



Società Italiana
Marketing

Trasformazione digitale dei
mercati: il Marketing nella
creazione di valore per le
imprese e la società

XVIII[^] SIM Conference
Ancona, 14-15 ottobre 2021

ISBN 978-88-943918-6-2

PROCEEDINGS

Gli attivatori della sostenibilità nel private label retail ecosystem e le loro relazioni

Marcello Sansone, Roberto Bruni, Annarita Colamatteo, Maria Anna Pagnanelli¹

Abstract

Le strategie di private label si realizzano mediante filiere ad alta intensità di servizio, caratterizzate da partner che, attraverso la regia dei retailer, configurano un sistema di relazioni mutualistiche impegnandosi per la sopravvivenza del network che emerge come service ecosystem (private label supply chain).

Negli ultimi anni i retailer stanno orientando le politiche di gestione e di controllo dell'intera supply chain verso nuovi modelli di sostenibilità; in questo senso, gli asset che prevedono relazioni continue e durature fra tutti gli attori coinvolti nella filiera - come la private label - sembrano essere determinanti nella configurazione del retail come service ecosystem sostenibile.

Sulla base di tali premesse, il presente lavoro, mediante un'analisi della letteratura e un confronto tra esperti nel settore della distribuzione moderna, si pone l'obiettivo di identificare le variabili che rappresentano gli attivatori (enabler) della sostenibilità nell'ecosistema retail. Al fine di rappresentare le relazioni tra gli enabler e conoscere la loro rilevanza all'interno della supply chain sostenibile della private label viene utilizzato il modello TISM. Attivare la sostenibilità in tutta la supply chain è un obiettivo del retail ecosystem; così la rappresentazione delle relazioni tra gli attivatori della sostenibilità permette ai manager di conoscerne la rilevanza e di gestirle.

Keywords: retail service ecosystem; private label; sustainable supply chain; enabler; attivatori; TISM

Introduzione

Il problema della sostenibilità sta coinvolgendo in modo rilevante le dinamiche di mercato in ogni settore, incluso quello del settore retail ove risulta sempre più importante specie in relazione alla concorrenza e alle scelte dei consumatori (Vadakkappatt et al., 2021; Young et al., 2018). Il retailer è chiamato così a considerare logiche di business sostenibili e responsabili (a livello economico, sociale e ambientale) competendo nel mercato, coinvolgendo i clienti in scelte

¹ Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, 03043 Cassino - Via Sant'Angelo, loc. Folcara, m.sansone@unicas.it; r.bruni@unicas.it; a.colamatteo@unicas.it; mariaanna.pagnanelli@unicas.it

responsabili e soddisfacendo il consumo sostenibile (Seyfang, 2009). Dal punto di vista del consumatore, la sostenibilità è considerata tra gli elementi essenziali per guidare il processo di acquisto; negli ultimi anni infatti cresce la sensibilità dei consumatori per gli acquisti che rispettano l'ambiente e hanno un basso impatto ambientale nel lungo periodo (Lubowiecki-Vikuk et al., 2021; Deloitte, 2021). I retailer, quindi, possono soddisfare le attese dei consumatori e avere maggiori opportunità di competere nel mercato coinvolgendo il network di attori della filiera in un approccio sostenibile. In particolare, le filiere della private label (private label supply chain) sono caratterizzate da elevati livelli di intensità di servizio e da legami rilevanti tra gli attori coinvolti (Cristini, 2018; Vlachos, 2014); sembrano così essere adatte a supportare progetti di sostenibilità condivisi. Alcune ricerche hanno studiato la filiera della private label mediante il framework del service ecosystem (Sansone et al. 2018; Macfadyen et al., 2015) e la letteratura sulla service research suggerisce di approfondire temi quali il service ecosystem e le loro dinamiche (Furrer et al., 2020), legate anche alla sostenibilità e al ruolo del service context (Ruokolainen, 2013; Reinoso et al. 2015).

Pertanto, il presente lavoro si pone l'obiettivo di indagare la filiera sostenibile della private label (PLSSC) coinvolgendo un gruppo di esperti al fine di rappresentare le relazioni tra gli attivatori della sostenibilità nell'ecosistema retail emergente. A tal fine le domande di ricerca sviluppate sono le seguenti:

RQ1. Quali sono gli attivatori della sostenibilità nel private label retail ecosystem?

RQ2. Quali relazioni ci sono tra gli attivatori della sostenibilità nel private label retail ecosystem?

I risultati di questa ricerca ottenuti mediante l'applicazione del modello TISM contribuiscono a fornire una visione organica delle relazioni tra gli attivatori (enabler) della sostenibilità che generano da decisioni degli attori coinvolti nell'ecosystem. Pertanto, la definizione degli attivatori della sostenibilità e la descrizione delle loro relazioni nella sustainable supply chain della private label costituiscono elementi di originalità della presente ricerca.

Il lavoro è strutturato come segue: dopo aver presentato la contestualizzazione teorica della ricerca, è stato descritto il metodo adottato; si prosegue poi con i risultati riportati nei paragrafi dedicati alle domande di ricerca e si chiude illustrando il contributo alla service e retail research descrivendo implicazioni pratiche.

Riferimenti teorici

Sostenibilità nella service research

I temi della sostenibilità sono considerati rilevanti nella service research in riferimento all'utilizzo e all'integrazione delle risorse e ai processi di co-creazione del valore gestiti dagli attori coinvolti (Ostrom, 2009); difatti attraverso relazioni efficaci e sostenibili è possibile coinvolgere più attori alla co-creazione di servizi realizzando un valore condiviso e sostenibile (Vargo e Lusch, 2008). Realizzare servizi secondo tali logiche e attivare relazioni basate sulla sostenibilità permette di generare e mantenere un benessere globale rivolto anche alle future generazioni (Wolfson et al., 2015). Dagli studi sul rapporto tra sostenibilità e servizi sono emersi prevalentemente due approcci di ricerca: il primo presenta la prospettiva endogena caratterizzata dal servizio sostenibile (Dresner, 2008; Halme, 2012) mentre il secondo presenta una prospettiva più ampia, considerando il servizio orientato verso la sostenibilità. Il servizio orientato alla sostenibilità promuove lo sviluppo di relazioni win-win tra molteplici attori e la loro capacità di adattamento all'ambiente per sopravvivere e per affrontare il cambiamento tramite la condivisione di risorse e interazioni (Matzen, 2009); in tale contesto si inseriscono gli studi sull'ecosistema sostenibile di servizi (Ruokolainen, 2013; Reynoso et al., 2015).

Secondo una prospettiva ecosistemica, la sostenibilità rappresenta la capacità degli ecosistemi non solo di affrontare i processi complessi integrando risorse (Wolfson et al., 2011), ma di svolgere tali attività conservando le risorse e le opportunità di creazione di benessere per le generazioni future. In tal senso, dunque, anche nella prospettiva ecosistemica, la sostenibilità si raggiunge nei contesti di business perseguendo il principio delle 3P (Pianeta, Persone, Profitti) (Elkington, 1989). Nello specifico, Winterich (2019) sostiene che la sostenibilità è un insieme di attività, processi, idee, comportamenti che coinvolgono ambiti economici, ambientali e sociali. Per questo motivo, un business sostenibile dovrebbe essere in grado di avvicinarsi al principio delle 3P, che si riferisce alla performance economica dell'azienda (profitti), all'impatto ambientale delle attività aziendali (pianeta) e all'impatto del business sul sistema sociale coinvolto nelle attività (persone) interne ed esterne all'impresa.

Ecosistema e settore retail

Il concetto di ecosistema è utilizzato da manager e da esperti per qualificare le caratteristiche che il settore retail sta assumendo negli ultimi anni anche nel settore alimentare ed in riferimento alla private label (Colamatteo e Pagnanelli, 2020). La private label difatti ha un ruolo chiave per lo sviluppo sostenibile dell'ecosistema retail, poiché 71 dei 169 target relativi ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile indicati dalle NU subiscono un impatto diretto o indiretto da parte della private label nel contesto della distribuzione moderna (European

House Ambrosetti, 2021). Alcuni autori (Macfadyen et al., 2015) studiando l'ecosistema nel settore alimentare sostengono che esso emerge quando una molteplicità di attori interagiscono nella filiera con relazioni dirette o indirette, condividendo conoscenze e protocolli e occupandosi di trasferire i beni alimentari dal campo/impianto di produzione al consumo diretto del cliente. Sempre approfondendo il retail alimentare, Frishammar et al., 2018 considerano le strategie di interazione tra gli agricoltori, i retailer della GDO alimentare, i consumatori e tutti gli attori coinvolti come elementi che influenzano l'ecosistema retail. Partendo da tali riflessioni, Sansone et al. (2018) hanno rappresentato il settore retail come un service ecosystem, ossia una configurazione di istituzioni emergenti, di relazioni tra attori interessati alla sopravvivenza dell'ecosistema attraverso un processo di integrazione delle risorse ed il rispetto di un impegno mutualistico.

Settore retail e attivatori della sostenibilità

I retailer cercano di proporre un'offerta sostenibile per competere in mercati sempre più dinamici, per soddisfare bisogni ed esigenze dei consumatori che sempre più spesso preferiscono fare acquisti sostenibili e per uniformarsi ai dettami normativi finalizzati alla salvaguardia dell'ambiente e della società.

La sostenibilità è considerata come un approccio olistico alla gestione delle attività dei retailer e all'intera filiera collegata, coinvolgendo tutti gli attori tra loro in relazione, compreso il consumatore finale (Vadakkepatt et al., 2021). Difatti, non è sufficiente inserire in assortimento prodotti che richiamano produzioni o caratteristiche di sostenibilità, ma l'intera value proposition del retail ecosystem deve essere votata alla sostenibilità al fine di permettere al consumatore di percepire tale approccio (Erez, 2019). Affinché tale processo sia possibile è opportuno che ogni attore coinvolto nella filiera del retail lanci input di sostenibilità attivandosi anche secondo il modello delle 3P (Elkington, 1989). Una supply chain sostenibile comprende la gestione integrata di materiali, informazioni, flussi di capitale oltre alla cooperazione tra le aziende. Queste ultime lavorano al fine di raggiungere gli obiettivi delle dimensioni dello sviluppo sostenibile di tipo economico, ambientale e sociale ricercati dai clienti e dagli stakeholder coinvolti (Seuring, Muller, 2008). In questo senso dunque, gli attori coinvolti nella filiera retail generano input o enabler (attivatori) della sostenibilità attraverso le loro decisioni, interazioni e integrazione di risorse. Numerosi autori nell'ambito degli studi sulla supply chain hanno identificato e codificato gli attivatori della sostenibilità (Sánchez-Flores, 2020; Varsei, 2016; Al-Odeh e Smallwood, 2012)

Metodologia

Il metodo adottato ai fini della presente ricerca è quello del Total Interpretive Structural Modeling (TISM) (Sushil, 2005; 2012), che permette di identificare

gli attivatori della PLSSC e di evidenziarne la rilevanza e l'ordine delle relazioni tra loro. Il modello TISM è considerato nella ricerca scientifica come un modello che supera il modello ISM (Interpretive structural modelling), poiché permette di interpretare non solo le connessioni tra gli enablers ma anche la tipologia di relazioni che vi sono tra di loro. L'Interpretive Structural Model si basa su specifici modelli matematici e sulla teoria dei grafi, che permettono di trasformare sistemi relazionali complessi, caratterizzati da molte variabili e influenze del contesto in schemi e relazioni interpretabili (Warfield, 1973; Warfield e Cardenas, 1994; Mohamed et al 2008; Agarwal et al. 2007)). In particolare, ai fini della presente ricerca, il modello TISM permette di rappresentare la relazione di guida-dipendenza come in ISM, ma con un approccio olistico tale da fornire una visione sistemica dell'intero retail ecosystem sostenibile (Sushil, 2012).

Nello specifico, come suggerito dalla letteratura di riferimento (Sushil, 2012; Dubey & Ali, 2014; Khatami et al. 2015) gli step che sono stati seguiti per l'applicazione del modello TISM sono di seguito elencati: 1) Preliminare revisione della letteratura sul tema effettuata su Scopus e Web of Science utilizzando le keywords "enablers", "sustainable supply chain" con la selezione dei primi 30 contributi di ricerca in termini di rilevanza per numero di citazioni e identificazione di categorie omogenee di attivatori; 2) Revisione della letteratura su Scopus e Web of Science con le keyword "private label", "sustainable retailing" e "Ecosystem" che ha permesso di definire 12 enablers della PLSSC; 3) selezione di un gruppo di esperti (3 accademici e 4 manager del settore retail); 4) descrizione agli esperti delle linee guida della matrice VAXO (*structural self interaction matrix*); 5) Formulazione della *structural self interaction matrix*; 6) Sviluppo della *reachability matrix*; 7) Identificazione del livello di dipendenza e/o interdipendenza delle variabili; 8) Realizzazione del grafico diretto (Digrafo) in base ai livelli di variabili individuate dalla *reachability matrix*; 9) Revisione da parte degli esperti del *Total interpretive structural model* e validazione della solidità concettuale del modello.

Risultati

1. Gli attivatori della sostenibilità nel retail ecosystem

Al fine di identificare gli attivatori della sostenibilità in una PLSSC è stato seguito un percorso di ricerca che si sostanzia in tre fasi. In primis (a) sono state definite le caratteristiche di una private label supply chain, evidenziandone le peculiarità al fine di confrontare tale ecosistema con le altre supply chain. Nella seconda fase (b) sono stati identificati i principali attivatori della sostenibilità nella letteratura di riferimento sulle supply chain sostenibili. Infine, (c) sono stati selezionati e definiti gli enabler della sostenibilità nel retail ecosystem identificato dalla private label sustainable supply chain. Pertanto, si illustrano di seguito i passaggi descritti.

a. *Definizione delle caratteristiche della private label sustainable supply chain*

Sempre più spesso i retailer adottano modelli di sostenibilità che coinvolgono l'intera la supply chain (Vadakeppatt et al., 2021; Eres, 2019; Mueller, 2018) rispettando le 3P (People, Planet, Profit). In generale l'approccio alla sostenibilità, non dovrebbe riguardare unicamente progetti specifici o singole linee di prodotto o servizio, poichè i mercati sembrano premiare le imprese che considerano la sostenibilità come una caratteristica fondamentale e distintiva del loro business.

In questo senso, come anticipato, le strategie di private label permettono alle imprese retail di orientare l'intera supply chain dei prodotti verso un approccio sostenibile (Jaworski et al. 2000; Tuominen et al. 2004); attraverso queste, infatti le imprese commerciali entrano in contatto con tutti gli attori coinvolti nel processo, dalle imprese di produzione (copacker) al consumatore finale, contribuendo a far emergere il retail come ecosystem (Colamatteo e Pagnanelli; 2020). Al fine di individuare gli enabler della private label sustainable supply chain, occorre considerare che questa ha delle caratteristiche specifiche rispetto alla supply chain dei prodotti industriali nel settore retail. Infatti, generalmente, la supply chain della private label si caratterizza per:

- separazione tra la fase strategico-gestionale (intesa come fase a monte della definizione del prodotto, fase di gestione del marchio e della relazione con il consumatore) e la produzione fisica del prodotto stesso (Giovannini et al. 2017);
- relazioni contrattuali forti e di durata crescente tra gli attori coinvolti (Pellegrini, 2008; Cristini et al., 2018; the European House Ambrosetti, 2021)
- coordinamento del processo produttivo da parte del retailer, soggetto che allo stesso tempo si occupa anche della gestione di tutte le leve del retail marketing mix - si pensi ad esempio al visual merchandising - e che gestisce il contatto col consumatore finale (Brito e Brito, 2015)
- controllo diretto del processo di produzione da parte dei retailer, anche attraverso la richiesta di specifici standard e periodiche visite nelle aziende dei copacker (Food and Tech, 2012; The European House Ambrosetti, 2021)
- efficienza dei costi di produzione e dei costi logistici (Dallari et al, 2015; Brito e Brito, 2015)

Pertanto, per l'analisi in oggetto, si ritiene particolarmente importante considerare il ruolo che il retailer svolge in ogni fase della private label supply chain.

b. Identificazione dei principali attivatori della sostenibilità delle supply chain sostenibili

Tramite un'analisi della letteratura sono stati selezionati i lavori che identificano gli attivatori della sostenibilità nelle supply chain. Gli enablers nella supply chain rappresentano quelle variabili che sono in grado di attivare dei processi che rendono sostenibile l'intera filiera (Grzybowska, 2012). Dall'analisi della letteratura sulla SSC sono stati identificati gli enable e raccolti in categorie decisionali omogenee che li generano. Infatti, gli attivatori di fatto sono generatori di effetti e nascono dalle decisioni degli attori coinvolti nella supply chain; le variabili considerate assumono significati specifici quando vengono contestualizzate. Si possono pertanto considerare attivatori generati da decisioni sulla sostenibilità che riguardano:

- il top management
- la flessibilità nei rapporti tra attori della supply chain compreso il consumatore
- la gestione del rapporto con l'ambiente e con la società
- la gestione delle relazioni con gli attori della supply chain
- lo sviluppo di prodotti e servizi e il loro impatto sulla sostenibilità

E' possibile quindi ricondurre i principali contributi della letteratura di riferimento sugli enablers alle diverse categorie decisionali sopra descritte (Tabella 1)

Tabella 1. Fonti di generazione degli attivatori della sostenibilità e letteratura di riferimento

Top management	Pun (2006), Hofmann (2010), Dey et al. (2011); Svensson (2007); Min and Galle (1997); Zsidisin and Siferd (2001); Zhu et al. (2007); Min and Galle (1997)
Rapporti flessibili tra attori della supply chain compreso il consumatore	Badr (2008); Nandkumar et al. (2013); Mohammed (2013); Borenstein et al. (1999) Mathiyazhagan et al. (2013), Zhu et al. (2013); Hemel and Kramer (2002); Dubey, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Childe, S. J., Shihin, K. T., & Wamba, S. F. (2017); Svensson (2007); Min and Galle (1997); Zsidisin and Siferd (2001); Zhu et al. (2007); Min and Galle (1997); Fisher, Bachman, & Bashyal (2012); Flynn, Bellaby, & Ricci (2009); Young, Hwang, McDonald, & Oates (2010)
Rapporti con l'ambiente e con la società	Eriksson et al (2015); Svensson (2007); Min and Galle (1997); Zsidisin and Siferd (2001); Zhu et al. (2007); Min and Galle (1997)

Gestione delle relazioni con gli attori della supply chain	Logan(2000), Bolumole (2001), Christopher and Towill (2002), Meixell & Gargeya (2005), Williamson (2008); Dubey et al. (2015); Seuring (2013); Sharma, Joshi, S. & Kumar (2020)
Sviluppo di prodotti, servizi e del loro impatto sulla sostenibilità	Mathiyazhagan et al. (2013), Zhu et al. (2013); Hemel and Kramer (2002); Dubey, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Childe, S. J., Shibin, K. T., & Wamba, S. F. (2017);

Fonte: elaborazione degli autori

c. Selezione e definizione degli attivatori (enabler) della sostenibilità nella PLSSC

Come anticipato, le principali differenze nel ruolo svolto dagli attivatori di sostenibilità nella supply chain si rilevano nella loro interpretazione per il contesto specifico. Pertanto, le loro gerarchie e la rilevanza delle loro relazioni dipende da come questi attivatori vengono tra loro contestualizzati e interpretati dagli attori coinvolti nella filiera. Focalizzando sulla PLSSC, sono stati selezionati 12 attivatori tra quelli evidenziati attraverso l'analisi delle letterature. Tra essi si riscontrano attivatori che riguardano la progettazione del prodotto, la produzione, l'outsourcing nella produzione, la collaborazione con i fornitori. In particolare, riferendosi a enablers che riguardano la progettazione e definizione ed innovazione di prodotto, va segnalato quanto essa sia propria non solo dell'impresa industriale, ma anche della moderna impresa commerciale che offre ai suoi clienti/consumatori prodotti e servizi a marchio del distributore. Difatti, i retailer che propongono strategie di private label possono considerarsi come orchestratori della supply chain, poiché coinvolti nella progettazione e produzione del prodotto sino alla distribuzione e al cliente. I prodotti private label realizzati sempre più secondo criteri di tutela ambientale, economia circolare, rispetto delle condizioni di lavoro e benessere animale, offrono una risposta concreta alla crescente richiesta di sostenibilità delle famiglie e un'opportunità per un consumo consapevole. Di seguito (Tabella 2) si presentano gli attivatori selezionati della PLSSC e le relative definizioni.

Tabella 2. Attivatori della PLSSC

1 CORPORATE COMMITMENT

Il coinvolgimento di tutte le strategie di impresa sul tema della sostenibilità trasforma l'approccio delle imprese. La sostenibilità non è intesa solamente

come elemento aggiuntivo di una proposta di valore, ma come stile di management.

2 **FINANCIAL STABILITY / Economic stability**

Le strategie di sviluppo basate sulla sostenibilità hanno bisogno di sostegno economico nel breve e medio periodo. Per tale motivo, la stabilità economico-finanziaria è alla base di un percorso di sviluppo strategico basato sulla sostenibilità. La composizione di PLSSC dovrebbe essere caratterizzata da imprese finanziariamente ed economicamente stabili

3 **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

La CSR è considerata un pilastro alla base della costruzione della PLSSC per le singole imprese coinvolte e per tutta la supply chain (impresa industriale, co-packer, logistica, retailer) - l' impegno sulla responsabilità sociale deve riguardare gli attori della filiera.

4 **(SUSTAINABLE) ORGANIZATION CULTURE**

Cultura della sostenibilità condivisa tra le imprese della PLSSC, in grado di coinvolgere anche il consumatore nel pdv.

5 **ENABLING TECHNOLOGIES AND INFORMATION**

L'integrazione tra attori e il trasferimento di materiali e informazioni passa per le attività 'core' di una supply chain. Tali attività sono necessariamente supportate dalle tecnologie. Le enabling technologies and information sono le tecnologie che permettono l'adozione di una strategia sostenibile coinvolgendo i soggetti interessati dalla supply chain.

6 **LOGISTICS OPTIMIZATION**

L' adeguamento dei servizi logistici ad una logica di sostenibilità comporta un investimento iniziale in adeguamento dei mezzi e dei sistemi logistici con conseguenti ritorni positivi nel medio lungo periodo, oltre a innovazioni di processo che riducono, ad esempio, l'impatto ambientale (es. utilizzo di pallet riutilizzabili -secondary packaging).

7 **STRATEGIC OUTSOURCING**

Nel caso in cui sia necessario ottimizzare la PLSSC per tendere alla sostenibilità, è possibile pensare di esternalizzare le attività che l'impresa non può fare internamente in maniera sostenibile. Questo può generare dei costi nel breve periodo ma può aumentare le opportunità di raggiungere obiettivi di sostenibilità nel medio lungo periodo. Si pensi ad esempio al waste management che potrebbe essere una attività che l'impresa retail può esternalizzare, soprattutto se da effettuare presso i PDV

8 **STRATEGIC SUPPLIER COLLABORATION**

Collaborazione tra attori della supply chain e condivisione di strutture al fine di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità della filiera

9 **FLEXIBLE MANUFACTURING**

Capacità di adattamento e modulazione continua della produzione e della distribuzione con l'obiettivo di migliorare gli obiettivi di sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'intera PLSSC

10 **FLEXIBLE AND GREEN PRODUCT DESIGN**

Design sostenibile del prodotto anche in funzione della sua gestione logistica, del marketing nel punto vendita e del suo smaltimento

11 WASTE MANAGEMENT

Gestione dei rifiuti come una risorsa e come un elemento di valore economico, sociale e ambientale. Impegno sulla riduzione della produzione di rifiuti e sul loro riciclo. L'attività prevede anche la sensibilizzazione del consumatore (soprattutto nel pdv) alla riduzione della produzione di rifiuti e al riciclo degli stessi. L'intera supply chain è coinvolgibile da parte del retailer: dal produttore industriale al consumatore finale

12 COOPERATION WITH CUSTOMER

Sensibilizzazione al coinvolgimento dei consumatori ad un consumo sostenibile, alla gestione dei rifiuti e alla realizzazione di progetti per aumentare l'approccio sostenibile di tutta la supply chain. Il consumatore è in grado di influenzare le scelte del management di impresa

Fonte: Elaborazione degli autori

2. Relazioni tra gli attivatori della sostenibilità nel retail ecosystem

Dopo aver identificato e descritto gli attivatori della sostenibilità nella PLSSC si è proceduto ad analizzare la rilevanza del loro ruolo nella PLSSC e l'orientamento delle loro relazioni attraverso il modello TISM. Pertanto attraverso il coinvolgimento di esperti sono state rilevate le relazioni contestuali tra le variabili. In particolare una volta rilevata l'associazione tra le 12 variabili selezionate (attivatori), gli esperti hanno assegnato la direzione delle relazioni attraverso l'utilizzo di quattro simboli V,A,X,O (*Structural Self Interaction Matrix* denominata anche matrice in VAXO) dove 1) V sta per: "la variabile i conduce a j , ma j non conduce a i "; 2) A sta per: "la variabile i non conduce a j , ma j conduce a i "; 3) X sta per "la variabile i conduce a j e la variabile j conduce a i "; O sta per "non esistono relazioni tra i e j ".

La tabella 3 che segue rappresenta la *Structural Self Interaction Matrix* (SSIM) degli attivatori della PLSSC

Tabella 3. Structural Self Interaction Matrix (SSIM)

+

	<u>Attivatori</u>	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	CORPORATE COMMITMENT FINANCIAL STABILITY /	V	V	V	V	X	V	v	X	V	V	X	X
2	Economic stability CORPORATE SOCIAL	V	V	V	V	X	X	X	V	X	0	X	
3	RESPONSIBILITY (SUSTAINABLE)	X	V	X	0	0	V	0	0	X	X		
4	ORGANIZATION CULTURE ENABLING TECHNOLOGIES	X	V	V	V	X	X	V	A	X			
5	AND INFORMATION	X	V	V	X	X	X	V	X				
6	LOGISTICS OPTIMIZATION	A	X	X	A	V	X	X					
7	STRATEGIC OUTSOURCING STRATEGIC SUPPLIER	0	A	A	X	X	X						
8	COLLABORATION	A	X	A	A	X							
9	FLEXIBLE MANUFACTURING FLEXIBLE AND GREEN	V	X	V	X								
10	PRODUCT DESIGN	A	X	X									
11	WASTE MANAGEMENT COOPERATION WITH	X	X										
12	CUSTOMER	X											

Fonte: elaborazione dell'autore

La SSIM è stata trasformata in una matrice binaria (reachability matrix) (Tabella 4)

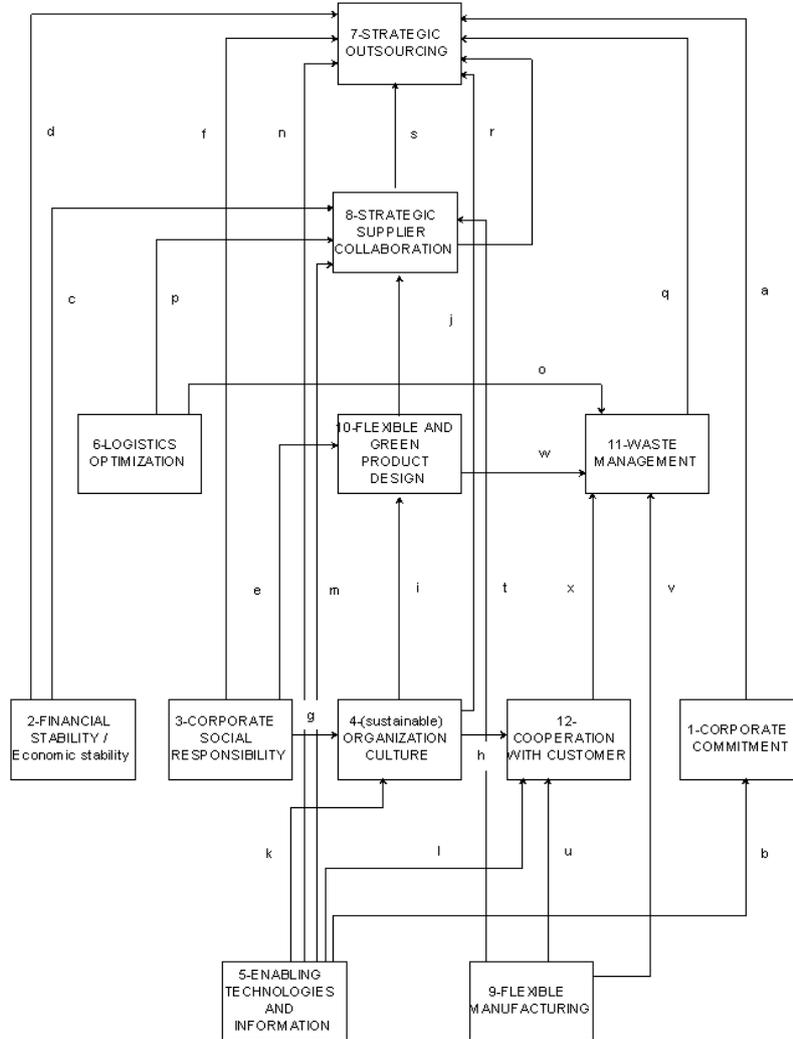
Tabella 4. Reachability matrix

<u>Attivatori</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 CORPORATE COMMITMENT FINANCIAL STABILITY /	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2 Economic stability CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY (SUSTAINABLE) ORGANIZATION	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1
3 CULTURE ENABLING TECHNOLOGIES AND	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4 INFORMATION LOGISTICS	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0
5 OPTIMIZATION STRATEGIC	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0
6 OUTSOURCING STRATEGIC SUPPLIER	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0
7 COLLABORATION FLEXIBLE	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
8 MANUFACTURING FLEXIBLE AND GREEN PRODUCT	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0
9 DESIGN WASTE	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
10 MANAGEMENT COOPERATION	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
11 WITH CUSTOMER	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1

Fonte: elaborazione degli autori

Applicando un modello iterativo alla reachability matrix è stato quindi possibile ricavare i livelli gerarchici tra gli attivatori, nonché le relazioni attraverso il confronto a coppie tra le variabili che sono state valutate dagli esperti e hanno permesso di identificare le connessioni tra i nodi (attivatori) del digrafo illustrato (Figura 1).

Figura 1. Digrafo



Relazioni tra gli attivatori: legenda per il digrafo

- | | |
|---|---|
| <p>a. Coinvolgendo il top management nell'impegno aziendale rispetto alla sostenibilità sono preferiti l'outsourcing strategico e la specializzazione</p> <p>b. Tecnologie e informazioni supportano strategie e progetti sostenibili</p> <p>c. Investire in collaborazioni compatibili</p> <p>d. Investire in outsourcing strategico collegando i retailer con partner specializzati</p> <p>e. Implementare gli indirizzi della CSR fondati sulla sostenibilità</p> <p>f. Specializzarsi per raggiungere gli obiettivi della CSR</p> <p>g. La CSR include la cultura organizzativa sostenibile</p> <p>h. Coinvolgere il consumatore nello sviluppo di una cultura della sostenibilità</p> <p>i. Una cultura della sostenibilità influenza le strategie future e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi green</p> <p>j. Creare un network che condivida concetti legati alla sostenibilità</p> <p>k. Usare le tecnologie per raggiungere obiettivi di sostenibilità</p> <p>l. Le tecnologie favoriscono la cooperazione tra retailer e cliente</p> <p>m. Favorire la cooperazione e il controllo</p> <p>n. Cercare partner in grado di supportare retailer nella gestione delle tecnologie</p> | <p>o. Pianificare la riduzione e gestione degli sprechi/rifiuti</p> <p>p. Evidenziare le inefficienze in logistico, ottimizzazione logistica può guidare la collaborazione strategica</p> <p>q. La gestione degli sprechi crea la necessità di specializzazione e per tale motivo esso è connesso allo <u>strategic outsourcing</u></p> <p>r. Il coinvolgimento di partner in progetti di sostenibilità, progettazione flessibile e verde dei prodotti, necessità dell'outsourcing strategico</p> <p>s. L'outsourcing strategico viene completato dalla collaborazione con i fornitori</p> <p>t. Ricerca di collaborazioni per il medio e lungo periodo</p> <p>u. La produzione flessibile aumenta la reattività, il responso del consumatore e il suo coinvolgimento</p> <p>v. La cooperazione multipla con i partner potrebbe favorire la gestione degli sprechi/rifiuti</p> <p>w. La progettazione flessibile di prodotti verdi dovrebbe considerare la gestione degli sprechi/rifiuti</p> <p>x. Cooperare con il consumatore per supportare la gestione degli sprechi/rifiuti</p> |
|---|---|

Discussione

Il calcolo della gerarchia degli attivatori, dei corrispondenti cinque livelli e l'evidenza delle relazioni segnalate dagli esperti ha permesso di realizzare il digrafo. Attraverso la realizzazione del digrafo è possibile avere una visione completa della gerarchia tra gli enablers e delle loro dinamiche relazionali (Sushil, 2012). Il digrafo realizzato mostra come gli attivatori di livello 5 (5-Enabling Technologies and Information e 9-Flexible Manufacturing) sono i più rilevanti. Con essi assumono una rilevanza determinante anche gli enabler a livello 4 (2- Financial stability; 3-Corporate Social Responsibility; 4 Organization Culture; 12-Cooperation with customer; 1-Corporate Commitment). Quest'ultimi contribuiscono a guidare verso i livelli successivi dell'attivazione della sostenibilità nella PLSSC. Sebbene la gerarchia tra livelli esista, solo l'azione sinergica tra questi attivatori permette di attivare la sostenibilità nella PLSSC, coinvolgendo tutti gli attori. Certamente la divisione in livelli permette ai manager la possibilità di riconoscere priorità e potere di indirizzo di ogni attivatore.

Come anticipato precedentemente, le tecnologie sono un attivatore rilevante che coinvolge altri enabler come il *commitment* dell'impresa retail, la cooperazione con il consumatore, la cultura della sostenibilità, e la collaborazione con fornitori e altre imprese direttamente e indirettamente collegate al retail. Dal digrafo appare evidente come l'attivazione della sostenibilità nella PLSSC è direttamente connessa alla presenza di tecnologie abilitanti e allo scambio di informazioni. Allo stesso livello di rilevanza delle tecnologie dai risultati emerge che la produzione flessibile nell'ambito della PLSSC assume un ruolo importante per via della necessità dei retailer di collaborare con i (copacker) nella progettazione e produzione dei prodotti a marchio.

La stabilità finanziaria e la responsabilità sociale d'impresa sono rappresentati nel digrafo al livello 4. Questi attivatori hanno una buona rilevanza nel modello e portano ad una cultura organizzativa sostenibile, ad una progettazione flessibile e green dei prodotti e ad una collaborazione strategica con i fornitori e con gli altri attori della PLSSC, nonché a scelte di outsourcing strategico.

In questo sistema di relazioni, quindi, emerge la necessità di attivare la sostenibilità tramite la diffusione di un approccio sostenibile su base culturale che coinvolga sia l'organizzazione interna sia il design di prodotti. La spinta verso l'outsourcing evidenzia la necessità di specializzazione di ricerca di imprese e attori in grado di svolgere pienamente e in modo efficiente le attività core al fine di rispettare le 3P (Pianeta, Profitti, Persone). La stabilità finanziaria dunque è alla base della costruzione di progetti sostenibili dove l'outsourcing non è solamente una scelta cost driven ma una scelta di sostenibilità economica, sociale e ambientale; infatti, grazie alla stabilità finanziaria coniugata con la collaborazione strategica e l'outsourcing a sostegno della sostenibilità, ogni attore può attivare la sostenibilità in quanto ha mezzi e capacità di farlo.

Infine, anche l'attivatore di livello 3 -che evidenzia la flessibilità- porta all'attivazione di altre variabili rilevanti come la cooperazione con il consumatore e con altri partner e alla gestione degli sprechi. La flessibilità appare dunque rilevante poichè permette ai retailer di modulare le proprie decisioni strategiche verso la sostenibilità e secondo la logica delle 3P, considerando da un lato le scelte dei consumatori e le loro esigenze, dall'altro i partner che realizzano i prodotti e i servizi.

Implicazioni

Dall'analisi del digrafo si evincono elementi che permettono di effettuare considerazioni rispetto alla service research e alla ricerca in tema di retail management e sostenibilità. Rispetto alla service research a causa della crescente complessità delle relazioni tra imprese e mercati e della globalizzazione che influenza imprese e società, la comunità di studi sui servizi incoraggia lo studio degli effetti sui sistemi di servizio generati dalle decisioni degli attori coinvolti negli ecosystem (Furrer et al., 2020), ricerche sui sistemi di innovazione (Chandler et al. 2019) e approfondimenti rispetto alle modalità di creazione e gestione delle proposte di valore delle organizzazioni (Frow et al., 2014). Questo studio presenta alcuni avanzamenti negli ambiti segnalati in quanto tramite l'indagine effettuata con il modello TISM e, dunque con il digrafo, si fornisce una visione organica delle relazioni tra variabili (attivatori della sostenibilità) generate dalle decisioni degli attori coinvolti nell'ecosistema e, contestualmente, un modello interpretativo utile a ricercatori e manager. Dopo aver identificato le connessioni tra gli attivatori il modello prevede la possibilità di interrogarsi sulle motivazioni che portano a tali connessioni e questo processo permette di costruire la conoscenza delle dinamiche di value creation tra gli attori coinvolti.

Inoltre, la visualizzazione e la comprensione dell'intero sistema della PLSSC permettono ai manager di avere un supporto aggiuntivo rispetto all'adozione di decisioni strategiche che volgono verso la sostenibilità. Difatti, in tema di retail management e sostenibilità è possibile rilevare implicazioni. Anzitutto l'identificazione, la selezione e la definizione degli attivatori della sostenibilità nella PLSSC contribuisce a contestualizzare ogni attivatore all'ecosistema retail, contribuendo ad affermare la specificità e la distintività di questa filiera tra le sustainable supply chain. Le definizioni degli attivatori provengono dal contributo della ricerca e dall'esperienza degli esperti che ne hanno spiegato la natura. Gli attivatori risultano molto integrati e sebbene provenienti da attori diversi, si completano tra loro e contribuiscono ad attivare la sostenibilità mediante la loro interazione sistemica. Tale effetto da un lato deriva dalla natura della PLSSC a guida del retailer; in questo caso infatti, le strategie di private label rafforzano le relazioni tra gli attori della filiera per via delle caratteristiche stesse dei progetti strategici che coinvolgono consumatori, retailer e network logistico e di produzione (copacker). Da un altro lato le caratteristiche

ecosistemiche condivise dagli attori coinvolti in una PLSSC, generalmente contribuiscono a rendere sistemico e totalizzante ogni intervento nella filiera, soprattutto se tali interventi sono riconosciuti come rilevanti e fondamentali per la sopravvivenza dell'ecosistema. Utilizzando il TISM per evidenziare gli attivatori, la loro relazione e la loro gerarchia, è possibile comprendere se l'ecosistema in analisi ha necessità (o meno) di un attore specifico in grado di coordinare in modo forte la supply chain. Si può ipotizzare infatti che la rilevanza e l'autorevolezza degli attori nell'ecosistema emerge in base al loro ruolo di sviluppatori degli attivatori rilevanti che, nel caso di questo studio, attivano la sostenibilità.

Conclusioni, limiti e future ricerche

La rappresentazione degli attivatori della sostenibilità nella supply chain della private label tramite il modello TISM permette di trarre diverse conclusioni. Appare evidente quanto sia necessario conoscere in modo approfondito l'ambiente di riferimento in cui la PLSSC si sviluppa, le relazioni attive, gli attori dell'ecosistema e il loro coinvolgimento rispetto all'attivazione della sostenibilità. Ciò è possibile attraverso una visione di insieme fornita dal TISM sul processo virtuoso di value creation e di sviluppo del benessere sostenibile endogeno ed esogeno rispetto alla PLSSC. Tale visione contribuisce a identificare il potere contrattuale degli attori coinvolti nella filiera, la loro rilevanza, la gerarchia e permette di identificare limiti e opportunità tra le relazioni di filiera. In tal modo l'ecosistema può essere pronto a reagire in modo flessibile e veloce agli impulsi del mercato e alle esigenze del consumatore.

Il lavoro conferma, dunque, la necessità di considerare la sostenibilità come un disegno strategico che coinvolge tutta la supply chain retail dalla progettazione di prodotti e servizi alla loro realizzazione e distribuzione. La sostenibilità è un elemento che rafforza i legami nel service ecosystem generando benefici diretti, aggiunge scopi alle attività di ogni stakeholder e contribuisce a ridurre sprechi e consumi da ogni punto di vista, sia all'interno che all'esterno del service ecosystem. Per tali motivi, è possibile sostenere che la sostenibilità contribuisce a potenziare la value co-creation e la customer satisfaction. Gli enablers della sostenibilità evidenziano che l'offerta retail compresa nella PLSSC è effettivamente sostenibile e viene percepita come tale quando si supera la logica del prodotto (o della linea di prodotti) sostenibile e si materializza il concetto ecosistemico di sostenibilità proveniente da attivatori tra loro relazionati e complementari. In quest'ottica tutti gli attori riconoscono di appartenere ad un sistema di valori in grado di sviluppare performance che generano benefici per ogni stakeholder coinvolto (imprese del network, consumatore e ambiente). La logica delle 3P, propria della sostenibilità, guida gli attivatori della sostenibilità stessa e sostiene l'intento mutualistico tra gli attori dell'ecosistema rafforzando le relazioni endogene e permettendone la sopravvivenza. Allo stesso tempo attraverso la generazione di benessere diffuso tramite le iniziative sostenibili si

potenziano le relazioni nell'ecosistema retail, nella società e nell'ambiente. Sembra così possibile affermare che la private label instaura un circolo virtuoso che parte da una sostenibilità economica che a sua volta alimenta e genera sostenibilità ambientale e sociale nei prodotti e nelle aziende, le quali, a loro volta creano nuovo benessere economico e fiducia nei clienti, in una spirale positiva dove tutti gli stakeholder ne traggono beneficio.

Nel lavoro si rilevano dei limiti in parte riconducibili al modello TISM utilizzato per la ricerca e in parte riferibili al coinvolgimento degli esperti e all'analisi delle relazioni. Il modello TISM è stato applicato ad un campione ridotto di esperti e, inoltre, di per sé, ha dei limiti intrinseci, poiché non fornisce una ponderazione del coinvolgimento delle singole variabili considerate. Pertanto una ulteriore analisi potrebbe essere condotta coinvolgendo un campione più ampio di esperti e adottando un modello di equazioni strutturali che permetterebbe di ponderare il peso di ogni variabile oltreché specificarne le relazioni. Inoltre, l'ecosistema analizzato si riferisce ad una generica supply chain sostenibile della private label; ricerche future potrebbero analizzare PLSSC riferite a specifici retailer e formulare tra esse un confronto. Ancora ricerche future potrebbero coinvolgere la filiera sostenibile della private label no food ed estendere l'analisi non solo agli attivatori della sostenibilità, ma anche alle barriere che ostacolano l'adozione di un approccio sostenibile sull'intero ecosistema retail.

Principali riferimenti bibliografici

- Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2007). Modeling agility of supply chain. *Industrial marketing management*, 36(4), 443-457.
- Al-Odeh, M., & Smallwood, J. (2012). Sustainable supply chain management: Literature review, trends, and framework. *International Journal of Computational Engineering & Management*, 15(1), 85-90.
- Brito, E. P. Z., & Brito, L. A. L. (2014). Private label supply chains: a model for competitiveness?.
- Chandler, J. D., Danatzis, I., Wernicke, C., Akaka, M. A., & Reynolds, D. (2019). How does innovation emerge in a service ecosystem?. *Journal of Service Research*, 22(1), 75-89.
- Cristini, G., Zerbini, C., & Martini, E. (2018). La marca del distributore premium nella prospettiva degli attori della filiera: un'analisi esplorativa. *Micro & Macro Marketing*, 27(3), 417-436.
- Colamatteo A., Pagnanelli M. A. (2020) "The role of private label in retail ecosystem", *International Journal of Advances in Management and Economics (IJAME)*, ISSN: 2278-3369
- Dallari, F., Marchet, G., Lanini, L., Colicchia, C., & Perotti, S. (2015). La logistica per la creazione di valore nella filiera del largo consumo.
- Deloitte, 2021. Sustainability and consumer behaviour 2021
- Dresner, H. (2008): *The performance management revolution: Business results through insight and action*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Dubey, R., & Ali, S. S. (2014). Identification of flexible manufacturing system dimensions and their interrelationship using total interpretive structural modelling and fuzzy MICMAC analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 15(2), 131-143.
- Elkington, J., & Hailes, J. (1989). *The green consumer guide*. Ringwood, Victoria: Penguin.
- Erez, R. (2019). Sustainability in Retail: Good for Business, Great for Humanity. Retrieved July, 2, 2020.
- Frishammar, J., Cenamor, J., Cavalli-Björkman, H., Hernell, E., & Carlsson, J. (2018). Digital strategies for two-sided markets: A case study of shopping malls. *Decision Support Systems*, 108, 34-44.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D. (2014). Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327-351.
- Food and Tech (2012), Copacker e GD: standard economici, produttivi e di qualità nei rapporti di filiera, Vol.1, n.2, 2012.
- Furrer, O., Kerguignas, J. Y., Delcourt, C., & Gremler, D. D. (2020). Twenty-seven years of service research: a literature review and research agenda. *Journal of Services Marketing*.
- Giovannini, R., Sansone, M., Marsigalia, B., & Colamatteo, A. (2017). Governance of private label as strategic asset: Developing a brand valuation model. *Journal of Governance and Regulation*/Volume, 6(4).
- Grzybowska, K. (2012). Sustainability in the supply chain: analysing the enablers. In *Environmental issues in supply chain management* (pp. 25-40). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Halme, M. (2012). *Sustainable consumer services: business solutions for household markets*. Routledge.
- Lubowiecki-Vikuk, A., Dąbrowska, A., & Machnik, A. (2021). Responsible consumer and lifestyle: Sustainability insights. *Sustainable production and consumption*, 25, 91-101.
- Matzen, D. (2009): A systematic approach to service oriented product development. Stokkemarkte, Scandinavian Digital Printing A/S,
- Macfadyen, S., Tylianakis, J. M., Letourneau, D. K., Benton, T. G., Tittonell, P., Perring, M. P., ... and Okabe, K. (2015). The role of food retailers in improving resilience in global food supply. *Global Food Security*, 7, 1-8.
- Mohammed, I. R., Shankar, R., & Banwet, D. K. (2008). Creating Flex-lean-agile value chain by outsourcing: An ISM based interventional roadmap. *Business Process Management Journal*, 14(3), 338-389.
- Ostrom, E. (2009): A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems. *Science* 325, pp. 419-422.
- Pellegrini L. (2008), "I rapporti industria-distribuzione: modelli integrati e ricerca di cooperazione", in *Economia e politica industriale*, n. 3.
- Reynoso, J., Kandampully, J., Fan, X., & Paulose, H. (2015). Learning from socially driven service innovation in emerging economies. *Journal of Service Management*.
- Ruokolainen, T. (2013). A model-driven approach to service ecosystem engineering.

- Sánchez-Flores, R. B., Cruz-Sotelo, S. E., Ojeda-Benitez, S., & Ramírez-Barreto, M. (2020). Sustainable Supply Chain Management—A Literature Review on Emerging Economies. *Sustainability*, 12(17), 6972.
- Sansone, M., Bruni, R., Colamatteo, A., & Pagnanelli, M. A. (2018). Service ecosystem perspective in the retail industry. *Sinergie Italian Journal of Management*, 36(Sep-Dec), 49-64
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1699-1710.
- Seyfang, G. (2009). “The new economics of sustainable consumption. Seed of Change.” Palgrave Macmillan, London. ISBN: 978-0-230-23450-5
- Sushil (2005). Interpretive matrix: A tool to aid interpretation of management and social research. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 6(2), 27–30.
- Sushil, S. (2012). Interpreting the interpretive structural model. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 13(2), 87-106.
- The European House Ambrosetti, 2021. “Dall’emergenza al rilancio della sostenibilità: il contributo di PL”
- Vadakkepatt, G. G., Winterich, K. P., Mittal, V., Zinn, W., Beitelspacher, L., Aloysius, J., ... & Reilman, J. (2021). Sustainable retailing. *Journal of Retailing*, 97(1), 62-80.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008): From good to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 1–6.
- Varsei, M. (2016). Sustainable supply chain management: A brief literature review. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 411-419.
- Vlachos, I. P. (2014). The impact of private label foods on supply chain governance. *British Food Journal*.
- Warfield, J. N., & Cárdenas, A. R. (1994). *A handbook of interactive management* (p. 338). Ames: Iowa State University Press.
- Warfield, J. N. (1973). Intent structures. *IEEE Transactions: System, Man and Cybernetics*, SMC-3(2), 133–140
- Wolfson, A.; Mark, S.; Martin, P. M.; Tavor, D. (2015): Sustainability and Service. In: *Sustainability through Service* (pp. 31 - 48). Springer International Publishing.
- Wolfson, A.; Tavor, D.; Mark, S.; Schermann, M.; Krcmar, H. (2011). Better Place: a case study of the reciprocal relations between sustainability and service. *Service Science* 3 (2), pp. 172 - 181.
- Winterich, Karen P. (2019), “Sustainability Marketing,” in *Teaching Note, Collaborative for Customer-Based Execution and Strategy*.
- Young, C. W., Russell, S. V., Robinson, C. A., and Chintakayala, P. K. (2018). “Sustainable retailing—influencing consumer behaviour on food waste.” *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 1-15.