VIII Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale

Paper

ISBN 978-88-909832-0-7

Gestione della multicanalità distributiva nel commercio equo e solidale. L'esperienza del Consorzio Ctm Altromercato

Gianluca Bertoni
Consorzio Ctm altromercato

Marina Gigliotti
Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia

paper presentato in occasione di
Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 23-34 maggio 2014
Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia

Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale

UNIVERSITA'
DEGLI STUDI
DI PERUGIA

1. Introduzione

FINE!, il network delle principali istituzioni internazionali del commercio equo e solidale[1], afferma che "*Fair trade is a trading partnership, based on dialogue, transparency and respect, that seeks greater equity in international trade. It contributes to sustainable development by offering better trading conditions to, and securing the rights of, marginalized producers and workers – especially in the South. Fair Trade Organisations, backed by consumers, are engaged actively in supporting producers, awareness raising and in campaigning for changes in the rules and practice of conventional international trade"*. In base a tale definizione il fenomeno del commercio equo e solidale (Comes) si fonda su due tipologie di attività[2]. La prima riguarda l'attuazione di scambi commerciali come mezzo per il sostentamento e lo sviluppo dei produttori e delle popolazioni povere del mondo, mediante condizioni migliori e più eque rispetto al commercio "tradizionale". La seconda tipologia di azione è, invece, rivolta ad accrescere la consapevolezza e la sensibilità dei consumatori – e dell'opinione pubblica in generale – nel Nord del mondo, mediante attività di informazione e divulgazione inerenti le condizioni delle popolazioni più svantaggiate.

La prima configurazione embrionale di tale forma alternativa di scambio commerciale tra Nord e Sud del mondo può essere fatta risalire, in Europa, alla fine degli anni '50, quando Oxfam (Regno Unito) inizia a vendere nei suoi punti vendita prodotti dell'artigianato di profughi cinesi (Bowen, 2001). Il fenomeno comincia ad espandersi anche nel resto dell'Europa e in Olanda, nel 1967, nasce la prima centrale d'acquisto del commercio equo e solidale (la Fair Trade Organisatie) e nel 1969 il primo "Third World Shop" (precursore degli attuali Worldshop, conosciuti in Italia come botteghe del mondo), cioè punti vendita specializzati esclusivamente nella commercializzazione di prodotti del commercio equo.

Contemporaneamente a tale iniziative, i governi dei paesi in via di sviluppo iniziano a lanciare il messaggio della necessità di un commercio mondiale maggiormente equilibrato, in grado di garantire la crescita delle proprie economie e il miglioramento del benessere dei propri cittadini. A tal proposito, durante la Seconda Conferenza UNCTAD (Conferenza delle Nazioni Unite su Commercio e Sviluppo) è stato adottato lo slogan "Trade, not Aid", a sostegno del bisogno di instaurare relazioni commerciali tra Nord e Sud del mondo che garantissero il giusto trattamento economico alla controparte "più povera".

Se nei primi anni dopo la nascita del commercio equo i prodotti coinvolti negli scambi sono essenzialmente prodotti artigianali, nel 1973 la Fair Trade Organisatie importa in Europa il primo caffè equosolidale proveniente da piccole cooperative di coltivatori del Guatemala. Più recentemente è stato stimato che le organizzazioni del commercio equo e solidale realizzano tra il 25 e il 50% del proprio fatturato con la vendita di caffè (Kocken, 2003). In seguito al caffè una gamma sempre più vasta di prodotti alimentari è divenuta oggetto degli scambi del commercio equo (tra i più importanti tè, zucchero, cacao, miele, frutta, riso, spezie, succhi di frutta, ecc.), permettendo il raggiungimento di mercati sempre più vasti, nonché di modalità distributive differenti rispetto alle sole botteghe del mondo. Attualmente, infatti, la commercializzazione dei prodotti equosolidali non è più esclusiva dei negozi specializzati nel commercio equo, ma ha raggiunto numerosi canali distributivi, tra cui bar, ristoranti, mense, internet ma, soprattutto, punti vendita della Grande Distribuzione Organizzata (GDO). La diffusione dei prodotti equosolidali nei

[1] La rete FINE! è nata dalla collaborazione informale di quattro istituzioni internazionali del commercio equo: FLO (Fairtrade Labelling Organisation); WFTO (World Fair Trade Association) ex IFAT (International Fair Trade Association); NEWS (Network of European Worldshops) che è stata attualmente incorporata in WFTO Europe ed EFTA (European Fair Trade Association).

[2] Nonostante esistano anche altre definizioni di *Fair Trade* (come, ad esempio, quelle contenute nella Carta Europea e nella Carta Italiana dei principi del commercio equo e solidale), possono essere, comunque, delineati dei tratti comuni rappresentati proprio dalle due tipologie di attività che stanno alla base del fenomeno

punti vendita della moderna distribuzione è stata, nel corso del tempo, anche favorita dall'introduzione dei marchi di garanzia. Il primo marchio equosolidale è "Max Havelaar", che viene utilizzato per la prima volta nel 1988 nei Paesi Bassi per la commercializzazione del caffè equosolidale. Da quel momento sono stati introdotti numerosi marchi di garanzia per i prodotti del Comes (ad esempio, TransFair International o Fair Trade Foundation) che dal 2003 sono coordinati da un unico ente (FLO – Fair Trade Labelling Organization).

Con riferimento all'origine storica del Comes in Italia, essa può essere ricondotta alla nascita, alla fine degli anni '80, della prima centrale d'importazione di prodotti equosolidali: l'attuale Consorzio Ctm Altromercato, oggi leader del mercato italiano di riferimento. Si consideri che il Consorzio importa circa il 70% dei prodotti equosolidali venduti nel paese (Gigliotti, 2012).

Con la diffusione del commercio equo e solidale anche in Italia iniziano a nascere nel paese altre centrali d'importazione[3] che, nel corso del tempo, sono soggette a cambiamenti strategici, soprattutto con riferimento alle decisioni riguardanti il ruolo della Grande Distribuzione Organizzata nello sviluppo del fenomeno, così come nel resto d'Europa.

L'obiettivo dell'articolo è proprio quello di comprendere le motivazioni e le dinamiche che hanno condotto gli operatori del commercio equo e solidale ad ampliare le tipologie di canali distributivi (oltre alle botteghe del mondo) ed a comprendere come, attualmente, viene gestita, strategicamente e operativamente, tale multicanalità.

A tal fine il paper è strutturato come segue: nel secondo paragrafo viene analizzata, da un punto di vista teorico, la distribuzione commerciale dei prodotti equosolidali, con riferimento anche alle opportunità e criticità di una multicanalità distributiva. Il terzo paragrafo è dedicato alla definizione della metodologia della ricerca empirica, incentrata sull'analisi del *case study* Ctm Altromercato, i cui risultati sono esposti nel quarto paragrafo. Infine, a partire dal caso oggetto di studio, saranno tratte le principali conclusioni e implicazioni.

2. La distribuzione commerciale dei prodotti equosolidali: un framework teorico

Le botteghe del mondo rappresentano, storicamente, la prima forma di distribuzione commerciale dei prodotti del commercio equo e solidale. Per tale motivo vengo definiti come "pionieri".

La particolarità delle botteghe del mondo è che si tratta di punti vendita che potremmo definire "monotematici", in quanto il loro assortimento è composto esclusivamente da prodotti del commercio equo. Il ruolo svolto dalle botteghe del mondo non è solo quello di commercializzare i prodotti equi, ma anche di promuovere l'intero movimento, essenzialmente mediante attività di informazione ed educazione allo sviluppo e tramite la partecipazione, insieme alle altre organizzazioni del Comes a campagne di sensibilizzazione e pressione. Le botteghe del mondo non rappresentano, quindi, dei semplici spazi di acquisto, ma possono essere considerati dei veri e propri luoghi di aggregazione e di discussione sui temi del commercio equo e, in generale, sui temi legati alla marginalizzazione delle popolazioni del Sud del mondo. L'unione delle funzioni "commerciale e culturale" (Barbetta, 2006) rappresenta proprio la peculiarità di tali punti vendita e uno dei fattori principali che, almeno in alcuni paesi come l'Italia, ha

[3] Attualmente le più importanti centrali di importazione italiane (oltre a CTM Altromercato) sono: Liberomondo, Commercio Alternativo, Altraqualità, Equoland, Equo mercato, Ravinala e Roba dell'altro mondo.

permesso la diffusione del commercio equo e solidale (agendo sulla consapevolezza e sensibilizzazione dei consumatori, delle istituzioni pubbliche e della stampa).

Un secondo aspetto fondamentale delle botteghe del mondo è la loro stretta relazione con le centrali di importazione del Comes (le ATOs – Alternative Trade Organizations), andando a creare insieme una filiera "dedicata", che Bezençon (2011) chiama ATO-led system, composta da attori che potremmo ricondurre a quelli che Gendron *et al.* (2009) definiscono "*radical, militant*" e che fondano la loro ragione d'essere su uno spirito imprenditoriale mosso da ragioni sociali piuttosto che dal profitto. Per tale motivazione la quasi totalità delle botteghe del mondo (e delle ATOs) è organizzata in una forma d'impresa non orientata al profitto. Infatti, dall'analisi di Barbetta (2006) emerge che il 96% delle botteghe del mondo italiane è un organizzazione no profit (associazione o cooperativa).

Mentre attualmente il commercio equo e solidale vede la contemporanea presenza di soggetti profit e no profit, all'origine del movimento e durante la fase di primo sviluppo, gli attori coinvolti in tutte le fasi della filiera erano esclusivamente organizzati sotto forma di organizzazioni non orientate al profitto (Becchetti e Huybrechts, 2007). Si tratta di coloro che, originariamente spinti da finalità altruistiche di sostegno alle popolazioni svantaggiate, non avevano la necessità di organizzarsi come aziende orientate al profitto. Un ulteriore motivazione del fatto che, almeno inizialmente, il commercio equo e solidale era caratterizzato dalla presenza esclusiva di enti no profit e cooperative, sta nel fatto che i prodotti che esso commercializza possono essere considerati "trust goods" per differenziarli, almeno nella loro dimensione "etica" sia dai search che dagli experience goods. Mentre in questi due casi o prima o dopo l'atto di acquisto è possibile accertare le qualità del prodotto (Lambin, 2004), i "trust goods", invece, sono prodotti le cui qualità caratterizzanti (quelle "etiche") sono difficilmente testabili. Nel caso dei prodotti equosolidali, infatti, per i consumatori è difficoltoso avere la certezza che per la loro produzione siano stati rispettati tutti i criteri di sostenibilità economica, ambientale e sociale previsti. È possibile affermare che, per tale categoria di referenze, i consumatori debbano sopportare una elevata asimmetria informativa (in tal caso nei confronti degli importatori o dei distributori). E proprio in presenza di elevata asimmetria informativa che la forma cooperativa d'azienda e, per analogia, tutte le forme d'impresa no profit, rappresentano un elemento di garanzia per il consumatore. Infatti, come Fiorentini e Scarpa (1998) rilevano: "*in questa situazione può risultare maggiormente credibile agli occhi della clientela che tali imprese non sfrutteranno la loro posizione di superiorità informativa, fornendo quindi un prodotto maggiormente adeguato alle esigenze del consumatore*".

La presenza di organizzazioni senza scopo di lucro che fungessero da garanzia del rispetto delle regole su cui si fonda il commercio equo e solidale era tanto più necessaria nella fase iniziale di sviluppo del movimento, in cui, evidentemente, c'era una scarsa conoscenza e un basso grado di fiducia da parte dei consumatori e delle istituzioni nei confronti del fenomeno. Tale necessità era sottolineata, almeno inizialmente, anche dalla mancanza di marchi di certificazione che potessero, in qualche modo, effettuare la funzione di garanzia. Infatti, la nascita dei marchi di certificazione del commercio equo e solidale è stata segnata, soprattutto, dal bisogno di assicurare il rispetto di determinati criteri nel momento in cui, da un lato, le organizzazione del commercio equo e solidale decisero di aprirsi verso le imprese "tradizionali" per una maggiore diffusione del fenomeno e, dall'altro, tali imprese, tipicamente orientate al profitto, mostrarono un interesse sempre maggiore a tali tipi di attività.

Un numero sempre più elevato di imprese orientate al profitto si accosta, quindi, nel tempo, al commercio equo che si caratterizza attualmente per un elevato numero di iniziative e molteplici forme di

manifestazione. L'apertura verso questa forma di commercio alternativo avviene sia da parte di imprese industriali che delle grandi catene della distribuzione commerciale. Le imprese della GDO possono perseguire diverse strategie per la vendita dei prodotti equosolidali. A tal proposito, viene riportata la classificazione di Risso (2007), che individua quattro differenti situazioni:

- vendita di prodotti diffusi dagli operatori del commercio equo e solidale (ATOs);
- vendita di prodotti a marchio del distributore certificati da FLO e dalle iniziative di certificazione di prodotto nazionali;
- vendita di prodotti a marchio del distributore autocertificati;
- vendita di prodotti equosolidali a marca industriale, che possono essere certificati o meno dalle organizzazioni che gestiscono i marchi del fair trade.

Le imprese della GDO possono essere considerate, con riferimento alla distribuzione di prodotti del Comes come dei *second-mover* (o imitatori), in quanto, solo in un secondo momento, rispetto alle botteghe del mondo, hanno iniziato ad operare nel mercato equo.

Nel tentativo di individuare le motivazioni che spingono le imprese della GDO ad entrare nelle filiere del commercio equo e solidale, Becchetti e Solferino (2008) elaborano un modello che spiega come un'impresa for profit introdurrebbe prodotti del Comes in assortimento al fine di mantenere quella percentuale di clienti sensibili alle questioni etiche. L'obiettivo dell'impresa commerciale sarebbe, quindi, non tanto l'ottenere un vantaggio dalla vendita di prodotti equosolidali, ma, piuttosto, quello di non perdere la fiducia (e quindi quote di fatturato derivanti dai suoi prodotti "tradizionali") da parte dei consumatori più "eticamente orientati". In altre parole, ciò che si intende sottolineare è che un'impresa orientata al profitto può essere interessata alla commercializzazione di prodotti del Comes per accrescere e migliorare la sua immagine nei confronti dei consumatori (ma, in generale, anche degli altri stakeholders aziendali) al fine di guadagnare in reputazione piuttosto che di trarre materialmente profitto dalla vendita di tali prodotti.

A tal proposito, quindi, il rapporto tra commercio equo e solidale e imprese della GDO può essere fatto rientrare nel "fenomeno" più ampio della responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility - CSR*), come già rilevato da numerosi studiosi (tra gli altri Nicholls, 2002; Low e Davenport, 2005; Castaldo *et al.*, 2009; Pepe *et al.*, 2010).

Bowen (1953) afferma, a tal proposito, che la *corporate social responsibility* si riferisce "ai doveri del businessman di perseguire quelle politiche, assumere quelle decisioni o seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società".

Secondo Gazzola (2006) un orientamento verso una maggiore responsabilità sociale dell'impresa (tra cui, quindi, la produzione e commercializzazione di prodotti del commercio equo e solidale) può "*contribuire a creare un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e motivante, in linea con gli obiettivi aziendali dell'efficacia e dell'efficienza, aumentando la capacità dell'impresa di attrarre e mantenere personale qualificato e motivato; contribuire a rafforzare il brand value, attraverso lo sviluppo di un rapporto stabile e duraturo con i consumatori/clienti, basato sulla fiducia e la fedeltà alla marca; rappresentare un qualificante elemento di differenziazione, trasformando le minacce in opportunità, nel rispetto delle regole del mercato e della sensibilità dei consumatori in un quadro competitivo internazionale sempre più complesso e dinamico, dove forme di dumping sociale e ambientale creano disequilibri nella competitività delle imprese*".

Secondo Chirieleison (2002) le opportunità che derivano da una gestione orientata alla responsabilità sociale d'impresa possono essere ricondotte all'impatto sui consumatori (in termini di disponibilità a pagare

un premium price per prodotti di imprese "socialmente responsabili" o in termini di aumento della fedeltà), all'impatto sui costi dell'impresa (investimenti sociali potrebbero indurre all'aumento della produttività aziendale) e all'aumento dell'immagine aziendale. In questo ultimo caso, quindi, l'impresa trarrebbe dei vantaggi di immagine e reputazione agli occhi di tutti i suoi stakeholders perseguendo azioni considerate come positivamente impattabili sulla società e l'ambiente.

Vari fatti legati a scandali che hanno visto coinvolte imprese e, nella maggior parte dei casi, note multinazionali[4], portano a ritenere che l'avvicinamento a forme di responsabilità sociale possa essere un fattore che scaturisce proprio da azioni passate delle imprese che abbiano avuto ripercussioni negative sull'opinione pubblica. In tal modo, quindi, l'impresa "sfrutterebbe" l'accostamento del proprio nome con attività effettuate nel rispetto di fattori sociali ed ambientali per "risollevare" la propria immagine dopo fatti che l'avevano screditata. In questa sede, invece, si intende far riferimento ad un avvicinamento alla CSR (e in tal caso all'introduzione, nel proprio assortimento, di prodotti equosolidali) non solo per ottenere un "ri-sollevamento" della reputazione dell'impresa, ma in generale, al fine di una sua conservazione e di un suo accrescimento, con lo scopo di ottenere un vantaggio di lungo periodo fondato sulla fiducia dei consumatori e su un solido posizionamento competitivo. A tal proposito, infatti, la reputazione dell'impresa e, in generale, la CSR possono essere considerate come un risorsa strategica su cui può fondarsi la differenziazione dell'impresa e dei suoi prodotti (Grant, 1998), rispetto ai competitors. Come afferma Nicholls (2002), infatti, "*Highlighting fair trade products within the offer presents retailers with the chance to develop a competitive advantage and enhance their own brand*".

Per sintetizzare tale ragionamento appaiono particolarmente efficaci le parole di Risso (2007), in merito al fatto che l'introduzione di prodotti del commercio equo e solidale rappresenti, per le imprese della GDO, "*la possibilità di differenziarsi dalla concorrenza così come quella di beneficiare di un'immagine positiva, consolidando un capitale di fiducia presso i consumatori che saranno più inclini a perdonare gli errori; questo vale soprattutto in campo alimentare e nei settori dove i rischi di incidenti sono maggiori*".

Emerge, quindi, come nel corso del tempo si sia andata a creare una multicanalità distributiva dei prodotti del commercio equo, in cui convivono realtà estremamente differenti, andando a creare soprattutto una contrapposizione tra botteghe del mondo e GDO. È interessare osservare le peculiarità di tali due canali, evidenziandone gli aspetti positivi e quelli più critici per la distribuzione commerciale dei prodotti del Comes. Una visione di sintesi è riportata nella tabella 1, già riportata in Gigliotti (2013).

[4] Tra gli scandali che nel tempo hanno avuto maggiore risonanza si ricordano quelli di Nike, Nestlè, Enron, Wordcom e, in Italia, di Parmalat e Cirio.

Caratteristiche	Botteghe del mondo	GDO
Ampiezza assortimento	Medio/alta	Bassa
Profondità assortimento	Medio/alta	Bassa
Sensibilizzazione al Comes	Alta	Bassa
Credibilità impegno sociale ed ambientale	Alto	Variabile (dipendente dall'insegna)
Accessibilità punti vendita	Medio/bassa	Alta
Diffusione punti vendita	Medio/bassa	Alta
Traffico di consumatori	Medio/basso	Alto

Tab. 1 – Le caratteristiche delle botteghe del mondo e della GDO per la distribuzione commerciali dei prodotti equosolidali. - Fonte: Gigliotti (2013)

Un primo aspetto da considerare è l'ampiezza e la profondità dell'assortimento di prodotti equosolidali che i due canali presentano. Nel confronto, sicuramente, le botteghe del mondo, commercializzando esclusivamente tale tipologia di prodotti, presentano una copertura di categorie merceologiche, nonché una possibilità di scelta all'interno di ciascuna categoria, maggiori. Nonostante ogni bottega del mondo adotti proprie logiche assortimentali, è possibile, al loro interno, trovare prodotti alimentari, di abbigliamento, di oggettistica e accessori per la casa, di cura della persona, ecc. Ciò permette, ai consumatori maggiormente *ethical-oriented*, di poter ottenere un più vario "carrello della spesa" di prodotti del Comes, rispetto a quanto consentito dall'assortimento equosolidale più limitato della GDO.

Un ulteriore fattore che potrebbe rendere più efficace le botteghe del mondo rispetto alla GDO nella vendita di prodotti equosolidali è la congiunta attività di sensibilizzazione che tali operatori svolgono. Sia l'attività di comunicazione realizzata nei confronti di tutta l'opinione pubblica che quella realizzata *in store* (mirata soprattutto ai consumatori), sono in grado di accrescere la consapevolezza e la conoscenza nei confronti del commercio equo e solidale, con ripercussioni positive sul volume di vendite realizzato. Ciò è rafforzato da una possibile maggiore "credibilità etica" di cui tali punti vendita possono godere nei confronti delle imprese for profit della GDO (nonostante, in questo ultimo caso, la percezione che i consumatori hanno dell'impegno sociale ed ambientale dipenda dalle strategie adottate dalle singole insegne).

Nonostante le botteghe del mondo possano sembrare maggiormente efficaci nella vendita dei prodotti equosolidali (si pensi solo all'assistenza che offrono ai consumatori durante il loro atto di acquisto), rispetto ai punti vendita della GDO "soffrono" di alcune criticità come l'accessibilità o la diffusione sul territorio. Indubbiamente, tali fattori conducono alla presenza di un maggior traffico di consumatori all'interno dei punti vendita della GDO, dettato anche dal fatto che a loro si rivolgerà non solo una nicchia del mercato, ma acquirenti con caratteristiche fortemente eterogenee: etici e non, ad alta e bassa istruzione, informati o meno, ecc. Ciò consente, nel caso di presenza in assortimento di prodotti equosolidali, che tali referenze siano accessibili ad un maggior numero di consumatori e che vi sia, quindi, una diffusa "presa di coscienza" del fenomeno del Comes nel mercato.

Entrambi i canali, ciascuno per le proprie caratteristiche, sono in grado di contribuire alla diffusione della conoscenza e all'aumento delle vendite dei prodotti equosolidali. Mentre per le botteghe del mondo ciò è vero quanto più saranno in grado di diffondersi sul territorio e di occupare location visibili e facilmente accessibili, per la GDO dipende, essenzialmente, dalle strategie di assortimento, di prezzo e di comunicazione che saranno adottate per i prodotti del Comes, rispetto all'elevato numero di prodotti non equosolidali offerti all'interno dei punti vendita.

Viste queste caratteristiche, spesso opposte, dei due canali di vendita, come è possibile conciliare la presenza di entrambi come distributori al dettaglio di prodotti del Comes? È proprio a tale domanda che si tenterà di rispondere con la ricerca empirica di seguito presentata.

3. Obiettivi e metodologia della ricerca empirica

Il paper ha come obiettivo quello comprendere quali sono state le principali strategie attuate dagli operatori del commercio equo e solidale per risolvere le problematiche legate alla multicanalità distributiva, considerando che alle criticità tipiche (come, ad esempio, il fenomeno della cannibalizzazione) si vanno ad aggiungere anche quelle legate alla particolare tipologia di prodotto offerto sul mercato (se, infatti, di per sé, l'utilizzo di distributori non orientati al profitto come le botteghe del mondo fornisce una garanzia della "genuinità etica" del bene, la vendita mediante intermediari commerciali for profit può generare una perdita di fiducia nei confronti dell'interno fenomeno e una "confusione" sui valori che vi sono alla base).

Da un punto di vista metodologico, l'obiettivo del paper è perseguito mediante la realizzazione di un caso aziendale, ideale per comprendere in profondità fenomeni nuovi e complessi (Yin, 1994). L'azienda analizzata è il Consorzio Ctm Altromercato, pioniere e leader tra le centrali d'importazione italiane e, per tali motivazioni, rappresenta l'esperienza più significativa nel settore equosolidale nazionale.

Lo sviluppo del caso aziendale, realizzato attraverso la raccolta di dati qualitativi e quantitativi, è suddivisibile nelle seguenti principali fasi (Eisenhardt, 1989):

1. raccolta di informazioni derivanti da fonti secondarie sia interne (siti web, bilanci, dossier e altri documenti aziendali) che esterne all'azienda (come articoli apparsi sulla stampa locale o nazionale);

2. realizzazione di interviste in profondità con il management dell'impresa oggetto di studio, sulla base di un questionario semi-strutturato. La traccia di intervista prevedeva l'analisi di tre aspetti fondamentali: la fondazione e le principali tappe storiche dell'impresa; la decisione del passaggio da una strategia monocanale ad una strategia di multicanalità distributiva; l'attuale gestione delle principali leve di marketing nei principali canali distributivi. Inoltre, il lavoro ha beneficiato del contributo diretto (come autore) di uno dei responsabili dell'attività di distribuzione commerciale del Consorzio, restando comunque garantita l'obiettività dell'analisi;

3. rielaborazione delle informazioni ottenute nell'ambito del primo e del secondo step, al fine di analizzare in modo organico la gestione della multicanalità distributiva da parte dell'impresa analizzata.

4. I risultati della ricerca empirica: il caso del consorzio Ctm altromercato

Il Consorzio Ctm altromercato è la principale centrale d'importazione italiana di prodotti del commercio e solidale e seconda a livello europeo. La sua sede legale è a Bolzano, nonostante le principali attività siano concentrate presso la sede operativa di Verona. Attualmente, il numero di dipendenti del Consorzio è 98 e le imprese socie sono 123 (86 cooperative, 35 associazioni, 1 organizzazione non governativa e 1 fondazione di partecipazione) che gestiscono circa 300 botteghe del mondo.

Il Consorzio Ctm Altromercato è divenuto, nel corso del tempo, la capogruppo di una realtà più estesa, avendo partecipazioni in tre imprese (grafico 1):

- CTM Agrofair Italia S.r.l che si occupa della commercializzazione di prodotti equosolidali freschi ed è una joint-venture tra il Consorzio Ctm altromercato e Agrofair Europe B.V., il principale importatore e distributore europeo di frutta tropicale equosolidale;
- Inventa S.r.l. che è una società unipersonale, costituita nel 2006 per gestire una filiera tessile equa e solidale e per commercializzare prodotti con altri marchi al di fuori del canale delle botteghe del mondo;
- Altromercato S.A, con sede a Buenos Aires (Argentina), si occupa della gestione della filiera per la produzione e commercializzazione all'estero di abbigliamento. La partecipazione è stata acquistata per una quota pari al 90% del capitale e, indirettamente, per il restante 10% attraverso la controllata Inventa S.r.l.

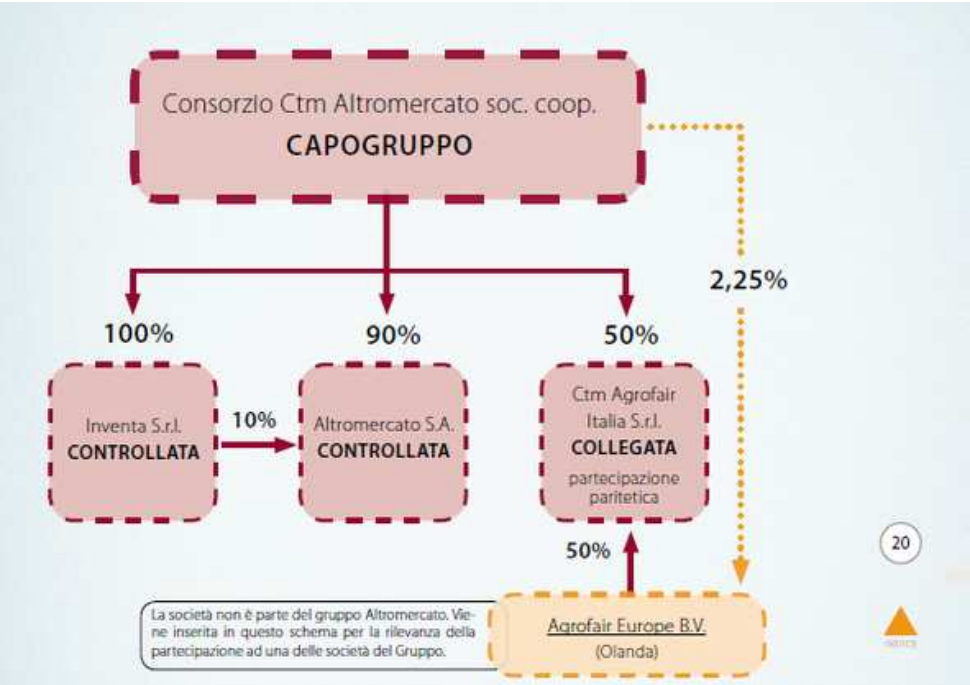

Fig. 1 – La composizione del gruppo Altromercato - Fonte: Consorzio Ctm altromercato, 2011-2012

L'andamento economico del Consorzio Ctm Altromercato ha fatto registrare un trend negli anni del tutto positivo, come mostrato dall'andamento del fatturato nella figura 2. Tra il 1998 e il 2013 la crescita media annua del fatturato è stata di circa il 12%. È necessario sottolineare che la diminuzione del fatturato tra

l'anno 2003-04 e il 2004-05 non rappresenta un reale andamento negativo ma deriva dal trasferimento di tutte le attività riguardanti la commercializzazione di prodotti equosolidali freschi (frutta) a Ctm Agrofair.

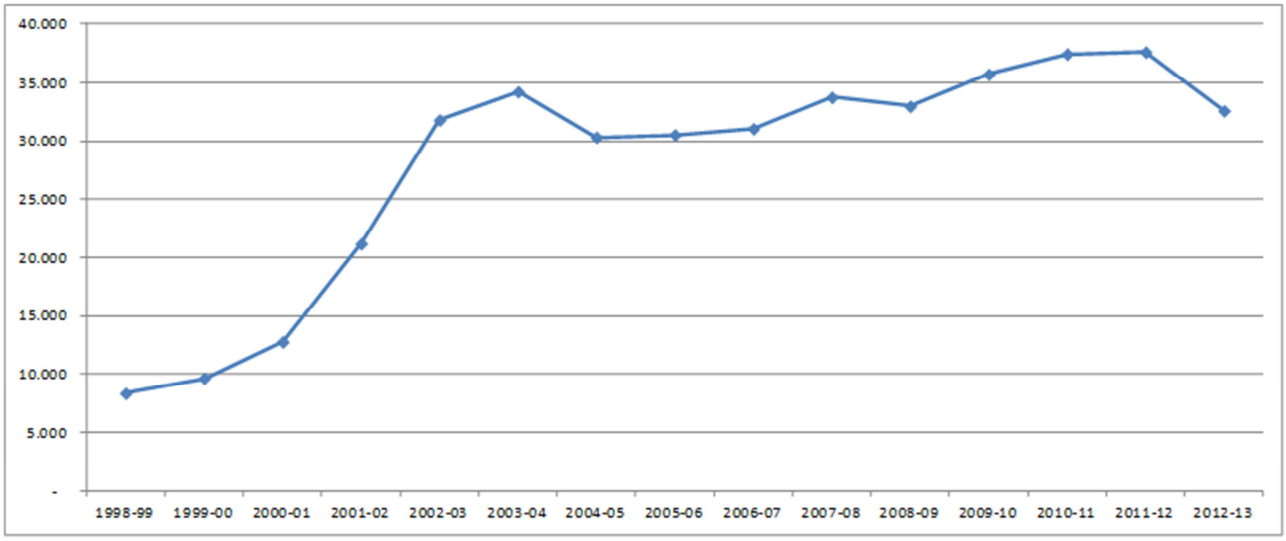

Fig. 2 – Il fatturato del Consorzio Ctm Altromercato nel periodo 1998-2013 (in migliaia di euro) - Fonte: propria elaborazione da dati aziendali

4.1 La fondazione dell'impresa

La centrale d'importazione Consorzio Ctm Altromercato, trova la sua origine alla fine degli anni '80. In quel periodo, in Italia, esistono solo due botteghe del mondo, localizzate a Bolzano e Bressanone, che acquistano all'estero i prodotti che commercializzano, vista la mancanza di centrali d'importazione sul territorio italiano. Nel frattempo, nel 1986, avviene l'incontro tra Rudi Dalvai, Heini Grandi e Antonio Vaccaro, tre dei soci fondatori di Ctm Altromercato. In modo particolare, il primo, socio della Bottega di Bolzano, era entrato in contatto con il mondo del commercio equo e solidale durante i propri studi universitari a Innsbruck. La volontà di diffondere il commercio equo e solidale anche sul territorio italiano porta alla fondazione, nel 1987, da parte dei tre soci, di una società in nome collettivo per l'importazione e la commercializzazione di prodotti equosolidali. Dopo pochi mesi i soci si rendono conto che questa forma giuridica non era quella più appropriata per l'attività che intendevano svolgere, ricercandone *"una più collegiale"*. Per questo motivo nel 1988 nasce la cooperativa Ctm (Cooperazione Terzo Mondo) con nove soci fondatori, di cui tre lavoratori (Rudi Dalvai, Heini Grandi e Antonio Vaccaro) e sei botteghe del mondo del Nord Italia.

Emerge subito, da questa configurazione, la particolarità della prima centrale d'importazione italiana di commercio equo e solidale: a differenza delle altre realtà europee, in cui le botteghe del mondo rappresentano esclusivamente dei clienti per gli importatori, nel caso di Ctm, invece, si viene a creare un'organizzazione in cui le Botteghe partecipano attivamente alle politiche di importazione, mediante la partecipazione come socie della cooperativa.

Si tratta senz'altro di un periodo storico dell'impresa e, in generale, di tutti gli operatori nel settore, in cui sono presenti numerosi dibattiti e discussioni sulla definizione di un modello che possa essere quello giusto per realizzare il commercio equo e solidale. È evidente che la situazione risulta particolarmente difficoltosa in un momento in cui non ci sono ancora principi condivisi o codificati da parte di organizzazioni internazionali. Per Ctm, inoltre, la situazione risulta aggravata dall'assenza, almeno inizialmente, di altri attori italiani che operano nel mercato dell'equosolidale.

La crescita del commercio equo e solidale in Italia (nel frattempo nascono nel paese anche altre centrali d'importazione) e l'impegno di Ctm verso un'attiva partecipazione delle botteghe del mondo all'attività d'importazione permettono un ampliamento della base sociale della cooperativa stessa, giungendo, alla fine degli anni '90 a circa 50 soci (numero in continua espansione, come evidenziato dall'attuale presenza di 123 soci). A testimonianza dell'impegno verso una valorizzazione del canale distributivo dedicato al Comes, la centrale di importazione, nel 1998, decide di mutare la sua forma giuridica, optando per l'alternativa del consorzio. In questo modo viene attribuita un'importanza ancora più rilevante alle botteghe del mondo che, praticamente, rappresentano la maggioranza dei soci dell'organizzazione (visto che nel consorzio non possono più essere soci persone fisiche). Ctm diviene, così, un consorzio di botteghe del mondo giuridicamente riconosciuto.

4.2 Verso la multicanalità distributiva: l'apertura alla GDO

La fine degli anni '90 rappresenta non solo un momento di trasformazione della veste giuridica della centrale d'importazione ma anche un periodo denso di forti cambiamenti strategici riguardanti, essenzialmente, il ruolo dei canali distributivi nella diffusione commercio equo e solidale.

Se da un lato, la monocanalità distributiva (tramite le sole botteghe del mondo) aveva rappresentato fino ad allora il "naturale" sbocco sul mercato dei prodotti equosolidali importati dal Consorzio Ctm Altromercato, dall'altro lato, nascono all'interno dell'organizzazione delle riflessioni riguardante il limite all'espansione del fenomeno di cui tale strategia soffriva. Come evidenziato nel secondo paragrafo del presente lavoro, le botteghe del mondo garantiscono un'efficace comunicazione dei valori alla base del Comes ma permettono il raggiungimento solo di una nicchia di consumatori, limitando la diffusione di tale referenze nell'intero mercato (che rappresenta, comunque, uno degli obiettivi delle ATOs).

È per tale motivazione che nel 1997 il Consorzio Ctm Altromercato decide l'apertura della distribuzione dei prodotti a nuovi canali. Come si legge dal Piano di Economia Solidale del 1997 "*Dopo un lungo periodo di confronto e discussione con i soci, si decide di promuovere il commercio equo e solidale anche attraverso canali differenti dalle Botteghe del Mondo: i prodotti CTM entrano in negozi del biologico, spacci alimentari sensibili e punti vendita della Grande Distribuzione Organizzata (GDO)*". La prima esperienza di collaborazione con la GDO è rappresentata dall'introduzione del pallone equosolidale Ctm Altromercato nel catalogo Esselunga. Successivamente viene avviata una sperimentazione (prima in 4 poi in 20 punti vendita) con 50 referenze alimentari collocate in una testata di gondola.

Da allora la collaborazione tra il Consorzio e la GDO è risultata sempre crescente: attualmente Ctm altromercato rifornisce 18 clienti della GDO, 2 distributori nazionali di prodotti biologici e 2 catene di negozi con formati innovativi (Eataly e Almaverde Bio).

Tali risultati sono stati possibili anche grazie a due iniziative strategiche e organizzative interne al consorzio: la costituzione nel 1998 dell'Ufficio Assicurazione Qualità e nel 2001 dell'Area Mercati Esterni. Il primo ha portato il Consorzio a rapportarsi con i gruppi produttori non solo sugli aspetti etici, ma anche impostando un sistema di gestione della qualità fin dai luoghi di produzione. In particolare si è ottenuto un miglioramento dei metodi di controllo e delle tecnologie produttive, sempre più orientate alla qualità e sicurezza e, in molti casi, puntando sulla promozione della conversione al biologico di produzioni agricole convenzionali. Con riferimento alla seconda è possibile individuarne le motivazioni della costituzione nel rapporto annuale del Consorzio Ctm Altromercato 2000-2001: "*Altre attività dell'unità commerciale fino a giugno 2001 sono state inoltre delegate ad un nascente ufficio dedicato esclusivamente ai mercati esterni: grande distribuzione/organizzata, offerta di materie prime al circuito commerciale tradizionale, il potenziamento dei prodotti freschi […] come stabilito dal piano di economia responsabile triennale del Consorzio. Le opportunità come anche le difficoltà dei rapporti, richiedevano una particolare attenzione ed una differenziazione necessaria*".

Altre tappe fondamentali hanno contraddistinto il rapporto tra GDO e il Consorzio Altromercato. Le più importanti sono rappresentate dallo sviluppo, nel 2001, di una linea di prodotti in co-branding Esselunga Bio-Ctm (in seguito Altromercato); dalla creazione, nel 2009, della gamma di prodotti in co-branding Sma Equosolidale (in seguito Simply) e Altromercato; e, più recentemente (nel 2013), dallo sviluppo della prima referenza a marca Altromercato esclusa dal canale delle botteghe del mondo e dedicata al canale GDO: lo zucchero di canna Dorada[5].

A fianco all'ingresso nella GDO, il Consorzio Ctm altromercato ha sviluppato nel corso del tempo anche altri canali distributivi[6], fino a raggiungere la composizione del fatturato per canali mostrata nella figura 3.

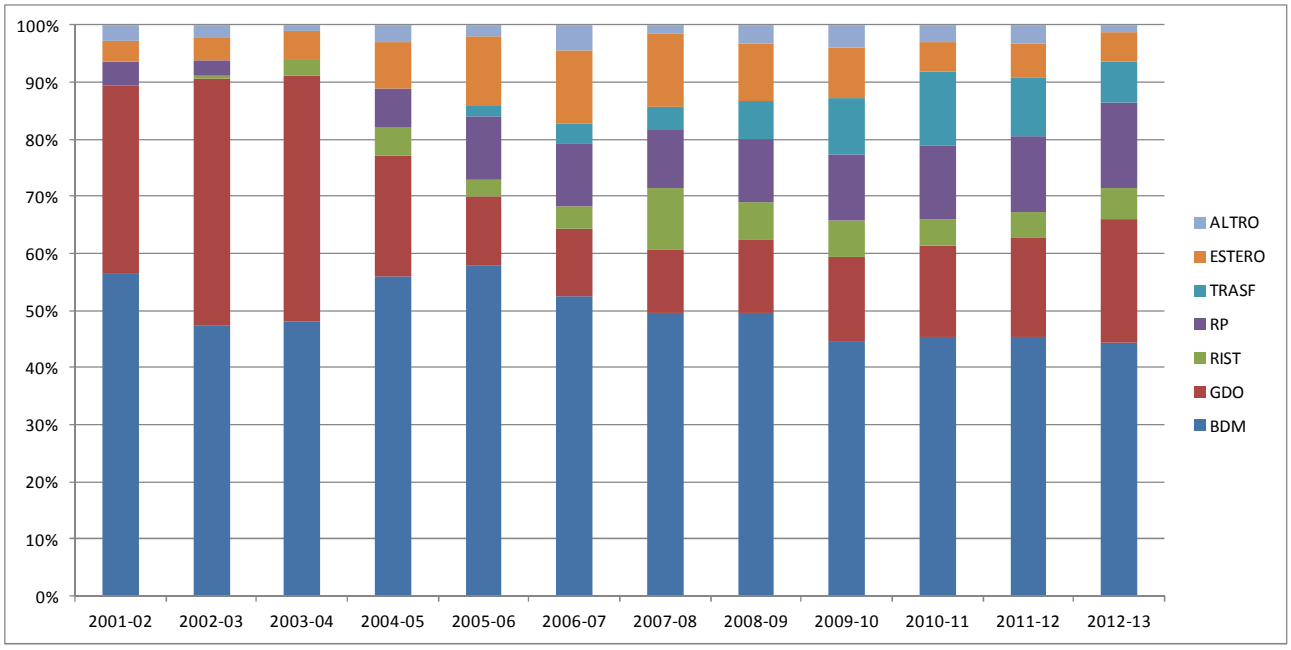

Fig. 3 – Il fatturato del Consorzio Ctm Altromercato nel periodo 2001-2013, per canale di vendita - Fonte: propria elaborazione da dati aziendali

[5] Si tratta di uno zucchero di canna di varietà *panela*, di provenienza colombiana.

[6] Particolarmente interessante è stata, nel 2002, l'iniziativa "Altromercato Ristorazione Solidale", tramite la quale i prodotti equosolidali entrano nelle mense scolastiche.

Il canale delle botteghe del mondo permane nel corso del tempo il principale sbocco sul mercato dei prodotti di Ctm altromercato (attestandosi intorno ad una quota del 50%, anche se in diminuzione negli anni più recenti). Il secondo canale in termini di quota di vendite è rappresentato dalla GDO che ha fatto registrare valori delle vendite sempre crescenti. Anche in tal caso, la riduzione della quota tra il 2003-04 e il 2004-05 deriva esclusivamente dal trasferimento a Ctm Agrofair di tutte le vendite relative ai prodotti equosolidali freschi (essenzialmente commercializzati tramite punti vendita della moderna distribuzione). Botteghe del mondo e GDO congiuntamente coprono quasi il 70% del fatturato del Consorzio (all'ultimo anno disponibile). La restante quota è garantita da ulteriori canali di distribuzione, tra cui i più importanti:

1. Responsabili Promozione (figure di cui si sono dotate alcune botteghe socie e che consentono di vendere i prodotti presso catene di supermercati locali, negozi di alimentari, negozi di alimenti biologici, erboristerie, cooperative, gruppi di acquisto solidale-GAS, ecc);
2. ATO's estere;
3. trasformatori;
4. ristorazione (mense scolastiche).

In sintesi, dai dati si evidenzia come, nonostante la decisione di aprirsi verso distributori non specializzati nella commercializzazione di prodotti equosolidali, la centrale ha continuato a mantenere uno dei suoi obiettivi fondamentali: la creazione del network di botteghe del mondo e la "predilezione" verso questo canale distributivo, considerato comunque uno strumento fondamentale per la diffusione del commercio equo e solidale nel mercato. Il tentativo del Consorzio nel momento in cui decide di aprirsi ad altri canali è proprio quello di replicare, anche con tali nuovi clienti, l'approccio con le botteghe del mondo. Si legge, infatti, nel Rapporto Annuale 1998-1999: "*Se è vero che il valore a cui diamo maggiore importanza nella nostra esperienza di commercio equo è la partnership tra organizzazioni di produttori e importatori/Botteghe del Mondo, proprio perché attraverso questa corresponsabilità rifiutiamo e tentiamo di superare i meccanismi anonimi e "deresponsabilizzanti" del mercato (rapporto cliente/fornitore – domanda/offerta), così anche nella nostra filosofia di approccio alla Grande Distribuzione, vogliamo che passi questo concetto di economia responsabile".*

È, interessante, quindi, comprendere quali sono le modalità con cui il Consorzio Ctm Altromercato ha gestito e gestisce tuttora tale multicanalità distributiva, alla luce della particolare tipologia di prodotto commercializzato. A tal fine il prossimo paragrafo è dedicato all'analisi della gestione delle principali leve di marketing (prodotto/brand, prezzo e comunicazione) nei differenti canali distributivi, con particolare riferimento alle botteghe del mondo e ai punti vendita della GDO.

4.3 Le strategie di gestione della multicanalità distributiva: dalla standardizzazione all'adattamento delle leve di marketing

L'adozione di una strategia di distribuzione multicanale ha permesso al Consorzio Ctm Altromercato di accrescere il proprio fatturato, che si traduce in una diffusione sempre maggiore del commercio equo e solidale nel mercato italiano.

Le strategie in termini di prodotto, prezzo e comunicazione che il Consorzio Ctm altromercato ha attuato nell'affrontare la presenza in differenti canali di distribuzione sono andate a modificarsi nel tempo.

Con riferimento al prodotto, la strategia iniziale adottata dal Consorzio è stata di standardizzazione qualitativa tra i canali. In termini di quantità di referenze, sicuramente, una totale comparazione tra il canale delle botteghe del mondo e gli altri canali distributivi non è possibile. Mentre le prime sono punti vendita specializzati nel Comes e possono potenzialmente presentare l'intero assortimento del Consorzio Ctm altromercato (che attualmente conta oltre 300 referenze alimentari, 100 di cosmesi ed un numero variabile tra 2000 e 2500 - secondo gli anni- di artigianato), nei canali non caratteristici, come GDO e negozi di biologico, la presenza di tale prodotti inevitabilmente si riduce (generalmente Altromercato è presente con un numero di articoli che varia tra 15 e 50, con punte di 80 in casi particolari). La standardizzazione è relativa, però, alla qualità del prodotto, del brand e del packaging: nella fase iniziale all'interno dei canali non caratteristici del Comes potevano essere trovate esclusivamente le stesse identiche referenze del Consorzio Ctm altromercato disponibili nelle botteghe del mondo.

Nel corso del tempo tale strategia ha subito, però, delle modifiche. In particolar modo, la collaborazione con la GDO ha condotto negli anni ad un necessario adattamento dei prodotti da commercializzare tramite tale canale. L'adattamento riguarda, essenzialmente, attività di sviluppo di nuove referenze in base a delle richieste che, di volta in volta, provengono dalle insegne della GDO. Il primo passo verso un adattamento delle referenze avviene nel 2001, quando nascono i primi prodotti in co-branding con un'azienda leader della distribuzione moderna: Esselunga. Si tratta di 5 referenze (caffè macinato, cacao in polvere, zucchero di canna, tè nero e tè verde) che entrano nella linea BIO della private label. Nella confezione sono evidenziati sia il marchio (*Ctm* prima, *Altromercato* in seguito) che l'origine (con la frase sulla confezione "*da produttori del commercio equo e solidale*"). I volumi generati sono significativi e si sono consolidati nel corso del tempo, fino a divenire tra i prodotti equosolidali più venduti in assoluto. Sono presenti su tutta la rete di vendita dell'insegna commerciale e la loro collocazione a scaffale è nelle rispettive categorie merceologiche.

Un'esperienza simile viene avviata nel 2009, con un'altra catena distributiva: Sma (poi Simply). In questo caso si dà vita ad una vera e propria linea equosolidale, sempre con il meccanismo del co-branding. Le referenze sono 11 e sono inserite, dove presente, nella testata di gondola insieme ai prodotti a marca *Altromercato*, andando a sostituirne le referenze corrispondenti (caffè, tè nero, cacao in polvere, zucchero di canna, miele, cioccolato fondente e al latte, frollini, snack biscotto, noci dell'Amazzonia, riso Basmati). Se, da un lato, tale attività di collaborazione comporta in parte la cannibalizzazione dei prodotti a marca Altromercato (che sono stati eliminati dall'assortimento se esistente una referenza in co-branding della stessa categoria merceologica) ha, dall'altro lato, il vantaggio, per il Consorzio, di ampliare i punti vendita in cui essere presenti. Trattandosi, infatti, di prodotti rientranti nelle private label del distributore le strategie di assortimento vengono gestite a livello centralizzato e non di singolo punto vendita, garantendo una elevata diffusione del prodotto. Si consideri che prima del 2009 i punti vendita Sma che presentavano prodotti a marca Altromercato erano circa 100, mentre, attualmente le referenze in co-branding sono presenti in circa 230 punti vendita.

Il 2013 rappresenta un'ulteriore tappa fondamentale per le strategie di adattamento di prodotto del Consorzio Ctm Altromercato. In quell'anno, infatti, viene sviluppato e introdotto nel mercato un prodotto pensato esclusivamente per il canale GDO. Si tratta dello zucchero di canna grezzo di varietà *panela* che è uno dei prodotti da più lungo tempo presente nei cataloghi di tutte le centrali di commercio equo del mondo. È un prodotto subito riconoscibile, un totem del fair trade, che ha avuto un successo crescente in tutti i canali di vendita. Il Consorzio decide di aggiungere una referenza con le stesse caratteristiche, ma di

diversa origine (Colombia invece di Ecuador) e destinata esclusivamente ad alcuni clienti della GDO. Nasce così lo zucchero Dorada, che non verrà venduto nelle botteghe del mondo.

Le strategie attualmente perseguite dal Consorzio comprendono, tra gli obiettivi primari proprio quello dello sviluppo di referenze o addirittura intere gamme di prodotti dedicate a canali non caratteristici del Comes, intercettando i bisogni di quei consumatori che, per ragioni diverse, non accedono alle botteghe del mondo.

Con riferimento al prezzo, la standardizzazione tra i differenti canali è stata da sempre percepita dal Consorzio non tanto come una strategia ma piuttosto come un principio inscindibile dagli altri valori fondamentali del movimento. Il pagamento del fair price ai produttori del Sud del Mondo è, infatti, uno dei principi cardini dell'interno movimento ed un'eventuale fluttuazione o adattamento ai canali di vendita del prezzo dei prodotti equosolidali potrebbe rappresentare una perdita di "credibilità" di tale principio agli occhi dei consumatori. Consumatori che non sarebbero in grado, soffrendo inevitabilmente di asimmetrie informative, di comprendere se prezzi più bassi in alcuni canali rappresentino un prezzo inferiore pagato ai produttori del Sud de Mondo o piuttosto una riduzione dei margini degli intermediari.

Per tale motivo, il Consorzio Ctm altromercato ha optato fin dall'inizio per la scelta di un prezzo di vendita fisso in qualsiasi canale, come testimoniato nel Rapporto Annuale 1998-1999: *"All'interno delle Divisione Commerciale si coordinano le sperimentazioni per l'inserimento dei prodotti Altromercato nella Grande Distribuzione, seguendo le direttive del piano marketing come: il prezzo fisso che tutela l'informazione rivolta al consumatore, ma soprattutto annulla la leva del prezzo come vantaggio competitivo dalla grande distribuzione nei confronti dei piccoli esercizi commerciali e, nel nostro caso, delle Botteghe del Mondo […]*".

Risultava, quindi, impossibile trovare un prodotto del Consorzio Ctm Altromercato con un prezzo diverso tra una bottega, un negozio di alimenti biologici ed un ipermercato.

A partire dal 2007, seppur in una percentuale minima di prodotti e senza una stabilità nel tempo, sono stati rilevati episodi in cui il prezzo ha subito degli scostamenti una volta giunto sugli scaffali della GDO. Anche i prodotti equosolidali, quasi inevitabilmente, sono stati sottoposti alle logiche strategiche adottate dalle insegne della moderna distribuzione che percepiscono il prezzo come una leva fondamentale per la generazione di traffico e la fidelizzazione della clientela (soprattutto in momenti di congiuntura economica negativa). Ciò, sicuramente, porta ad un elevato rischio di cannibalizzazione tra canali di vendita per i prodotti del Consorzio Ctm Altromercato e ad una criticità relativa alla necessità di comunicare ai consumatori che tali fluttuazioni non intaccano il compenso dei produttori del Sud del Mondo. L'impossibilità di un monitoraggio completo delle condizioni di vendita che il commercio al dettaglio applica sulle referenze impone al Consorzio l'attuale convivenza con una criticità che potrà essere risolta solo nel medio/lungo periodo e con grandi sforzi di collaborazione con gli interlocutori dei vari canali distributivi.

Infine, andando ad analizzare la strategia di comunicazione, il Consorzio Ctm altromercato ha da sempre affrontato le proprie tematiche nelle campagne di comunicazione che, inizialmente, veniva realizzate *in store* nelle botteghe del mondo ma anche *out store*, con attività di sensibilizzazione dell'intera opinione pubblica.

Nel momento in cui si è verificato l'ingresso presso altri canali di distribuzione è risultato sicuramente fondamentale per far conoscere i prodotti del Consorzio e i suoi brand ma soprattutto l'intero fenomeno del Comes (alla fine degli anni Novanta sconosciuto alla maggior parte dei consumatori). Anche nel caso

della comunicazione nei canali diversi dalle botteghe del mondo sono stati utilizzati inizialmente gli stessi materiali di comunicazione sviluppati per le botteghe del mondo e, quindi, anche in tal caso l'opzione iniziale scelta è stata quella di una replicazione delle strategie attuate nel canale distributivo tipico del Comes anche all'interno della GDO.

Nel corso del tempo, il crescente coinvolgimento del Consorzio con alcune insegne della distribuzione moderna, nonché l'adattamento che alcuni prodotti avevano subito ha richiesto un adeguamento anche delle strategie di comunicazione, mediante campagne realizzate con materiali e supporti P.O.P. dedicati al canale GDO. Nei primi anni le proposte di comunicazione di Ctm *in store* sono state in genere ben accolte: si posizionano espositori in legno, crowner (o altri pannelli), cartellini segnaprezzo e, a volte, volantini esplicativi, aumentando la visibilità dei prodotti equosolidali e accrescendo la capacità informativa nei confronti dei consumatori.

In tempi più recenti le direttive a livello centralizzato in materia di comunicazione *in store* si sono fatte più ristrette ed alcune catene non consentono l'inserimento di materiali la cui ideazione e creazione non sia realizzata internamente. Questo rende più difficile per il Consorzio collimare campagne nazionali o internazionali con iniziative promozionali del cliente GDO sia, più semplicemente, riuscire ad evidenziare le caratteristiche dei prodotti o la loro origine. Anche in tal caso, similmente a quanto accaduto per i prezzi, le logiche di marketing che le grandi catene di distribuzione devono mettere in atto per competere nel mercato sembrano aver "eclissato" il potenziale dei prodotti equosolidali.

Volendo trarre alcune prime considerazioni, il Consorzio Ctm Altromercato ha adottato differenti approcci nell'affrontare la multicanalità distributiva che, in sintesi, si sono tradotti in un passaggio da una strategia di standardizzazione ad una di adattamento ai differenti clienti (soprattutto con riferimento alle insegne della GDO). Nei primi anni che hanno seguito l'ingresso negli assortimenti di ipermercati e supermercati, il Consorzio Ctm Altromercato ha adottato strategie di marketing operativo similari rispetto a quelle fino ad allora applicate all'interno delle botteghe del mondo.

In quel momento storico, tale approccio è risultato coerente con le strategie perseguite dal Consorzio, per varie motivazioni:
1. la replicabilità ha agito da riduttore del rischio nei confronti di canali e mercati di sbocco nuovi per l'impresa e ha ridotto la necessità di risorse finanziare e competenze "dedicate";
2. perseguire l'obiettivo di attuare politiche similari al fine di mantenere lo stesso approccio di "economia solidale" in ogni canale di vendita (come visto nella dichiarazione riportata nel paragrafo precedente);
3. mantenere la riconoscibilità del prodotto nei confronti dei consumatori. La presenza di prodotti dell'impresa in differenti canali distributivi avrebbe potuto creare una "confusione" agli occhi dei consumatori che solo applicando le medesime strategie in termini di prodotto (inteso anche come brand e packaging), prezzo e comunicazione sarebbero state ridotte.

A partire dagli anni Duemila la strategia di standardizzazione è venuta meno in tutte le leve del marketing operativo, per un necessario adeguamento alle strategie della GDO. Ciò sicuramente ha richiesto e richiede tuttora degli sforzi strategici e organizzativi rilevanti, ma può rappresentare anche l'opportunità di un avvicinamento ad una tipologia di consumatori sicuramente differente rispetto a quella che acquista nelle botteghe del mondo, grazie all'utilizzo di strumenti e tecniche di marketing a loro più adeguate.

5. Riflessioni conclusive e prospettive future

Vari fattori hanno garantito la crescente diffusione del commercio equo e solidale nel corso del tempo. Oltre agli sforzi in termini di adattamento al mercato delle ATOs, alla crescente attenzione dei consumatori verso tematiche legate al benessere sociale e ambientale, senza dubbio un ruolo importante è stato ricoperto dalla decisione di attuare strategie di distribuzione commerciale multi-canale.

Il caso aziendale presentato (Consorzio Ctm Altromercato) ha permesso di comprendere in che modo è stata gestita la contemporanea presenza di prodotti equosolidali in vari canali distributivi, con particolare riferimento ad una potenziale contrapposizione tra botteghe del mondo e GDO.

La gestione di tale dualità distributiva è stata inizialmente perseguita dal Consorzio mediante una politica di standardizzazione delle leve di marketing al fine di mantenere una coerenza identitaria sul mercato. Come evidenziato nella discussione del caso, nel corso del tempo tale strategia è stata in parte modificata verso un necessario adeguamento alle strategie tipiche di ciascun canale (soprattutto della GDO).

Attualmente, però, sembra si stia verificando un allontanamento strategico tra il Consorzio e la GDO. Mentre prosegue un proficuo dialogo con alcune insegne in termini di prodotto che ha portato allo sviluppo e all'introduzione di nuove referenze sul mercato, meno efficace appare la collaborazione in termini di prezzo e comunicazione. Se oggi ciò non ha condotto ad una riduzione delle vendite del Consorzio tramite il canale GDO, più difficile appare valutarne gli effetti nel lungo periodo.

Appare, quindi, inevitabile la riscoperta e, in alcuni casi, la creazione di una più stretta partnership tra il Consorzio (ma in generale tutte le ATOs) e le insegne della moderna distribuzione (ormai imprescindibili per una diffusione crescente del commercio equo e solidale). Una partnership che consentirebbe di far convergere competenze complementari e raramente sostitutive, garantendo l'efficacia e la generazione di valore della relazione stessa (i cui caratteri principali sono evidenziati nella tabella 2). Infatti, mentre il Consorzio Ctm Altromercato (ma generalizzabile a qualsiasi centrale d'importazione) ha una elevata conoscenza tecnica e del contenuto sociale del prodotto (nonché il rapporto diretto con i produttori del Sud del Mondo), le insegne della GDO sono in grado di individuare le più adeguate strategie di marketing per raggiungere nel modo più efficace possibile il consumatore-tipo che frequenta i loro punti vendita.

	Competenze	Vantaggi	Criticità
Consorzio Ctm altromercato	Conoscenza tecnica del prodotto Conoscenza contenuto "etico" del prodotto	Aumento numero di consumatori e volumi di vendita Accrescimento e diffusione dell'interno fenomeno del Comes	Banalizzazione percezione valenza etica del prodotto Conflittualità interna
Insegne GDO	Conoscenza proprio target consumatori Conoscenza leve di marketing adeguate	Comunicazione dei valori dell'insegna (CSR) Accrescimento della reputazione "Cattura" di specifici target di consumatori	Adeguamento delle strategie al prodotto equosolidale Accrescimento della visibilità dei prodotti equosolidali a discapito degli altri

Tab. 2 – Competenze, vantaggi e criticità di una partnership rafforzata tra Ctm Altromercato e le insegne della moderna distribuzione

Sicuramente il consolidamento della partnership tra questi due attori richiede degli sforzi e comporta delle criticità per entrambi, ma può plausibilmente generare evidenti vantaggi.

Con riferimento alle criticità, il Consorzio Ctm altromercato deve costantemente prestare attenzione al rischio di "banalizzazione" del prodotto e del brand. Nel caso del Comes questo non dipende dalla tipologia merceologica dei prodotti (spesso si tratta, infatti, di beni di largo consumo) ma piuttosto dal rischio di banalizzare la valenza etica del prodotto stesso (e del brand). Tale problema è accresciuto anche dal fatto che esistono differenti prodotti equosolidali e soprattutto differenti brand associati al Comes, che possono generare una confusione nel consumatore e una perdita di capacità di percepire i principi cardine dell'intero movimento. Da non dimenticare che la realtà che è stata indagata è, comunque, un consorzio di botteghe del mondo e il rafforzamento della partnership con insegne della moderna distribuzione può generare un'accentuazione della conflittualità all'interno dell'organizzazione.

Guardando alle criticità per la GDO, alle insegne della moderna distribuzione è richiesto uno sforzo di parziale adeguamento delle proprie strategie alle caratteristiche del prodotto equosolidale al fine di valorizzare e meglio comunicare i valori sociali che esso rappresenta. Sicuramente ciò comporta la necessità di accrescere la visibilità (in termini di qualità e quantità di spazio espositivo, nonché di tecniche di comunicazione) che potrebbero entrare in contrasto con le politiche assortimentali delle insegne o dei singoli punti vendita.

A fronte di tali aspetti "problematici" è inevitabile che il rafforzamento della partnership può potenzialmente condurre ad evidenti vantaggi per entrambi. Il Consorzio sarebbe in grado di accedere in modo più efficace rispetto ad ora all'elevato numero di consumatori che acquistano presso ipermercati e supermercati, garantendo la sua sostenibilità economica e perseguendo il suo obiettivo di diffusione del Comes. Le insegne della GDO ne trarrebbero un vantaggio in termini di perseguimento di una più marcata

strategia di CSR, con benefici nel medio/lungo periodo in termini di accrescimento della reputazione e fidelizzazione della clientela. Questo è tanto più vero quando tali prodotti non provengono da una delle numerose iniziative di commercio equo ma da una ATOs (il Consorzio Ctm Altromercato nella fattispecie) che, come evidenziato nel paragrafo della letteratura è una fonte di garanzia per il consumatore della "genuinità etica" del prodotto. È per tale motivo che mentre nelle botteghe del mondo il legame con una ATOs è ben noto e riconoscibile, nella GDO l'esistenza di tale legame dovrebbe essere valorizzata maggiormente, con una adeguata informazione e comunicazione *in* e *out store*.

In definitiva, è fondamentale scoprire nuovi punti di incontro tra le strategie di entrambi gli attori. Se questo richiede senza dubbi sforzi in termini di dialogo, raccordo e coordinamento, dall'altro è potenzialmente in grado di generare benefici individuali ma soprattutto permetterebbe di innescare un circolo virtuoso a vantaggio dell'interno movimento del Comes e, quindi, delle popolazioni più svantaggiate.

Bibliografia

Barbetta G. (2006), "Il commercio equo e solidale in Italia", Working Paper n. 3, Università Cattolica del Sacro Cuore, Centro di Ricerche sulla Cooperazione.

Becchetti L. e Huybrechts B. (2007), "The dynamics of Fair Trade as a mixed-form market", *CEIS Working Paper*, n. 250.

Becchetti L. e Solferino N. (2008), "La differenziazione etica del prodotto", *Economia e politica industriale*, 1: 20-54.

Bezençon, V. (2011) "Producers and the Fair Trade Distribution Systems: What are the Benefits and Problems", *Sustainable Development*, 19, 4: 60-70.

Bowen, B. (2001), "Let's Go Fair", in EFTA (ed.), Fair Trade Yearbook 2001, Belgio, Druk in de Weer: 21–41.

Bowen H. R (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York.

Castaldo C, Perrini F., Misani N. e Tencati A. (2009), "The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: the case of Fair Trade products", *Journal of Business Ethics*, 84, 19: 1-15.

Chirieleison C. (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè Editore, Milano.

Consorzio Ctm altro mercato, Bilancio di sostenibilità 2011-2012.

Consorzio Ctm Altromercato, Rapporto Annuale, 2000-2001.

Consorzio Ctm Altromercato, Rapporto Annuale, 1998-1999.

Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories From Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4: 532-550.

Fiorentini G., Scarpa C. (a cura di) (1998), *Cooperative e mercato. Aspetti organizzativi, finanziari e di strategie*, Carocci, Roma.

Gazzola P. (2006), *CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile,* in Economia Aziendale, 2: 27-45.

Gendron C., Bisaillon V., Otero Rance A. I. (2009), "The institutionalization of fair trade: more than just a degraded form of social action", *Journal of Business Ethics*, 86: 63-79.

Gigliotti M. (2013), *La distribuzione commerciale dei prodotti equosolidali*, Milano, FrancoAngeli.

Gigliotti M. (2012) "Le strategie e le aree geografiche di approvvigionamento nel commercio equo e solidale: il caso del Consorzio Ctm Altromercato", *Micro & Macro Marketing*, 2: 335-356.

Grant R. M. (1998), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.

Kocken M. (2003), *Fifty years of fair trade. A brief history of the fair trade movement*, IFAT, London.

Lambin J. J. (2004), *Marketing strategico e operativo: market-driven management,* Milano, Mc-Graw-Hill.

Low W. e Davenport E. (2005), "Postcards from the Edge: Maintaining the Alternative Character of Fairtrade", *Sustainable Development*, 13: 143–153.

Nicholls, A. (2002), "Strategic option in fair trade retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 1: 6-17.

Pepe C, Musso F., Risso M. (2010), "The social responsibility of retailers and small/medium suppliers in international supply chains", *Finanza Marketing e Produzione*, 28, 3: 32-61.

Risso M. (2007), "Il ruolo del distributore nell'offerta dei prodotti a carattere etico-sociale", in Pepe, C. (a cura di), *Prodotti del Sud del mondo e mercati avanzati*, Franco Angeli, Milano.

Yin R.K. (1994), *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.