014. - http://www2.iuav.it/nanodesign/agripod/img/press/iuav-nanodesign-agripod_comunicatostampa.pdf.

AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende) [Online] / aut. Aziende nalisi Informatizzata Delle // www.unive.it. - 2012. - 20 gennaio 2014. - http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=31022&guida=finanza_breve&id_scheda=1557522.

Alimentare: la pasta “made in Italy” non conosce crisi. Volano export e fatturato [Online] / aut. Confederazione Italiana Agricoltori // www.cia.it. - 25 ottobre 2013. - 20 gennaio 2014. - http://www.cia.it/svl/documentiRead?doc_id=35560&tpl_id=7.

Ambiente: i cittadini europei auspicano un rafforzamento della politica unionale sulla qualità dell’aria [Online] / aut. Europea Commissione // www.europa.eu. - 8 gennaio 2013. - 20 gennaio 2014. - http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-6_it.htm.

Ambiente: l’80% degli europei bada all’impatto ambientale dei prodotti [Online] / aut. Europea Commissione // www.ec.europa.eu. - 5 luglio 2013. - 20 gennaio 2014. - http://ec.europa.eu/italia/attualita/primo_piano/ambiente/eurobarometro_impatto_ambientale_it.htm.

Assessing the Environmental Impacts of Consumption and Production: Priority Products and Materials [Online] / aut. Programme United Nations Environment // www.unep.org. - 2010. - 20 gennaio 2014. - http://www.unep.org/resourcepanel/Portals/24102/PDFs/PriorityProductsAndMaterials_Report.pdf.

Awareness-Raising Questionnaire - Corporate Sociale Responsibility [Online] / aut. Commissione Europea Direzione Centrale per le Imprese // www.ec.europa.eu. - 21 gennaio 2014. - http://ec.europa.eu/.../index_en.htm.

Brand Awareness. La notorietà del tuo marchio. [Online] / aut. Casale Giuseppe // www.consulentemarketing.net. - 20 gennaio 2014. - http://www.consulentemarketing.net/brand-awareness/.

Brand Equity [Sezione di libro] / aut. Keller Kevin Lane // Handbook of Technology Management / aut. libro Dorf Richard. - [s.l.] : CRC Press Inc, 1998.

Brand Sustainability [Online] / aut. Interbrand. - www.interbrand.com.

Brand Valued: How Socially Valued Brands Hold the Key to a Sustainable Future and Business Success [Rivista] / aut. International Journal of Advertising Guy Champniss and Fernando Rodés Vilà. - 2012. - 1 : Vol. 31.

Branding. Cos'è e perché è così importante [Online] / aut. Tresca Antonio // www.belowthebiz.com. - 2006. - 21 gennaio 2014. - www.belowthebiz.com.

Business Strategy Review, London Business School [Online]. - 21 gennaio 2014. - http://bsr.london.edu.

Cambiamento climatico: una sfida che va presa sul serio. [Online] / aut. Articoli di Michael E. Porter e Forest L. Reinhardt Peter Schwartz, Andrew J. Hoffman, Alyson Slater (conversazione), Auden Schendler, Vicki Bakhshi e Alexis Krajeski, Theodore Roosvelt IV e John Llewellin, Maria Emilia Correa, Mark Way, Britta Rendlen // www.hbritalia.it. - novembre 2007. - 21 gennaio 2014. - http://www.hbritalia.it/component/k2/item/670-cambiamentoclimaticounasfidachevapresasulserio.html#.Ut6HBrTSLIU.

Campagne di boicottaggio. [Online] / aut. Buycott // www.buycott.com. - 2013. - 20 1 2014. - http://www.buycott.com/campaign/all.

Capitalism and Freedom [Libro] / aut. Friedman Milton. - Chicago : CUP, 1962.

Climate business as usual [Online] / aut. Sassoon Enrico // www.hbritalia.it. - novembre 2007. - 21 gennaio 2014. - http://www.hbritalia.it/blog/item/671-editorialeclimatebusinessasusual.html#.Ut6H77TSLIU.

Comincia la guerra del grano. La nostra pasta non è più italiana. [Online] / aut. Barone Maria Melania // www.you-ng.it. - 27 ottobre 2013. - 20 gennaio 2014. - http://news.you-ng.it/2013/10/27/comincia-la-guerra-del-grano-la-pasta-piu-italiana/.

Communicating Sustainability Leadership. The Difficulty of Acheaving Differentiation [Online] / aut. Board The Conference // www.conference-board.org. - aprile 2013. - 21 gennaio 2014. - https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2475&topicid=30&subtopicid=260 .

Comunicazione Della Commissione Al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni . Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese [Online] / aut. europea Commissione // http://eur-lex.europa.eu. - 25 ottobre 2011. - 21 gennaio 2014. - http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:IT:PDF.

Consumeeting 2013 [Online] / aut. Ipsos Public Affairs // www.ipsos.it. - 15-16 ottobre 2013. - 20 gennaio 2014. - http://www.ipsos.it/Consumeeting_2013.pdf.

Consumers Who Care And Say They'll Reward Companies With Their Wallets. [Online] / aut. Nielsen // www.nielsen.com. - agosto 2013. - 20 gennaio 2014. - http://se.nielsen.com/site/NielsenGlobalReportConsumersWhoCareAugust2013.pdf.pdf.

Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview [Rivista] / aut. Peggy Simcic Brønn Albana Belliu Vrioni. - UK : International Journal of Advertising, 2001. - 2 : Vol. 20.

Corporate Social Responsibility. Case histories. [Online] / aut. Consumers' Forum // www.consumersforum.it. - 14 ottobre 2011. - 21 gennaio 2014. - http://www.consumersforum.it/ricerche/1416-corporate-social-responsibility-case-histories.html.

Corporate Social Responsibility: Business Imperative or Savvy PR / aut. Eric Hespenheide Deloitte & Touche LLP. // 2009 Internatinal Conference Johannesburg.. - 2009.

Corporate strategy in the age of sustainability. [Online] / aut. Business Strategy Review Ioannis Ioannou // http://bsr.london.edu. - 1 maggio 2013. - 21 gennaio 2014. - http://bsr.london.edu/blog/post-119/index.html.

Creating Shared Value [Rivista] / aut. Kramer. Michael E. Porter e Mark R. // Harvard Business Review. - 2011. - p. 68-85.

CSR CHECK-UP. Strumento di valutazione della gestione responsabile. [Online] / aut. Proetica // www.confindustria.ts.it. - dicembre 2010. - 21 gennaio 2014. - http://www.confindustria.ts.it/confindustria/trieste/istituzionale.nsf/5e82354be7d2cf70c125727b005e8728/7a26a766f0ca4674c12577c3002f6a16/$FILE/CSR%20CHECK-UP%20ESTRATTO.pdf.

Customer Value. Soddisfazione, fedeltà, valore. [Libro] / aut. Bertoli Bruno Busacca e Giuseppe. - [s.l.] : Egea, 2012, secconda edizione..

Deloitte Sustainability Services [Online]. - 21 gennaio 2014. - http://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/solutions/sustainability-services.htm.

Descrizione azienda e business [Intervista] / intervistato Sgambaro Pierantonio. - 15 novembre 2013.

Descrizione strategia sostenibile aziendale [Intervista] / intervistato Sgambaro Pierantonio. - 2 luglio 2013.

Design, packaging and agricultural products. Design research and new technologies for agricultural food packaging. [Libro] / aut. Kristian Kloeckl Maddalena Mometti, Simone Bellan.. - Venezia : Università IUAV di Venezia, 2010.

Dizionario economico finanziario [Varie] / www.dizionariofinanziario.it

Dizionario economico finanziario [Varie] / www.retailslang.com.

Dizionario economico finanziario [Varie] / www.utiliteam.it.

Dizionario economico finanziario [Varie] / www.mpscapitalservices.it.

Dizionario economico finanziario [Varie] / www.investopedia.com.

Dizionario economico finanziario [Varie] / www.01net.it.

Energy and Agriculture Top Resource Panel's Priority List for Sustainable 21st Century. [Online] / aut. UNEP // www.unep.org. - 2 giugno 2010. - 21 gennaio 2014. - http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=628&ArticleID=6595&l=en.

EUROPA 2020 Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. [Online] / aut. Europea Commissione // http://ec.europa.eu. - 21 gennaio 2014. - http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20IT%20BARROSO%20-%20Europe%202020%20-%20IT%20version.pdf.

Europa, Responsabilità sociale e Consumatori. Osservatorio sugli stili e sulle tendenze di consumo. [Online] / aut. Consumers' Forum, Ipsos // www.consumersforum.it. - 14 ottobre 2011. - 20 gennaio 2014. - http://www.consumersforum.it/eventi/2011/1280-europa-responsabilita-sociale-e-consumatori-osservatorio-sugli-stili-e-sulle-tendenze-di-consumo-quarta-edizione.html.

European Competitiveness Report 2008. [Rapporto] / aut. Europea Commissione. - Luxembourg : [s.n.], 2008.

Finding the God Particle of the Sustainability Business Case: Greener Pastures for Shareholder Value. [Rivista] / aut. Marc Bertoneche Cornis Van der Lugt. // Harvard Business School. - febbraio 2013.

Food Made in Italy, la sgida green. Convegno CSQA “Tuttofood”. [Rapporto] / aut. CSQA. - 2013.

Framework Convention on Climate Change [Online] / aut. Nations United // www.unfccc.int. - 1992. - 20 gennaio 2014. - http://unfccc.int/essential_background/convention/items/6036.php.

Global warning [Online] / aut. Business Strategy Review Michael Blowfield // http://bsr.london.edu. - giugno 2009. - 21 gennaio 2014. - http://bsr.london.edu/lbs-article/150/index.html.

Harvard Business Review [Online]. - 21 gennaio 2014. - http://hbr.org/.

Harvard Business Review Italia [Online]. - 21 gennaio 2014. - http://www.hbritalia.it.

Il brand: quando l'immagine non basta [Online] / aut. L'impresa on line // www.limpresaonline.net. - 7 novembre 2013. - 21 gennaio 2014. -

http://www.limpresaonline.net/articolo.php?id=20523#sthash.cOTwxGmZ.dpuf.

Il mercato della pasta in Italia. Il contenuto di servizio risulta vincente. [Online] / aut. Alessia Fraulino Francesca Fumagalli Ceri.Symphony IRI Group. // www.iriworldwide.it. - 2011. - 20 gennaio 2014. - http://www.iriworldwide.it/portals/0/articlePdfs/White%20paper%20Pasta%202011.pdf.

Il pastificio Jolly Sgambaro saluta il Ministro Sacconi con la pasta tricolore [Online] // www.visitapastajolly.com. - 21 febbraio 2011. - 20 gennaio 2014. - http://www.visitapastajolly.com/hanno_detto/ministro_sacconi_al_pastificio_jolly_2011.htm.

Il Sole 24 Ore [Online]. - 21 gennaio 2014. - www.ilsole24ore.com.

Il Veneto «green» viaggia a chilometro zero [Articolo] / aut. Dalmas Francesco // Quotidiano Avvenire. - 2013.

Indagine UE: L'80% vuole prodotti verdi [Online] / aut. CSQA // www.csqa.it. - 9 luglio 2013. - 21 gennaio 2014. - http://www.csqa.it/Sostenibilita/News/Indagine-UE-L%E2%80%9980-vuole-acquistare-prodotti-verdi.

Innovare con il pricing [Online] / aut. L'impresa rivista italiana di management, gruppo 24 ore, a cura di Danilo Zatta // www.limpresaonline.net. - 30 marzo 2013. - 21 gennaio 2014. - http://www.limpresaonline.net/articolo.php?id=20297.

International Journal of Advertising [Online]. - 21 gennaio 2014. - http://www.internationaljournalofadvertising.com.

ISO 14000 - Environmental management [Online] / aut. Standardization) ISO (International Organization for // www.iso.org. - 21 gennaio 2014. - http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm.

ISO 26000 - Social responsibility [Online] / aut. Standardization) ISO (International Organization for // www.iso.org. - 21 gennaio 2014. - http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm.

Jolly Sgambaro, l'azienda trevigiana prima ad aver portato la pasta al Kamut al grande pubblico, punta a due nuovi formati e ad accrescere la produzione. [Rivista] / aut. Marketpress // Marketpress. - 2009.

L'impresa on line [Online] // http://www.limpresaonline.net. - gennaio21 2014.

L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione [Online] / aut. Zamagni Stefano // www.politeia-centrostudi.org. - 2003. - 20 gennaio 2014. - http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/n_72_Zamagni.pdf.

L'impresa tra competitività e responsabilità. / aut. Molteni Professore Mario // Materiale didattico Universotà Cattolica Sacro Cuore. - Piacenza : [s.n.].

L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2012-2013 [Online] / aut. ISTAT //

www.istat.it. - 2012-1013. - 20 gennaio 2014. - http://www.istat.it/it/files/2013/07/Rapporto_20131.pdf.

La qualità prima del prezzo tra i criteri d'acquisto degli italiani [Online] / aut. Nielsen // www.nielsen.com. - 2 luglio 2013. - 20 gennaio 2014. - http://www.nielsen.com/it/it/news-insights/comunicati-stampa/2013/la-qualita-prima-del-prezzo-tra-i-criteri-d-acquisto-degli-itali.html.

La responsabilità sociale d'impresa nel quadro delle "linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali" Un focus sulle piccole e medie imprese. Executive Summary. [Online] / aut. PCN Italia // http://pcnitalia.gov.it. - 21 gennaio 2014. - http://pcnitalia.sviluppoeconomico.gov.it/.../21_d6d90e8ba4e7e6171e9fd2a7e0d....

L'analisi dei fornitori. Formazione e servizi per l'imprenditorialità [Online] / aut. Formaper // www.formaper.it. - 20 gennaio 2014. - http://www.formaper.it/sociale2/ricerca/cosa.html.

Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, 366 [Rapporto] / aut. Europee Commissione Delle Comunità. - Bruxelles : [s.n.], 2001.

L'inquinamento atmosferico da particolato causa il cancro ai polmoni [Online] / aut. Dana Loomis Yann Grosse, Béatrice Lauby-Secretan, Fatiha El Ghissassi, Véronique Bouvard, Lamia Benbrahim-Tallaa, Neela Guha, Robert Baan, Heidi Mattock, Kurt Straif // The Lancet Oncology. - 24 ottobre 2013. - 20 gennaio 2014. - http://www.thelancet.com/journals/lanonc/article/PIIS1470-2045%2813%2970487-X/fulltext.

Management Perceptions of the Importance of Brand Awareness as an Indication of Advertising Effectiveness [Online] / aut. Emma Macdonald and Byron Sharp Marketing Bulletin // Marketing Bulletin. - 2003. - 21 gennaio 2014. - http://marketing-bulletin.massey.ac.nz.

Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches [Rivista] / aut. Suchman M. C. // The Academy of Management Review. - 1995. - p. 571-610.

Mappate il vostro posizionamento competitivo [Online] / aut. D'Aveni Richard // www.hbritalia.it. - novembre 2007. - 21 gennaio 2014. - http://www.hbritalia.it/component/k2/item/668-mappateilvostroposizionamentocompetitivo.html#.Ut6Io7TSLIU.

Materiale didattico Valore Economico e Sistemi di Governo [Online] / aut. Olivotto Professore Luciano // www.unive.it. - 2013. - 20 gennaio 2014. - http://static.unive.it/isa/index/tag/label/EM4018.

Materiale didattico: Dal chicco alla pasta [Online] / aut. Jolly Sgambaro // www.visitapastajolly.com. - 1 dicembre 2013. -

www.visitapastajolly.com/pagine/dal_chicco_di_grano_alla_pasta.htm.

Materiale didattico / aut. Mario Molteni Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore // L'impresa tra competitività e responsabilità. - Piacenza : [s.n.].

Materiale didattico [Atti di convegno] / aut. Professore Andrea Rea Università di Roma, Facoltà di scienza della comunicazione.

New Menu Italia, La rivoluzione che ha cambiato la tavola degli italiani. [Libro] / aut. Basile Nicola Dante. - Milano : Baldini Castoldi Dalai editore, 2009.

Notorietà della Marca: la Piramide della Brand Awareness e il Top of Mind [Online] / aut. Perini Riccardo // www.riccardoperini.com. - 22 Novembre 2012. - 20 Gennaio 2014. - http://www.riccardoperini.com/notorieta-della-marca.php.

Nozioni di sostenibilità [Online] / aut. CSQA. - 21 gennaio 2014. - www.csqa.it/Sostenibilita.

Organizzazione degli imprenditori agricoli [Online]. - 21 gennaio 2014. - www.coldiretti.it.

Osservatorio Sostenibilità [Online]. - 21 gennaio 2014. - www.osservatoriosostenibilita.org .

Pasta Sgambaro, filiera corta, taglio artigianale con grano duro del Nord-Est. [Rivista] / aut. GDO week. - [s.l.] : Il Sole24Ore, 2008. - 477.

Pastaria. Periodico d'informazione per il produttore di pasta. Numero 2/2013 [Online] / aut. Pastaria // www.pastaria.it. - 2013. - 20 gennaio 2014. - http://pastaria.it/wp-content/files/PASTARIA2013_N02_en.pdf.

Pesticidi nel pane: mense scolastiche a rischio per grano importato [Online] / aut. GoGreen // www.gogreen.virgilio.it. - 12 settembre 2011. - 20 gennaio 2014. - http://gogreen.virgilio.it/news/ambiente-energia/pesticida-pane-mense-scolastiche-rischio-grano-importato.html.

Produzione e consumi sostenibili nella UE: un nuovo approccio / aut. Fabio Iraldo Professore presso IEFE-Università Bocconi.

Questioni di Economia e Finanza. Le nuove statistiche di bilancia dei pagamenti e posizione verso l'estero dell'Italia: metodologie e risultati [Online] / aut. Rita Cappariello Giovanni Giuseppe Ortolani, Valeria Pellegrini. // www.bancaditalia.it. - ottobre 2012. - 20 gennaio 2014. - http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/quest_ecofin_2/qef138/QEF_138.pdf.

Raccomandazione della commissione Europea IP/13/310 [Online] / aut. Europea Commissione // www.ec.europa.ue. - 9 aprile 2013. - 20 gennaio 2014. - http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-310_it.htm.

Rapporto Green Italy 2012 [Online] / aut. Green Italy // www.symbola.net. - 5 novembre 2012. - 20 gennaio 2014. - http://www.symbola.net/html/article/Rapporto-GreenItaly-2012.

Responsabilità sociale dell'impresa: vincolo od opportunità? [Online] / aut. Italia Harvard Business Review // www.hbritalia.it. - 21 gennaio 2014. - http://www.hbritalia.it/component/k2/item/592-responsabilit%C3%A0socialedell%E2%80%99impresavincoloodopportunit%C3%A0?.html#.Ut5DqrTSLIU.

Responsabilità sociale delle imprese durante la crisi. Dalla crisi ad un percorso di crescita sostenibile. [Atti di convegno] / aut. Deloitte & Touche S.p.a.. - Cagliari : [s.n.], 2011.

SA8000 - standard internazionale per un comportamento eticamente corretto delle imprese e della filiera di produzione verso i lavoratori. [Online] / aut. Social Accountability International // www.sa-intl.org. - 9 agosto 2006. - 21 gennaio 2014. - http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=document.showDocumentByID&DocumentID=216&varuniqueuserid=78910605951.

Seminario "Responsabilità Sociale d'Impresa: Aziende, Impatto Ambientale e Trasparenza" [Intervista] / intervistato Bertazzi Pietro. - giugno 2013.

Seminario "Responsabilità Sociale d'Impresa: Aziende, Impatto Ambientale e Trasparenza" [Intervista] / intervistato Mio Professoressa Chiara. - giugno 2013.

Seminario: "Sprechi alimentari e diritto al cibo" [Intervista] / intervistato Sgambaro Flavio. - 7 novembre 2012.

Smog: Coldiretti, con problemi respiratori 1 italiano su 5 [Online] / aut. Coldiretti // www.coldiretti.com.

Speciale Grocery - Pasta secca di semola: il prezzo è fondamentale. [Online] / aut. Torazza Valeria // www.mark.up.it. - 9 marzo 2002. - 20 gennaio 2014. - http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_2946,00.html.

Strategia Oceano Blu. Vincere senza competere. [Libro] / aut. W. Chan Kim Renée Mauborgne. - [s.l.] : Rizzoli Etas, 2012.

Supporting the Next Generation of Sustainability Leadership [Online] / aut. Dagmar Timmer Carolee Buckler and Heather Creech, International Institute for Sustainability Development. // International Institute for Sustainability Development. - settembre 2008. - 21 gennaio 2014. - http://www.iisd.org/pdf/2008/support_next_gen_leaders.pdf.

Sustainability in business today: A cross-industry view [Online] / aut. Deloitte // www.deloitte.com. - 2010. - 20 gennaio 2014. - http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Corporate%20Responsibility%20and%20Sustainability/us_es_sustainability_exec_survey_060110.pdf.

Teoria degli Stakeholder [Libro] / aut. R. Edward Freeman Gianfranco Rusconi, Michele

Dorigatti. - [s.l.] : Franco Angeli Editore, 2007.

Tesi di Laurea in Scienze e Cultura della Gastronomia e della Ristorazione: Innovazione sostenibile per un prodotto tradizionale, il caso della pasta a Km0 / aut. Sartori Valentina. - 2009.

Tesi di Laurea: Riflessione sulle cause della crisi finanziaria 2008 / aut. Bobbato Valentina. - 2011.

The Global, Socially-Conscious Consumer [Online] / aut. Nielsen // www.nielsen.com. - marzo 2012. - 20 gennaio 2014. - http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2012/the-global-socially-conscious-consumer.html.

The growing power of non-financial reports. [Online] / aut. Business Strategy Review Ioannis Ioannou, George Serafeim // http://bsr.london.edu. - maggio 2011. - 21 gennaio 2014. - http://bsr.london.edu/lbs-article/611/index.html.

The influence of consumer concern about global climate change on framing effects for environmental sustainability messages [Rivista] / aut. International Journal of Advertising Christopher L. Newman, Elizabeth Howlett, Scot Burton, John C. Kozup and Andrea Heintz Tangari. - 2012. - 3 : Vol. 31.

The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders [Rivista] / aut. Carroll Archie B. // Business Horizons. - 1991.

The Stakeholder Engagement Manual. Volume1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement [Libro] / aut. Katharine Partridge Charles Jackson, David Wheeler,Asaf Zohar. - Canada : Stakeholder Research Associates Canada Inc, 2005.

The Stakeholder Engagement Manual: Volume 2 [Libro] / aut. Thomas Krick Maya Forstater, Philip Monaghan, Maria Sillanpaa. - [s.l.] : Stakeholder Research Associates, 2006.

The sustainability business case. A model for incorporating financial value drivers. [Online] / aut. Marc Bertoneche Cornis van der Lugt. // www.conference-board.org. - giugno 2013. - 20 gennaio 2014. - https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB_DN-V5N12-131.pdf&type=subsite.

The Tie Between Brand Value and Sustainability Is Getting Stronger [Online] / aut. Gidwani Bahar // www.csrhub.com. - 13 Giugno 2013. - 20 gennaio 2014. - http://www.csrhub.com/blog/2013/06/is-the-correlation-between-brand-strenght-and-sustainability-due-to-random-chance.html.

Theory of Social and Economic Organization [Libro] / aut. Weber Maximillan tradotto da A. R. Anderson e Talcott Parsons. - 1947.

Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who

and What Really Counts. [Rivista] / aut. Ronald K. Mitchell Bradley R. Agle, Donna J. Wood // The Academy of Management Review. - 1997. - p. 853-886.

Valutazione dei marchi [Online] / aut. Rag. Francesca Seniga Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Brescia. // www.professionisti.it. - 18 Maggio 2012.

Vertice sulla green economy [Intervista] / intervistato Sgambaro Flavio. - 17 settembre 2013.

White Paper Qualità. UNI EN ISO 9001:2008 - Generalità e approfondimenti. [Online] / aut. Sara Zullo Altea S.p.A. // www.si-web.it. - novembre 2008. - 20 gennaio 2014. - http://www.si-web.it/siteimgs/WP%20Qualit%C3%A0.pdf.

RINGRAZIAMENTI.

Un sentito ringraziamento va al mio relatore, il Professor Luciano Olivotto, per la stesura della tesi; a Marco Caputo e Carlo Luison di Deloitte ERS, che mi hanno permesso di approfondire la materia e fare esperienza “sul campo”; a Jolly Sgambaro e il Sig. Pierantonio per le preziose informazioni fornite; alla mia famiglia e ad Enrico, che mi hanno sostenuta in questo periodo.