



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

LA GREEN SUPPLY CHAIN NELLA VENDITA AL
DETTAGLIO: IL CASO DELHAIZE

THE GREEN SUPPLY CHAIN IN RETAIL: DELHAIZE CASE

Relatore:

Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando: FRANCESCHI MARCO

Anno Accademico 2015-2016

LA GREEN SUPPLY CHAIN NEL RETAIL: IL CASO DELHAIZE

INDICE

❖ INTRODUZIONE	5
❖ CAPITOLO 1: IL GREEN MARKETING	7
➤ 1.1) UNA BREVE INTRODUZIONE	7
➤ 1.2) IL CONCETTO DI GREEN MARKETING E LE 5 “I”	9
➤ 1.3) LA MATRICE DEL GREEN MARKETING	11
➤ 1.4) ECO BRANDING E GREEN WASHING	13
➤ 1.5) ETICHETTE AMBIENTALI	15
❖ CAPITOLO 2: GREEN PURCHASING & GREEN PACKAGING	17
➤ 2.1) GREEN PURCHASING	17
➤ 2.2) IL SETTORE PUBBLICO NEL GREEN PURCHASING	18
➤ 2.3) GREEN PACKAGING	18
▪ 2.3.1) LA CONNESSIONE E LE DIFFICOLTA’	20
▪ 2.3.2) IL MATERIALE	20
➤ 2.4) IL DESIGN E LA FORMAZIONE DEL GREEN PACKAGING	21
▪ 2.4.1) Due strategie per la riduzione dei rifiuti	22
➤ 2.5) CARBON FOOTPRINT	23
❖ CAPITOLO 3: IL CASO DELHAIZE	25
➤ 3.1) LA STORIA	25
➤ 3.2) SUPERGOOD	26
▪ 3.2.1) Sustainable Private Brands	26
▪ 3.2.2) Healty Lifestyles	27
▪ 3.2.3) Zero Waste	28
▪ 3.2.4) Associate Diversity and Developement	29
➤ 3.3) RAPPORTO CON I FORNITORI	29
➤ 3.4) RAPPORTO CON I CLIENTI	30
➤ 3.5) DELHAIZE PER L’AMBIENTE E I DATI FINALI	31
❖ CONCLUSIONE	34
❖ BIBLIOGRAFIA	35
❖ SITOGRAFIA	37

INTRODUZIONE

“We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them”

Così recitava una frase di Albert Einstein. Con questa citazione è possibile vedere come e per quale motivo il passaggio alla Green Economy risulta, oggi più che mai, necessario per riuscire a mantenere un'economia attiva e sostenibile. Proprio per questo motivo ho scelto di descrivere una parte di essa, concentrandomi sulla Green Supply Chain nella vendita al dettaglio.

Diventare un'impresa Green è in questi ultimi anni uno degli obiettivi più comuni di moltissime aziende, anche di settori completamente diversi e non comunicanti. Per far ciò sono state intraprese diverse strade e molte teorie sono state sviluppate. Quello che è certo è la presenza di diverse strade per diventare Green, tra cui alcune con procedimenti simili. Fondamentale nel settore della vendita al dettaglio è la “trasparenza” così definita da Alfonso Siano in un articolo per il Sinergie Italian Journal of Management, “comporta far conoscere il sistema di impresa, per ciò che realmente è, per come esso opera, facendo ricorso ad elementi provenienti dall'esterno. Il sistema d'impresa comunica in modo trasparente se i contenuti della comunicazione esplicita consentono ai suoi destinatari di percepire la sua identità effettiva”. Per far ciò si necessita di un grado di conoscenza elevato dei propri partner, in modo tale da rendere possibile al consumatore una scelta di acquisto consapevole.

Ora più che mai uno degli obiettivi principali delle aziende e dei governi è un'economia che risulti sostenibile. Il punto di partenza è la definizione data nel 1987 dalla Commissione Indipendente sull'Ambiente e Sviluppo che recita: “L'umanità ha la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo, cioè di far sì che esso soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità delle generazioni future di rispondere ai loro”. È proprio per questo che l'obiettivo di molte imprese moderne è quello di essere in grado di perseguire i loro scopi economici, senza intaccare l'ambiente circostante ed evitando quindi la sua compromissione.

In questo elaborato è stato analizzato in particolare il caso del gruppo Delhaize. Esso è un retailer molto attivo nella ricerca della sostenibilità economica attraverso le sue catene di supermercati presenti dall'America all'Asia. Verranno analizzati alcuni dei principi teorici della Green Supply Chain per poi focalizzarsi su come essi siano stati tradotti in modo pratico dal gruppo. Per cominciare al meglio vorrei rispolverare il concetto di Supply Chain Management, per poi introdurre quello di Green Supply Chain. Di questa in particolare è stata sviluppata la parte del Green Marketing analizzando più in particolare la promozione e parte della relazione con i fornitori che concerne l'acquisto dei prodotti iniziali nel capitolo primo. Nel capitolo

successivo verrà analizzata la parte relativa al prodotto venduto e la sua sostenibilità, con uno sguardo particolare al Green Packaging e agli sprechi che si incontrano quando si parla di vendita al dettaglio. Nell'ultimo capitolo si parlerà esclusivamente della storia del gruppo Delhaize, le strategie adottate per raggiungere l'obiettivo finale e i risultati ottenuti fino ad ora.

IL GREEN MARKETING

1.1) UNA BREVE INTRODUZIONE

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Il Supply Chain Management viene considerato come: “La gestione del flusso di informazione e materiali all’interno della catena del valore con lo scopo di generare il più alto livello di soddisfazione nel consumatore al minor costo possibile” (Supply Chain Management “la gestione dei processi di fornitura e distribuzione” Pietro Romano /Pamela Danesa).

Questo richiede l’impegno di tutti partner all’interno della catena per lavorare in coordinazione e migliorare la generazione di ordini, il modo in cui vengono ricevuti e poi soddisfatti, questo va al di là della singola azienda ma porta ad una visione di insieme delle imprese partecipanti alla stessa catena del valore.

Il Supply Chain Management ha come obiettivo la riduzione dell’ammontare delle risorse necessarie all’interno dell’intero Supply network per fornire un livello di servizio ad un determinato segmento di mercato. Proprio perché si occupa della rete totale il SCM ha come prospettiva tutti i tasselli della catena dai fornitori ai clienti (catena esterna) e acquisti, produzione e vendite (catena interna).

Il Supply Network è l’insieme dei contribuenti al valore del bene prodotto dall’impresa principale, esso infatti non rappresenta la visione da parte di una singola entità ma opera interagendo con più imprese sia clienti che fornitori.

Si considera l’inizio del Network con i fornitori di materie prime (primo livello); i livelli aumentano all’aumentare dei fornitori dei fornitori. Per quanto riguarda il network a valle si considerano clienti diretti cioè di primo livello e i seguenti, all’aumentare dei clienti dei clienti vi è un aumento dei livelli fino al consumatore finale.

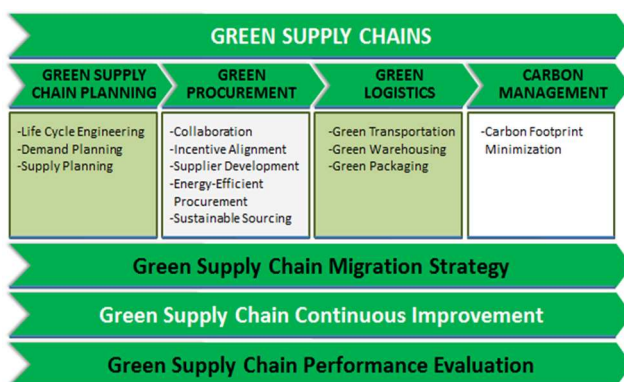
Si parla di Network immediato quando ci si riferisce a clienti e fornitori di primo livello e con Network totale si pensa all’insieme di tutte le altre imprese. Le imprese che entrano a far parte di questa rete non avranno più una singola azienda rivale, ma il suo intero network.

GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Il Green Supply Chain Management si focalizza su un piano sostenibile che porta i membri del Supply Network ad una maggiore consapevolezza verso i problemi sociali e ambientali. Questo può anche comportare la creazione di nuovi processi che portano agli stessi risultati qualitativi e quantitativi riducendo però i danni ambientali.

Gli obiettivi base sono quelli di ridurre il consumo di risorse non rinnovabili, minimizzare l'utilizzo di combustibili fossili e creare ambienti più sani e produttivi attraverso: un uso inferiore di materie prime e inquinanti, un maggiore utilizzo di risorse ed energie rinnovabili ed allungamento del ciclo d'utilizzo del prodotto.

In precedenza si descriveva la SC come lineare dove la collaborazione e la visibilità tra imprese era limitata. Spesso queste non erano a conoscenza del livello di eco-sostenibilità raggiunto dalle imprese partner. Al contrario la filosofia della GSC porta ogni impresa all'interno del Network a conoscere tutti gli effetti ambientali provocati dal lavoro delle imprese partner. Alla base dell'idea di GSC vi è il CSR (Corporate Social Responsibility) definito dall'Arcivescovo Desmond Tutu come: "Il processo decisionale e d'implementazione che guida tutte le attività di impresa nella protezione e promozione dei diritti umani internazionali, del diritto del lavoro, degli standard e norme ambientali all'interno di operazioni e delle relazioni con società e comunità con cui si opera. CSR implica un impegno a contribuire, economicamente, a livello ambientale e sociale, alla sostenibilità delle comunità attraverso una continua relazione con gli stakeholders". Ci sono differenti tipi di Stakeholder che guidano le iniziative della GSC: i primi sono i partner dell'impresa che mirano al profitto e al rispetto del CSR; seguono i consumatori che tramite le loro scelte orientano l'impresa ad una vendita di prodotti sostenibili; mentre i Media portano ad una maggiore diffusione delle iniziative con scopo ed esito positivo e raggiungono maggiormente l'opinione pubblica ed infine i legislatori che mirano a far rispettare le regole per la difesa ambientale. Molto rilevante rispetto al SCM, è il rapporto con i fornitori e partner, infatti la ricerca della sostenibilità e della trasparenza aziendale sta portando molte



imprese a riconsiderare le loro partnership. "Uno dei passaggi più importanti nella trasformazione delle industrie è la necessità di un rapporto continuo tra aziende e i loro fornitori". (Morton, 1996).

Analizzando lo schema della Green Supply Chain si può notare che: l'inizio delle operazioni prevede la creazione del prodotto con la pianificazione dei fornitori e il segmento di mercato di riferimento.

Il passaggio successivo è l'acquisto dei materiali con la collaborazione con i fornitori con i quali si ha una crescita verso l'ottenimento di risultati ecologici e la ricerca di sostanze sostenibili e efficienti a livello energetico. Poi vi è la logistica in uscita con le classiche funzioni in versione

green quindi sempre tese ad una maggiore sostenibilità. Infine il controllo ultimo è sull'utilizzo di CO2 che viene effettuato su tutti i passaggi della catena. (Emmet & Sood,2010)

1.2) IL CONCETTO DI GREEN MARKETING E LE CINQUE I

Secondo l'Associazione Americana Marketing "il green marketing è il marketing dei prodotti ritenuti essere sicuri per l'ambiente. Esso comprende una vasta gamma di attività dalla modificazione nella produzione del prodotto alla sua pubblicizzazione". (<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=G>).

"Il marketing Green o marketing ambientale è visto, recentemente, come uno strumento per lo sviluppo sostenibile e il rafforzamento dell'immagine del brand" (Banyte & Gadeikienė, 2008). Un'altra definizione vede il Green Marketing come un "Approccio volto a promuovere prodotti e servizi eco sostenibili, ossia in grado di soddisfare i consumatori senza avere impatti negative sull'ambiente" (Polonsky, 1994). Esso si propone quindi di indirizzare i consumatori a nuovi stili di vita sostenibili. A livello d'impresa il concetto di sostenibilità sta a significare che si ricerca il mantenimento della proprietà economica a patto che essa sia compatibile con gli obiettivi ambientali ed etici.

Il Green Marketing è quindi il punto di incontro tra il profitto economico e la realtà ambientale. Esso ha cinque caratteristiche fondamentali (teoria delle 5 I del green marketing, John Grant-Green Marketing il Manifesto 2009):

- 1) Intuitiva: in grado di rendere comprensibili e accessibili le alternative ecologiche. Significa far sembrare normale le innovazioni sostenibili, renderle semplici.
- 2) Integrante: deve combinare l'aspetto ecologico con quello commerciale e sociale. È l'innovazione per il movimento ambientalista che accoglie la tecnologia e per il marketing commerciale che prende in considerazione obiettivi ambientali e sociali.
- 3) Innovativa: deve produrre una vera innovazione che crei nuovi prodotti e stili di vita. Si è cominciato a parlare di g-commerce, perché sostenibile non significa anti-profitto o anti aziendale. Ma sicuramente verranno colpiti alcuni marchi dominanti.
- 4) Invitante: deve eliminare l'ambientalismo dall'aura di scomodità e sacrificio. Il problema è che i prodotti green sono ancora visti come di sgradevole utilizzo al contrario bisogna riuscire a rappresentarli come essi sono veramente cioè: migliori.
- 5) Informata: deve stimolare l'educazione ambientale e la partecipazione attiva dei clienti. Non ci si deve più affidare al brand di fiducia ma si deve essere educati al consumo.

Grant propone un'ultima "I" che sta per "immagine" anche se il concetto è legato alla vecchia idea di Marketing che, come sostiene l'autore, non sarà mai sostenibile. "Se è comunque necessario innovare per eliminare un prodotto insostenibile, inventate un servizio che lo sostituisca" per indicare che bisogna unire il vecchio marketing fatto di immagine e apparenza con il nuovo che punta a costruire un mercato sostenibile e ad educare gli acquirenti.

LA STRATEGIA DEL GREEN MARKETING

La sfida che si pone il Green Marketing coinvolge i consumatori perché li obbliga a osservare le imprese sotto il profilo etico: guardando agli impegni presenti e futuri, cercando di capire il comportamento di questa imprese nei confronti della sostenibilità. Le tecniche di GM si sono sviluppate sulla spinta sempre più rilevante da parte dei consumatori di acquistare consapevolmente andando a premiare aziende impegnate a livello sociale e ambientale.

Gli elementi cardine della strategia di Marketing sono:

- Why: l'azienda, una volta chiariti gli obiettivi che si pone nei confronti del consumatore utilizza verso di essi diversi tipi e sforzi di comunicazione. Gli obiettivi variano a seconda dei tipi di Stakeholder
- When: nel campo del GM è importante comunicare dopo che vi sia stato il miglioramento delle performance ambientali
- Who: è necessario comprendere quali siano le categorie di soggetti che hanno interessi nelle prestazioni ambientali dell'azienda
- What: fondamentale è il contenuto della comunicazione ma anche ciò che si può o meno comunicare agli stakeholder.
- How: il modo più efficace per comunicare, serve una comunicazione specifica per ogni parte che l'andrà a ricevere.
- Where: la strategia si completa con la scelta dei canali e degli strumenti da utilizzare

(Fondazione Istud, Green Marketing di Letizia Marzulli, Roberta Pazienza, Serena Zammartini e Vito Maccadino)

Uno dei grandi utilizzatori di Green Marketing nel retail in Italia è Coop, retailer che si è sempre impegnato in campagne green con numerose partnership con gruppi come WWF e Legambiente, tanto da avere un sito dedicato "Coop-Ambiente". Nel 2009 lanciò la campagna "Vivi Verde" essa "racchiude l'impegno di Coop per la tutela dell'ambiente" e ad oggi ci sono circa 260 articoli con questo marchio dall'alimentare a prodotti per la casa. Coop con questa campagna si è unita al gruppo di retailer internazionali che hanno sviluppato campagne

equosolidali e grazie ad essa nel 2015 si è aggiudicata il premio nazionale Ecolabel UE consegnato dall'ISPRA (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale), per l'impegno in termini di comunicazione e informazioni. (<http://consumatori.e-coop.it/index.php/archivio/2015/>) (<http://www.e-coop.it/web/guest/coop-ambiente>)



**LA NATURA
SCEGLIEREBBE
VIVI VERDE COOP.**



1.3) LA MATRICE DEL GREEN MARKETING

	a) VERDE	b) PIU' VERDE	c) VERDISSIMO
1) AZIENDALE: aziende e mercati	Dare l'esempio	Sviluppare il mercato	Creare nuovi business concept
2) SOCIALE: sociale e identità	Ha partner credibili	Crea brand tribali	Idea "cavalli di troia"
3) PERSONALE: prodotti/abitudini personal	Sottolinea i vantaggi collaterali	Cambia le abitudini d'uso	Agisce sugli stili di consumo

LE COLONNE

Secondo Grant sono tre i risultati che un'azienda si pone: Commerciale, ambientale e culturale, obiettivi che vengono perseguiti in modo diverso in tutte e tre le categorie sopra elencate.

VERDE: ottiene solo il primo risultato. Si tratta del marketing tradizionale applicato a prodotti, marchi e aziende più sostenibili, dei concorrenti, i quali fissano nuovi standard. In questo caso si ritiene che l'azienda debba essere “. Obiettivo: stabilire nuovi standard. Comunicare

PIU' VERDE: ottiene i primi due risultati. È un tipo di marketing “collaborativo e partecipativo, contempla sviluppi come il passaparola, le esperienze e gli eventi legati a un marchio, l'educazione e la community. È una pubblicità che coinvolge le persone in una attività ma che

non porta ad un cambiamento diretto del comportamento. Obiettivo: Condividere le responsabilità collaborare.

VERDISSIMO: si avvicina maggiormente al raggiungimento dei tre risultati. Questo tipo di marketing si appoggia alle nuove tecnologie e in particolare al web 2.0 che trasformano fenomeni locali di basso profilo in qualcosa di molto efficace. “La sfida centrale è quella di combinare prodotti, servizi e abitudini quotidiane radicalmente nuove con codici culturali perfettamente accettabili”. Obiettivo: sostenere l’innovazione. Rimodellare la cultura.

LE RIGHE:

AZIENDALE: il brand marketing così definito sta perdendo sempre di più potere sul consumatore, il quale risulta sempre più informato e meno influenzabile “armato delle conoscenze del prodotto e delle proprie convinzioni politiche, introduce un nuovo metro di valutazione del brand”

SOCIALE: il marketing in passato legava un prodotto a dei significati sociali che poi venivano collegati alle persone, ma ora non è più facile etichettarle. “il significato di un marchio è costituito dalla gente, non dalla pubblicità. La parola d’ordine del marketing oggi a livello di significati sociali e di branding è autenticità”

PERSONALE: il marketing viene identificato spesso con la pubblicizzazione di un marchio. Pensando a ciò ci si dimentica che molti degli acquisti che effettuiamo hanno “un marchio invisibile” e sono fatti seguendo l’abitudine e l’inerzia.

QUADRANTI

A1) importante è la chiarezza. Vi sono due strategie: spiegare in generale cosa si sta facendo o presentare esempi di prodotti d’avanguardia creati.

A2) Due strategie: ottenere una certificazione ambientale da un ente riconosciuto o una partnership con un ente riconosciuto o ONG.

A3) Alcuni produttori non promuovono questi vantaggi derivanti dai loro prodotti. Chi lo fa invece viene posizionato all’estremità delle due fasce di mercato: lusso o economica.

B1) Le aziende che possiedono forti credenziali rispetto ai concorrenti possono direzionare l’opinione pubblica, seguendo due strategie: educazione o militanza. Possono informare i consumatori o scuoterli emotivamente inquadrando il problema.

B2) Marchi che nascono in associazione ad un particolare tipo di utilizzatori che ne costituiscono l'icona e la possibilità di aumentare il seguito è aumentata grazie ad Internet. Le strategie sono basarsi sull'esclusività o sull'empatia del brand che lo rende accessibile.

B3) le aziende possono influire di più se collaborano con i clienti. Due strategie: cambio o taglio. La prima prevede una correzione delle abitudini, la seconda un cambiamento totale.

C1) creazione di un nuovo mercato con un'impronta ecologica più ridotta. Grazie anche al web 2.0. Esempio di ciò sono le recensioni sui siti d'acquisto online.

C2) Avviene quelle volte che una radicale innovazione sostenibile viene accettata grazie ad un rivestimento culturale. Come l'aggiornamento di idee della cultura tradizionale.

C3) Fornire alternative di consumo attraenti e praticabili rispetto a quelle non sostenibili. Le due strategie sono Tesaurizzare o condividere.

1.4) ECO-BRANDING e GREEN WASHING

Un green brand, secondo Inch (2011), "è un brand dove i valori della sostenibilità costituiscono l'essenza stessa del brand". La strategia di Eco-Branding, è una delle quattro strategie descritte da Renato Orsato nel libro "Sustainability Strategies" essa permette alle aziende di ottenere un vantaggio sui competitors, in particolare quelle rivolte al B2C, tramite gli attributi tangibili o intangibili del loro prodotto. "Le imprese hanno bisogno di dimostrare che i loro prodotti danno minori rischi ambientali rispetto a prodotti simili e soddisfino gli stessi bisogni". Il problema, in particolare per i retailers, risulta anche dal fatto che non è sempre facile calcolare e misurare i progressi e comunicarli ai clienti. La comunicazione si appoggia su tecniche di: green marketing come abbiamo visto precedentemente e quelle dell'eco-design insieme al green packaging come vedremo nel capitolo successivo.

Questa strategia ha successo nel momento in cui l'impresa soddisfa tre requisiti trovati da Forest Reinhardt:

- 1) Fornire informazioni affidabili sulle prestazioni ambientali del prodotto: per far ciò è utile avere delle certificazioni date da marchi ecologici per evitare il greenwashing
- 2) Avere una differenziazione difficile da imitare da parte dei competitors: questo è possibile se l'innovazione che dato il vantaggio è unica e inoltre aiuta la presenza degli eco-marchi a rendere unico il prodotto.
- 3) La disponibilità dei propri clienti a pagare un premium price: risulta possibile quando il consumatore ha chiaro il beneficio garantitogli dal prodotto.

Orsato aggiunge un altro punto che è la convergenza tra i benefici pubblici e privati, perché potrebbe eliminare il trade-off nell'acquisto di prodotti ecologici, favorendo sicuramente il brand. Il rischio di molte imprese alla ricerca di una differenziazione è quello di evidenziare una delle pratiche green, di non particolare rilevanza, sviluppata dall'impresa e basarsi su questa per auto dichiararsi eco sostenibile ma questo viene considerato Greenwashing.

Greenpeace lo definisce come "l'atto di ingannare i consumatori riguardo le pratiche o i benefici ambientali derivanti da un prodotto o da un servizio dell'azienda" (Greenpeace, 2012). (<http://www.stopgreenwash.org/introduction>) "È un marketing ecologico di facciata e consiste nell'insieme di pratiche prevalentemente di comunicazione che alcune aziende utilizzano per acquisire una reputazione ecologica pur non avendo inciso realmente sulla sostenibilità ambientale, al fine di acquisire un'immagine migliore" (Fondazione Istud). Ingannare i consumatori e ottenere guadagni tramite queste dichiarazioni non veritiere, negli ultimi tempi risulta sempre più difficile grazie ai social network data la velocità di diffusione delle notizie. Per evitare che alcune dichiarazioni vengano poi additate come false o incomplete e determinino quindi contraccolpi futuri, compagnie come Coca Cola, che ha investito grandi somme di denaro in attività ecosostenibili e di riciclaggio, hanno "tenuto nascosto" molte delle loro innovazioni in campo green. In alcuni paesi come Inghilterra, Francia e Norvegia vi sono delle vere e proprie sanzioni per chi si rende colpevole di Green Washing e dal 1991 la FTC (Fair Trade Commission) ha creato una serie di documenti per avere un miglior controllo riguardo tutti i problemi collegati al GM. ("The new rules of green marketing" Ottman, 2011) "Tra le strategie per evitare di ricadere nel Greenwashing, si consiglia alle aziende di essere trasparenti fornendo ai consumatori informazioni chiare e veritiere ma anche la possibilità a questi ultimi di verificare personalmente i dettagli dei prodotti".

Uno dei casi di Greenwashing di maggior rilevanza fu quello di British Petroleum che nel 2001 lanciò la sua campagna ambientale con lo slogan: "Non possiamo mettere tutta l'energia in un barile". Il CEO diceva di voler investire 1.5 miliardi di dollari in energie "alternative": una parola molto ambigua. Infatti gli investimenti si rivolsero non solo alle fonti sostenibili ma anche all'avanzamento nelle tecniche per la produzione di GPL e Metano. Il problema è che nonostante il grosso investimento di BP questo risultava essere circa il 7% del piano di investimenti totale dell'impresa. La campagna ebbe un effetto boomerang tanto che furono più le critiche che i consensi ottenuti, Greenpeace si fece portavoce di un movimento contro questo tipo di pubblicità utilizzando l'acronimo BP come "Burning Planet". (Ramus &

Montiel).(<http://www.theguardian.com/environment/2008/nov/20/fossilfuels-energy>).
(<https://annares.wordpress.com/2010/05/31/bp-bad-people-ledes-and-links/>)

1.5) ETICHETTE AMBIENTALI

Come abbiamo visto in precedenza le “eco-labels” sono parte integrante di ogni strategia di Marketing e assumono un gran rilevanza anche per quanto riguarda il Green Purchasing e il Green Packaging. Vengono definite come: “Un’ etichetta che identifica il comportamento di un prodotto o servizio nei confronti dell’ambiente basandosi su considerazioni del ciclo vitale” (Orsato, 2009). Esse rappresentano lo sforzo del produttore del bene, talvolta anche servizio, al raggiungimento di determinati standard qualitativi e ambientali. Nelle situazioni dove il consumatore è in difficoltà nel capire quali siano le pratiche migliori a livello ambientale entrano in giochi le etichette green. In quanto esse sono la prova della veridicità delle dichiarazioni dell’azienda. “L’immagine e la credibilità di queste accreditamenti hanno un ruolo fondamentale per la costruzione della confidenza e fiducia dei consumatori sulle dichiarazioni dell’azienda” (McEachern e McClean,2002). Queste hanno lo scopo di informare il consumatore, sia nel B2B che nel B2C, che il prodotto raggiunge dei determinati livelli minimi di impatto ambientale durante tutti i passaggi della sua esistenza. Per questo argomento molto importante è la creazione dell’ISO (International Organization for Standardization) che classifica i diversi tipi di etichette, che vengono collegate a un determinato prodotto. Quelle che vengono definite come “Eco-labels” sono le ISO 14020 e 14025 o chiamate di tipo 1 e tipo 3. Quelle di tipo 1 derivano da enti certificatori riconosciuti che valutano il raggiungimento di determinati standard da parte del prodotto o servizio. Anche le tipo 3 derivano dalla certificazione di un ente ma viene valutato il ciclo di vita tramite la LCA. Questa certificazione è la più difficile da ottenere e richiede “Un metodo per quantificare l’impatto ambientale di un processo industriale, di un’attività o di un prodotto”.

(<http://www.greenreport.it/news/comunicazione/life-cycle-assessment-lca-origini-standard-normativi-e-struttura-operativa/>)

L’analisi comprende tutti i passaggi dall’estrazione delle materie prime fino alla disposizione finale del prodotto. È proprio la difficoltà nell’ottenere questo tipo di informazioni che limita la diffusione di questa certificazione. Vi sono poi le etichette di tipo 2 che sono quelle che derivano da auto certificazioni dell’azienda produttrice ma esse sono prive di legittimità.

Una delle etichette più famose è quello della FSC (Forest Stewardship Council) fondato nel 1993 in Messico è il primo esempio di creazione di etichette per la definizione di standard internazionali. Nata dopo la conferenza di Rio del 1992 nella quale si discusse della necessità di una società adibita al controllo e alla creazione di standard per la gestione delle foreste. FSC

è un'organizzazione globale, nonprofit che si occupa della promozione per la gestione responsabile delle foreste in tutto il mondo con lo slogan "Forest for All Forever". Gode dell'appoggio di fondazioni no profit come WWF e GreenPeace e di imprese come TetraPack e MondiPLC. FSC si basa su 10 principi, come la corretta pianificazione delle piantagioni e il controllo dell'impatto ambientale causato da modificazioni, e 57 criteri L'etichetta creata è una delle più difficili da ottenere proprio per gli alti standard fissati. Per contrastare l'azione del FSC sono nate altre cinquanta etichette indipendenti più o meno conosciute, come lo SFI (Sustainable Forestry Initiative), con lo scopo di garantire delle certificazioni anche ad imprese



non meritevoli dell'etichetta FSC.

Il problema è che queste etichette erano nate per limitare la confusione dei consumatori, in realtà non c'è ancora la consapevolezza dell'eco label da parte dei clienti. Inoltre etichette come la FSC è più di aiuto ai fornitori rispetto ai clienti, quindi più presente nel commercio B2B. l'altro problema è che il successo è misurato in numero di prodotti che vengono marchiati con il FSC ma se un'impresa vuole differenziare un prodotto puntando sulla sua sostenibilità farà in modo che questo rimanga unico. In conclusione le imprese non possono affidarsi completamente alle etichette per ottenere un vantaggio esclusivo e anche quando viene generato, deve essere considerato come un vantaggio duraturo ma temporaneo .(
<https://ic.fsc.org/en/about-fsc>)

CHP 2 GREEN PURCHASING & PACKAGING

2.1) GREEN PURCHASING

La sezione di economia dell'Università della California lo definisce scrivendo: “Esso si riferisce all'approvvigionamento di prodotti e servizi, i quali hanno un effetto ridotto sulla salute umana e sull'ambiente rispetto a prodotti/ servizi che hanno il medesimo fine”.

(https://financial.ucsc.edu/Pages/Purchasing_GreenPurchasing.aspx)

I prodotti e servizi acquistati utilizzano meno risorse, sono creati per durare di più e minimizzare il loro impatto ambientale dalla loro creazione fino al loro smaltimento. Il GP (Green Purchasing) è fondamentale nella Green Supply Chain proprio perché si trova all'inizio di essa e non sarebbe possibile sviluppare le corrette strategie senza un'attenta attività di acquisto.

Il GP si compone dell'analisi di tre parti:

- Analisi del ciclo vitale: valutazione dell'impatto ambientale del prodotto nel suo ciclo di vita. Considerando tutti i passaggi dalla materia prima allo smaltimento
- Prevenzione dell'inquinamento: studio di processi e pratiche per la prevenzione di inquinamento e sprechi
- Efficienza delle risorse: viene data la preferenza a materiali riusabili e riciclati

Il ruolo dell'approvvigionamento all'interno della GSC è dipendente dalla creazione di un forte legame tra fornitori di primo livello e impresa che porti alla costruzione di un modello dove vengono allineati gli incentivi per tutti i fornitori, i quali faranno lo stesso all'interno della loro GSC. (Emmet Sood,2010)

Lo scopo principale è quello di ridurre la spesa e l'utilizzo di sostanze nocive all'interno dell'intera catena. Mirando ad una riduzione dei costi con il miglioramento della performance del Network. Guadagni sostanziali e una forte riduzione dello spreco possono essere raggiunti tramite l'assegnazione di incentivi ai fornitori che riescono a ridurre l'utilizzo di materiali nocivi o a sviluppare pratiche sostenibili. Si valuta non solo la quantità del materiale venduto ma anche la qualità del servizio aggiuntivo che essi garantiscono. Uno dei problemi riguardanti il GP è il costo di acquisto dei materiali ricercati, i quali derivano da fornitori specializzati. Secondo il Green Purchase Network queste sono le caratteristiche che gli articoli da comprare nell'approvvigionamento green devono possedere, rispetto ai prodotti rivali:

- devono portare una riduzione dell'inquinamento ambientale rispetto ai prodotti rivali
- devono essere un risultato o portare a una conservazione di risorse e energia

- devono utilizzare o usare in maniera sostenibile le risorse naturali
- devono avere un utilizzo di lungo termine
- devono essere ri-utilizzabili
- devono essere riciclabili
- devono essere composti o utilizzare materiali riciclati
- devono essere di facile smaltimento

(<http://shigagpn.gr.jp/english/what1.html>)

2.2) IL SETTORE PUBBLICO NEL GREEN PURCHASING

Per favorire questo tipo di transazioni il Giappone, prima nel 1996 e poi nel 2005, grazie all'adesione di molti stati ha formato il IGPN (International Green Purchasing Network). L'obiettivo è quello di promuovere quest'attività e creare delle linee guide da seguire. La formazione di questo organismo si è resa necessaria perché l'attenzione globale, sia economica che politica, si è spostata sullo sviluppo sostenibile "Lo sviluppo che permette di soddisfare le necessità del presente senza intaccare la possibilità di soddisfare quelle future".

(<http://www.igpn.org/about/index.html>)(<http://www.gdrc.org/sustdev/concepts/14-gproc.html>)

Il GP ha avuto una così grande diffusione e successo anche perché ha ricalcato le orme del Green Public Procurement nel 2008 si parlava di un decimo della spesa pubblica negli USA utilizzato per acquisti green mentre in Europa era pari al 14% del PIL. "L'idea che siano le imprese pubbliche e gli stati stessi a dover dar l'esempio nel processo di cambiamento nel consumo verso prodotti più ecologici è sempre più rilevante" (Kunzlik,2003).

Sempre grazie agli enti pubblici che si deve la diffusione di leggi e norme a difesa dell'economia sostenibili come: l'ISO (International Organization for Standardization) 14000 o 14001 norma internazionale ad adesione volontaria applicabile a qualsiasi tipo di organizzazione pubblica o privata, che specifica i requisiti di un sistema di gestione ambientale(<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.html>)

2.3) GREEN PACKAGING

Il Packaging è uno degli elementi più visibili nella GSC, perché è ciò che il consumatore sente e vede prima di entrare a diretto contatto con il prodotto: da qui abbiamo una prima informazione riguardante il numero di problemi ambientali che interessano l'azienda produttrice.

Il packaging negli anni, oltre essere usato come protezione del prodotto, è diventato un modo per attirare e influenzare il consumatore. A seconda del packaging il prodotto viene allocato in posizioni e postazioni diverse nei negozi in cui viene venduto. Vi è sempre più controllo sul packaging perché un eccessivo utilizzo comporta: un numero maggiore di rifiuti, maggiori costi aggiuntivi, uno spreco di risorse e soprattutto degradazione ambientale.

La trasformazione del Packaging risulta per molte imprese la tecnica più facile e veloce per ridurre i costi e l'impatto ambientale. Inoltre può aumentare la considerazione che l'azienda ottiene da parte dei consumatori nel mondo della sostenibilità.

I punti che convergono nel Green Packaging:

- **Riduzione:** i consumatori ritengono che vi sia un uso spropositato nell'utilizzo del Packaging, oltre a ridurre al minimo il suo utilizzo bisognerebbe mandare il messaggio che questo aiuta l'impresa a ridurre il suo impatto ambientale.
- **Riutilizzo:** questo è forse uno dei metodi migliori per impiegare il packaging, le imprese si devono prendere in carico a responsabilità di riprenderlo dai consumatori e riutilizzarlo al meglio. Purtroppo nel commercio al retail non è sempre possibile questo riutilizzo date le norme igienico sanitarie vigenti.
- **Riciclo:** se non è possibile riusarlo dovrebbe essere possibile smaltirlo nel modo più ecologico possibile. Le aziende potrebbero fornire informazioni sui loro siti per un miglior smaltimento
- **Riformare:** questo è il più difficile da effettuare, perché si cercano tutti gli aspetti migliorabili del packaging dai materiali di produzioni al modo in cui esso viene utilizzato

(Zhang & Zonjian,2012)

La SPC (Sustainable Packaging Coalition) ha come obiettivo un mondo dove il packaging sia una fonte di responsabilità, creato in modo da essere efficace e sicuro durante tutto il suo ciclo di vita, tale da poter soddisfare i criteri del mercato per performance e costi, fatto interamente da risorse rinnovabili e una volta facilmente riciclabile. Questo è l'obiettivo del sistema "cradle to cradle" cioè dalla culla alla culla, dove il packaging derivi da materiali riciclati, ed esso verrà a sua volta riciclato una volta adempiuto al suo incarico.

Quindi il packaging sostenibile deve rispondere a più caratteristiche: è volto alla conservazione ambientale, il suo ciclo vitale è accompagnato dalle pratiche più ecologiche e genera benefici per i singoli individui e le comunità. Uno dei ruoli più importanti che ricopre il packaging e il suo design è quello di comunicare creativamente delle informazioni al consumatore, questo

risulta dalla fusione delle tecniche di green marketing e design. Inoltre vi è un diretto collegamento con il green purchasing dato che è compito del reparto acquisti reperire i materiali corretti dai partner migliori.

Ci sono delle leggi a cui i produttori di packaging devono sottostare: Direttiva 94/62/EC sul Packaging e i rifiuti del Packaging, le Linee Guida della Commissione Federale del Commercio(USA) “Guida al Marketing Ambientale” (simile in Canada e UK), ISO 14021 in Australia e Nuova Zelanda e la EN 13427 sono i Requisiti Europei per il Packaging e i rifiuti del packaging. Uno dei motivi principali che hanno portato alla creazione di questi regolamenti è che circa un terzo delle dieci tonnellate di rifiuti causate ogni anno sono causa diretta del packaging. (Sustainable Packaging Coalition & Green Blue, 2006)

2.3.1) LA CONNESSIONE E LE DIFFICOLTA’

Per ridurre il packaging che va ogni giorno nelle discariche sono state create diverse leggi, il problema per i fornitori è quello di garantire la corretta quantità di imballaggio utilizzato per impedire danni al materiale e rispettare le leggi in termini quantità e qualità. Il costo dell’imballaggio di materiali tossici è sempre più alto e inoltre l’acquisto di materiali che possano essere riutilizzati o riciclati è sempre più difficile. Il packaging innovativo porterà sicuramente ad un aumento del ruolo del GP: l’esempio è quello delle buste biodegradabili che prima erano una sola richiesta da parte dei consumatori, mentre ora sono obbligatorie per legge. Gli ostacoli che affronta il GP sono legati agli alti costi dei programmi ambientali e al fatto che le tecniche di riciclo e riuso, che non sono adeguatamente sviluppate e non sempre portano ad un vantaggio in termini economici. Inoltre tra alcune imprese vi è l’idea sbagliata di un altissimo costo di sviluppo e implementazione delle tecniche green: questo le allontana dal capire che adottando queste tecniche potrebbero ridurre i costi e migliorare l’immagine dell’impresa. (Hockey & Galle,1997) (Dangelico & Pujari,2010)

2.3.2) IL PROBLEMA DEL MATERIALE

Non è detto che la soluzione sia solo ridurre le dimensioni e il peso degli imballaggi, bisogna anche puntare a migliorare l’efficienza del packaging stesso aumentando le sue funzionalità. Nei paesi africani uno dei problemi più grosso è l’inefficienza dei contenitori del cibo che si rompono durante i viaggi. Questo è un problema sottolineato dalla World Health Organization che parla di 30-50% del cibo andava deteriorandosi per il cattivo packaging mentre in Europa questo era solo il 3%. Bisogna ricercare i materiali adatti che si prestino correttamente ad ogni tipo di trasporto. Non è tanto il materiale a fare la differenza quanto l’uso che se ne fa. In questi

ultimi anni per gli imballaggi più grandi è stata sviluppata la Lignina, è un materiale di scarto derivato dal processo di lavorazione della cellulosa vegetale e grazie ai certificati della FSC (Forest Stewardship Council) è possibile controllare se il legno deriva da foreste gestite in modo sostenibile. Inoltre i materiali che li costituiscono inquinano l'ambiente e durante le piogge rilasciano sostanze tossiche nell'ambiente circostante. (Badalucco,2011)

Uno dei casi, tra i molti presenti, è quello di Coca Cola che il 3 giugno del 2015 all' EXPO di Milano ha annunciato la produzione di una bottiglia fatta interamente di materiale di origini vegetali. Precedentemente la compagnia aveva creato bottiglie non interamente costituite da materiali fossili infatti la differenza chiave è, sia in queste bottiglie che quelle prodotte precedentemente, l'utilizzo di materiali per un 30% di origine vegetale (nel 2010 mentre ora al 100%) invece che le classiche bottiglie di plastica derivate da combustibili fossili. Per la fine del 2010 già due milioni e mezzo di bottiglie vennero prodotte. Esse presentano lo stesso peso e le stesse proprietà delle bottiglie PET ma hanno un logo diverso. L'obiettivo è di ridurre l'emissione di gas in tutti i passaggi della catena e l'utilizzo di questo materiale permette di diminuire la quantità di risorse non rinnovabili utilizzate. L'introduzione di questa innovazione ha portato a rivedere completamente la SC del packaging di Coca-Cola in modo tale che il packaging sia visto come risorsa riutilizzabile e non come rifiuto. (<http://www.coca-colacompany.com/stories/coca-cola-produces-worlds-first-pet-bottle-made-entirely-from-plants>)

2.4) IL DESIGN E LA FORMAZIONE DEL GREEN PACKAGING



Qui è rappresentata la Green Supply Chain per il Green Packaging. Dividiamo il grafico del ciclo di vita del prodotto in 1) acquisto materie prime, 2) manifattura, 3) distribuzione, 4) uso e 5) fine della vita. Nello sviluppo di questo ciclo vengono però utilizzate delle pratiche diverse che consentono di ottenere un prodotto che sia totalmente green.

- a) Riduzione dell'utilizzo di materie prime: viene fatto tramite un nuovo design del packaging in modo tale da ridurre la quantità di materiale che diventerà un rifiuto. Si punta a ridurre le dimensioni e il peso totale, utilizzando solo i materiali necessari comprandoli solo da fornitori che utilizzano tecniche ecologiche. A questa si può aggiungere la tecnica di utilizzare materie prime vergini derivate però da risorse sostenibili. Questa pratica coinvolgono i punti 1,2 e 3.
- b) Utilizzo di materiali riciclati: questo porta ad una minor richiesta di materiali vergini, i quali necessitano di un maggior lavoro in fase di preparazione e allunga il ciclo di vita dei prodotti riciclati. I governi stanno aumentando gli incentivi per chi li utilizza e contemporaneamente creando delle regolamentazioni per renderli appetibili per a tutti i mercati. Questa pratica coinvolge i punti 1,2 e 5.
- c) Design per il trasporto: la creazione di un packaging che si adatti in modo più efficiente al trasporto, la riduzione del peso è sempre una delle tecniche preferibile come l'utilizzo di packaging completamente riutilizzabile o riciclabile. Questa pratica coinvolge i punti 3 e 5.
- d) Riferimento ai migliori partner: i quali utilizzano le migliori tecniche ecosostenibili e non sfruttano i lavoratori. I quali hanno documentato ogni passaggio della produzione e si impegnano nella riduzione dell'immissione di sostanze chimiche dannose. Essi si impegnano anche nell'educazione dei lavoratori e garantiscano il giusto salario. Gli standard sono fissati dalla ISO 14001 e questa pratica coinvolge i punti 1,2 e 5.
- e) Supporto alla chimica e l'ingegneria ecosostenibile: entrambe le materie si pongono come obiettivo di ridurre l'effetto ambientale creato agendo sia sulle sostanze che sui materiali di produzione. Agiscono in tutti i livelli del ciclo proprio perché le innovazioni in queste materie possono venir sempre implementate.
- f) Riuso e riciclo: per il riuso il design deve rendere possibile il suo utilizzo più volte e deve facilitare la restituzione da parte dei clienti. Per il riciclaggio deve essere possibile dividere il prodotto in più parti, in modo da renderlo più facilmente smaltibile. Ovviamente questo può essere facilitato dall'applicazione di etichette che spieghino cosa bisogna fare con l'imballaggio del prodotto. (Badalucco 2011)

2.4.1) DUE STRATEGIE PER LA RIDUZIONE DEI RIFIUTI

Vi sono diverse strategie all'interno delle Supply Chain che mirano alla riduzione degli sprechi e in particolare dei rifiuti. Come abbiamo visto: prevenzione, riciclaggio e il riutilizzo sono gli obiettivi che ogni impresa che utilizza la GSC si pone. Per far ciò sono stati sviluppati i Supply Loops. Essi sono dei particolari modelli di SC che utilizzano gli output o i materiali di scarto

di una precedente catena come loro input. (Emmet & Sood,2010). Questo termine si riferisce alle parti della SC dove vi è il riciclo o riutilizzo dei materiali, prodotti o sottoprodotti derivanti da un'altra catena o dalla stessa. Non esistono due supply loops uguali perché le aziende avendo diversi cicli produttivi hanno anche diversi materiali di scarto. “Le imprese dovrebbero favorire la produttività delle risorse sotto forma di risparmio di materiali, attraverso l’aumento della resa dei processi e un migliore impiego dei semilavorati, in quanto i troppi rifiuti generati, rispecchiano un uso inefficiente di risorse impiegate” (Porter, Van Der Linde 1995). Un altro metodo creato per sensibilizzare i produttori a diminuire i rifiuti e gli sprechi è l’EPR (Extended Producer Responsibility) una politica di approccio ambientale nella quale la responsabilità del produttore si estende per tutto il ciclo vitale del bene e quindi anche dopo la fase di acquisto da parte del consumatore. Ad essa si collega la “Direttiva per la Gestione dei Rifiuti” (2008/98/EC) che rende possibile in ogni stato membro la creazione di leggi per assicurarsi l’estensione di responsabilità dei produttori. Una delle piaghe che questa politica vuole andare a debellare è lo spreco e i rifiuti causati dal Packaging che in Europa, secondo le statistiche dell’UE del 2013, ammontano a circa 156.9 kg per abitante (European Commision DG)

Ogni stato ha la propria legislazione a riguardo, in alcuni stati come in Francia le imprese lavorano con i comuni per il recupero dei rifiuti del packaging industriale ma anche domestico. In altri come il Belgio invece ogni impresa opera separatamente per il recupero del packaging. Sarebbe impossibile avere strategie efficaci di Green Packaging senza avere una riduzione sistematica dei rifiuti già nella fase di acquisto. “I rifiuti sono un’indicazione dell’uso eccessivo e inefficiente delle risorse naturali. Inoltre l’inquinamento che deriva dal trattamento e disposizione dei rifiuti è un potenziale danno per gli umani e gli altri organismi” (McDougall et al., 2001) (Nissen 2005)

2.5) CARBON FOOTPRINT

Una delle discussioni più recenti riguardo l’eco labeling è quello riguardante il controllo dell’emissioni di CO₂. Il primo controllo fu fatto sul cibo con il FM (food mile) che deriva dal calcolo delle miglia percorse dal cibo e di conseguenza quanto ha inquinato il suo trasporto. Non è sempre detto che le emissioni di CO₂ si riducano con il diminuire della distanza come non è detto che il non utilizzo di combustibili fossili derivi dall’impiego di energie rinnovabili. Con LCA si calcolano le GHG (le emissioni di gas nelle serre) ma il problema sorge quando si pensa a che tipo di gas includere o meno nell’etichetta e come far capire ai consumatori quali sono i livelli ottimi di consumo. (Thorneloe,2005). Come abbiamo visto nell’introduzione alla Green Supply Chain l’ultima operazione, se vogliamo considerarla tale e non come un

passaggio eseguito in ogni parte della catena, è il controllo delle emissioni di CO₂ chiamato “Carbon Footprint”. Quando si procede alla misurazione si prendono in considerazione tutti i passaggi dall'estrazione delle materie prime, sia anche la coltivazione del prodotto fino alle emissioni del retailer che vende il prodotto. Un altro problema è proprio il calcolo infatti esistono diversi metodi i più famosi sono il “Carbon Footprint Business Calculator” e il “Carbon Trust” ma se ne contano più di venti, proprio per questo ci deve essere chiarezza tra partner sui metodi utilizzati. Le imprese generalmente possono ridurre le emissioni investendo sulle energie rinnovabili e su mezzi strutture efficienti dal punto di vista energetico e questo richiede grandi investimenti. Un altro metodo è quello del “Carbon Offset” letteralmente la mitigazione dell'effetti dell'anidride carbonica. si comprano delle azioni, vendute da produttori di energia eolica o solare o da organizzazioni ambientali. Con questa azione si ha la possibilità di investire denaro in operazioni che favoriscono il miglioramento dell'ambiente come il rimboschimento di determinate aree, questo è più un processo individuale che l'impresa compie per compensare al danno causato dalle emissioni. (Gotttemberg, 2006).

IL CASO DELHAIZE

3.1) LA STORIA

I PRIMI 100 ANNI

Il gruppo Delhaize nasce a Bruxelles in Belgio nel 1867, come molte delle più grandi corporazioni moderne, da un piccolo business a gestione familiare. L'idea di aprire un network di negozi fu di Jules Dehaize assieme ai suoi fratelli e al cognato Jules Vieujant. Entrambi erano professori di scienze economiche che misero in pratica le loro conoscenze con questo "esperimento". Il progetto iniziale era quello di creare un Network di negozi, con un unico magazzino centrale di riferimento che avrebbe eliminato gli intermediari portando ad una riduzione di costo per il venditore e di prezzo per il consumatore finale. All'inizio della prima guerra mondiale vi erano già 500 negozi in Belgio e grazie alle nuove tecniche di vendita apprese negli Stati Uniti il gruppo si espanse ulteriormente, allargando inoltre la gamma di prodotti offerti. Durante la crisi del '29 creano Derby uno dei primi discount in Europa, arrivando all'inizio della seconda guerra mondiale a possedere più di 750 negozi in diretta gestione e numerosi altri negozi indipendenti che sfruttavano la sua rete di distribuzione. (<http://www.referenceforbusiness.com/history2/9/Delhaize-Le-Lion-S-A.html>)



DAL 1950 AD OGGI

Al termine della seconda guerra mondiale la strategia di vendita del gruppo cambiò. Nel 1950 si fuse la compagnia fondata da Jules Delhaize con quella del fratello Adolphine. Grazie alla rivoluzione economica che investì il Belgio in quel periodo si ebbe il passaggio dal Network di negozi ad un format di supermarket. Essendo una trasformazione molto costosa il gruppo venne quotato alla borsa di Bruxelles “SA Delhaize Freres et Cie “le lion”” nel 1962. Durante tutto il decennio del 1960 continuò il passaggio da negozio a supermarket. Nel 1974 a causa delle leggi che proibivano le aperture prolungate dei negozi e dei supermercati, il gruppo Delhaize aprì il primo supermercato negli Stati Uniti. Questo avvenne con l’acquisto di un terzo dei negozi della società Food Town che divenne poi nel 1983 Food Lion. Nel 1985 aprirono il primo Cub Store (negozio dedicato alla vendita di cibi freschi) e successivamente Tom & Co (negozio dedicato alla vendita di cibo per animali). Negli anni 90 più di 100 supermercati negli Stati Uniti e 400 in Europa. La fine del Urss portò all’apertura in Slovacchia e Repubblica Ceca del supermercato “Del Vita” e poi nel 91 in Grecia con l’acquisto di 15 supermercati Alpha-Beta Vassilopoulos. Nel 1996 compra completamente la catena della Florida Kash n' Karry e apre in Thailandia nuovi negozi Food Lion. Nel 2000 acquista il 49% di Shop and Shave e il 51% della catena Rumena Meg-image. Nel 2001 ,dopo l’acquisizione totale della catena statunitense HannaFord, completa l’acquisto di Food Lion e viene quotata alla NYSE. Nel 2015 il gruppo Delhaize ha avuto un profitto netto di 870 milioni di euro ma il vero colpo di scena è arrivato il 25 giugno 2015, quando Kevin Holt il Ceo di Delhaize ha annunciato la fusione/acquisizione con il gruppo Ahold. I due retailer uniti diverranno il quarto retailer sul mercato europeo e il quinto sul mercato statunitense. (Robinson D.,2015)

3.2) SUPERGOOD

Con questo nome si indica una strategia operativa, nata nel 2010, che il gruppo ha voluto adottare al fine di migliorare le sue prestazioni non solo a livello commerciale ma anche sociale. Gli obiettivi hanno come termine il 2020 e si focalizzano su quattro aree diverse: i brand privati sostenibili, la crescita della diversità culturale tra il personale e i consumatori del gruppo, lo stile di vita salutare e eliminare lo spreco di cibo. Delhaize è un gruppo internazionale e molto eterogeneo, quindi non è sempre possibile adottare la stessa strategia in tutte le catene e paesi. Proprio per questo sono molte le operazioni svolte per raggiungere gli obiettivi del Supergood e i casi successivi descrivono alcuni esempi

(<https://www.foodlion.com/about-us/sustainability/>)



3.2.1) SUSTAINABLE PRIVATE BRANDS

Uno degli esempi più importanti riguardanti l'obiettivo di sostenibilità di DELHAIZE riguarda i prodotti ittici, qui si sviluppa quello che abbiamo visto precedentemente con le tecniche di Green Purchasing, Infatti vengono acquistati prodotti da fornitori affidabili che garantiscono la trasparenza della loro merce. La campagna ha come slogan "Seafood you can trust" e si è espansa principalmente nei supermercati del gruppo in Belgio e Usa (FoodLion e HannaFord). In Belgio il gruppo, tramite una partnership con WWF, ha sviluppato e adottato un sistema per valutare il pesce sia fresco che congelato. Inoltre i buyers che lavorano per DELHAIZE controllano i fornitori e li giudicano, secondo la scala di valutazione creata dalla FAO. Se un fornitore non supera la sufficienza gli operatori di DELHAIZE con l'aiuto della Fondazione Mare del Nord (Stiching de Noordzee) li aiutano a sviluppare sistemi per diventare sostenibili. In USA la partnership è stata creata con "Gulf of Maine Research Institute" (GMRI) che ha permesso al gruppo di rendere tracciabile tutti prodotti marini venduti all'interno dei supermercati nel 2012, diventando così il primo retailer americano a raggiungere questo obiettivo. Per ciò hanno creato un sistema di raccolta dati all'interno della Supply Chain che permette di avere un monitoraggio continuo sul cibo. Come si può notare, in questo caso la differenziazione del gruppo, deriva dalle partnership ottenute e di conseguenza dalle etichette ambientali che sono collegate al prodotto.

3.2.2) HEALTHY LIFESTYLES

"Snack it up" un programma lanciato da Hannaford che mira al miglioramento delle abitudini alimentari dei giovani sportivi americani



Questo è il classico esempio di Green Marketing che possiamo vedere nel gruppo verdissimo si cerca di cambiare e istruire i propri clienti ad avere uno stile di vita sano e sostenibile. Nel New Hampshire gli allenatori delle squadre giovanili di calcio hanno ricevuto dei coupons da 5 dollari da usare in snack salutari. Sempre nei negozi Hannaford è stata creata una guida che aiuta i clienti a orientarsi verso i cibi più salutari ma non per questo più costosi, la guida si chiama infatti “30 days on 200\$” e quindi con un budget minimo riuscire a garantire alle famiglie una dieta sana.

3.2.3) ZERO WASTE

In quest’area convergono le tecniche di Green Packaging, Marketing e Purchasing. Qui si riuniscono proprio perché la fase iniziale coincide con l’acquisto di materiali riciclabili/riutilizzabili. Questi vengono processati e utilizzati come Green Packaging e tramite le tecniche di Green Marketing si porta a conoscenza il consumatore e lo si istruisce sulle modalità di utilizzo e smaltimento del prodotto. Anche qui è fondamentale l’aiuto delle certificazioni ambientali. Uno dei punti cardini della strategia green adottata da questo gruppo è proprio l’azzeramento o la forte riduzione degli sprechi non solo di cibo ma anche di energia e materiali. Al fine di aumentare la percentuale di prodotti riciclati Delhaize Serbia ha organizzato nei negozi di corsi di formazione per sensibilizzare gli “addetti ai lavoratori” che hanno ricilato 4824 tonnellate. Ma il programma più di successo si è svolto, ancora una volta, nei negozi HannaFord. Lanciato nel 2012 con il nome di “M2Z” (moving to zero waste) ha portato al risparmio di 250 mila dollari nel primo quarto dello stesso anno. Si basa su tre punti: 1) migliorate tecniche di riciclaggio 2) “dirottamento” del cibo sprecato 3) istruzione degli impiegati con corsi rivolti al riciclaggio. Il punto 2 è quello che ha avuto maggior successo, infatti tramite un sistema di anaerobico si è riuscito a smaltire i rifiuti alimentari trasformandoli in compost che viene poi rivenduto all’interno dei negozi aderenti all’iniziativa. Il negozio pilota dell’iniziativa “M2Z” ha visto la riduzione da 24 a 4 cassonetti portati in discarica al mese, donando circa 275 chili di cibo fresco e invenduto alle banche del cibo questo ha portato

all'adesione del progetto in altri 50 negozi. Un altro metodo per impedire che gli scarti alimentari vadano in discariche è quello di interrarli e utilizzarli direttamente come concimi. I dati raccolti in maggio e giugno del 2012, l'anno di lancio del programma nei negozi FOOD LION e BOTTOM DOLLAR FOOD, vedono 25 tonnellate di cibo riutilizzate in questo modo.

3.2.4) ASSOCIATE DIVERSITY AND DEVELOPMENT

DELHAIZE mira a riflettere nei suoi "addetti ai lavori" la diversità che trova nei suoi consumatori. Al fine di favorire l'inclusione di tutti i dipendenti è stato creato il BRG (Business Resource Groups) che si rivolge particolarmente a donne, Afroamericani e impiegati con disabilità promuovendo il lavoro di squadra e la crescita personale. Negli Stati Uniti per favorire la crescita all'interno dell'azienda è stata creata la DAU (Delhaize America University) la quale viene frequentata da circa 900 dipendenti con borse di studio di merito e per reddito. Qui si può collocare la strategia nel gruppo verde perché l'impresa cerca di dare l'esempio.

3.3) RAPPORTO CON I FORNITORI

"I fornitori seguendo la strategia di un prodotto sostenibile vengono selezionati secondo degli standard internazionali e quelli delineati dal gruppo. Vi è un controllo diretto in ogni passaggio del cibo, dalla produzione degli ingredienti al packaging". Secondo DELHAIZE la ricerca dei fornitori deve valutare quali di questi si muovono verso un minor impatto ambientale, un miglioramento delle condizioni sociali e nutrizionali. Tutto questo per offrire al consumatore una varietà di prodotti salutari ma anche a buon mercato, andando anche dai produttori locali quando possibile (Esempio Gusturi Romanesti). Lavorare con i fornitori per migliorare le loro prestazioni e renderli più ecosostenibili è ciò che il gruppo punta a fare entro il 2020. Lavorando con la SPC (Sustainable Packaging Coalition) sono state tracciate delle linee guida che i fornitori possono seguire per migliorare il packaging e la sua riciclabilità. Inoltre uno degli obiettivi del 2020 è quello di avere olio di palma completamente tracciabile e che non derivi da prelievi deforestazioni, per far ciò sono stati adottati dei certificati Green Palm e è stata creata una partnership con l'ente "The Forest Trust" tracciando almeno il 30% dell'olio di palma utilizzato, in USA la percentuale sale al 48%. Sempre tramite questa partnership si è arrivati all'utilizzo di materiali in fibra di legno che non deriva da deforestazioni. Al fine di favorire lo stile di vita sano si è cercato, con tutti i produttori di creare delle etichette che riportino i valori nutrizionali in modo chiaro e semplice. In questo caso le strategie si collocano nelle categorie verde e più verde perché il gruppo affidandosi a certificazioni riconosciute cerca di sviluppare un mercato e cambiare le abitudini d'uso. Inoltre in adesione con la NSRI (National Salt Reduction Initiative) il gruppo mira ad una riduzione del 20% del sodio presente nei loro

prodotti. Uno dei controlli più severi effettuati da Delhaize è quello riguardante le condizioni di lavoro alle quali sono sottoposti i dipendenti di fornitori e produttori di materie prime. Delhaize infatti è membro del BSCI (Business Social Compliance Initiative). In questa tabella sono riassunti gli obiettivi che Delhaize vuole ottenere dai suoi fornitori e partner. (<http://www.bsci-intl.org/content/bsci-code-conduct>)

BSCI Code of Conduct



3.11.2013

A CO-OPERATIVE DECADE IN ACTION

17



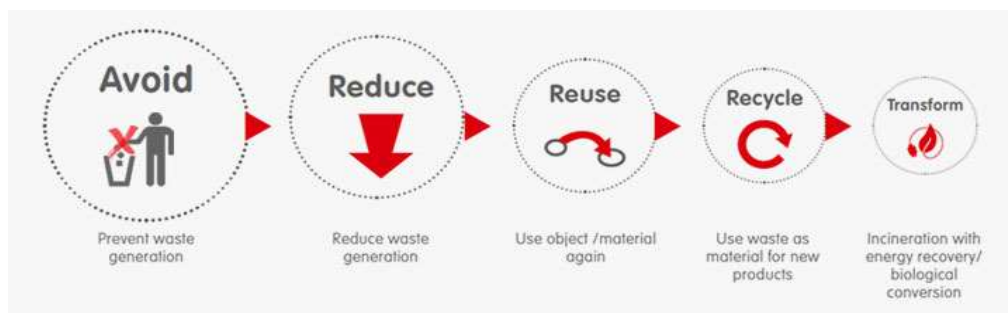
3.4) RAPPORTO CON I CLIENTI

La strategia di questo gruppo mette le necessità del consumatore al primo posto, essi vengono orientati e aiutati nel consumo con le nuove tecniche di Green Marketing e Packaging. In questo senso il gruppo si potrebbe inserire nella tabella di Grant nel quadrato B3. Infatti sono molte le iniziative che il gruppo effettua per cambiare le abitudini dei consumatori. “Portare i consumatori con sé e guidarli nel viaggio verso la sostenibilità sarà il passaggio critico nel successo di Delhaize. Essi dovranno aiutare i clienti a vivere vite più sostenibili” questo è una parte del discorso tenuto durante il meeting con gli Stakeholder e rappresenta la visione del gruppo. Si potrebbe azzardare un collocamento di Delhaize nella cella C3, perché uno degli obiettivi è proprio agire sugli stili di consumo. Uno degli esempi più calzanti è quello degli eventi organizzati all’interno dei supermercati come la possibilità di parlare con dietologi, tour guidati e altri programmi che aiutano i consumatori a orientarsi tra i vari prodotti venduti e scegliere quelli più consoni per lo stile di vita e di consumo a cui essi sono interessati, basandosi sulla possibilità economica di cui essi dispongono.

Lo scopo di DELHAIZE è quello di diventare una guida fidata del consumatore che è alla ricerca di un'alimentazione e uno stile di vita salutare. DELHAIZE SERBIA con la

collaborazione dell'UNICEF ha creato una campagna pubblicitaria per favorire una sana nutrizione tra bambini e adolescenti che è stata poi promossa in tutti i negozi Maxi. Per avvicinarsi ulteriormente ai consumatori in Romania, notando un calo nella vendita di uova nel periodo estivo, è stato creato il brand “Gusturi Romanesti” (strategia più verde, creazione di brand tribali) tramite il quale vengono vendute uova che derivano da allevatori della zona, che hanno superato gli standard di qualità e sicurezza del cibo. Questo brand è di aiuto sia per i produttori ma soprattutto per i consumatori che in esso riconoscono la qualità e la freschezza del prodotto. DELHAIZE per trasformarsi in una compagnia totalmente green mira, anche, alla diminuzione di spreco di cibo. Per favorire ciò vengono donati 86 milioni di dollari l'anno in cibo per i soli negozi negli USA. In aggiunta sono state intraprese molte iniziative contro la fame nel mondo e in aiuto dei meno fortunati. Una di questa, a Charlotte (North Carolina), ha visto la collaborazione della squadra di Nba locale e del loro presidente Micheal Jordan che ha aiutato nella distribuzione di più di un milione di pasti nelle cinque città vicine.

3.5) DELHAIZE PER L'AMBIENTE



“La sostenibilità è un punto strategico per Delhaize America. I nostri clienti e le comunità a cui appartengono ne hanno accresciuto la domanda per i benefici che fornisce a loro e all'ambiente” Kevin Holt CEO di Delhaize America.

La prevenzione è il modo migliore per evitarlo e proprio per questo Delhaize ha fatto investire in un nuovo metodo per effettuare gli ordini, al fine di non avere un sovraccarico che porti allo spreco. La riduzione come si è visto precedentemente è stata altamente studiata e il metodo migliore è quello della donazione del cibo, tanto che in Belgio è partito recentemente un programma pilota per distribuire alle associazioni in aiuto dei più cibo fresco e pane congelato prossimo alla scadenza, in modo tale da venderlo il giorno stesso. Sempre in Belgio nel 2012 è stato riprogettato il packaging di alcuni prodotti utilizzando cartone secondo le norme FSC (Forest Stewardship Council).

Il riutilizzo del packaging di diversi prodotti per un retailer è uno dei punti più difficili da seguire, infatti è fondamentale adeguarsi alle norme sulla sicurezza del cibo. Le discariche vengono utilizzate solo come metodo ultimo quando non ci sono altre possibilità, il 2012 ha visto il risparmio di 840mila dollari in cibo che non è stato mandato in discarica. La trasformazione e la rivendita del compost derivante da prodotti freschi invenduti è la realizzazione ottimale di ciò che DELHAIZE cerca di ottenere come obiettivo finale del SUPERGOOD infatti si cerca di trasformare il rifiuto di un processo nel materiale primo di un altro.

Uno dei metodi per la riduzione dell'inquinamento, che abbiamo sperimentato anche in Italia è stato il passaggio dalle buste di plastica a quelle ecologiche. Al fine di ridurre il consumo di quest'ultime nei negozi "Piccadilly" in Bulgaria è cominciato un progetto chiamato "rent a bag", il quale prevede che il consumatore che riporta le buste comprate ottiene un rimborso pari alla quantità somma spesa per l'acquisto delle buste. Questa operazione ha portato la riduzione del consumo delle buste al 70%.

Nei negozi bulgari della catena Piccadilly invece tutti i prodotti vegetali in data di scadenza vengono venduti alla metà e sono stati aumentati i corsi, come il migliore utilizzo di freezer e apparecchiature di simile utilizzo, per i dipendenti al fine di ridurre i danni subiti dagli alimenti che li rendevano invendibili. Con questo obiettivo per il 2020 la compagnia mira a ridurre a zero lo spreco di energia, materiali e cibo.

In Serbia grazie a una partnership con "Tempo", i negozi Delhaize raccolsero 1487 kg di plastica ,703 kg di vetro e 26 kg di metallo riciclabile. I negozi Mega Image sono stati classificati al terzo posto con il Green Business Index. Mega Image dopo una profonda ispezione aveva capito che il 21% dei prodotti invenduti per imperfezioni erano frutta e verdura. Per impedire che diventassero rifiuti, vennero creati nuovi prodotti al fine di rivendere questa frutta e verdura, da qui derivarono sette nuovi succhi misti, nove tipi di insalata di frutta mista e cinque tipi di insalata di verdura mista. Da un negozio questa produzione si espanse a venti alla fine del 2012, registrando 62mila euro di guadagni netti ad inizio 2013. Oggi tutti i succhi e insalate invenduti nella data di scadenza vengono donati come cibo per animali.

DATI FINALI

2015 PERFORMANCE		2020 OBIETTIVI
Sicurezza del cibo	98% produttori intervistati:85% segue le norme GFSI. Il 13% utilizza altri standard	Intervista e analisi di tutti i produttori
Qualità nutrizionale	37% del cibo venduto ha ottenuto almeno una stella secondo Guilding Stars	45%
Olio di palma sostenibile	100%: 39% certificazioni RSPO 61% certificati “Green Palm”	100% secondo le certificazioni RSPO
Riciclaggio	60% si intende tutti i materiali che non sono stati portati in discarica	80%
Cibo donato	51% dei negozi con programmi di donazione del cibo. 25% cibo invenduto viene donato alle associazioni e alle banche del cibo	100% dei negozi aventi programmi di donazione
Alimenti Ittici sostenibili	87% derivanti da allevamenti identificati	100%
	87% derivante da fonti eco sostenibili	90%
Frighi	59% “ozone friendly”	80%
	2359 media GWP(global warming potential)	2320

CONCLUSIONE

Questa tesi ha mirato a illustrare tre delle macro-operazioni: Green Marketing, Green Purchasing e Green Packaging che seguono la Green Supply Chain.

Grazie all'interesse sempre maggiore dei consumatori, le imprese si stanno evolvendo nella direzione della sostenibilità, con modalità e tempistiche differenti. Questo fa sì che ai fornitori di materie prime venga richiesto un prodotto finale che soddisfi determinati requisiti ambientali ma non solo, anche il processo di produzione dovrà adeguarsi a standard "sostenibili" sempre più elevati. A questo si aggiunge l'attività dei venditori finali, come i retailer, che devono istruire e aiutare il consumatore a riconoscere i prodotti sostenibili e a come utilizzarli appropriatamente.

Già nel 2009 Orsato scriveva "Oggi i prodotti ecologicamente orientati rappresentano una nicchia definita del mercato che è esplorata da un gran numero di imprese in tutto il mondo". Si prevede che prossimamente la Green Economy non riguarderà più solo una piccola parte del mercato ma una grande parte di esso. Alle imprese non sarà più possibile evitare di creare e utilizzare processi sostenibili. Il grande scoglio da superare perché questo scenario si verifichi è aumentare il numero di imprese che sfruttano la GSC. È necessaria quindi una diffusione di consapevolezza e conoscenza delle pratiche eco-sostenibili. Ed eliminare l'idea, di molti imprenditori, che non sia possibile generare profitto dall'implementazione di questi metodi.

Dai dati presentati nel caso Delhaize è possibile vedere come grandi progressi siano stati raggiunti in relativamente poco tempo, dato che la strategia "Supergood" è stata introdotta nel 2010. Per raggiungere la perfetta sostenibilità, ancora molto è da fare. Come retailer è molto importante seguire la volontà dei consumatori ma è fondamentale sapere indirizzare la propria community di clienti nella giusta direzione. Grazie ad un lavoro che coinvolge l'intero Network (dai fornitori ai clienti) Delhaize è riuscita ad arrivare ai livelli di sostenibilità attuali, rendendosi un esempio chiaro per molti altri retailer ed imprese. La fusione con il gruppo Ahold, ci si augura, porterà ad una maggiore diffusione di queste pratiche e degli ideali che hanno accompagnato il gruppo Delhaize verso gli obiettivi della sostenibilità come quello di eliminare il concetto di spreco dalla cultura aziendale.

BIBLIOGRAFIA

- Banyete, J., Brazioniene, L., Gadeikiene, A. “*Expression of Green Marketing Developing the Conception of Corporate Social Responsibility*” Kaunas, University of Technology 2010
- Badalucco, L. “*Il Buon Packaging*”, Edizioni Dativo 2011
- Commissione Indipendente sull’Ambiente e Sviluppo “*Rapporto Brutland*” 1987
- Dangelico, R. M., Pujari, D. “*Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability*”. *Journal of Business Ethics* 95, pp 471-486, 2010
- Emmet S., Sood V. “*Green supply chains -An Action Manifesto*”. Wiley 2010
- European Commission(DG ENV) 2009“*Towards a Greener Retail Sector*”
- European Commission DG “*Development of Guidance on Extended Producer Responsibility (EPR)*” 2014, Bio by Deloitte
- Franke, M., McDougall, F., White P., Hindle P. “*Integrated Solid Waste Management: a Life Cycle Inventory*” Blackwell Science, 2011
- Gottemberg, A., Morris, J., Pollard, S., Cook, M. “*Producer Responsibility, Waste Minimisation and the WEEE Directive: Case Studies in Ecodesign from the European lighting sector*” *Science of the Total Environment* 2006
- Grant, J. “*Green Manifesto*”, Francesco Brioschi Editore 2009
- Hockey, M. and Galle, W.P. “*Green Purchasing Strategies: Trend and Implications*”, *International Journal of Purchasing and Materials Management* 33, pp 10-17, 1997
- Insch, A. “*Conceptualization and Anatomy of Green Destination Brands*” *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality* 5, pp 282-290, 2011
- Law R., Morton D. “*Persistence and Assembly of Ecological Communities*”, *Ecological Society of America*, 1996
- Marzulli, L., Paziienza, R., Zammardini, S., Maccadino, V., “*Project Work-Green Marketing*” *Fondazione Istud*, 2014

- McEachern, M.G. and McClean, P. “*Organic Purchasing Motivation and Attitudes : Are they ethical?*”, International Journal of Consumer 26, pp 85-92,2002
- Nissen A.,Parikka-Alhola K.,Rita H. “*Environmental criteria in the public purchases above the EU threshold values by three Nordic countries: 2003 and 2005*” Ecological Economics
- Orsato, R.J. “*SUSTAINABLE STRATEGIES-WHEN DOES IT PAY TO BE GREEN?*”, INSEAD Business Press,2009
- Ottman, J.A. “*The New Rules of Green Marketing*”, Berret –Koehler Publishers,2011
- Polonsky, M. “*An introduction to Green Marketing*”,University of Newcastle,1994
- Porter, M., Van der Linde, C. “*Green and Competitive:Ending the Stalemate*”. 1995, Harvard Business Review
- Ramus, C.A. & Montiel, I. “*When Are Corporate Environmental Policies A Form of GreenWashing?*”, University of California Santa Barbara
- Robinson,D.“*Europe retailers Ahold and Delhaize to merge in Walmart challenge*”,Retail and Consumer 2015
- Reinhardt, F.L. “*Down to Earth: Applying Business Principles to Enviromental Management*”, Harvard Business School Press
- Romano, P., Danesa,P. “*Supply Chain Management-la gestione dei processi di fornitura e distribuzione*” Mc Graw Hill cap 1
- Siano A. “*Comunicazione per la trasparenza e i valori guida*”, Italian Journal of Management 83, pp 3-23,2002
- Sustainable Packaging Coalition & Green Blue “*Packaging Guidelines*”- 2006
- Thorneloe, S.A., Weitz, K.A., Jambeck, J. “*Moving from Solid Waste Disposal to Materials Management in the United States*”. Interantional Waste and Landfill Symposium. 2005
- Zhang, G., Zhaob, Z. “*2012 International Conference on Applied Physics and Industrial Engineering-Green Packaging Management of Logistics Enterprises*”, Physics Procedia

SITOGRAFIA

<http://consumatori.e-coop.it/index.php/archivio/2015/>

<http://shigagpn.gr.jp/english/what1.html>

<https://annares.wordpress.com/2010/05/31/bp-bad-people-ledes-and-links/>

<http://www.greenreport.it/news/comunicazione/life-cycle-assessment-lca-origini-standard-normativi-e-struttura-operativa/>

<http://www.bsci-intl.org/content/bsci-code-conduct>

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=G>

<http://www.sustainablepackaging.org/content/?type=5&id=the-essentials-of-sustainable-packaging-curriculum>

<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>

<http://www.igpn.org/about/index.html>

<http://www.coca-colacompany.com/stories/coca-cola-produces-worlds-first-pet-bottle-made-entirely-from-plants>

<https://ic.fsc.org/en/about-fsc>

<http://www.stopgreenwash.org/introduction>

<http://www.theguardian.com/environment/2008/nov/20/fossilfuels-energy>

<http://www.e-coop.it/web/guest/coop-ambiente>

https://financial.ucsc.edu/Pages/Purchasing_GreenPurchasing.aspx

<http://www.gdrc.org/sustdev/concepts/14-gproc.html>

http://www.istud.it/istud_neo_laureati/greenmng.aspx

<http://www.referenceforbusiness.com/history2/9/Delhaize-Le-Lion-S-A.html>

<https://www.foodlion.com/about-us/sustainability/>

<http://thegreensupplychain.com/news/16-02-16-2.php?cid=1028>

*Ai miei Genitori, a mio Fratello e mia Sorella,
a mia Zia e le mie Nonne,
ai miei amici Edoardo, Stefano, Sofia, Giacomo e Luca,
a Fabrizio Torsi e Teresa Biasi.*

Un immenso grazie, per tutto quello che avete fatto per me!!