



**Partnership tra imprese profit e organizzazioni nonprofit:
l'esperienza del commercio equo e solidale**

Marina Gigliotti (Università degli Studi di Perugia)

Paper presentato in occasione del XIII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,
24-25 maggio 2019, Dipartimento di Management e Diritto, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

ISBN 978-88-909832-8-3

Partnership tra imprese profit e organizzazioni nonprofit: l'esperienza del commercio equo e solidale

Marina Gigliotti

marina.gigliotti@unipg.it

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia

Abstract. Il fenomeno del commercio equo e solidale è stato, negli ultimi anni, analizzato sotto differenti punti di vista dalla letteratura economico-manageriale. Il presente lavoro si focalizza, in particolare, sulle relazioni di collaborazione tra attori profit e nonprofit che, seppur mostrano differente natura e finalità, sono coinvolti nell'ambito del commercio equo.

In generale, la relazione tra imprese profit e organizzazioni nonprofit si è evoluto nel tempo. Se, in passato, anche la letteratura si è concentrata su come questi due attori operassero in differenti nicchie di mercato e si rivolgessero a differenti target di consumatori, più recentemente si è osservata, di fatto, una sempre più crescente interazione tra di essi.

Questa dinamica è riscontrabile anche nell'ambito del commercio equo e solidale, in cui ha iniziato ad operare, oltre ai "pionieri" nonprofit (Alternative Trade Organizations e Botteghe del mondo), un numero sempre più elevato di imprese profit, sia manifatturiere che commerciali. Ciò ha fatto sì che si venissero a creare differenti modelli di sviluppo e supply chain di commercio equo. Questi modelli però non sono sempre completamente separati ma è possibile rinvenire, anche nel mercato italiano, alcune esperienze di interazioni tra organizzazioni nonprofit e imprese profit. Partendo da queste considerazioni è interessante comprendere come queste relazioni vengano gestite, quale ruolo hanno i vari attori, quali sono le motivazioni e gli effetti in termini di competenze internalizzate, di accesso al mercato e, in generale, di performance commerciali ed economiche.

Al fine di indagare tali aspetti, il presente studio riporta i risultati di un *case study*: la relazione che la più rilevante realtà del commercio equo e solidale italiano – Altromercato – ha instaurato con il brand di cola italiana Molecola mediante lo sviluppo di un progetto di co-branding. Il paper permette di individuare le principali caratteristiche di tale relazione e le implicazioni organizzative, commerciali e reputazionali che genera.

Parole chiave: partnership profit-nonprofit; commercio equo e solidale; co-branding

1. Introduzione

FINE!, il network internazionale che comprende le principali istituzioni di commercio equo e solidale, ha affermato che *“Fair trade is a trading partnership, based on dialogue, transparency and respect, that seeks greater equity in international trade. It contributes to sustainable development by offering better trading conditions to, and securing the rights of, marginalized producers and workers – especially in the South. Fair Trade Organisations, backed by consumers, are engaged actively in supporting producers, awareness raising and in campaigning for changes in the rules and practice of conventional international trade”*.

In accordo con questa definizione il movimento del commercio equo e solidale è basato su due tipologie di attività. La prima è relativa all'implementazione del commercio come mezzo di sostentamento e sviluppo per piccoli produttori nel sud del mondo, basato su migliori e più eque condizioni rispetto a quelle si realizzano negli scambi commerciali “tradizionale”. La seconda tipologia di azione è volta ad incrementare la consapevolezza dei consumatori e dell'opinione pubblica nel Nord del mondo, attraverso la diffusione di informazioni relative alle condizioni delle popolazioni più svantaggiate del mondo e alle finalità proprie del commercio equo e solidale.

La prima forma, seppur embrionale di questo commercio alternativo tra Nord e Sud del mondo può essere rintracciata, in Europa, alla fine degli anni '50, quando Oxfam (UK) iniziò a vendere nei suoi punti vendita prodotti artigianali dei rifugiati cinesi (Bowen, 2001). Il fenomeno cominciò così a diffondersi anche nel resto d'Europa: in Olanda venne fondata nel 1967 la prima Fair Trade Organization (FTO)¹ e nel 1969 venne aperto il primo “Third World Shop” (che in Italia prese successivamente il nome di “bottega del mondo”).

Insieme alla realizzazione di tali iniziative nell'economia reale, i governi dei paesi in via di sviluppo iniziarono a discutere circa la necessità di un più bilanciato ed equo commercio internazionale, capace di assicurare la crescita delle loro economie e lo sviluppo del benessere dei propri cittadini. A tal proposito, a metà degli anni '60, durante la Seconda Conferenza dell'UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) fu adottato lo slogan “Trade, not Aid”, al fine di supportare il bisogno dell'instaurazione di relazioni commerciali tra Nord e Sud del mondo che garantissero il giusto trattamento economico per la controparte più svantaggiata.

Se nei primi anni dal dopo la nascita del commercio equo e solidale le categorie merceologiche maggiormente coinvolte furono essenzialmente riconducibili a prodotti dell'artigianato locale, nel 1973 la Fair Trade Organisatie importò in Europa il primo caffè equosolidale da piccole cooperative di produttori del Guatemala. Da allora il caffè ha iniziato a rivestire un ruolo predominante negli scambi commerciali all'interno del movimento del fair trade, garantendone una rilevante

¹ La prima FTO prese il nome di Fair Trade Organisatie.

percentuale del giro d'affari (Kocken, 2003). Dopo il caffè, un numero sempre elevato di prodotti alimentari è stato scambiato all'interno del network del commercio equo e solidale (tra gli altri tè, zucchero, cacao, miele, frutta, riso, spezie, succhi di frutta, ecc.) permettendo di raggiungere un numero sempre più crescente di consumatori, così come differenti canali distributivi oltre alle botteghe del mondo. Attualmente, infatti, la vendita di prodotti equosolidali non è più realizzata solo tramite punti vendita dedicati ma ha raggiunto numerosi canali distributivi come l'ho.re.ca. (hotel, restaurant, caffè), le mense, l'e-commerce e, naturalmente, le grandi catene della moderna distribuzione (GDO).

La diffusione dei prodotti equosolidali proprio all'interno delle catene di supermercati e ipermercati è stata favorita anche dall'introduzione di certificazioni di garanzia. Il primo marchio di garanzia del fair trade fu "Max Havelaar" utilizzato per la prima volta nel 1988 in Olanda per la vendita di caffè equosolidale. Da quel momento numerose certificazioni di commercio equo e solidale sono state introdotte, come ad esempio TransFair International o Fair Trade Foundation, che dal 2003 sono coordinate da un'unica organizzazione (FLO - Fair Trade Labelling Organization).

Attualmente un grande numero di organizzazioni aventi differente natura è coinvolto nel commercio equo e solidale (sia profit che nonprofit, sia distributori che imprese manifatturiere) e questo può generare la simultanea presenza, in questa nicchia di mercato, di attori con differenti obiettivi e prospettive. L'obiettivo di questo paper è analizzare la connessione tra queste organizzazioni con un focus sulle partnership tra imprese profit e organizzazioni non profit, al fine di comprenderne le dinamiche, le caratteristiche che ne portano al funzionamento, le risorse coinvolte e i vantaggi generati.

A tal fine il paper è organizzato nel modo seguente: nel prossimo paragrafo sarà analizzata la letteratura economico-manageriale di riferimento, con particolare attenzione ai cambiamenti nel settore del fair trade e alle partnership tra imprese profit e organizzazioni nonprofit. Nel par. 3 sarà esposta la metodologia della ricerca empirica basata sul caso empirico della relazione tra Altromercato e Molecola. I principali risultati della ricerca saranno evidenziati nel par. 4 e discussi nel paragrafo finale.

2. Cambiamenti nel fair trade e partnership profit-nonprofit: una review della letteratura di riferimento

Il presente articolo si focalizza sulla relazione tra attori coinvolti nel commercio equo e solidale ma aventi differente natura, partendo dalla considerazione di Becchetti e Huybrechts (2008) che il fair trade è un "*mixed-form market*". La presenza simultanea di imprese appartenenti al terzo settore e

imprese profit implica la creazione di relazioni tra di essi, in un range tra competizione e cooperazione.

In generale, la relazione tra profit e nonprofit si è evoluta nel corso del tempo. Se in principio la letteratura si è focalizzata sul concetto che queste due tipologie di attori operavano in differenti settori o nicchie di mercato, in seguito, di fatto, si è osservato un sempre più crescente livello di interazione tra di essi (Abzug e Webb, 1999). Questo cambiamento è avvenuto anche nel commercio equo e solidale in cui, oltre alle organizzazioni nonprofit che tradizionalmente sono presenti nel settore, anche imprese profit hanno cominciato ad operare.

Storicamente, nei paesi del Nord del mondo, i pionieri del movimento del Fair Trade sono state le ATOs (Alternative Trade Organizations) o FTO (Fair Trade Organizations), cioè organizzazioni dedicate alle importazioni di prodotti dal Sud del mondo nel rispetto dei principi del commercio equo e solidale e che giocano un ruolo rilevante nella diffusione dei principi del movimento.

Le ATOs, soprattutto nelle fasi iniziali, hanno raggiunto il consumatore finale esclusivamente tramite canali commerciali riservati alla vendita di prodotti equosolidali (le c.d. botteghe del mondo), generando così un'intera supply chain dedicata, che Bezençon (2011) chiama "ATO-led system". Questo sistema è caratterizzato dalla presenza di attori che Gendron *et al.* (2009) definiscono "*radical, militant*" e che sono motivati da finalità sociali (come il supporto alle popolazioni svantaggiate) piuttosto che dal profitto. Per questo motivo, i primi attori che operano nel settore del commercio equo e solidale si organizzarono come cooperative e organizzazioni nonprofit. Inoltre, questa forma organizzativa rappresentava una garanzia per i consumatori che potevano soffrire di una simmetria informativa relativamente alle caratteristiche etiche dei prodotti per i quali erano disposti a pagare un premium price. La presenza di cooperative e organizzazioni nonprofit in grado di svolgere questo ruolo di garanzia fu ancora più importante nella fase iniziale di sviluppo del commercio equo e solidale, vista la scarsità di conoscenza del fenomeno, l'assenza di marchi di certificazione e, quindi, una possibile scarsa fiducia dei consumatori.

Il ruolo dell'ATOs è, quindi, fondamentale nella supply chain del fair trade, rappresentando non solo il nodo di connessione tra i produttori del Sud del mondo e i consumatori del Nord, ma anche un attore che svolge il ruolo di garante dei principi del commercio equo soddisfacendo, al contempo, i bisogni che i consumatori esprimono nel mercato e diffondendo la conoscenza del fenomeno tra tutti gli stakeholder e l'opinione pubblica nei paesi occidentali.

Dall'analisi di alcuni casi di studio Doherty (Doherty e Meehan, 2006; Doherty, 2011) riconduce alle "risorse sociali" di proprietà di ATOs la fonte del loro vantaggio competitivo. I beni immateriali come l'impegno sociale ed etico, la rete di relazioni e un comportamento coerente con

gli ideali dichiarati sono in grado di accrescere la fiducia dei consumatori e delle parti interessate, con un impatto positivo sulla credibilità di tutta la rete del commercio equo e solidale.

Nel corso del tempo, la diffusione dei prodotti del fair trade nel mercato ha condotto ad una crescente attenzione anche da parte di imprese tipicamente profit (sia manifatturiere che commerciali) che vi hanno visto non solo una nicchia di mercato con un potenziale di crescita ma anche uno strumento per implementare strategie di CSR – Corporate Social Responsibility, sotto la spinta di valori etici propri anche di alcune realtà profit o di variabili quali una crescente “pressione istituzionale” (Campbell, 2007).

L'introduzione di prodotti del commercio equo e solidale all'interno del loro assortimento può portare benefici legati all'aspetto reputazionale e all'ottenimento di vantaggi di lungo periodo basati sulla fiducia dei consumatori, che collegano l'impresa ad attività che impattano positivamente sul benessere sociale ed ambientale e, quindi, che possono generare un rafforzamento del posizionamento competitivo. Infatti, come affermato da Nicholls (2002), con riferimento ai dettaglianti che hanno introdotto prodotti del Fair Trade: *“Highlighting fair trade products within the offer presents retailers with the chance to develop a competitive advantage and enhance their own brand”*.

Questi nuovi attori operanti nel commercio equo e solidale hanno portato alla creazione di differenti supply chains che hanno avuto una diffusione dissimile nei paesi occidentali (Huybrecht e Reed, 2010). Il mercato europeo del fair trade, nel suo complesso, evidenzia una predominanza delle filiere con presenza di attori profit (EFTA, 2001; Krier, 2008), in cui, in molti casi, i prodotti equosolidali sono specifiche linee di prodotto di tali imprese garantite dal marchio FLO (Fair Trade Labelling Organization). Diversa è la situazione dell'Italia in cui, invece, il modello dei “pionieri” sembra essere ancora prevalente e le ATOs ricoprono ancora un ruolo fondamentale nella vendita di prodotti equosolidali commercializzati nel mercato nazionale (Becchetti e Costantino, 2010).

Resta, comunque, da considerare il fatto che anche alcune ATOs hanno, nel corso del tempo, modificato le proprie strategie commerciali, soprattutto con riferimento all'apertura verso canali distributivi differenti dalle botteghe del mondo, come ad esempio le catene della GDO. La contemporanea vendita di prodotti equosolidali tramite questi due differenti canali può generare sicuramente opportunità di crescita del fenomeno, seppur con determinate specificità legate alle caratteristiche strategiche di entrambi (Gigliotti, 2013). Un primo aspetto di distinzione è legato alla profondità e ampiezza dell'assortimento di prodotti equosolidali. Realizzando un confronto, sicuramente le botteghe del mondo, vendendo esclusivamente questa tipologia di prodotti, dispongono di un più alto numero di categorie merceologiche, nonché di una maggiore scelta all'interno di ogni categoria. Nonostante ogni punto vendita persegua la propria strategia di

assortimento, è possibile, al loro interno, trovare cibo, abbigliamento, regali, accessori per la casa e la cura personale, ecc. Ciò consente ai consumatori più orientati alla sostenibilità di essere in grado di avere un variegato “carrello” di prodotti equosolidali, rispetto al limitato assortimento equosolidale di supermercati e ipermercati. Un altro fattore che potrebbe rendere più efficace le botteghe del mondo rispetto alla GDO nella vendita di prodotti equosolidali è l’attività di sensibilizzazione ed educazione che questi attori realizzano al fine di accrescere la consapevolezza dei consumatori, rafforzata da una maggiore “credibilità etica” dettata dall’assenza di finalità profit. Nonostante le botteghe del mondo potrebbero apparire più efficaci nella vendita di prodotti equosolidali per le motivazioni sopra riportate, e a cui si aggiunge anche un servizio di assistenza all’acquisto fornito ai consumatori, soffrono, comunque, di alcune criticità, come una ridotta accessibilità o una più bassa diffusione fisica sul territorio rispetto ai punti vendita della GDO (Gigliotti, 2013). Indubbiamente, questi ultimi godono della presenza di un maggior traffico di consumatori essendo destinato al mass market piuttosto che a nicchie di mercato. Ciò consente, in caso di presenza in assortimento di prodotti equosolidali, che tali referenze siano accessibili a un maggior numero di consumatori e che vi sia, in tal modo, una diffusione della conoscenza del fenomeno nel mercato (Low e Davenport, 2005). Entrambi i canali, ciascuno per le proprie caratteristiche, sono in grado di contribuire alla diffusione della conoscenza e all’aumento delle vendite di prodotti equosolidali. Mentre per le botteghe del mondo questo sarà ancora più possibile se saranno in grado di diffondersi sul territorio e occupare luoghi visibili e facilmente accessibili, per supermercati e ipermercati dipenderà essenzialmente dalle strategie di assortimento, prezzo e visual merchandising adottate per tali referenze (Gigliotti, 2013). Si tenga comunque in considerazione che la vendita i prodotti del fair trade da parte delle grandi catene al dettaglio non genera necessariamente una relazione con le ATOs. Come evidenziato da Risso (2007), infatti, i retailers possono adottare differenti strategie:

- vendere prodotti equosolidali importati dalle ATOs;
- vendere prodotti equosolidali con il proprio brand (private label) e certificati FLO;
- vendere prodotti equosolidali con il proprio brand (private label) e auto-certificati;
- vendere prodotti equosolidali con un brand industriale, certificati o meno FLO.

Solo nel primo caso si viene a creare una relazione commerciale tra le ATOs e i retailers, mentre negli altri casi queste due tipologie di attori agiscono nel mercato come competitors.

La decisione di un’apertura verso la GDO è stata una questione molto dibattuta all’interno delle ATOs perché, se da un lato favorisce un’espansione del mercato del commercio equo e solidale, dall’altro poteva sembrare un “inquinamento” del modello puro di fair trade.

Ma, se teoricamente si considerasse un modello in cui prevale la chiusura totale delle ATOs verso attori profit, quelli di loro comunque interessati ad avere in assortimento prodotti equosolidali sarebbero “costretti” a perseguire una delle altre strategie di approvvigionamento, portando ad una possibile uscita dal mercato delle ATOs o, quantomeno, ad un depotenziamento del loro ruolo. Ciò potrebbe implicare l’emergere, seguendo la tassonomia di Reed (2009), di un modello di commercio equo “corporate-dominated” o perfino “100% corporate”. Come l’autore afferma, il rischio di questo modello (oltre ai problemi di sopravvivenza per le ATOs) è legato al fatto che il significato del commercio equo e solidale potrebbe essere compromesso e “offuscato”, creando confusione su ciò che rappresenta. Inoltre, potrebbe condurre ad una possibile uscita dei più piccoli produttori del Sud del mondo (Murray et al., 2006), che non garantirebbe l’efficienza cercata dalle imprese profit. Come afferma Reed (2009): *“this would likely signify the end of the original mandate of fair trade to help small producers as there is a strong possibility that corporate variants of the fair trade value chain will also eventually squeeze out the social economy actors operating in these markets. For many, this would signify the end of fair trade”*.

L’esclusione delle imprese profit dal commercio equo e solidale non è più possibile (l’introduzione della certificazione di prodotto ha portato ad una grande diffusione di questo modello) e, forse, non così “equo”. Le ATOs, quindi, svolgono un ruolo fondamentale nel garantire i principi del commercio equo e solidale e nella protezione dei valori originari alla base del movimento. Per mantenere un modello dominato dall’economia sociale sembra che sia, quindi, necessaria un’apertura verso le imprese profit da parte delle ATOs, al fine di controllare la “contaminazione” e di trasformare la concorrenza in cooperazione.

Come affermato in precedenza, è già in corso un rapporto sempre più stretto tra le organizzazioni nonprofit e le imprese orientate al profitto, e ciò si manifesta anche nel settore del fair trade. I diversi modelli del commercio equo e solidale non sono più, quindi, completamente separati, ma è possibile osservare, anche nel mercato italiano, esperienze di interazione e collaborazione. Queste interazioni sono per lo più rappresentate da rapporti di fornitura e questo implica una relazione non così forte tra le due parti, con un’alta possibilità di interruzione.

Per comprendere il grado di coinvolgimento nella relazione tra un’impresa profit e una ATO, può risultare utile l’applicazione del modello di Austin (2000). L’autore identifica tre fasi che possono descrivere la collaborazione tra organizzazioni nonprofit e imprese profit:

- *Philanthropic*, caratterizzata da ridotte risorse coinvolte nella relazione e un basso livello di interazione.
- *Transactional*, caratterizzata da una “*mutually beneficial relationship*” e dal raggiungimento di “*specific values transaction between the two parties, analogous to a buyer-seller relationship*”.

- *Integration*, caratterizzata da una “*mutual mission relationship*” nella quale la connessione tra le due organizzazioni diviene sempre più profonda (con la definizione, ad esempio, di progetti congiunti e visioni strategiche condivise).

Gran parte della letteratura economico-manageriale analizza tali partnership dal punto di vista delle imprese profit (Al-Tabban et al, 2014), in un’ottica di implementazione di attività di CSR (Seitanidi e Crane, 2008; Schiller e Almog-Bar, 2013). Minore attenzione è stata invece data al punto di vista delle organizzazioni nonprofit e alle competenze manageriali e di marketing che possono portare all’interno di tali relazioni, come conoscenza del mercato, legittimazione nel mercato o accesso ai canali distributivi (Dahan et al., 2010).

Partendo da tali considerazioni, la ricerca empirica sotto proposta mira quindi a comprendere come tali tipologie di relazioni vengono realizzate nell’ambito del commercio equo e solidale, il ruolo strategico e operativo di ciascun attore, le motivazioni e gli effetti che caratterizzano tali partnership.

3. Metodologia della ricerca empirica

La ricerca empirica proposta nel presente articolo è volta ad analizzare la relazione tra la più importante organizzazione di commercio equo e solidale italiana e uno dei più innovativi brand di bibite analcoliche “made in Italy”: Altromercato Impresa Sociale Soc. Coop. (in seguito Altromercato) e Molecola.

Dal punto di vista metodologico l’obiettivo del paper è perseguito mediante il metodo del case study, idoneo a comprendere in profondità un fenomeno nuovo e complesso (Yin, 1994).

Lo sviluppo del case study, realizzato tramite la raccolta di dati qualitativi e quantitativi, è avvenuto seguendo successivi step metodologici (Eisenhardt, 1989).

Sono stati innanzitutto collezionati dati e informazioni da fonti secondarie interne (siti web istituzionali; bilanci; documenti strategici e social network) ed esterne alle imprese (come articoli giornalistici locali o nazionali). La ricerca è stata realizzata con particolare riferimento sia alle due imprese separatamente sia alla relazione che le due realtà hanno iniziato ad instaurare dal 2017.

La seconda fase ha riguardato interviste in profondità sia con il management di Altromercato che di Molecola. In particolare, sono stati intervistati i due soggetti referenti della relazione che, all’interno delle rispettive organizzazioni, seguono direttamente lo svolgimento del progetto condiviso: Francesco Marchetti (Category Manager – Unità marketing di Altromercato) e Francesco Bianco (Amministratore Delegato e socio fondatore di Trinca s.r.l.). Entrambe le interviste sono state realizzate sulla base dello stesso questionario semi-strutturato che ha permesso di analizzare i medesimi aspetti della relazione, la presenza di eventuali differenti percezioni relative alle stesse

questioni e, in generale, di avere una visione completa della relazione ascoltando entrambe le parti coinvolte. Tutte le interviste sono state registrate e successivamente trascritte.

Le informazioni ottenute durante i precedenti due step metodologici sono state poi analizzate sistematicamente per la scrittura del caso (presentato nel par. 4). Il caso è stato sottoposto alla lettura di entrambi gli intervistati al fine di garantire la correttezza delle informazioni riportate. Dall'analisi interpretativa del caso sono state, infine, tratte le principali conclusioni e implicazioni (par. 5).

4. I risultati della ricerca empirica: la relazione tra Ctm Altromercato e Molecola

4.1 La storia e le principali scelte strategiche di Altromercato

Altromercato nasce a Bolzano alla fine degli anni '80 come cooperativa, fondata da 9 soci, di cui tre lavoratori e sei botteghe del mondo. Fin da subito emerge come, per questa realtà imprenditoriale, le botteghe del mondo rappresentino non solo un canale distributivo ma dei soggetti che possano intervenire nelle decisioni strategiche, garantendone la visione e vocazione nonprofit.

La cooperativa opera inizialmente come pioniere del commercio equo e solidale italiano, svolgendo un ruolo fondamentale per la sua introduzione e diffusione, così come nella definizione di principi condivisi a livello internazionale e del modello organizzativo e imprenditoriale più adeguato alle organizzazioni del fair trade.

La crescente diffusione nel mercato e l'impegno di Altromercato verso un'ampia partecipazione delle botteghe del mondo conducono ad un ampliamento della base sociale della cooperativa a circa 50 soci alla fine degli anni Novanta. Le botteghe del mondo, fino a quel momento, rappresentano l'unico canale distributivo della cooperativa che opera quindi all'interno di una filiera interamente dedicata al commercio equo.

La fine degli anni Novanta rappresenta un momento di svolta per la visione strategica di Altromercato. Dopo alcuni anni di dibattito interno, infatti, si decide per una apertura verso canali distributivi differenti dalle botteghe del mondo, come negozi specializzati nella vendita di prodotti biologici e, soprattutto, punti vendita della GDO (Grande Distribuzione Organizzata). Per sancire però il continuo impegno e la visione ideologica e identitaria di Altromercato, la cooperativa decide, contemporaneamente alla decisione di aprirsi verso canali profit, di modificare la propria forma giuridica. Nel 1998 Ctm Altromercato decide di trasformarsi infatti in un Consorzio di botteghe del mondo, sottolineando come i cambiamenti strategici in corso non apportino modifiche nell'identità sociale dell'organizzazione.

Attualmente, Altromercato realizza oltre 38 milioni di fatturato (anno 2018) e circa 80 dipendenti², 105 soci e oltre 225 botteghe del mondo³. Le attività si svolgono essenzialmente nella sede operativa di Verona pur rimanendo la sede legale a Bolzano.

La decisione di intraprendere relazioni economiche con imprese distributive appartenenti al mondo profit ha condotto anche ad un ripensamento delle dinamiche organizzative interne. Il perseguimento congiunto di obiettivi di mercato e obiettivi etici e di sostenibilità, tipico delle imprese sociali e più in generale delle *hybrid organization*, ha condotto nel tempo alla necessità di introdurre anche competenze manageriali e di marketing che vanno ad aggiungersi a quelle già presenti in Altromercato e tipiche di una organizzazione nonprofit.

Il continuo sviluppo interno e l'acquisizione dall'esterno di tali competenze hanno condotto ad una crescente loro internalizzazione e sedimentazione nell'organizzazione e alla possibilità di intraprendere dialoghi sempre più proficui con gli operatori profit. Numerose sono infatti le relazioni che Altromercato ha instaurato con catene distributive o imprese industriali italiane. Se in molti casi si tratta semplicemente di rapporti di fornitura, in varie occasioni, invece, Altromercato ha attivato percorsi di collaborazione sempre più stretti con tali realtà profit, sia operanti nel commercio (come ad esempio Esselunga o Eataly) che nella manifattura (si pensi al progetto con Parmalat per la realizzazione del co-branding Coppa Malù-Altromercato).

Nella sezione successiva verrà analizzata nello specifico una di queste relazioni, consentendo di entrare nel dettaglio delle caratteristiche di tale partnership, delle motivazioni alla base, delle risorse e competenze coinvolte e degli ostacoli che devono essere affrontati quando due realtà con finalità differenti collaborano insieme.

4.2 La relazione tra Altromercato e Molecola

In questa sezione viene nel dettaglio analizzata una delle relazioni di collaborazione che Altromercato ha instaurato con realtà profit operanti nella produzione e nella distribuzione di prodotti alimentari.

Si tratta, in particolare, della partnership tra Altromercato e Molecola. Molecola è un brand mediante il quale viene commercializzata una cola italiana da parte della società Trinca s.r.l. I fondatori della società ed ideatori del progetto Molecola erano già imprenditori nel campo alimentare, avendo nel 2009 aperto una catena di slow-fast food "*Made in Italy*" a Torino. Nel 2012 decidono di voler proporre nei loro locali anche bibite prodotte in Italia, iniziando così a testare la realizzazione di una cola ispirandosi ad una antica ricetta piemontese. Dopo mesi di

² Fonte: banca dati Orbis - Bureau van Dijk

³ Fonte: sito web aziendale

sperimentazione, alla fine del 2012, Molecola inizia ad essere venduta all'interno della loro catena di slow-fast food che rappresenta, quindi, una sorta di mercato di prova per il lancio di questo nuovo prodotto.

Gli ottimi risultati in termini di vendite nei primi anni di commercializzazione vengono ancora di più rafforzati quando nel 2014 Molecola inizia ad essere venduta anche nei punti vendita di Coop e Eataly e quando, nel 2015, entra anche in altre catene della GDO.

Le caratteristiche che differenziano Molecola dalle altre cole nel mercato e sulle quali si basa il vantaggio competitivo del prodotto risultano essere la garanzia di una filiera completamente italiana (il prodotto è certificato Italcheck) e un'attenzione alle tematiche sociali. Fin da subito, infatti, i soci fondatori hanno mostrato un forte interesse verso progetti sociali in Italia e all'estero. Appena nata, Molecola fornisce il suo sostegno alla onlus SOS Villaggi dei bambini con cui sono stati realizzati progetti specifici nella città di Torino (come il contributo alla ristrutturazione di un asilo o alla ristrutturazione di una casa-famiglia che dà ospitalità a donne salvate dalla tratta di esseri umani).

L'intenzione di portare direttamente nel prodotto questa vocazione verso il sociale ha condotto nel 2017 a ricercare la possibilità di realizzare una versione di Molecola che fosse biologica ed equosolidale, osservando anche che non esistevano cole con tali caratteristiche nel mercato ad eccezione di Karma Cola. Considerando che, ad esclusione dell'acqua, lo zucchero compone circa l'80% del prodotto, si inizia così a ricercare uno zucchero biologico e fairtrade in grado di adeguarsi agli standard organolettici e produttivi della cola. Grazie anche a contatti all'interno di un network relazionale in comune avviene quindi l'incontro tra gli ideatori di Molecola e Altromercato. La scelta è ricaduta su Altromercato, in quanto, come afferma Francesco Bianco di Molecola: *“Altromercato risulta essere una certificazione in sé, come brand, come qualità e veridicità che garantisce al progetto”*. Si tratta infatti del brand di riferimento del settore del commercio equo e solidale in Italia che vanta anche la possibilità di una propria rete di vendita (le Botteghe del mondo) diffusa su tutto il territorio nazionale. Anche Altromercato risulta subito interessata al progetto per varie ragioni, come quella della volontà di valorizzare gli ingredienti fair trade in prodotti Made in Italy, di un'apertura verso nuovi canali distributivi e la collaborazione con imprese che permettessero l'accesso a nuove competenze e risorse. A ciò si aggiunge il fatto che Molecola rispetta tutti i criteri che Altromercato ha definito per la realizzazione di partnership, stimati con uno specifico processo di valutazione simile a quello che viene effettuato per i produttori nel Sud del mondo e che mira ad analizzare le modalità con cui i potenziali partner operano e i loro processi produttivi e organizzativi.

Già dai primi incontri, in cui si sono definiti gli aspetti commerciali della relazione, si è subito percepita la possibilità di instaurare una collaborazione che andasse oltre la semplice relazione di

fornitura. La scelta è infatti ricaduta su un progetto di co-branding che fosse in grado di sfruttare pienamente anche le opportunità di marketing della collaborazione. Nasce così il progetto di Molecola Bio Fair trade brandizzata anche Altromercato.

Le prime differenze tra una normale attività di fornitura e la relazione che le due realtà analizzate hanno instaurato possono essere osservate già nelle fasi iniziali di progettazione del prodotto. Non è stato possibile infatti individuare fin da subito lo zucchero, tra quelli offerti da Altromercato, che fosse quello più adeguato alla produzione della nuova cola. Come afferma l'AD di Trinca s.r.l., infatti: *“Dei loro prodotti ne abbiamo provati una decina prima di trovare quello giusto [...]. I primi tentativi non andarono bene e dopo averli analizzati insieme abbiamo gettato tutto in quanto non era ciò che avevamo programmato e abbiamo fatto le dovute modifiche: è stata una “nascita” vissuta da entrambi”*. Sono stati necessari mesi di tentativi prima di giungere alla versione definitiva nell'ottobre 2018.

Risulta proprio essere il dialogo continuo fra i due partner durante la fase di ideazione e progettazione il fattore chiave che ha condotto poi all'effettivo lancio nel mercato del prodotto e al superamento degli ostacoli che inevitabilmente si possono incontrare nelle collaborazioni tra due imprese, soprattutto in caso di prima esperienza di progetto comune. A testimonianza di ciò, come evidenziato dal category manager di Altromercato: *“Ci sono state altre problematiche che alla fine abbiamo risolto molto bene. Ad esempio, la gestione dei listini e quindi dei prezzi. La differente attività svolta dai due partner e i differenti clienti commerciali che abbiamo hanno creato la necessità di un'attenzione particolare a questo aspetto ma che abbiamo risolto con il dialogo e condividendone tutte le logiche insieme.*

Oltre all'aspetto produttivo, i due partner hanno costantemente condiviso anche gli altri vari aspetti delle strategie di marketing, con particolare riferimento alla distribuzione e alla comunicazione.

Con riferimento al primo aspetto, la scelta di realizzare un'attività di co-branding ha consentito a ciascun partner di accedere ai canali distributivi dell'altro, essendo il prodotto promosso e venduto da entrambe le imprese. In particolare, Molecola ha avuto la possibilità di penetrare i canali in cui Altromercato opera: tipicamente le oltre 200 Botteghe del mondo diffuse nel territorio italiano ma anche le insegne specializzate nel biologico e le catene di supermercati con cui ha già instaurato rapporti di fornitura o partnership. Dall'altro lato, Altromercato ha avuto così la possibilità di accedere al canale ho.re.ca. cui si rivolge normalmente Molecola, entrando così in contatto con nuovi consumatori. Secondo le parole di Francesco Marchetti di Altromercato, infatti: *“in questo modo il brand Altromercato ha accesso a consumatori diversi rispetto a quelli che acquistano nelle botteghe del mondo. Ha accesso, quindi, ad un diverso canale e un diverso target, utilizzando il prodotto Molecola come veicolo di comunicazione”*.

Si evidenzia, dunque, come, usando le parole di Francesco Bianco: *“anche per la parte commerciale il rapporto è forte: non è solo un acquisto ma soprattutto uno scambio di informazioni per cui ci confrontiamo costantemente dividendo anche i compiti, ad esempio per relazionarsi con i vari rivenditori che possano essere Ikea (dove siamo andati noi) o come Esselunga (dove sono andati loro), creando un rapporto lineare e chiaro”*.

Anche con riferimento alla comunicazione, ha prevalso una visione collaborativa tra i due partner. Nella decisione di quali aspetti comunicare maggiormente tra quelli legati all’italianità del prodotto (più vicina a Molecola) o all’eticità e sostenibilità (più tipiche di Altromercato) si è tentato di trasmettere il senso del progetto nel suo complesso e di come si sia riusciti a conciliare queste due dimensioni allo stesso tempo.

Dalle interviste realizzate emerge come le risorse coinvolte e messe a disposizione da entrambi i partner risultano essere coerenti con le specificità di ognuno. In termini di prodotto, Altromercato è maggiormente coinvolta nell’assortimento e varietà delle materie prime e nel loro approvvigionamento industriale, al fine di garantire una fornitura continua e costante in termini quantitative e qualitativi, che non è sempre agevole nell’ambito del commercio equo e solidale. A questo si aggiungono tutte le procedure relative alle certificazioni. Trinca s.r.l. si occupa di tutti gli aspetti legati al processo produttivo (progettazione, realizzazione, valutazione degli standard, ecc.) e ha compiuto sforzi maggiori nella definizione del packaging e dell’etichettatura. Nonostante una divisione dei compiti sia stata necessaria, entrambi gli intervistati evidenziano come le decisioni siano comunque state prese di comune accordo e mediante un dialogo aperto e continuo.

Anche dal punto di vista degli sforzi commerciali c’è essenzialmente una ripartizione equa delle attività, potendosi ogni partner concentrare sui propri canali. Questo comunque non significa che non ci sia stata una contaminazione e un apprendimento reciproco delle logiche dei vari canali. Come ad esempio afferma Francesco Marchetti (Altromercato): *“non abbiamo avuto solo accesso al canale ho.re.ca. ma la relazione con Molecola ci ha consentito di impararne le logiche, anche solo per il fatto che abbiamo dovuto preparare il materiale promozionale apposito o comprenderne gli aspetti legati al pricing”*.

La modalità con il quale è stata gestita la partnership tra le due organizzazioni ha fatto sì che il progetto risulti equamente attribuibile ad entrambi e che entrambi abbiano la volontà e lo stimolo di promuovere e comunicare il prodotto, moltiplicandone la possibilità di commercializzazione.

Oltre ad un dialogo continuo sulle attività di comunicazione di entrambi i partner (che necessariamente devono essere coerenti e condivise) e i risultati economici periodici raggiunti (che permettono anche di definire congiuntamente eventuali azioni correttive) relativi a Molecola bio fair

trade, il rapporto tra le due organizzazioni sembra continuare anche per il futuro e nell'ambito di altri progetti.

Attualmente, infatti, Molecola ha implementato un progetto con la Onlus Renken che si occupa di cooperazione allo sviluppo in Senegal. In particolare, si tratta di un progetto per la creazione di un eco-villaggio che, inserendosi all'interno di attività di turismo sostenibile, sarà in grado di generare risorse economiche da investire in attività di educazione, formazione e sviluppo. Nel dicembre 2018 Molecola ha partecipato alla creazione, all'interno dell'eco-villaggio, di una piantagione di noci di cola che, nell'arco di tre anni, verranno vendute dall'associazione Renken proprio all'azienda torinese per la produzione di ulteriori cole sostenibili. In tale progetto è stato coinvolto anche Altromercato che con la sua esperienza di valutazione e gestione dei produttori nelle aree più svantaggiate del mondo, risulta essere l'organizzazione con le più qualificate competenze relative alle varie certificazioni biologiche e di commercio equo e solidale.

In sintesi, la relazione tra Molecola e Altromercato nasce fin da subito come una partnership in cui la giusta condivisione delle risorse e competenze, unita ad un dialogo continuo e costruttivo ha permesso la realizzazione di un progetto commerciale che unisce i valori e i caratteri distintivi di entrambi i brand.

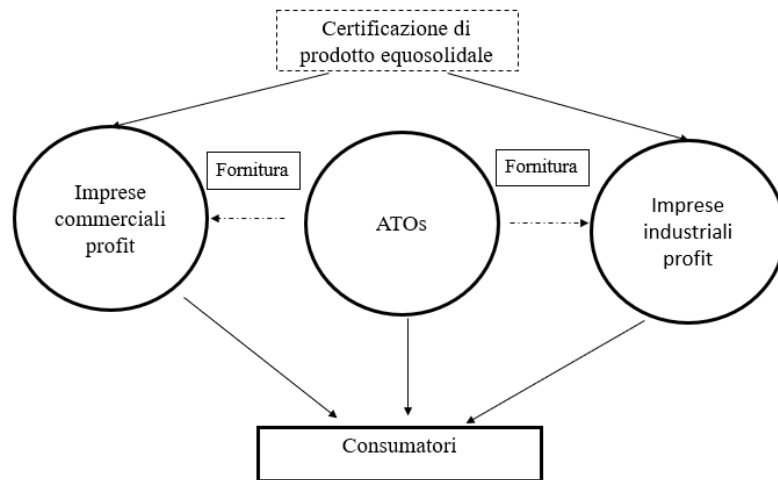
Nella sezione successiva saranno discussi i principali risultati anche alla luce della letteratura di riferimento e saranno individuate le principali implicazioni di management.

5. Discussioni e implicazioni

La presenza di differenti tipologie di organizzazioni operanti nel fair trade ha condotto ad una crescente interazione tra di esse. In particolare, la relazione tra organizzazioni nonprofit e imprese profit è altamente dibattuta sia nel mondo accademico che tra i professionisti coinvolti.

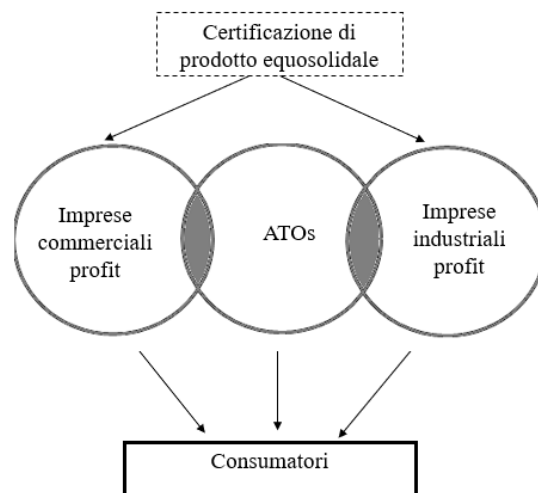
Nella sezione precedente è stata descritta l'esperienza della relazione tra la più rilevante ATO italiana (Altromercato) e Molecola. Fin da subito tale relazione è apparsa differente rispetto a quelle che generalmente una ATO instaura quando decide per una apertura strategica verso un'impresa profit. Generalmente, infatti, la maggior parte delle relazioni ATO-profit cominciano (e in molti casi restano) come un rapporto di fornitura. Riferendosi al lavoro di Austin (2000) si fa riferimento ad una fase, quindi, di tipo "*transactional*", in cui la ATO fornisce uno o più prodotti equosolidali che l'impresa al dettaglio profit inserisce nel proprio assortimento o che l'impresa manifatturiera profit utilizza come ingrediente per la realizzazione della propria referenza o linea fair trade. Questo tipo di relazione è schematizzato nella figura 1.

Fig. 3 – Relazioni tradizionali tra ATOs e imprese profit



La realizzazione, invece, di un prodotto in co-branding tra Altromercato e Molecola è molto più vicino ad una fase di tipo “*integration*” (Austin, 2000). Si evidenzia, quindi, una parziale sovrapposizione tra i due brand di tipo funzionale (Cegarra and Michel, 2001; Lanseng and Olsen, 2012), evidenziando un elevato grado di impegno all’interno del progetto e un forte segnale di cooperazione verso i consumatori. Graficamente, una tale situazione può essere mostrata nella figura 2.

Fig. 2 – Nuove relazioni tra ATOs e imprese profit



Indubbiamente, tale alleanza può portare effetti positivi ad entrambe le imprese e ai rispettivi brand. Innanzitutto, il prodotto co-brandizzato può assimilare il posizionamento e gli attributi percepiti dai consumatori relativi ad entrambi i brand (Dickinson and Barker, 2007): l’“italianità” di Molecola e

l’“eticità” di Altromercato. Inoltre, entrambi i brand possono godere di uno *spillover effect* anche all’esterno della relazione e nella loro presenza individuale nel mercato.

L’esperienza della collaborazione tra le due imprese permette di delineare i principali vantaggi per entrambe le parti e di tracciare alcuni fattori che facilitano la relazione e ne aumentano l’efficacia (sintesi in tabella 1).

Tab. 1 – I vantaggi della relazione tra Altromercato e Molecola e le condizioni di una efficace partnership

Vantaggi Altromercato	Vantaggi Molecola
• Nuovi canali distributivi • Aumento notorietà del brand • Nuovi e differenti consumatori • Internalizzazione nuove competenze	• Nuovi canali distributivi • Aumento reputazione del brand • Cattura dei consumatori “etici” • Accesso a nuove competenze
Condizioni di una efficace partnership	
✓ Credibilità delle imprese ✓ Valori e visioni comuni ✓ Contaminazione ✓ Dialogo e condivisione ✓ Coordinamento	

In particolare, per la ATO (Altromercato) questa cooperazione può portare ai seguenti vantaggi:

- Entrare in canali distributivi non raggiunti in precedenza. Nel caso analizzato, infatti, il progetto realizzato congiuntamente a Molecola permette ad Altromercato di fare l’ingresso nel canale ho.re.ca. e di apprenderne le dinamiche e le caratteristiche. Tali competenze potrebbero risultare strategicamente rilevanti nel momento in cui venissero intraprese in futuro azioni di crescita verso tale canale distributivo.
- Aumento della notorietà del brand. L’ingresso in nuovi canali distributivi e l’affiancamento al brand Molecola che gode di un proprio mercato garantiscono ad Altromercato la possibilità di farsi conoscere in differenti contesti rispetto a quelli in cui gode già di una posizione consolidata.
- Catturare nuovi e diversi consumatori. Strettamente legato al punto precedente, si fa riferimento al fatto che l’ingresso in nuovi canali e l’accrescimento della notorietà creano le giuste

condizioni per un aumento delle vendite anche dei prodotti a solo brand Altromercato e per una possibile fidelizzazione di nuovi consumatori.

- Internalizzazione di nuove competenze. La stretta collaborazione con un'impresa che realizza differenti attività economiche e che attua differenti strategie commerciali conduce all'assorbimento di un set di competenze e skills all'interno dell'organizzazione e ad un loro possibile sfruttamento in diversi ambiti e attività.

Con riferimento a Molecola, i vantaggi possono essere:

- Entrare in canali distributivi non raggiunti in precedenza. Anche per Molecola la relazione ha permesso l'ingresso in canali distributivi differenti rispetto a quelli in cui la bevanda viene venduta tradizionalmente. La partnership con Altromercato ha dato l'accesso, infatti, alla sua rete italiana di botteghe del mondo e alle catene di prodotti biologici.
- Aumento della reputazione del brand. L'affiancamento del brand Molecola alla marca più nota di commercio equo e solidale italiano favorisce un rafforzamento della sua identità sostenibile e etica, garantendo una più forte comunicazione dei valori e principi dell'impresa, con benefici reputazionali tra i consumatori e gli altri stakeholders.
- Cattura dei consumatori "etici" (Littrell e Dickson, 1999; Vermeir e Verbeke, 2004). Il co-branding realizzato garantisce l'accesso ai consumatori più attenti alla sostenibilità tipici di Altromercato che, in questo caso, fungerebbe da "garante" dell'attenzione ambientale e sociale che Molecola riserva nella realizzazione della sua attività di business.
- Accesso a nuove competenze. L'esperienza analizzata permette di comprendere come anche le imprese profit possono acquisire competenze nelle collaborazioni con le organizzazioni nonprofit. Nel caso specifico, Molecola ha la possibilità, tramite Altromercato, di accedere a competenze relative ai processi di valutazione e certificazione dei produttori del Sud del mondo utili anche per progetti e strategie di crescita futuri.

Con riferimento alle caratteristiche e condizioni che fungono da facilitatori della relazione, il caso Altromercato-Molecola permette di individuarne alcune:

- Credibilità delle imprese. Si fa riferimento agli aspetti legati, innanzitutto, alla notorietà dei brand ma, soprattutto, alla presenza di un loro preciso posizionamento nel mercato che può così influenzare positivamente il brand partner, trasferendovi la percezione di determinate caratteristiche e valori. Per credibilità si intende anche il grado di affidabilità di entrambe le organizzazioni nel condurre operativamente il progetto, garantendo il coinvolgimento di specifiche risorse e competenze.
- Valori e visioni comuni. Difficilmente una partnership potrebbe andare a buon fine e raggiungere risultati positivi se le organizzazioni coinvolte non fossero accomunate da valori

identitari comuni e dalla medesima visione dei progetti realizzati congiuntamente. Nel caso analizzato, infatti, se Molecola non fosse già stata caratterizzata da una specifica vocazione verso il sociale, non avrebbe potuto soddisfare i criteri che Altromercato ricerca nei propri partner. Allo stesso tempo, Altromercato è in grado di garantire i livelli qualitativi delle materie prime che Molecola richiede nella realizzazione dei suoi prodotti.

- Contaminazione. Entrambe le organizzazioni devono essere sufficientemente aperte nell'accettazione delle proposte del partner, nella capacità di assorbire nuove competenze che derivano dalla collaborazione, nella volontà di imparare dall'altro. Solo così la partnership non risulta finalizzata alla realizzazione solo di uno specifico progetto ma conduce ad una contaminazione che permette un arricchimento organizzativo e strategico.
- Dialogo e condivisione. Tali caratteristiche risultano di fondamentale importanza soprattutto nel caso in cui si debbano superare barriere e ostacoli operative nel corso del progetto congiunto. Il dialogo continuo e la condivisione di risorse e informazioni ha permesso ad Altromercato e Molecola di affrontare positivamente le problematiche incontrate nella fase di progettazione e di garantire una completa conoscenza dell'andamento del progetto da entrambe le parti.
- Coordinamento. Tutte le azioni operative e strategiche messe in atto dai partner devono essere condivise continuamente. Soprattutto in casi come quello analizzato, in cui ogni partner attua strategie commerciali nei propri canali, è fondamentale che vi sia coerenza nelle politiche di marketing adottate, per evitare di generare confusione nel mercato e perdita di credibilità del progetto.

Un'ultima considerazione che tale lavoro permette di realizzare è con riferimento all'interno movimento del fair trade. La partnership analizzata, e altre simili ad essa, è l'esempio di come le ATOs possano restare l'attore-chiave della supply chain del fair trade. Infatti, in caso di una semplice attività di fornitura, questa potrebbe essere più facilmente interrotta a favore dell'introduzione di altri prodotti equosolidali, come quelli a marca del distributore o con brand industriale. Ma nel caso di una relazione più forte e profonda (come nel caso di un co-branding), il più alto coinvolgimento e i maggiori investimenti e sforzi nelle fasi di progettazione e lancio fanno sì che l'"exit option" sia più difficile o comunque si realizzi non senza conseguenze economiche e reputazionali.

In conclusione, la relazione tra Altromercato e Molecola può essere esemplificativa della via da percorrere per mantenere in Italia un modello di fair trade "social economy dominated" (Reed, 2009) e di come, allo stesso tempo, accrescere la diffusione e conoscenza del fenomeno e i suoi volumi di vendita.

Bibliografia

- Abzug, R., & Webb, N.J. (1999). Relationships between nonprofit and for-profit organizations: a stakeholder perspective, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (4): 416-431.
- AL-Tabbaa O., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 657-678.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (suppl. 1), 69-97.
- Becchetti L. & Costantino M. (2010). Fair Trade in Italy: too much 'movement' in the shop?, *Journal of Business Ethics*, 92: 181-203.
- Becchetti, L. & Huybrechts, B. (2008). The dynamics of fair trade as a mixed-form market, *Journal of Business Ethics*, 81: 733-750.
- Bezençon, V. (2011). Producers and the fair trade distribution systems: what are the benefits and problems, *Sustainable Development*, 19 (4): 60-70.
- Bowen, B. (2001). Let's go Fair. *EFTA yearbook challenges of fair trade 2001-2003*.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Cegarra, J. J., & Michel, G. (2001). Co-branding: clarification du concept. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 16(4), 57-69.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long range planning*, 43(2-3), 326-342.
- Dickinson, S., & Barker, A. (2007). Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12 (1), 75-89.
- Doherty B. (2011). Resource advantage theory and Fair Trade social enterprises", *Journal of Strategic Marketing*, 19 (4): 357-380.
- Doherty B. & Meehan J. (2006). Competing on social resources: the case of the day chocolate company in the UK confectionery sector", *Journal of Strategic Marketing*, 14: 299-313.
- EFTA (2001), Fair Trade in Europe 2001, (EFTA, Maastricht).
- Eisenhardt K.M. (1989). Building theories from case study research, *The Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Gendron C., Bisailon V. & Otero Rance A. I. (2009). The institutionalization of Fair Trade: more than just a degraded form of social action, *Journal of Business Ethics*, 86: 63-79.

- Gigliotti, M. (2013). *La distribuzione commerciale dei prodotti equosolidali*. Milano: FrancoAngeli.
- Huybrechts, B., & Reed, D. (2010). Introduction: "Fair Trade in different national contexts", *Journal of Business Ethics*, 92: 147-150.
- Kocken, M. (2003). Fifty years of fair trade: a brief history of the fair trade movement. *European Fair Trade Association*.
- Krier, J. M. (2008). Fair Trade 2007: new facts and figures from an ongoing success story. *A report on Fair Trade in*, 33.
- Lanseng, E.J. and Olsen, L.E. (2012). Brand alliances: the role of brand concept consistency, *European Journal of Marketing*, 46 (9): 1108–1126.
- Littrell M. A. e Dickson M. A. (1999), "Social responsibility in the global market: fair trade of cultural products", SAGE, London.
- Low, W., & Davenport, E. (2005). Has the medium (roast) become the message? The ethics of marketing fair trade in the mainstream. *International Marketing Review*, 22(5), 494-511.
- Murray, D. L., Raynolds, L. T., & Taylor, P. L. (2006). The future of Fair Trade coffee: dilemmas facing Latin America's small-scale producers, *Development in Practice*, 16 (2), 179-192.
- Nicholls, A. (2002). Strategic option in Fair Trade retailing, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (1): 6-17.
- Reed, D. (2009). What Do corporations have to do with Fair Trade? positive and normative analysis from a value chain perspective, *Journal of Business Ethics*, 86 (1): 3-26.
- Risso M. (2007), "Il ruolo del distributore nell'offerta dei prodotti a carattere eticosociale", in Pepe C. (a cura di), *Prodotti del Sud del mondo e mercati avanzati*, Milano: FrancoAngeli.
- Schiller, R. S., & Almog-Bar, M. (2013). Revisiting collaborations between nonprofits and businesses: An NPO-centric view and typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 942-962.
- Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. *Journal of business ethics*, 85(2), 413-429.
- Vermeir I. e Verbake W. (2004). Sustainable food consumption: exploring the consumer attitude-behaviour gap, Working Paper, Universiteit Gent, D/2004/7012/54
- Yin R.K. (1994). *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.