



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

**DOTTORATO DI RICERCA
IN
MARKETING E COMUNICAZIONE
XII CICLO 2011-2013 NUOVA SERIE**

TESI IN
MARKETING E COMUNICAZIONE



BACK TO BASICS

Green Brand Equity e Sostenibilità.
Un'analisi empirica nel settore delle acque minerali in Italia

Coordinatore

Ch.mo Prof.
Alfonso Siano

Tutor

Ch.mo Prof.
Paolo Piciocchi

Candidata

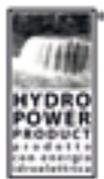
Dott.ssa
Anna Luisa Buongiorno
matr 888 020 004

ANNO ACCADEMICO 2012-2013

Stampata su carta prodotta nel rispetto dell'ambiente
Progetto grafico e impaginazione Studio di comunicazione
Giannacomunica.eu di Anna Luisa Buongiorno e Gianluca Ruocco



ELEMENTAL
CHLORINE
FREE
GARANTITI



Alle persone che hanno portato *bellezza* alla mia vita, perché l'hanno ispirata.

Alle persone che *non* hanno portato *bellezza* alla mia vita, perché l'hanno resa indispensabile.

*A chi ha deciso di saltare
ed ha trovato quanto cercava.*

INDICE

1. INTRODUZIONE	pag. 9
2. LA SOSTENIBILITA' DEL BRAND E IL GREEN MARKETING	
2.1 Green way of life, la rivoluzione verde che sta cambiando il mondo	pag. 13
2.1.1 La sostenibilità come valore: principio guida e obiettivo complesso	pag. 14
2.1.2 Dalla responsabilità d'impresa al valore condiviso: CSR 2.0. <i>Shared Value</i>	pag. 18
2.1.3 La <i>Corporate Social Innovation</i> e il <i>Green Marketing</i>	pag. 38
2.1.4 <i>Green Marketing</i> e sostenibilità: un binomio possibile?	pag. 46
2.2 La sostenibilità come nuova filosofia d'impresa per una società che cambia: la prospettiva del consumatore	pag. 51
2.2.1 Dal Marketing al Societing: verso una logica partecipativa nella distribuzione del valore aggiunto tra tutti gli stakeholder	pag. 51
2.2.2 Il consumatore verde: la percezione e il valori della popolazione nell'epoca della green economy	pag. 55
2.2.3 Il divario tra percezione e prestazioni: il Green Gap	pag. 57
2.2.4. <i>Mainstream Green</i> : la sostenibilità si muove da nicchia	pag. 59

2.3 Il valore della marca sostenibile: dalla Brand Equity alla Green Brand Equity	pag. 59
2.3.1 <i>Corporate brand, Corporate Reputation e Brand Building</i>	pag. 60
2.3.2 <i>Brand Equity e Customer Equity (approccio Customer-based, Stakeholder Theory)</i>	pag. 76
2.3.3 <i>Brand Value</i>	pag. 85
2.3.4 <i>Comunicare la sostenibilità: Green Brand Equity</i>	pag. 90
3. METODOLOGIA	
3.1 L'approccio di ricerca	pag. 97
3.1.1 <i>Il campione di raccolta: il settore delle acque minerali in Italia</i>	pag. 98
3.1.2 <i>La raccolta dei dati e le procedure di analisi</i>	pag. 111
4. RISULTATI E ANALISI	
4.1. Risultati dal questionario	pag. 113
4.2 La proposta di un modello per il brand sostenibile	pag. 115
4.2.2 <i>Analisi dei risultati nell'ottica del modello proposto</i>	pag. 119
5. DISCUSSIONE DEI RISULTATI	
5.1 Le implicazioni manageriali per i brand manager e i direttori marketing	pag. 121
5.1.1 <i>I limiti della ricerca</i>	pag. 122
6. IL PANEL DEGLI ESPERTI. RIFLESSIONI SULLA SOSTENIBILITA' COME ORIENTAMENTO DI MARCA	

6.1 Intervista a Giancarlo Livraghi, pubblicitario,
bibliografo e scrittore italiano pag. 125

6.2 Intervista a Carlo Pontecorvo, Presidente
Ferrarelle S.p.A pag. 133

7. ALLEGATI

7.1 Le tappe cronologiche dello sviluppo sostenibile.
Dalla conferenza di Stoccolma al world summit di
Johannesburg pag. 139

7.2 Interviste alle aziende del campione d'indagine: il
settore delle acque minerali in Italia pag. 165

Questionario n.1 - Intervista a Daniela Murelli, Direttore
Corporate Social Responsibility, Sanpellegrino S.p.A
Nestlè Water Italy pag. 165

Questionario n. 2 - Intervista a Gianluca Buzzegoli,
Marketing Communication Manager, Fonti di Vinadio
S.p.A. Gruppo Fonti di Vinadio pag. 169

Questionario n. 3 - Intervista a Carlo Pontecorvo,
Presidente e Ceo, Ferrarelle S.p.A
Lgr Holding Group pag. 171

Questionario n. 4 - Intervista a Marco Benedini, Direttore
Vendite e Commerciale
Pontevecchio S.r.l pag. 175

Questionario n. 5 - Intervista a Paola Masciadri, Direttore
Vendite
Spumador S.p.A. pag. 177

Questionario n. 6 - Intervista a Barabra Artursi, Direttore
Commerciale
Norda-Gaudianiello S.p.A pag. 179

Questionario n. 7- Fabio Piccioni, *Group Product Manager*
Uliveto/Rocchetta
Cogedi International S.p.A. pag. 182

BIBLIOGRAFIA pag. 186

SITOGRAFIA pag. 197

1. INTRODUZIONE

L'innovazione ambientale e sociale sta diventando il motore per la crescita del business e dei valori di marca. Il futuro del Business è il Business sostenibile mantenendo l'integrità nel business e sviluppando la capacità di generare un Roi della sostenibilità. La nuova Economia della Felicità e della condivisione, quella delle opportunità per l'innovazione radicale del business e dei rinnovati marchi di successo, richiede di capire come includere autenticamente la sostenibilità nella promessa della marca e costruire condivisione nel processo attraverso la comunicazione della sostenibilità verso la costruzione di brand che esprimano tale valore (*Sustainability brand*). Decidere di invertire l'equazione secondo la quale "business" non necessariamente esprime il valore di sostenibilità è il passo da compiere dalle imprese così che possano ridefinire la loro *vision* e professarsi etiche e responsabili. Sostenibilità non significa, infatti, semplicemente focalizzarsi sulle iniziative ambientali, ma esprime un concetto ben più ampio che integra gli effetti sociali, ambientali ed economici al fine di costruire una società più forte e durevole nel tempo. Se le imprese comprendono questo concetto e applicano la sostenibilità alla stregua di un indicatore di efficienza, quest'ultimo potrà essere considerato un modello di sviluppo vincente. L'impatto di questa "onda verde" promette, dunque, di trasformare il mondo delle imprese. Un trend che richiede un cambiamento radicale del proprio business alla ricerca di nuove aree di opportunità e conseguentemente di nuovi vantaggi competitivi.

La domanda più importante che le imprese devono affrontare è come il business si relaziona con la società. Il sistema capitalistico è sotto assedio. Negli ultimi anni, il mondo delle imprese è stato criticato e considerato la

causa principale di problemi sociali, ambientali ed economici, e molti ritengono che le aziende stiano prosperando a spese delle loro comunità. Le aziende potrebbero riconciliare affari e società civile se solo ridefinissero il proprio obiettivo nei termini di creazione di “valore condiviso”¹, il che significa generare valore economico in modi tali che producano valore anche per la società, affrontando le sfide che questa si trova a fronteggiare. Un approccio basato sul valore condiviso è quello che rimette in contatto il successo di un'azienda con il progresso sociale.

La ricerca svolta in questo lavoro indaga tale fenomeno; dopo una ricognizione della letteratura in materia in termini evolutivi e, dopo aver illustrato i concetti chiave spiegando cosa s'intende per Sostenibilità del brand e *Green Marketing*, analizzati anche nella prospettiva del consumatore, descrive il valore di marca sostenibile fino ad arrivare alla concettualizzazione della *Green Brand Equity*.

Il lavoro si propone di indagare il livello di consapevolezza della necessità per le imprese di adottare un orientamento alla sostenibilità per creare un valore di marca sostenibile e tentare di rispondere all'interrogativo di base: come capitalizzare e includere l'orientamento alla sostenibilità nel valore del brand? Fornire così un valido strumento ai brand manager per orientarsi sul cammino della sostenibilità attraverso il ruolo strategico della comunicazione della sostenibilità, considerando anche i rischi che comporta (es. *green washing*) e indagata anche nella prospettiva del consumatore nel divario tra prestazione e percezione, il così detto Green Gap. Per verificare la tesi sostenuta si è fatto ricorso a uno studio empirico, di ricerca del tipo qualitativa, esplorativa e applicata con lo scopo di fornire risultati di diretto ausilio nelle decisioni di marketing. A tale scopo lo studio fa ricorso al metodo del campionamento. L'unità di analisi individuata per il campionamento è il settore delle acque minerali, e l'estensione è individuata nel territorio Italia. La scelta di tale contesto di rilevazione è guidata dal fatto che la sostenibilità d'impresa è di per sé

¹ M.E. Porter, M.R. Kramer, Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia

consustanziale al business stesso di questo settore e anche perché si tratta di un settore del largo consumo e, dunque, utile ad una rilevazione di interesse che vuole individuare un *trend* nelle strategie di comunicazione aziendali.

Il lavoro mira ad evidenziare le implicazioni manageriali legate ad un orientamento sostenibile di marca. Lo scopo è portare a conoscenza dei brand manager e dei direttori marketing della crescente necessità di adottare un approccio alla sostenibilità che pregni l'azienda in tutte le sue manifestazioni, superando la prospettiva soggettiva della responsabilità sociale, che ha solo un collegamento limitato con il business e che agisce sulla reputazione e puntare invece sulla innovazione sociale per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale e dunque valore condiviso, funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda. Il lavoro suggerisce, con la proposta di un modello di brand sostenibile, il passaggio dalla costruzione di *Brand Equity* (legata alla reputazione) a quella di *Green Brand Equity* (legata all'innovazione sociale) attraverso la comunicazione della sostenibilità, con riguardo ai rischi che questa comporta. Un processo circolare che partendo dall'innovazione sociale promossa dalle imprese, mediata dalla comunicazione della sostenibilità, incida sui comportamenti del sovra-sistema del consumo e degli altri stakeholder generando valore condiviso per aumentare la *Green Brand Equity* e creare di conseguenza vantaggio competitivo per l'impresa. Quest'ultima sarà così dotata di nuove risorse e pertanto in grado di alimentare e sostenere il processo innovazione sociale attivato. Il modello proposto vuole essere uno strumento a supporto delle decisioni di marketing per favorire il processo di orientamento del business alla sostenibilità verso la costruzione della marca sostenibile.

2.LA SOSTENIBILTA' DEL BRAND E IL GREEN MARKETING

2.1. Green way of life, la rivoluzione verde che sta cambiando il mondo.

“What we can do? How can we make a difference? How we can save our Planet?”. Sono questi gli interrogativi che con crescente intensità si affacciano alle coscienze e animano il comune sentire; sintomo di una rinnovata sensibilità collettiva, segno di una profonda trasformazione che sta vivendo la nostra società civile ed economica. Sempre più spesso la tematica ambientale e le preoccupazioni per il pianeta vengono alla luce con gran enfasi. I Paesi in via di sviluppo non sono in grado di gestire razionalmente e senza creare danni al proprio territorio, le conseguenze della grande accelerazione della produzione e dei consumi che accompagnano la loro crescita economica. L'attenzione all'ambiente è di fondamentale importanza da parte di tutti i governi, le organizzazioni internazionali, le grandi imprese e dei singoli cittadini. “Il nostro modello di sviluppo porta con sé i germi della distruzione, perché l'energia che fa girare il mondo al contempo lo avvelena”²; le parole di Di Masi bene sintetizzano la realtà che vive il nostro Pianeta e per far fronte a tale emergenza distruttiva è necessario ridefinire i modelli e paradigmi di sviluppo. Tale ridefinizione trova risposta nella cosiddetta Green Economy che è qualcosa di più della somma di tutti i possibili impegni collegati a

² D. Masi, Go Green. Il nuovo trend della comunicazione, Fausto Lupetti Editore, Bologna 2010

una svolta “verde” nel campo dell’economia. È una rivoluzione del modo di vivere civile innanzitutto per cercare di cambiare un sistema che sta portando l’umanità all’autodistruzione. Il fattore umano sta influenzando il clima con vaste emissioni di gas serra dovute non solo allo sfruttamento di combustibili fossili ma anche alla deforestazione, all’agricoltura e agli allevamenti intensivi e naturalmente all’industrializzazione. La rivoluzione ‘verde’, così definita quella in atto, è il primo tentativo collettivo di salvare la specie. È appena iniziata, ma come tutte le rivoluzioni che partono dal basso cambierà la realtà fino a diventare normalità. Il ricorso crescente a fonti di energia rinnovabili sta trasformando radicalmente la società in cui viviamo, come è accaduto con il carbone prima e con il petrolio poi. “La crisi economica attuale è un aspetto della trasformazione in corso: nasce dalla follia della finanza creativa e dall’ingordigia delle banche, ma anche dalla nuova figura del consumatore, consapevole, informato, autonomo, sempre meno influenzato dalla comunicazione commerciale”.³

2.1.1 La sostenibilità come valore: principio guida e obiettivo complesso

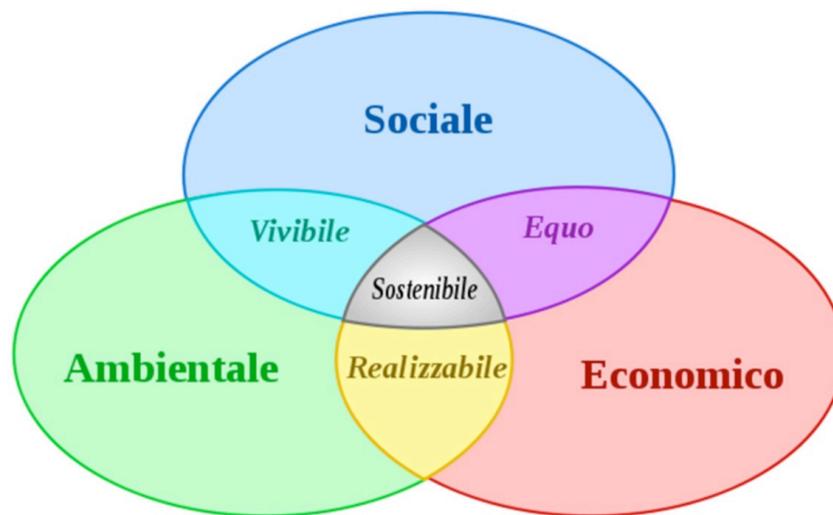
L’obiettivo della rivoluzione verde è salvare la Terra, alla ricerca di uno sviluppo sostenibile. Più in particolare, con sviluppo sostenibile si intende quella “modalità di sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni preservando uno stock di risorse naturali sane e di qualità”⁴. Lo sviluppo sostenibile è dunque una forma di sviluppo della società (che comprende lo sviluppo economico, delle città, delle comunità ovvero sociale e ambientale ecc.) che non compromette la possibilità delle future generazioni di perdurare nello sviluppo stesso, preservando la

³ D. Masi, *Go Green. Il nuovo trend della comunicazione*, Fausto Lupetti Editore, Bologna 2010

⁴ Conferenza delle Nazioni Unite sull’ambiente e lo sviluppo, Rio de Janeiro, 1992

qualità e la quantità del patrimonio e delle riserve naturali (che sono esauribili, mentre le risorse sono considerabili come inesauribili). L'obiettivo è mantenere uno sviluppo economico compatibile con l'equità sociale e gli ecosistemi (eco-compatibilità)⁵, operante quindi in regime di equilibrio ambientale. In questo senso la sostenibilità dello sviluppo è incompatibile in primo luogo con il degrado del patrimonio e delle risorse naturali ma anche con la violazione della dignità e della libertà umana, con la povertà ed il declino economico, con il mancato riconoscimento dei diritti e delle pari opportunità.

Figura n. 1 - Schema dello sviluppo sostenibile, alla confluenza di tre preoccupazioni.



⁵ Il termine, nel suo impiego nell'ambito **ambientale**, si riferisce alla potenziale longevità di un sistema di supporto per la vita umana, come il sistema climatico del pianeta, il sistema agricolo, industriale, forestale, della pesca, e delle comunità umane che in genere dipendono da questi diversi sistemi. In particolare tale longevità è messa in relazione con l'influenza che l'attività antropica esercita sui sistemi stessi. Il termine trae la sua origine dall'ecologia, dove indica la capacità di un ecosistema di mantenere processi ecologici, fini, biodiversità e produttività nel futuro. Perché un processo sia sostenibile esso deve utilizzare le risorse naturali ad un ritmo tale che esse possano essere rigenerate naturalmente. Sono emerse oramai chiare evidenze scientifiche che indicano che l'umanità sta vivendo in una maniera non sostenibile, consumando le limitate risorse naturali della Terra più rapidamente di quanto essa sia in grado di rigenerare. Di conseguenza uno sforzo sociale collettivo per adattare il consumo umano di tali risorse entro un livello di sviluppo sostenibile, è una questione di capitale importanza per il presente ed il futuro dell'umanità. Il concetto viene spesso utilizzato nell'ambito dell'economia dello sviluppo per analizzare processi economici. Il concetto di sostenibilità economica è alla base delle riflessioni che studiano la possibilità futura che un processo economico "duri" nel tempo.

Fonte: Wikipedia, Sviluppo Sostenibile,

http://it.wikipedia.org/wiki/Sviluppo_sostenibile

Di seguito le tappe cronologiche dello sviluppo sostenibile, dalla Conferenza di Stoccolma, al World Summit di Johannesburg⁶.

Tab. 1 - Schema delle tappe fondamentali dello sviluppo sostenibile

LE TAPPE FONDAMENTALI DELLA SOSTENIBILITÀ	
1972	Stoccolma – Conferenza ONU sull’Ambiente Umano
1980	Strategia Mondiale per la Conservazione – IUCN, International Union for Conservation of Nature
1983	Commissione Mondiale su Sviluppo e Ambiente, istituita dall’ONU e presieduta da Gro Harlem Brundtland
1987	Rapporto Brundtland, <i>Il futuro di tutti noi</i>
1992	Rio de Janeiro – Conferenza ONU su Ambiente e Sviluppo ➤ Programma d’azione Agenda XXI ➤ Convenzione Quadro sui Cambiamenti Climatici (sottoscritta a New York il 9 maggio 1992)
1993	Italia - Piano Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile
1994	Aalborg – 1° Conferenza Europea sulle Città sostenibili ➤ Approvazione della Carta di Aalborg
1996	Lisbona – 2° Conferenza Europea sulle Città sostenibili ➤ Piano d’Azione: dalla Carta all’azione
1999	❖ Italia, Conferenza di Ferrara : istituzione del Coordinamento Agende 21 locali italiane ❖ Italia, Ministero dell’Ambiente: istituzione del Servizio per lo Sviluppo Sostenibile
2000	Hannover – 3° Conferenza Europea sulle Città sostenibili ➤ Appello di Hannover delle autorità locali alle soglie del 21° secolo
2001	VI Piano d’Azione ambientale UE 2002/2010, <i>Ambiente 2010: il nostro futuro, la nostra scelta</i>
2002	Johannesburg – Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile, <i>Dalle nostre origini al futuro</i>

Fonte: Wikipedia, Schema storia della sostenibilità,

https://it.wikipedia.org/wiki/File:Schema_Storia_Sostenibilit .jpg

Lo sviluppo sostenibile trova le sue fondamenta nell’impegno e nelle strategie dell’Unione Europea la quale ha istituito strategie di lungo

⁶ Si veda allegato 7.1, Le tappe cronologiche dello sviluppo sostenibile. Dalla conferenza di Stoccolma al world summit di Johannesburg

termine volte a conciliare le politiche in materia di sviluppo sostenibile sul piano ambientale, economico e sociale, nell'ottica di migliorare sostenibilmente il benessere e le condizioni di vita delle generazioni presenti e future.

Nella Comunicazione della Commissione del 15 maggio 2001, viene definito che quest'ultimo 'debba fondarsi su quattro pilastri, economico, sociale, ambientale e governance mondiale, che devono reciprocamente rafforzarsi. Le conseguenze economiche, sociali e ambientali di tutte le politiche devono pertanto essere esaminate in maniera coordinata e prese in considerazione al momento della loro elaborazione e della loro adozione. L'UE deve inoltre assumersi le proprie responsabilità internazionali in materia di sviluppo sostenibile: esso deve essere promosso al di fuori dell'UE, anche per quanto riguarda gli aspetti connessi con la democrazia, la pace, la sicurezza e la libertà'.⁷

Le sfide lanciate dall'Europa nella suddetta comunicazione della Commissione per lo sviluppo Sostenibile riguardano in particolare:

- la promozione e tutela dei diritti fondamentali;
- la solidarietà intra ed intergenerazionale;
- la garanzia di una società aperta e democratica;
- la partecipazione dei cittadini, delle imprese e delle parti sociali;
- la coerenza e integrazione delle politiche;
- l'utilizzo delle migliori conoscenze disponibili;
- i principi di precauzione e del "chi inquina paga".

Lo sviluppo delle società deve essere dunque sempre più segnato dall'integrazione progressiva dello sviluppo sociale, ambientale, economico e culturale dei Paesi. La sostenibilità diventa allora per le imprese il paradigma entro il quale inscrivere e misurare le proprie strategie poiché

⁷ Comunicazione della Commissione del 15 maggio 2001- Sviluppo sostenibile in Europa per un mondo migliore: strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile. Proposta della Commissione per il Consiglio europeo di Göteborg, [COM\(2001\) 264](#) def. - Non pubblicata nella Gazzetta ufficiale

quello della sostenibilità rappresenta per l'imprenditorialità un nuovo campo del sapere di possibile risposta alla crisi d'impresa⁸, "qualificabile come un processo di diminuzione nel tempo della vitalità e della probabilità di sopravvivenza dell'impresa sistema vitale in conseguenza di una scarsa efficienza ed efficacia dei processi di governo e/o della struttura operativa" (Piciocchi, 2003, p. 134), che attanaglia le imprese nello scenario economico coevo. Di qui la necessità di una Sostenibilità d'impresa in risposta alle domande di cambiamento che interessano le pratiche sociali e ambientali aziendali.

2.1.2 Dalla responsabilità d'impresa al valore condiviso: CSR 2.0. Shared Value

Le imprese si sono occupate nell'ultimo ventennio dei temi sociali, ambientali, culturali nell'ambito delle proprie strategie di responsabilità d'impresa. La responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility*) intesa come l'integrazione di preoccupazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa, quale manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività,⁹ rappresenta un concetto non più capace di rappresentare in maniera esaustiva lo scenario nel quale le imprese si muovono per attendere alle esigenze di tutti gli *stakeholders* e dunque va affermandosi

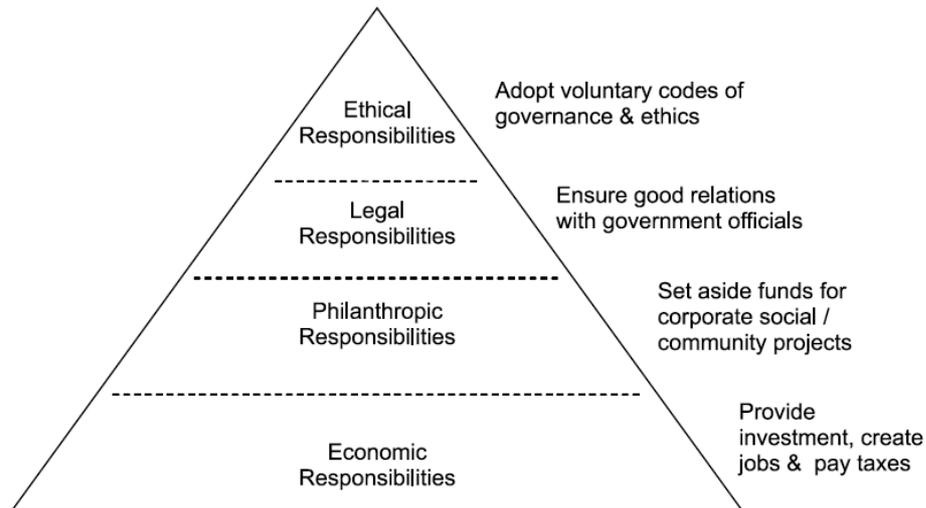
⁸ L'espressione "crisi d'impresa" è usata con frequenza nella letteratura economico manageriale. Essa si riferisce ad uno stato di grave perturbazione delle condizioni di salute aziendale, che solitamente si associa alla perdurante perdita di valore economico del capitale e alla incapacità dell'organismo aziendale di sopravvivere. Essa esprime dunque

la fase acuta di una situazione di patologia aziendale, denominata declino, che si collega a continue perdite economiche, alla progressiva incapacità di generare positivi flussi reddituali prospettici, alla crescente illiquidità, alla sistematica impossibilità di assolvere puntualmente alle obbligazioni (insolvenza), al manifestarsi di fenomeni di permanente dissesto finanziario, oltre che all'elevarsi di condizioni di rischiosità nella gestione dei processi aziendali in assenza di opportuni interventi di risanamento (Guatri, 1986, 1995; Sciarelli, 1995; Bertoli, 2000, Piciocchi, 2003).

⁹ Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea 18/7/2001.

la necessità per le imprese di assumere un diverso atteggiamento rispetto alle tematiche ambientali e della società più in generale. Per capire questo cambiamento in atto, brevemente di seguito si delinea l'evoluzione dei modelli di responsabilità sociale d'impresa che hanno caratterizzato l'atteggiamento delle imprese rispetto ai temi legati ad un approccio responsabile d'impresa. In termini generali, come si è detto un'impresa è socialmente responsabile quando, consapevole dell'influenza che esercita nella società, se ne fa carico concretamente e adotta comportamenti che rispondono alle aspettative di rispetto dell'ambiente, di sicurezza e di miglior qualità di vita dei lavoratori dei consumatori e della società. Questo concetto di responsabilità sociale non è dei giorni nostri ma risale ai primi decenni del XX secolo quando, negli Stati Uniti, per effetto del governo Roosevelt si sviluppò un rinnovato fervore verso i problemi sociali. All'individualismo economico che aveva caratterizzato la fine dell'800 subentra un maggior senso della collettività e la constatazione di un'inscindibile interdipendenza fra l'impresa e l'ambiente sociale in cui opera. Già negli anni '20, i manager delle prime grandi corporation americane si rendono conto di condizionare in vario modo con le loro azioni e decisioni non solo la vita dei loro azionisti ma anche la vita dei loro dipendenti, dei loro clienti e della società più in generale. Tuttavia solo nel 1947 questa consapevolezza si traduce nel primo codice etico d'impresa. Negli anni '70 una serie di scandali economici scuotono gli Stati Uniti generando un inasprimento della legislazione fino a giungere all'approvazione nel 1977 del *Foreign Corrupt Practices Act* a seguito del quale i codici etici e i codici di comportamento cominciarono a diffondersi come strumento operativo di gestione aziendale. Ma negli anni '70 non furono solo gli scandali ad alimentare i discorsi sull'etica e la CSR. Essi furono alimentati anche da movimenti sociali che iniziavano a battersi per la tutela dei consumatori, per la difesa dell'ambiente, per la sicurezza del posto di lavoro. Sono gli anni in cui Carroll elabora la piramide della CSR (Figura n. 2).

Figura n. 2 - *The Pyramid of Corporate social responsibility*



Fonte: Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons p. 39-48.

In base a questa piramide la responsabilità sociale d'impresa si realizza, in ordine di priorità, prima a livello economico (*be profitable*), poi a livello legale in termini di conformità alla legge (*obey the law*), quindi in termini etici legati alla conformità dei valori e alle norme sociali (*be ethical*) e infine in termini di volontarismo e attività filantropiche che implicano investimenti discrezionali a favore della *collettività* (*be a good corporate citizen*). La piramide di Carroll è diventata un punto di riferimento per tutti gli studiosi della materia perché introduce i concetti di volontarietà e di discrezionalità nell'ambito delle attività filantropiche. Negli anni '70 nasce anche il concetto di *social responsiveness* che rappresenta un'interpretazione avanzata della responsabilità sociale in base alla quale l'impresa non solo agisce nel senso auspicato dalla società ma anticipa addirittura istanze sociali incorporandole nella propria strategia d'impresa. Negli anni'80 gli studi in materia si moltiplicano e nasce la *stakeholder theory*, elemento fondante delle attuali modalità di gestione e di comunicazione della responsabilità sociale. A fornire una definizione di

stakeholder è Freeman (1984) che li definisce “individui o gruppi di individui che sono influenzati o che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi di impresa” distinguendoli in stakeholder primari e secondari in funzione dell’indispensabilità o meno al loro apporto alla sopravvivenza dell’impresa. Sono primari gli azionisti, i dipendenti, i clienti e i fornitori. Sono secondari i mass media, i movimenti d’opinione e di difesa del cittadino, i gruppi sociali, le associazioni locali e le associazioni speciali. Sono gli anni in cui si approfondiscono i temi della business *ethics* per giunger infine al concetto di corporate social performance in base alla quale la responsabilità sociale è vista come un processo inglobato nel *decision making* dell’impresa che deve quindi dimostrare coerenza in tutti i campi della propria attività. E negli anni ’90 dai modelli teorici si passa ai comportamenti pratici con il moltiplicarsi dei codici etici, non solo nelle imprese Usa, ma anche in quelle italiane: nel 1998 le Ferrovie dello Stato pubblicano il loro primo codice etico seguite nel 1999 dal Codice di Autodisciplina delle società quotate elaborato da Borsa Italiana. Nel 2000 il segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan vara il Global Compact, un Codice di Comportamento basato su 9 principi cui aderiscono le maggiori imprese multinazionali che si impegnano formalmente a diffondere i valori della responsabilità sociale d’impresa in tutti i Paesi del mondo. Importata dal mondo anglosassone, la corporate *social responsibility* trova un terreno fertilissimo in Europa, lancia un appello alle imprese affinché prendano parte alla lotta contro l’esclusione sociale. Nel 2000 il Consiglio Europeo di Lisbona fa appello, più in particolare , al senso di responsabilità sociale delle imprese per quanto riguarda le *best practices* collegate all’istruzione e alla formazione continua, all’organizzazione del lavoro, alle pari opportunità, all’inserimento sociale e allo sviluppo sostenibile alla cui adozione e rispetto l’UE lega il proprio obiettivo strategico: “Diventare l’economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell’occupazione e da una maggiore coesione

sociale”. Nel 2001 l’Unione europea pubblica il Libro Verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese e lancia una vasta campagna di sensibilizzazione mirata a promuovere l’integrazione volontaria della responsabilità sociale nella gestione strategica delle imprese. Anche l’Unione Europea fornisce la propria definizione di Responsabilità sociale indicandola come “il concetto secondo il quale le imprese inseriscono su base volontaria le preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate” cioè nei loro rapporti con gli stakeholder. Questa definizione implica che essere socialmente responsabili significa andare oltre il semplice rispetto della normativa vigente “investendo di più nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le parti interessate”¹⁰. La responsabilità sociale è una sfida per le imprese in quanto far proprio volontariamente questo approccio significa incidere in profondità sull’insieme dei modelli di gestione dell’impresa, significa cioè adottare un nuovo paradigma di *corporate governance* in cui diventano centrali il rapporto con gli stakeholder e i principi del miglioramento continuo e dell’innovazione gestiti con regole, presidi e garanzie precise. Il Libro Verde dell’Unione Europea che definisce la *corporate governance* come “l’insieme delle relazioni tra dirigenti, amministratori, azionisti e gli altri stakeholder dell’impresa” Indicando le principali pratiche e gli strumenti che devono stare alla base di un compiuto sistema di imprenditoria responsabile. Tra questi si collocano in particolare “i codici di condotta, cioè l’enunciazione ufficiale dei valori fondamentali di rispetto degli stakeholder nella gestione degli affari; i sistemi e le strutture di gestione della responsabilità sociale e dello sviluppo sostenibile a partire da una forte leadership del consiglio di amministrazione espressa dalla sua composizione (presenza di membri indipendenti, rappresentanza delle minoranze, pari opportunità...), così come dall’articolazione dei comitati (controlli, nomine, remunerazione...); la struttura organizzativa preposta

¹⁰ Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea 18/7/2001

all'implementazione delle politiche di Csr che deve essere supportata da un insieme coerente di sistemi di gestione degli impatti e dei rischi sociali ed ambientali lungo la catena del valore; la misurazione e il reporting di sostenibilità cioè la rendicontazione trasparente degli impatti aziendali”¹¹. Tuttavia per comprendere il passaggio in atto dalla responsabilità sociale d'impresa al valore condiviso e l'impatto sulle strategie dell'impresa bisogna far riferimento ai modelli interpretativi offerti dalla letteratura. Di seguito si riportano i tre principali modelli offerti dalla letteratura.¹² Ognuno dei tre modelli aziendali coincide con un diverso e più evoluto modo di considerare l'impegno sociale delle imprese ed ognuno di essi ha implicazioni manageriali differenti. Principalmente in letteratura si distinguono tre modelli: il Modello liberale e *shareholder value approach*, il Modello duale e *stakeholder value approach* e il Modello della “cittadinanza sociale”, l'impresa come attore sociale.

Il modello liberale tende alla massimizzazione del valore d'impresa; è il modello basato sugli *shareholder* in cui l'impegno sociale ulteriore (che va cioè oltre il dettame di legge) non è connesso alla missione d'impresa anche se può contribuire in maniera significativa alla sua immagine. Secondo questo approccio, considerato da Quazi e O'Brien (2000) come quello più classico, “la responsabilità sociale d'impresa è di incrementare il profitto” (Friedman, 1962). Questo approccio può essere anche interpretato nei termini per cui le imprese dovrebbero impegnarsi nel sociale solamente a condizione che ciò contribuisca alla finalità primaria dell'impresa che è quella di creare valore nel lungo periodo per i suoi azionisti. In questo modello, tipico della cultura anglosassone, la comunicazione si esplica

¹¹ N. Cerana, *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti, casi d'eccellenza*, Franco Angeli, 2004.

¹² Per approfondire si veda:

K. Hockerts and M. Morsing, *A Literature Review on Corporate Social Responsibility in the Innovation Process*, Copenhagen Business School (CBS), Center for Corporate Social Responsibility Porcelaenshaven 18, Office 0.113, DK-2000 Frederiksberg, Denmark

F. Zarri, *Corporate Social Responsibility: un concetto in evoluzione*, Impronta Erica, 2009;

E.D'Orazio, *Responsabile sociale ed etica d'impresa*, POLITEIA, XIX, 72, 2003 POLITEIA, XIX, 72, 2003

A. Siano, *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, *Sinergie, rivista di studi e ricerche* n. 89, Settembre-Dicembre 2012, pp. 3-23

soprattutto in progetti di mecenatismo e filantropia anche non vicini al business d'impresa e posti in essere da Fondazioni d'Impresa (a volte formalmente separate dall'azienda). È il modello classico del grande mecenatismo americano.

Il modello duale tende al contemperamento dei bisogni degli azionisti; è il modello basato sulla teoria degli stakeholder in cui il successo dell'impresa si gioca a due livelli: quello del profitto economico e quello del successo sociale. La responsabilità sociale è vista come integrazione necessaria al risultato economico. Quindi le aziende, in base a questo modello non sono "accountable" solo verso gli azionisti ma dovrebbero "bilanciare" una molteplicità di interessi propri degli stakeholder che influenzano o sono influenzati dall'azienda nel perseguimento dei suoi obiettivi. La comunicazione della responsabilità sociale in questo modello si esprime nello sviluppo di relazioni sistematiche di medio-lungo periodo fra l'impresa e i suoi stakeholder interni (dipendenti, management, collaboratori, azionisti) finalizzate allo sviluppo di legittimità, reputazione e fiducia.

Considerata come la visione più ampia della responsabilità sociale, il modello della "cittadinanza sociale" che intende l'impresa come attore sociale, prevede che le imprese siano responsabili verso la società di cui fanno parte integrante. Le aziende operano grazie ad una legittimazione pubblica al fine di perseguire in modo costruttivo i bisogni della società. Viene in tal modo d'instaurarsi una sorta di "contratto sociale" fra l'impresa e la società nei cui confronti l'azienda è responsabile non solo per gli effetti, positivi e negativi, dei propri comportamenti, ma deve contribuire più in generale al miglioramento della qualità di vita dell'ambiente in cui opera. In questo modello l'impegno sociale è inseparabile dal modo di fare impresa e la responsabilità sociale diventa la modalità per esercitare il ruolo di ente intermedio in una prospettiva di sussidiarietà. Dai tre modelli emergono una realtà e un problema. La realtà è che le aziende non possono più esimersi dall'allargare la loro responsabilità della sfera economica a quella sociale. Il problema sta nel

come trasferire questa socialità all'interno e all'esterno dell'organizzazione e nel come risolvere le contraddizioni relative agli eventuali conflitti tra gli interessi dei diversi stakeholder d'impresa. In alcune aziende i programmi sono sporadici (donazioni, sponsorizzazioni di enti non profit). In altre sono istituzionalizzati e calati nella cultura aziendale. È il caso delle imprese eccellenti e in particolare di quelle che hanno compiuto il salto di qualità dotandosi di vere e proprie politiche sociali che guidano i loro processi di *decision making*.¹³

La CSR si presenta quindi come la concretizzazione della filosofia gestionale del stakeholder value (l'obiettivo dell'impresa è di generare valore per tutti gli stakeholder), contrapposto all'approccio ben più limitato del *shareholder value* (l'obiettivo dell'impresa è di generare profitto, ovvero valore per i proprio azionisti, o *shareholder*). Vale la pena notare che la novità significativa apportata negli ultimi anni, rispetto ad una visione tradizionale della Csr, è l'integrazione della dimensione economica della Csr, che viene spesso riportata sotto il nome di *corporate governance*, in altre parole "il buon governo" dell'azienda, inteso come rispetto delle norme base di comportamento al vertice aziendale (struttura, ruoli e comportamento del Cda, correttezza e massima trasparenza nella gestione finanziaria, nella comunicazione d'impresa, etc.).

Dalla pubblicazione nel 1984 del volume di R.E. Freeman *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, in cui l'interazione tra impresa e stakeholder – cioè tutti quegli individui o gruppi che hanno un interesse nelle attività di un'impresa – veniva rappresentata attraverso il modello dello "*hub and spoke*"¹⁴, Lo *stakeholder thinking* sempre più "si è sviluppato nello studio di relazioni interattive, reciprocamente impegnate e sensibili che costituiscono il contesto in cui si svolge il business moderno e creano la base per la trasparenza e la responsabilità" (Andriof et al., 2002,

¹³ N. Cerana, *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti, casi d'eccellenza*, Franco Angeli, 2004.

¹⁴ Con il termine *hub and spoke* si intende un modello di sviluppo della rete delle compagnie aeree costituito da uno scalo dove si concentrano la maggior parte dei voli. Solitamente questo scalo è anche la base (o una delle basi) di armamento della linea aerea.

p. 9). Una importante tradizione nello studio dei rapporti tra business and society ha cercato di classificare le variazioni nella relazione tra le imprese e i loro stakeholder. In una formulazione classica, Post (1975) ha stabilito una progressione di strategie aziendali di risposta a *constituencies* pubbliche. Le imprese si sono mosse nel tempo da una gestione delle questioni sociali reattiva e orientata alla conformità alla legge passando attraverso l'introduzione di funzioni aziendali proattive ma unilaterali (ad esempio relazioni con i media, con i consumatori, con gli investitori) fino a strategie di engagement interattive con una serie di stakeholder presenti nel network di una impresa. Più recentemente è stato proposto un modello a stadi in cui le singole imprese accrescono il loro livello di engagement con gli stakeholder nel corso del tempo. In questa visione, nel primo stadio, le imprese identificano gli stakeholder e i loro interessi; nel secondo stadio, esse tentano di gestire gli stakeholder e le questioni sociali di loro interesse; e, nel terzo stadio, esse coinvolgono attivamente gli stakeholder per la creazione di valore a lungo termine. Lo stakeholder engagement, a differenza dei primi due stadi, comporta una posizione di responsabilità reciproca, condivisione di informazioni, dialogo e un impegno continuo a risolvere insieme i problemi. Se in passato dunque l'attenzione era concentrata sull'aumento di valore per gli azionisti, considerato come l'obbligo prioritario (etico e finanziario) dell'impresa, nei suoi sviluppi recenti la teoria degli stakeholder ha posto l'accento sull'importanza del "coinvolgimento degli stakeholder nella creazione di valore a lungo termine" (Andriof et al., 2002, p.9). Questo non implica che gli azionisti e la redditività non siano importanti per il successo delle imprese, ma che queste per sopravvivere e fare profitti devono coinvolgere frequentemente una varietà di stakeholder. In questo quadro, il coinvolgimento (engagement) degli stakeholder è considerato come un processo che "crea un contesto dinamico di interazione, rispetto reciproco, dialogo e cambiamento, non una gestione unilaterale degli stakeholder" (Andriof et al., 2002, p.9). Secondo Andriof et al. (2002, p. 9), infatti, il riconoscimento dell'engagement e della reciprocità conseguente comporta che lo stesso

termine “stakeholder management” sia ormai superato in quanto legato ad una visione “*corporate-centric*” in cui l’analisi procede dal punto di vista della “*focal organisation*”, piuttosto che dal network di entità correlate in cui ogni organizzazione si trova inserita, considerando gli stakeholder come soggetti che devono essere gestiti. La teoria degli stakeholder negli ultimi anni ha cominciato dunque a spostare l’attenzione dagli stakeholder alle relazioni che le imprese hanno con essi e questo presuppone l’adozione di una visione basata sul network, una visione relazionale e *process-oriented* dell’engagement impresa stakeholder, in cui sono rilevanti i concetti di “reciprocità, interdipendenza e potere” (Andriof e Waddock, 2002, p.19). Infatti, le relazioni tra impresa e stakeholder non sono a senso unico ma a doppio senso e vedono coinvolti differenti attori portatori di differenti pretese, scopi e interessi che non sono sempre compatibili con l’obiettivo di massimizzare la ricchezza degli azionisti. Pertanto, se un elemento centrale nello sviluppo dello stakeholder thinking è il decisivo spostamento (nella teoria e nella pratica) verso “strategie di stakeholder engagement”, occorre sottolineare che la caratteristica principale di tali strategie è di “creare reciproche responsabilità (comprese le responsabilità degli stakeholder)” (Andriof et al., 2002, p. 15). Per quanto riguarda, in particolare, le responsabilità degli stakeholder, occorre ricordare che questi pongono domande alle imprese o ad altre organizzazioni, domande che possono avere impatti e creare talvolta conseguenze negative involontarie (e talvolta volontarie) per le imprese stesse e per altri stakeholder, i cui interessi non sono stati completamente compresi e tenuti in considerazione nel processo decisionale manageriale; ne consegue che gli “stakeholder hanno la responsabilità di garantire che le loro domande non abbiano significative conseguenze negative involontarie” (Andriof et al., 2002, p.15). Il problema della responsabilità degli stakeholder assume una particolare rilevanza per quanto riguarda il dibattito sull’ambiente, sugli standard e le condizioni di lavoro e sui diritti umani. Pertanto, poiché, come si è detto, le relazioni tra impresa e stakeholder non sono a senso unico e coinvolgono attori differenti con priorità differenti, “*Corporate responsibility* significa

riconoscere che le pratiche (aziendali) quotidiane influenzano gli stakeholder e che è in questi impatti che risiede la responsabilità” e “*stakeholder responsibility* significa garantire che le loro (degli *Stakeholder*) domande non abbiano conseguenze negative involontarie su imprese o su altre organizzazioni” (Andriof et al., 2002, p. 10, p. 15).

La responsabilità d’impresa non va considerata esclusivamente in termini di responsabilità dell’impresa (e del suo management) nei confronti di tutti gli altri stakeholder. Un tale approccio genera uno squilibrio nel modo di concepire le responsabilità del business che deve essere corretto se si vuole pervenire ad una teoria della responsabilità sociale d’impresa basata sul modello degli stakeholder veramente comprensivo ed inclusivo. Tale risultato può essere ottenuto spostando l’attenzione dalla responsabilità dell’impresa a quella degli stakeholder (nei confronti dell’impresa e degli altri stakeholder una teoria capace di determinare i doveri reciproci esistenti fra gli stakeholder (Bowie, 1999). Solo in questo modo sarà possibile evidenziare il ruolo che gli stessi stakeholder possono svolgere nella creazione di un contesto di business più etico, frutto di un’alleanza tra impresa e stakeholder come premessa dell’eccellenza dell’impresa nel mercato.¹⁵

Oggi tuttavia anche un approccio soggettivo, seppur inclusivo quale è quello promosso dalla teoria degli stakeholders viene messo in crisi dai grandi cambiamenti che sta attraversando l’economia globale che rilancia e inchioda le imprese alla responsabilità quale leva competitiva ineluttabile e imprescindibile del fare impresa.

A tal proposito è intervenuta anche la Commissione Europea, con la nuova comunicazione del 25 ottobre 2011 (n. 681), dopo dieci anni, la quale riesamina e supera la nozione espressa nel precedente Libro Verde e offre una nuova definizione di CSR:

¹⁵ E. D’Orazio, *Le responsabilità degli stakeholder. Recenti sviluppi nella teoria degli stakeholder*, “Notizie di Politeia, rivista di etica e scelte pubbliche”, XIX (72), 2006, Rivoli: Tipolito Subalpina

*The responsibility of enterprises for their impacts on society*¹⁶

La nuova impostazione apporta significative novità alla complessa discussione intorno al tema, riduce come si diceva, il peso di un approccio soggettivo delle imprese sul modello della teoria degli Stakeholder¹⁷ e richiede maggiore adesione ai principi promossi dalle organizzazioni internazionali come l'OCSE e l'ONU (ed Agenzie come l'ILO). Tale spostamento del focus, è un'importante innovazione e ricalca una posizione storicamente promossa dall'agenzia di rating etici *Standard Ethics* di Bruxelles,¹⁸ vicino agli ambienti europei.

La nuova impostazione modifica profondamente gli orientamenti sin qui seguiti. Indubbiamente, nell'attuale contesto produttivo, la consapevolezza dei produttori e dei consumatori, circa la centralità di tali aspetti nelle dinamiche competitive e la “tracciabilità storica” della catena dei processi, stanno guadagnando interesse. Risulta pertanto evidente come l'impegno “etico” di un'impresa sia entrato direttamente nella cosiddetta catena del

¹⁶ EUROPEAN COMMISSION, Brussels, 25.10.2011, COM(2011) 681 final. “COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility”

¹⁷ Con il termine stakeholder (o portatore di interesse) si individuano i soggetti influenti nei confronti di un'iniziativa economica, sia essa un'azienda o un progetto. Fanno, ad esempio, parte di questo insieme: i clienti, i fornitori, i finanziatori (banche e azionisti), i collaboratori, ma anche gruppi di interesse esterni, come i residenti di aree limitrofe all'azienda o gruppi di interesse locali. La definizione fu elaborata nel 1963 al Research Institute dell'università di Stanford. Il primo libro sulla teoria degli stakeholder è "Strategic Management: A Stakeholder Approach" di Edward Freeman, che diede anche la prima definizione di stakeholder, come i soggetti senza il cui supporto l'impresa non è in grado di sopravvivere (traduzione letterale). Secondo questa teoria, il processo produttivo di un'azienda generica deve soddisfare delle soglie critiche di costo, servizio e qualità che sono diverse e specifiche per ogni stakeholder. Al di sotto di una prestazione minima, il cliente cambia fornitore, manager e dipendenti si dimettono, e i processi materialmente non possono continuare.

¹⁸ *Standard Ethics* è una agenzia di rating sulla sostenibilità, con sedi a Bruxelles e Londra, nota per avere introdotto per la prima volta, nel 2001, un approccio "istituzionale" ai rating sulla RSI o CSR, Corporate Social Responsibility e nuovi sistemi di valutazioni. È attiva nella ricerca, analisi e valutazione di società, enti pubblici ed organizzazioni sulla sostenibilità, responsabilità sociale d'impresa (*RSI o CSR, Corporate Social Responsibility*), gli Investimenti Socialmente Responsabili e modelli di governance, ma esclusivamente secondo i principi e le indicazioni delle Nazioni Unite, dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e dell'Unione europea. Nel marzo del 2013 diviene la prima agenzia di rating europea indipendente sulla sostenibilità (CSR e *Corporate Governance*) a seguito della decisione di emettere esclusivamente rating solo su richiesta ("solicited"), con metodologia standard: lo Standard Ethics Rating (SER). Anche con la fine delle attività consulenziali, verrebbero però mantenute in essere le attività di analisi statistica-scientifica finanziate dalla stessa agenzia (come lo studio annuale sul FTSE-MIB italiano, o parte di esso, che nasce nel 2002) <http://www.standardethics.eu>.

valore prospettando così l'utilizzo di nuovi percorsi e leve competitive coerenti con uno "sviluppo sostenibile" per la collettività. Come scriveva già, oltre cinquant'anni fa, l'economista italiano Gino Zappa, all'interno del mercato globale e locale, le imprese non hanno, infatti, un'esistenza a sé stante, ma sono enti che vivono e agiscono in un tessuto sociale che comprende vari soggetti, tra cui spicca sicuramente una società civile attenta all'operato imprenditoriale.

È, quindi, di fondamentale importanza l'attività dedicata al mantenimento delle relazioni con l'esterno, verso i cosiddetti *stakeholders* (soggetti interessati, per es. Organizzazioni non governative, sindacati, mass-media ecc.). Nei sistemi di gestione aziendale, l'attenzione agli stakeholders è divenuta d'importanza cruciale per le imprese e spesso lo sviluppo nel tempo di relazioni positive con tali soggetti può diventare un elemento di valore aggiunto per l'impresa. La strada praticabile è quella di pensare ad una CSR a due velocità, per tenere assieme innovazione e confrontabilità. Per creare valore condiviso. Confrontabilità e standardizzazione sono stati infatti questi gli imperativi della responsabilità sociale d'impresa (CSR) per le grandi società quotate di tutto il mondo. Per oltre 20 anni UNEP (*United Nations Environment Programme*)¹⁹ prima e la *Global Reporting Initiative*²⁰ dopo, sulla spinta del crescente interesse della comunità finanziaria globalizzata, hanno dato una grande spinta al processo di armonizzazione delle strategie e programmi in materia di tutela

¹⁹ Il Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente (UNEP) è un'organizzazione internazionale che opera dal 1972 contro i cambiamenti climatici a favore della tutela dell'ambiente e dell'uso sostenibile delle risorse naturali.

La sua sede è a Nairobi (Kenya), ma opera in diverse parti del mondo tramite altri uffici amministrativi ed è costituita principalmente da un personale esperto che prende le decisioni sulle politiche ambientali e sulle attività da svolgere in aree di particolare interesse.

È organizzato in sei uffici regionali, sei uffici esterni, sette uffici di collegamento e otto divisioni settoriali. Fanno parte dell'organizzazione gli Stati europei i quali propongono soluzioni efficienti per evitare che i problemi ambientali diventino irrecuperabili e promuovono attività che contribuiscono alla sostenibilità ambientale a livello internazionale.

²⁰ La Global Reporting Initiative (GRI) è una organizzazione non-profit che promuove la sostenibilità economica. Produce uno degli standard più diffusi al mondo per la rendicontazione della sostenibilità - noto anche come segnalazione di impronta ecologica, reporting ambientale sociale di governance (ESG), triple bottom line (TBL) rendicontazione e reporting Corporate Social Responsibility (CSR). IL GRI mira a rendere il Bilancio di sostenibilità a le organizzazioni una routine come, e paragonabile al bilancio finanziario.

dell'ambiente, valorizzazione del capitale umano, relazioni con fornitori e clienti, e altro ancora.

I vantaggi di questo percorso sono evidenti. La crescente concorrenza tra imprese anche sul piano della responsabilità e la più efficace azione di denuncia da parte dei *watch dog* (e quindi minori possibilità di green, social and ethical washing)²¹.

Porter (2011), de *Il vantaggio competitivo delle Nazioni*²² e di *Green and Competitive*²³, ha dato un vestito, un nome e un volto alla CSR 2.0. intesa come *Shared Value*, Valore Condiviso tra l'impresa e i suoi stakeholder. Il concetto riporta dritti alle radici delle esperienze di Olivetti e di tante imprese manifatturiere italiane e non solo: la responsabilità sociale è l'attuazione di un patto a somma positiva tra l'impresa e i suoi stakeholder. Radicato su una considerazione semplice e dirompente: la competitività di un'impresa è positivamente correlata alla qualità del contesto nel quale l'impresa stessa opera.

Nello studio fatto da Porter si vede come imprese che operano in settori molto diversi, interpretano la CSR con progettualità originali. La caratteristica che le accomuna riguarda la valorizzazione del know-how dell'impresa e la riconfigurazione delle relazioni lungo la catena del valore con il sostegno all'imprenditorialità e allo sviluppo economico locale.

Il concetto di Valore condiviso è stato ulteriormente ampliato nel 2011²⁴ da Porter, una delle principali autorità sulla strategia competitiva e la testa dell' Istituto per la strategia e la competitività della Harvard Business School e da Kramer, della Kennedy School di Harvard e co-fondatore di

²¹ Greenwashing è un neologismo indicante l'ingiustificata appropriazione di virtù ambientaliste da parte di aziende, industrie, entità politiche o organizzazioni finalizzata alla creazione di un'immagine positiva di proprie attività (o prodotti) o di un'immagine mistificatoria per distogliere l'attenzione da proprie responsabilità nei confronti di impatti ambientali negativi. Il termine è una sincrasi delle parole inglesi green (verde, colore dell'ambientalismo) e washing (lavare) e potrebbe essere tradotto con "lavare col verde"

²² M.E. Porter, *Il Vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, 1991

²³ M. E. Porter, *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, Claas Van Der Linde, Harvard Business Review, set 01, 1995.

²⁴ F M.E. Porter, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review; Jan/Feb 2011, Vol. 89 Issue 1/2, p62-77, follow-up dell'articolo dal titolo "Creazione di Valore Condiviso: Ridefinire il capitalismo e il ruolo della Corporation nella società"²⁴.

FSG Social Impact Advisors²⁵. L'articolo fornisce spunti ed esempi rilevanti di aziende che hanno sviluppato legami profondi tra le loro strategie di business e la responsabilità sociale delle imprese (RSI).

La premessa centrale dietro la creazione di valore condiviso è che la competitività di una società e la salute delle comunità che lo circondano sono reciprocamente dipendenti. Riconoscere e valorizzare queste connessioni tra il progresso sociale ed economico ha il potere di scatenare, secondo gli autori, la prossima ondata di crescita globale e di ridefinire il capitalismo.

Figura n. 3 - La Connessione tra vantaggio competitivo e problemi sociali

La creazione di valore condiviso (CSV) dovrebbe prevalere sulla responsabilità sociale d'impresa (corporate social responsibility, CSR) nel guidare gli investimenti effettuati dalle aziende nelle comunità in cui operano. I programmi di CSR si focalizzano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento limitato con il business, il che rende difficile giustificarli e mantenerli nel lungo termine. Per contro, la CSV è funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda. Sfrutta le risorse specifiche e l'expertise specifico dell'azienda per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale.



- | | |
|--|--|
| >Valori: fare del bene | >Valore: benefici economici e sociali in relazione al costo |
| >Civismo, filantropia e sostenibilità | >Creazione di valore in comune da parte dell'azienda e della comunità |
| >Discrezionale o in risposta a pressioni esterne | >Funzionale alla competizione |
| >Separata dalla massimizzazione del profitto | >Funzionale alla massimizzazione del profitto |
| >L'agenda è determinata dal reporting esterno e dalle preferenze personali | >L'agenda è specifica dell'azienda e generata all'interno |
| >L'impatto è limitato dalla politica aziendale e dal budget di CSR | >Riallinea l'intero budget dell'azienda |
| Esempio: acquisti effettuati nel commercio equo e solidale | Esempio: trasformazione degli acquisti per migliorare la qualità e i rendimenti |

In entrambi i casi, si assumono il rispetto delle leggi e degli standard etici, e la riduzione dei danni causati dalle attività dell'azienda.

²⁵ FSG è una società di consulenza no-profit fondata nel 2000 e specializzata in strategia, valutazione e ricerca che hanno lo scopo di aumentare il coinvolgimento con le idee e gli approcci che ritengono possano contribuire a realizzare cambiamenti su larga scala. <http://www.fsg.org>

Fonte: M.E. Porter, M.R. Kramer, Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia

L'approccio CSV (*Creating Shared Value*)²⁶ ammette compromessi tra redditività a breve termine e obiettivi sociali o ambientali, ma si concentra di più sulle possibilità di un vantaggio competitivo derivante dalla costruzione di una proposta di valore sociale nelle strategie aziendali.

Una sfida significativa del CSV risiede nella contabilizzazione dei valori ecologici e dei costi che si generano all'interno del regno della produzione agricola. Fino al 90% dell'impronta ecologica nella trasformazione dei prodotti alimentari può essere attribuita ad attività di gestione al di fuori del controllo della società. Un modello di commercio eco che contabilizza i servizi per l'ecosistema al livello dell'unità di produzione (azienda agricola) genera "valore condiviso" da emanare dall'unità produttiva verso l'esterno. Questo valore condiviso del commercio eco genera e include esternalità ambientali positive all'interno del sistema economico.

La Responsabilità sociale delle imprese (CSR) si differenzia dalla Creazione di Valore Condiviso, anche se condividono lo stesso terreno del "fare bene facendo del bene". Kramer, afferma che la differenza principale

²⁶ Nei primi mesi del 2011, Michael Porter formula la teoria del **Valore Condiviso** (Creating Shared Value – CSV), esprimendo un pensiero non del tutto innovativo, ma finalmente sistematico. Le aziende debbono attivarsi per riconciliare business e società: creare valore economico in modalità tali da generare contemporaneamente valore per la società, rispondendo a un tempo alle necessità stesse dell'azienda e alle esigenze di tipo sociale. Un nuovo punto di vista che concerne la valorizzazione del know how dell'impresa e la riconfigurazione delle relazioni lungo la catena del valore. L'approccio Shared Value, elaborato da Michael Porter professore alla Harvard Business School dove dirige l'*Institute for Strategy and Competitiveness*, in collaborazione con Mark Kramer, *senior fellow* della *CSR Initiative* presso la Harvard's John f. Kennedy School of Government di Cambridge, nel Massachusetts, esplora il legame tra sistema economico e società. Il concetto, pubblicato per la prima volta dall'*Harvard Business review* nel gennaio 2011, si fonda sul presupposto che, alla luce delle crisi economico finanziarie dell'ultimo periodo storico, il capitalismo sia sotto assedio e che pertanto sia necessario identificare un nuovo modello in grado di reinventarlo. Il punto di partenza è che nessun'azienda è un'entità a sé stante. Il successo di tutte le imprese è influenzato dai servizi di supporto e dalle infrastrutture che le circondano; la produttività e l'innovazione vengono fortemente influenzate dall'infrastruttura logistica di un determinato territorio. Lo sviluppo di un'impresa dipende dunque dalla (qualità e quantità della) domanda domestica. Gli attori che operano sul territorio possono creare condizioni di contesto favorevoli allo sviluppo del business. Di contro, un contesto sociale e territoriale in salute dipende dalla presenza di imprese che sono in grado di dare lavoro, offrire sa salari e stipendi adeguati, acquistare beni e servizi di qualità, pagare le tasse, proteggere l'ambiente, utilizzare le risorse in modo efficientemente.

con la RSI (Responsabilità sociale d'impresa) è la responsabilità, mentre l'approccio CSV punta sulla creazione di valore; che si tratti di una più estesa "nuova forma di responsabilità sociale delle imprese" o di "valore condiviso", l'approccio CSV è fondamentalmente diverso dalle attività di CSR del passato.

L'approccio CSV è piuttosto un passaggio e l'espansione del concetto di RSI. La Responsabilità aziendale si è evoluta dalla Tradizionale CSR 1.0 (di beneficenza, promozionale e strategica) alla Trasformativa CSR 2.0 e alla CSR 3.0 che è qualcosa di simile al CSV. Tale sviluppo di stadi, ridefinendo la RSI ha gettato le basi teoriche per le aziende e per la società di superare in modo sostenibile e comunitariamente le questioni sociali. Poiché il capitalismo è maturo, diventa un dovere per le aziende andare oltre la logica della tradizionale CSR superandone i limiti e cercando di ristrutturare e perseguire nuove strategie di mercato dove il valore di sviluppo sia economico e sociale.

Il concetto CSV sostituisce quello della CSR perché afferma la piena integrazione delle pratiche di sostenibilità nel business.

Figura n. 4 - Cosa differenzia il valore condiviso della responsabilità sociale d'impresa



Fonte: M.E. Porter, M.R. Kramer, Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia

Il business e la società vengono rappresentati da troppo tempo come due forze antitetiche. Gli economisti, del resto, hanno legittimato l'idea che per fornire dei benefici alla società, le aziende debbano limitare il proprio successo economico. Nel pensiero neoclassico, un'esigenza di progresso sociale – come la sicurezza sul lavoro o l'assunzione di disabili – impone un

vincolo all'azienda. Aggiungere un vincolo a un'azienda che sta già massimizzando i profitti, dice la teoria, finisce inevitabilmente con l'aumentare i costi e ridurre quei profitti. Un concetto correlato, che porta alla stessa conclusione, è quello di esternalità. Le esternalità si determinano quando le aziende creano dei costi sociali che non sono tenute a sopportare, come l'inquinamento. Questa prospettiva ha influenzato anche le strategie delle aziende, che hanno escluso in larga misura le considerazioni di carattere sociale e ambientale dal proprio pensiero economico. Hanno dato per scontato il contesto sociale in cui operano e hanno assunto che gli standard normativi siano invariabilmente contrari ai loro interessi. La soluzione dei problemi sociali è stata deferita ai Governi e alle ONG. I programmi di Corporate Responsibility nati come reazione alla pressione esterna – miravano generalmente a migliorare la reputazione delle aziende e vengono considerati una spesa necessaria. Qualunque sforzo ulteriore viene giudicato da molti come un uso irresponsabile dei mezzi finanziari messi a disposizione degli azionisti. I Governi, da parte loro, hanno spesso elaborato le regole con modalità che rendono più difficile creare del valore condiviso. Ognuna delle due parti ha assunto implicitamente che l'altra sia di ostacolo al perseguimento dei suoi obiettivi, e ha agito di conseguenza. Il valore condiviso consiste invece nell'espandere la dotazione complessiva di valore economico e sociale. La prospettiva del valore condiviso si focalizza sul miglioramento delle tecniche di sostegno alla crescita e sul rafforzamento del cluster locale di fornitori collaborativi e di altre istituzioni, allo scopo di accrescere l'efficienza degli agricoltori, i rendimenti, la qualità dei prodotti e la sostenibilità. Ciò genera ricavi e profitti più consistenti, che vanno a beneficio sia degli agricoltori sia delle aziende che acquistano da loro. La competitività di un'impresa e il benessere delle comunità che la circondano sono strettamente interconnessi. L'azienda ha bisogno di una comunità in buona salute, non solo per creare domanda per i suoi prodotti, ma anche per avere certi asset critici e un ambiente favorevole. La comunità ha bisogno di imprese di successo per mettere a disposizione dei suoi

componenti posti di lavoro e opportunità di creazione di ricchezza. Il concetto di valore condiviso si può definire come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. La creazione di valore condiviso si focalizza sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni tra progresso economico e progresso sociale. Il concetto si fonda sulla premessa che sia il progresso economico sia il progresso sociale vanno affrontati con dei principi basati sul valore. Il valore si definisce in termini di benefici in relazione ai costi, e non in termini esclusivamente di benefici. La creazione di valore è un'idea che si è affermata da tempo nel business e in base a quest'idea il profitto è determinato dai ricavi generati dai clienti meno i costi relativi. Le imprese, tuttavia, non hanno quasi mai affrontato i problemi sociali in una prospettiva di valore, ma li hanno sempre considerati aspetti periferici. Ciò ha reso meno visibili le connessioni tra obiettivi economici e obiettivi sociali. Nel settore dell'assistenza sociale, ragionare in termini di valore è ancora meno comune. Le organizzazioni sociali e le agenzie pubbliche considerano spesso il successo solo in base ai benefici ottenuti o ai soldi spesi. Nel momento in cui i Governi e le ONG cominceranno a ragionare maggiormente in termini di valore, il loro interesse per la collaborazione con le imprese crescerà inevitabilmente verso una comune crescita sostenibile.²⁷

In *Creare Valore Condiviso* (M.E. Porter, M.R. Kramer, 2011) si afferma dunque la necessità di ripensare il capitalismo così come lo conosciamo. Affermano che il Capitalismo è sotto assedio, che la minor fiducia nel business induce i politici ad adottare politiche che soffocano la crescita economica e così facendo le imprese restano imprigionate in un circolo vizioso. L'obiettivo delle imprese deve essere ridefinito allo scopo di creare Valore Condiviso poiché sono i bisogni della società e non solo i bisogni economici convenzionali, a definire i mercati.

²⁷ M.E. Porter, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review; Jan/Feb 2011, Vol. 89 Issue 1/2, p62-77

Il concetto di valore condiviso che si focalizza sulle connessioni tra progresso sociale e progresso economico è potenzialmente in grado, secondo Porter, di liberare la prossima ondata di crescita globale. Le modalità principali con cui le aziende possono creare opportunità di condivisione del valore secondo Porter sono tre:

- Riconcettualizzare prodotti e mercati.
- Ridefinire la produttività nella catena del valore.
- Facilitare lo sviluppo di cluster locali.

Tutte le aziende dovrebbero analizzare decisioni e opportunità attraverso la lente interpretativa del valore condiviso. Ciò può dar luogo a nuovi approcci che generano maggiore innovazione e maggiore crescita e anche maggiori benefici per la società.²⁸

2.1.3 La *Corporate Social Innovation* e il *Green Marketing*

Il concetto di valore condiviso proposto da Porter, che inserisce l'impresa in un modello economico che integra nel proprio business il sociale, è prodromo dello sviluppo del concetto di *Corporate Social Innovation*²⁹ che si fonda su una visione dell'impresa come attore, promotore e volano di innovazione sociale. Grandi aziende profit e istituzioni pubbliche possono trasformarsi in moltiplicatori di sviluppo di nuove progettualità (che a loro volta possono massimizzare il valore generato trasformandosi in nuove imprese) che rispondano a una domanda di sostenibilità, facendo leva su *asset* tangibili e intangibili in fase di riorganizzazione e ottimizzazione, o mediante percorsi di *open innovation*. L'impresa mette a disposizione *expertise* ed *asset* aziendali sottoutilizzati per dare vita a start up ad alto valore ambientale e sociale, innovative nei prodotti, nei processi e nella

²⁸ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review - Italia

²⁹ Mulgan. Geoff, *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*, Skoll Centre for Social Entrepreneurship University of Oxford

S. Nambisan, *Platforms for Collaboration*, Stanford Social Innovation Review, Summer 2009

A. Arvidsson e A. Giordano, *Societing Reloaded. Pubblici produttivi e innovazione sociale*, Egea 2013

forma (dall'impresa sociale, alle *Benefit Corporations*, passando per sistemi low profit). L'azienda sostenibile è in grado di reinterpretare il proprio ruolo attraverso prodotti, servizi, e spin off innovativi che operino in una delle fasi della catena del valore o realizzino attività sinergiche con le proprie, ponendosi al contempo come acceleratore della competitività del sistema economico, facilitatore dell'impatto occupazionale, promotore del miglioramento delle condizioni ambientali e della coesione sociale del territorio. Questi spin off sarebbero in grado di analizzare la domanda di bisogni emergenti e organizzarsi per fornire loro risposte efficaci e innovative, facendo quello che le imprese strutturate talvolta faticano a fare attraverso il core business, perché irrigidite da processi interni stringenti o perché preoccupate dalle performance economiche di breve periodo. Un cambio di prospettiva: l'obiettivo principale dell'azione economica è la creazione di valore sociale condiviso, per generare un impatto positivo sull'ambiente e sulla società in cui viviamo. Per intraprendere percorsi di crescita sostenibile e di innovazione sociale le imprese adottano sempre più spesso strategie di Green Marketing. Il Green Marketing è un fenomeno che sta assumendo grande rilevanza e che sta crescendo di pari passo alla sensibilità di imprese e cittadini rispetto ai temi ambientali. Oggi non si limita a esprimere e comunicare ai potenziali clienti i valori green di imprese ed enti ma, diventa un vero e proprio strumento di ri-orientamento per la crescita sostenibile questo perché il marketing ha assunto un ruolo assai più articolato con un apporto via via più incisivo nell'elaborazione delle strategie di impresa; inoltre, le leve su cui esso può contare nella creazione di valore sono diventate più numerose e più importanti. La responsabilità del marketing verso lo sviluppo e il successo dell'impresa è sensibilmente accresciuta.

Il termine Green Marketing³⁰ nella sua prima definizione fu questa: "the

³⁰ Il termine Green Marketing ha assunto rilevanza sul finire del 1980 e agli inizi del 1990 negli Stati Uniti, e già nel 1975 l'*American Marketing Association* (AMA) tenne il primo workshop sul Marketing Ecologico. Gli atti del workshop furono pubblicati in uno dei primi libri sul Green marketing intitolato "*Ecological Marketing*" (Henion and Kinnear 1976). Lo storico workshop aveva avuto il merito di chiamare a raccolta

study of the positive and negative aspects of marketing activities on pollution, energy depletion and nonenergy resource depletion." (Henion and Kinnear 1976). Questa prima definizione portava con se le seguenti componenti:

1. Il green marketing è un sottoinsieme delle attività di marketing;
2. Il green marketing si focalizza sia sugli aspetti positivi che negativi;
3. Il green marketing si occupa di un ristretto sottoinsieme di istanze ambientali.

Ai tempi, si traduceva in un messaggio positivo dato dalle aziende americane per migliorare l'immagine e accrescere i profitti, comunicando la propria attenzione e rispetto dell'ambiente. Solo successivamente la reale responsabilità ambientale ha avuto il sopravvento ed è per questo che "Green" è però un concetto ancora molto insidioso e può facilmente confondersi con quello che alcuni chiamano "*greenwashing*", neologismo usato per indicare il claim superficiale di scelte e approcci ambientali, che spesso espone l'azienda che lo utilizza a facili attacchi sia dalle associazioni ambientaliste che dai propri clienti.

Il Green Marketing comprende invece oggi la revisione completa dell'approccio aziendale in un'ottica eco-compatibile e riguarda tutte le iniziative che verso l'interno e l'esterno dell'azienda contribuiscono alla tutela ambientale. L'obiettivo principale è di posizionare sul mercato prodotti e servizi d'elevata qualità, in grado di soddisfare la domanda della clientela a prezzi sostenibili, con un basso impatto ambientale. Tale esigenza nasce anche da una consapevolezza più matura dei nuovi consumatori, dotati di un maggiore potere discrezionale nelle scelte d'acquisto rispetto al passato e che rappresenta una domanda generata direttamente "dal basso", da gruppi della società civile più informati sugli effetti che i processi di produzione possono avere, in modo positivo o negativo, sulle persone e sugli ecosistemi. In questa ottica si parla di sostenibilità d'impresa in senso economico che include le capacità

accademici, professionisti e policy makers per valutare - per la prima volta - gli impatti del marketing sull'ambiente naturale.

dell'azienda di creare ricchezza per sé e per la comunità, attraverso la remunerazione del personale, la creazione di nuovi posti di lavoro, il rapporto con i clienti, con i fornitori, con le banche, di sostenibilità sociale relativa alla sicurezza e alla salute sul lavoro e alle condizioni di lavoro in generale e sostenibilità ambientale si riferisce alla valutazione degli impatti dei processi, dei prodotti e dei servizi sulle risorse naturali. Queste tre dimensioni si influenzano reciprocamente. Esse vanno analizzate in una visione sistemica, quali elementi che insieme contribuiscono al raggiungimento delle condizioni di *Corporate Sustainability*.³¹

Per realizzare un'azienda "verde" bisogna avere obiettivi di marketing e obiettivi ecologici che siano veri e certificabili. L'esperienza di consumo "verde" deve essere fornita dall'azienda, e percepita dal cliente, come una normalità e non come un'eccezione e deve essere parte dell'identità di brand. Lo scopo dell'azienda deve infatti essere volto alla creazione di una cultura diffusa e continua, sempre innovativa ma mai occasionale e sporadica.

In primo luogo, il green marketing non riguarda esclusivamente la promozione, ma investe una area molto più ampia che inizia dalla progettazione a tavolino del prodotto/servizio che viene offerto. Infatti, sono le aziende che devono svolgere un ruolo attivo nel nuovo scenario servendosi anche del Green marketing come strumento più idoneo per accogliere la domanda proveniente dal mercato e trasformarla in prodotti e servizi ecocompatibili. Questa strategia implica un cambiamento nella cultura d'impresa che dovrebbe essere sempre più orientata alla *Corporate Social Responsibility* con una completa revisione di tutto il processo di produzione del prodotto dai processi d'approvvigionamento e lavorazione delle materie prime (conservazione delle risorse naturali, tutela degli habitat, riduzione dei rifiuti ecc.), fabbricazione e distribuzione (risparmio energetico, impatto ambientale, sfruttamento razionale delle risorse ecc.), all' imballaggio ed utilizzo del prodotto (riduzione del packaging, risparmio

³¹ A. Siano, *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, *Sinergie*, rivista di studi e ricerche n. 89, Settembre-Dicembre 2012, pp. 3-23

dei materiali ecc.) e smaltimento (riciclo, biodegradabilità ecc.).

Possiamo pertanto ricomprendere nel Green Marketing³²:

- Prodotti: selezione oculata delle materie prime (riciclate, riciclabili o a minore impatto ambientale) da adottare nel processo produttivo.
- Ciclo produttivo: nuove modalità di produzione, per contenere il dispendio energetico, idrico e gli scarti di produzione.
- Packaging: riduzione degli imballaggi, oltre che scegliere materiali riciclabili e facili da smaltire.
- Comunicazione: superamento degli approcci tradizionali che producono rifiuti cartacei (cartelloni, volantini, lettere pubblicitarie, etc.) e adozione di nuovi modelli più in linea coi tempi. Infatti, grazie all'uso del web è cresciuta la consapevolezza sulla Green economy come modello di sviluppo sostenibile.

Accanto ad una produzione del prodotto rispettoso degli elementi sopra elencati, l'azienda dovrà comunicare all'interno e all'esterno le proprie scelte e i risultati raggiunti, per generare domanda di prodotti e servizi certificati (ecocompatibili), quindi informare clienti e *stakeholders* per alimentare un circolo virtuoso nel tessuto socio-economico. Un modo per orientare l'azienda verso una maggiore consapevolezza ecologica è poi quella di cambiare la gestione ambientale dell'azienda stessa, rendendola conforme alla normativa ambientale ISO 14000. L'adeguamento alla normativa non è obbligatorio, ma la certificazione che si può imprimere su prodotti e informative a clienti e partner è una prova della propria serietà. John Grant³³ è categorico nell'affermare sin dall'inizio due concetti essenziali. Se da un lato l'autore riconosce che l'obiettivo del marketing è generare profitti, dall'altro avverte che le aziende non possono più comportarsi senza tenere conto delle conseguenze sociali delle loro azioni. Oggi, grazie soprattutto al web, i consumatori sono informati, discutono tra loro anche su scala mondiale, scelgono e premiano comportamenti virtuosi

³² A. Giannetti, *Il Green Marketing come elemento di innovazione e sviluppo delle Imprese*, Articoli Associazione italiana Marketing, <http://www.aism.org/>

³³ J. Grant, *Green Marketing. Il Manifesto*, Francesco Broschi 2009

e di attenzione al sociale. In questo senso green ha un'accezione più ampia che ecologico, di riferisce quasi a una dimensione etica dell'azienda. Nell'ultimo capitolo, l'autore delinea un possibile scenario futuro che definisce post-Brand³⁴: il nuovo marketing che si sta delineando è un marketing di prima mano perché demolisce molte intermediazioni restituendo un contatto più diretto tra chi produce e chi consuma e ristabilendo relazioni.³⁵

Il Green Marketing è quindi lo strumento chiave con cui l'impresa definisce le sue strategie per soddisfare tutti i soggetti che interagiscono nel suo ambiente di mercato, ponendo particolare attenzione alla sostenibilità ambientale e Clienti, partner, fornitori e stakeholders rientrano in un approccio al marketing di natura olistica, attento a tutte le dimensioni che entrano in gioco nel processo di scambio. Il Green marketing viene definito da Grant come marketing di prima mano perché demolisce molte intermediazioni restituendo un contatto più diretto tra chi produce e chi consuma e ristabilendo relazioni. Per dirla con l'autore: Prima mano significa franchezza, autenticità e relazioni personali. È la fine di un'illusione. L'illusione era che i prodotti di massa potessero assumere una personalità simbolica per controbilanciare l'artificialità e l'alienante sensazione di uniformità industriale. L'immagine era un sottoprodotto dell'età del *broadcasting*. La rivoluzione di Internet ha portato a nuove connessioni tra persone; la struttura post-Brand è di prima mano perché i media sono di prima mano. Coniato a fine anni '90, si traduceva in un messaggio positivo dato dalle aziende americane per migliorare l'immagine e accrescere i profitti, comunicando la propria attenzione e rispetto dell'ambiente. Solo successivamente la reale responsabilità ambientale ha avuto il sopravvento. Il Green Marketing comprende la revisione dell'approccio aziendale in un'ottica eco-compatibile e riguarda tutte le iniziative che verso l'interno e l'esterno dell'azienda contribuiscono alla tutela ambientale: in una parola, si ricorre al Green Design.

³⁴ Con questa definizione si fa riferimento ad un ritorno al marketing autentico, trasparente, coerente.

³⁵ J. Grant, *Green Marketing. Il Manifesto*, Francesco Broschi 2009

Jacquelyn Ottman³⁶, guru mondiale del Green Marketing e fondatrice di una società di consulenza aziendale sulle strategie *green-oriented*, sostiene che un forte impegno nella sostenibilità ambientale può garantire la crescita di guadagni e profitti a patto per le aziende di rispettare 5 regole formulate dall'autrice³⁷:

- *Rendere clienti consapevoli* delle innovazioni pro-ambiente effettuate, per apprezzare il cambiamento e scegliere prodotti green.
- *Dare potere al cliente (empowerment)* mediante un'adeguata campagna informativa sui benefici di un consumo responsabile.
- *Essere trasparenti* e certificare le proprie strategie e metodologie eco-sostenibili per dare prova di serietà.
- *Rassicurare il cliente* che il prodotto è qualitativamente valido, anche se eco-compatibile, con invito all'immediata rinuncia ad utilizzarlo se dovesse deludere le aspettative.
- *Ragionare sui prezzi*, per motivare eventuali aumenti con la politica ambientalista adottata. È necessario convincere i clienti che l'aumento economico è un'opportunità in più per il pianeta.

Attenzione a non incappare nell'errore più grossolano: sfoggiare un'immagine di azienda *green-oriented* senza una vera politica di gestione ecosostenibile. Se si vuole solo guadagnare notorietà il progetto è destinato a durare poco e a fallire miseramente. Gli obiettivi ecologici dovrebbero essere certificati o certificabili, altrimenti viene rapidamente smascherata la realtà dei fatti e i consumatori "eco-consapevoli" non perdonano di essere stati presi giro. I casi di "camuffamento" dell'immagine aziendale mediante i temi ecologisti costituiscono il green washing, letteralmente "lavare con il verde": tentativo di rinnovare l'immagine aziendale attraverso messaggi, azioni e promozioni centrate su tematiche ecosostenibili senza però adottare alcuna condotta responsabile. John Grant, nel suo Manifesto del Green Marketing, parla delle cinque "T" del Green Marketing. Il Marketing

36 J. A. Ottman, W. R. Reilly, *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, Booksurge Llc, 2006

37 J. A. Ottman, W. R. Reilly, *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, Booksurge Llc, 2006

verde, così conosciuto in Italia, secondo Grant, deve essere:

1. *Intuitivo*: rende accessibili e comprensibili le alternative migliori

Si tratta di far sembrare normali le innovazioni sostenibili (e non l'inverso). Per la maggioranza delle persone (al di fuori delle frange radicalmente ambientaliste) vivere, comprare, lavorare viaggiare e divertirsi in maniera sostenibile appare difficile e arduo. Il lavoro del marketing consiste nel rendere tali attività intuitive, una seconda natura, semplice senso comune

2. *Integrante*: combina commercio, tecnologia, effetti sociali ed ecologia.

E' una grande rivoluzione per il marketing commerciale che nel passato ha raramente preso in considerazione obiettivi ambientali e sociali se no come mezzi per fini di business.

3. *Innovativo*: crea nuovi prodotti e nuovi stili di vita.

Sostenibile non significa antiaziendale o contrario al profitto; ci sono altri modi di guadagnare che non siano l'incoraggiare lo spreco inutile e un ulteriore utilizzo di risorse preziose. E anche all'interno di uno scenario di stagnazione economica, la gran parte delle azioni commerciali sono competitive non cumulative.

4. *Invitante*: scelta positiva, non cilicio

Prima del boom attuale il green marketing ha vissuto un'altra fase di grandi entusiasmi seguiti però da delusione. Stavolta si deve prendere la strada giusta. Attualmente la sostenibilità è in parte una sfida di progettazione, E spesso i prodotti sostenibili sono migliori: più efficaci, duraturi, salutari, economici e via dicendo. Ma è necessario sviluppare una cultura degli stili di vita sostenibili, creare nuovi miti e nuovi codici, utopici, gioiosi e divertenti, che non si presentino come sgradevole medicina per evitare la catastrofe.

4. *Informativo*: l'ignoranza è ciò che più distorce il comportamento delle persone.

Il "marchio" classico è un sostituto che evita di dedicare troppa riflessione alle cose, un sostituto dell'informazione. Il green marketing non riguarda l'immagine dei brand ma riguarda l'educazione e la partecipazione. Il vero

green marketing, che porta ad una cultura più sostenibile, è antitetico all'impoverimento culturale. E se questo viene più spesso ricordato molti rischi di *greenwashing* scompaiono.³⁸

2.1.4 Green Marketing e sostenibilità: binomio possibile?

Se si considera la sostenibilità come elemento portante del *proprio business approach*, diventa fondamentale l'analisi delle determinanti (Figura n. 4) del *greenwashing risk* che non può essere però ridotta ad una semplice elencazione di errori tattici da evitare, ma rende necessaria la valutazione del complesso delle attività e delle decisioni riguardanti il management della comunicazione. In altre parole, risulta indispensabile chiarire il ruolo della

comunicazione nel management dell'impresa che vuole essere *sustainability-oriented*, che non può esaurirsi nella gestione operativa delle campagne di comunicazione, ma sempre più si caratterizza per competenze manageriali distintive, indispensabili per allineare le decisioni di governo ai valori, ai profili culturali e ai bisogni dei diversi stakeholders.³⁹

³⁸ B.Cova, O. Bordot, A. Bucci, *Beyond a Marketing: A praise of societing*, Vision Marketing 2006, si veda: http://visionarymarketing.com/_repository/societing/societingcovabadotbucci.pdf

³⁹ Siano, *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, *Sinergie*, rivista di studi e ricerche n. 89, Settembre-Dicembre 2012

Figura n. 5 – Attività e decisioni nel management della comunicazione per la sostenibilità: le determinanti del rischio di *greenwashing*

Management della comunicazione per la sostenibilità (attività e decisioni)	Determinanti del <i>greenwashing</i> risk	
Management strategico (governo)		
Attività di ascolto organizzato	D1a	<i>Approccio di comunicazione unidirezionale o solo apparentemente a due vie (Crane e Livesey, 2003; Schultz e Wehmeier, 2010), con pochi punti di contatto con gli stakeholder (Peloza and Falkenberg, 2009)</i>
	D1b	<i>Gap tra promesse espresse nella propria comunicazione di sostenibilità e risultati percepiti dai diversi stakeholder (Brown e Dacin, 1997; Sen e Bhattacharya, 2001; Swaen e Vanhamme, 2003; Signitzer e Prexl, 2008; Balmer et al., 2007; van de Ven, 2008)</i>
	D1c	<i>Commitment di breve termine alla risoluzione dei problemi e comportamenti opportunistici (Webb e Mohr, 1998; Waddock, 2001; Freeman e McVea, 2002; Pomeroy e Johnson, 2009)</i>
Attività riflettiva	D2a	<i>Decisioni prese esclusivamente dal top management e non pienamente comunicate né all'interno dell'impresa né all'esterno (Basu e Palazzo, 2008; Ligeti e Oravec, 2009)</i>
	D2b	<i>Scarso coordinamento dei processi di comunicazione interna, e relativa sopravvalutazione dei risultati conseguiti in termini di sostenibilità da parte degli uffici marketing/comunicazione/PR (Delmas e Burbano, 2011)</i>
Decisioni di comunicazione	D3a	<i>Strategia di comunicazione poco chiara (Dawkins, 2005) o volta a nascondere la reale natura del problema (Brown e Dacin, 1997; Laufer, 2003)</i>
	D3b	<i>Il profitto come motivazione primaria per l'impegno in sostenibilità (Becker-Olsen et al., 2006; Signitzer e Prexl, 2008; van de Ven, 2008)</i>
Management operativo (gestione)		
Decisioni e attività di comunicazione	D4a	<i>Descrizione generica delle iniziative, senza fatti/dati specifici a supporto (Berens e Van Rekom, 2008; Pomeroy e Johnson, 2009)</i>
	D4b	<i>Messaggi attraenti (linguaggio 'fluffy', immagini suggestive, slogan irrilevanti) con enfasi eccessiva su aspetti positivi ma marginali (Cornelissen, 2008; Gillespie, 2008; Marquis and Toffler, 2012)</i>
	D4c	<i>Mancanza di endorsement di terze parti o di passaparola positivo (Swaen e Vanhamme, 2005; Du et al., 2010; Fieseler et al., 2010; Parguel et al., 2011)</i>

Fonte: A. Vollero, *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*, *Sinergie*, rivista di studi e ricerche n. 92, Settembre-Dicembre 2013, pp. 3-23

Il rischio di *greenwashing* coincide essenzialmente con il rischio reputazionale, inteso come mancata corrispondenza tra promesse espresse nella propria comunicazione e risultati percepiti dai diversi stakeholder. Le decisioni relative alla strategia di comunicazione per la sostenibilità hanno

un ruolo centrale nel determinare possibili accuse in termini di *greenwashing*. Solo la conoscenza degli elementi chiave che determinano il rischio di *greenwashing* è utile all'identificazione di una serie di principi e pratiche operative, capaci di neutralizzare, o almeno attenuare, tale pericolo. Evitare il rischio di *greenwashing* significa intendere la comunicazione per la sostenibilità non come mera tecnica di comunicazione, per inseguire preventivamente riconoscimenti positivi alle proprie attività da parte degli stakeholder, ma come approccio da cui trarre motivazioni e risorse per rinnovare continuamente la propria 'licenza ad operare'.⁴⁰

Lavorare nella direzione di contenere il rischio di cadere in errori di *greenwashing* significa per l'impresa coniugare gli interventi e le strategie di *greenmarketing* con la scelta strategica di adottare un approccio di business orientato alla sostenibilità.

Si stanno peraltro finalmente verificando alcune convergenze positive in grado di portare al superamento del conflitto culturale che ha caratterizzato tradizionalmente le posizioni dei due ambiti, il marketing e l'ecologia: da un lato, imprese molto rappresentative manifestano la volontà di trovare un modo diverso di fare marketing rispetto ai *mainstream* più tradizionali; dall'altro, l'ambientalismo si è lasciato alle spalle posizioni oltranziste e ha accettato di dialogare con il mercato: a questo si aggiunga il fatto che anche a livello sociale e individuale la sensibilità su temi sta crescendo, e si lega alla riflessione sulla qualità della vita, attuale e futura. Nella ricerca di un legame tra marketing ed ecologia, si parla della possibilità di un incontro, in cui l'innovazione è in grado di creare compatibilità tra ambiente e business. Verde, verdissimo, fortissimamente verde. Non è più solo moda di passaggio, né un impegno militante. Green è d'obbligo per un'economia post-crisi che deve conquistare il consumatore. Il cliente del XXI secolo vuole prodotti sicuri,

⁴⁰ A. Vollero, *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*, *Sinergie, rivista di studi e ricerche* n. 92, Settembre-Dicembre 2013, pp. 3-23

economici, di aziende fidate con un'impronta ecologica ben definita. La sostenibilità ambientale non è più un affare della borghesia istruita e progressista; sta diventando un affare di tutti. Ecologia e marketing possono remare l'uno contro l'altro: una vuole far consumare di meno, l'altra di più. Una rifiuta il consumismo, l'altro lo alimenta. Ma non sempre sono in opposizione. Il marketing può contribuire a "vendere" nuovi stili di vita, una funzione quanto mai necessaria oggi di fronte all'urgenza di limitare gli effetti del cambiamento climatico. Il mondo del marketing e quello dell'ecologia sono due mondi che si sono scontrati come due grandi placche tettoniche e siamo nel momento cruciale per decidere se ne risulterà una fosse oceanica (due visioni che si inabissino a vicenda) o una catena montuosa (spingendosi invece reciprocamente verso l'alto). Il marketing riesce molto bene a far apparire normali cose altrimenti troppo nuove e originali per essere accettate. E' ciò che ha fatto negli ultimi vent'anni con l'informatica. La sfida per i prossimi venti è cavalcare l'onda dell'innovazione tecnologica (Grant, 2010).

La strada che per il futuro può dischiudere grande opportunità è proprio quella di guardare il mercato e la società in modo nuovo: può offrire supporto a strategie di brand *management* basate su valori apprezzati dalle persone non solo perché coerenti con progetti di elevata rilevanza sociale, ma anche perché in grado di mobilitarle attorno a progetti comuni e condivisi. In questo percorso il marketing può, o forse ormai deve, assumere un ruolo decisivo nelle strategie di *Corporate Social Responsibility*: cogliere l'opportunità di proporre alternative e assumersi la responsabilità di contribuire a creare condizioni di vita migliori per il futuro. Nonostante sia difficile per la generalità delle imprese assumere un comportamento che ponga al primo posto la sostenibilità ambientale, come sostiene lo stesso Grant, i diversi obiettivi che un'azienda si può prefiggere sono i risultati commerciali, ambientali e culturali. A seconda del tipo di obiettivi, può sviluppare progetti di portata diversa, che possono identificare molteplici livelli di coinvolgimento e differenti sfere di influenza: in questo modo si delinea un panorama costituito da un'ampia

varietà di comportamenti possibili: da quelli che si limitano a inserire elementi green nelle strategie di marketing tradizionali fino a quelli che creano business concept innovativi basati sull'adozione di una filosofia green. L'interesse di questo approccio per la generalità delle imprese è proprio legato alla possibilità di cogliere stimoli, identificando quelli più coerenti con la propria storia e propria situazione attuale, ma anche di intravedere modi di sviluppo altri, più lontani ma ugualmente concreti. Grant sottolinea l'importanza di adottare con serietà questi due approcci: è indubbio che la CSR, l'attenzione all'ambiente, alla sostenibilità, la stessa crisi siano tematiche "sensibili" e attraenti e che, proprio per questo motivo, possono essere facilmente piegate a comportamenti opportunistici da parte dei diversi attori sul mercato. Si tratta di un aspetto di estrema rilevanza per la creazione di brand nuove, incentrate sui valori del green marketing, la cui affermazione dipende dalla partecipazione dei clienti e la co-creazione con i consumatori: si tratta del pilastro che consente di coniugare sostenibilità e marketing grazie alla partecipazione attiva delle persone enfatizzata dal web 2.0. La relazione sociale è molto importante per la costruzione di brand sostenibili basati su idee di business etiche, finalizzate al miglioramento della qualità della vita delle persone, ed è la volontà e l'entusiasmo, delle persone a garantire la possibilità che certe grandi idee si realizzino.

Dunque si può parlare di binomio possibile a patto di adottare una prospettiva autentica evitando di cadere nel *greenwashing* come sottolineato precedentemente, innescando processi di co-creazione con i clienti che partecipano attivamente alla definizione della strategia d'impresa.

2.2 La sostenibilità come nuova filosofia d'impresa per una società che cambia: la prospettiva del consumatore

Se le imprese sono chiamate ad adottare un nuovo *business approach* anche il ruolo del marketing assume un nuovo significato.

La nuova società in rete, la forte competitività sui mercati, la mondializzazione, l'affinamento delle tecnologie di gestione manageriale, hanno forzato la mutazione degli approcci di marketing, realizzando uno *shift* paradigmatico e discontinuo, ben rappresentato dalle *panacee del nuovo marketing* evidenziate da Cova, Bardot e Bucci⁴¹.

E' prassi riconoscere l'evoluzione dell'impresa moderna in 4 fasi: dal marketing di *product-oriented*, al sales-oriented (all'indomani della crisi del '29), all'orientamento al marketing (che inizia negli anni '50) fino a giungere all'orientamento al consumatore (favorito dalla rivoluzione digitale). La centralità del consumatore è un vettore di trasformazione profonda, che pone al centro dell'attenzione la costruzione di relazioni durature tra brand e consumatore, e che prevede una reale apertura all'ascolto delle esigenze di quest'ultimo.

2.2.1 Dal marketing al Societing: verso una logica partecipativa nella distribuzione del valore aggiunto tra tutti gli stakeholder

A tal proposito, Fabris⁴² descrive la *marca come un motore semiotico che veicola un insieme di segni distintivi, coerente con la sua cultura, credibile, emozionalmente coinvolgente, socialmente rilevante, capace di intercettare le dimensioni più rilevanti dello Zeitgeist. Il costante fine tuning per adeguarvisi divide condizione imprescindibile per assicurare alla marca una cittadinanza di successo nel nuovo scenario.*

⁴¹ B.Cova, O. Bardot, A. Bucci, *Beyond a Marketing: A praise of societing*, Vision Marketing 2006, si veda: http://visionarymarketing.com/_repository/societing/societingcovabadotbucci.pdf

⁴² G.P. Fabris, *Societing*, il marketing nella società postmoderna, Edizioni Egea 2009

Molti brand sono diventati infatti marginali perché non hanno saputo intercettare, leggere ed adeguarsi ai nuovi trend sociali. Il management ha però degli strumenti che facilitano l'armonizzazione della marca con l'evoluzione dei valori sociali, ed il vettore principale consiste proprio nell'aprire la propria azienda alla relazione con i suoi consumatori. Fabris ci avvisa però che, nonostante sia sempre più evidente la necessità di un cambiamento radicale degli approcci del marketing , i veri segni siano di là da venire. Occorre, scrive Fabris, *porre davvero il consumo al centro del sistema con il mondo della produzione, rivolto a soddisfarlo. Nessuna ingenua ed improbabile subordinazione di quest'ultima, nessun sconfinamento ad un ruolo di servizio, ma solo la rivendicazione di un rapporto tra pari dove il consumatore non è più un contraente debole, ma uno stakeholder di rilievo, che disponga di tutele, diritti, potere contrattuale simmetrico rispetto alle grandi corporation.*

Il consumo non può più essere relegato ad agire economico, ma deve essere inteso come agire sociale (come serbatoio da cui l'individuo attinge per costruire ed esprimere la propria identità) per poterne comprendere le implicazioni generate dalla società, una realtà in cui le dimensioni psicologiche, culturali, e socio semiotiche hanno ormai un peso determinante tra i driver del consumo. Il termine *Societing*, proposto da Cova, Bardot e Bucci⁴³ ad indicare un paradigma alternativo al marketing e più coerente con le evoluzioni della società dei consumi , sembra nella green economy ancor più pregnante ed efficace per affrontare con successo le sfide di mercato.

Gli autori sottolineano che più che un paradigma shift che va dalla transizione alla relazione, dal prodotto al servizio, dal prodotto/servizio all'esperienza alla soluzione, dalla creazione alla co-creazione, dall'individuo alla tribù, dal mercato al network, dal consumatore allo stakeholder, l'adozione del termine "societing" consente di tenere conto di tutti i cambiamenti in modo responsabile: la sfera di attività non è più

⁴³ B.Cova, O. Bordot, A. Bucci, *Beyond a Marketing: A praise of societing*, Vision Marketing 2006

quella del mercato, ma della società, con tutte le conseguenze che ne derivano.

Fabris va in profondità sul come debba evolvere il marketing, proponendo, in dieci tesi sviluppate nei particolari - e accompagnate anche da elementi iconografici - il passaggio al Societing. Si tratta di un nuovo orizzonte entro cui confrontarsi profondamente con la società postmoderna e le nuove responsabilità sociali cui si è chiamati. Elementi fondanti del Societing sono il riconoscimento di nuove forme di socialità, il valore simbolico della merce, l'evoluzione delle transazioni in relazioni, il ruolo di partner e committente del consumatore, con la fine del marketing di massa e la centralità dell'assunzione di responsabilità sociali ed etiche della marca-impresa.

Si propone qui di seguito il decalogo del 'nuovo marketing' di Fabris, Societing, come l'autore lo ha definito, affinché il marketing *non abbia a combattere le sue battaglie con le armi del conflitto precedente*, integrate di qualche nota:

1. Transizione d'epoca.

Ovvero: fine delle certezze, fine della fede illuministica nel progresso. Inizia l'era della complessità, del relativismo, del dubbio sistematico.

2. La conoscenza come fattore di produzione.

Ovvero: cambiano i modi di produzione, e cambiano le tecnologie. Risultato: cambia l'impresa, così come cambia la società.

3. Il postmoderno come cultura dell'economia postindustriale.

Ovvero: dalla società moderna, caratterizzata dell'esattezza, alla società postmoderna: cangiante, indefinita, imprevedibile.

4. Una nuova centralità del consumo.

Ovvero: la produzione lascia il suo ruolo di protagonista a favore del consumo, il quale si arricchisce di valenze sociali, semiotiche, antropologiche.

5. Dall'individualismo alla nuova società.

Ovvero: le nuove forme di socialità che trovano anche nelle marche o nelle

pratiche di consumo i totem intorno ai quali aggregarsi.

6. Dalla transizione alla relazione.

Ovvero: la nuova forza contrattuale, il nuovo potere e la nuova discrezionalità del consumatore. E il rapporto realmente dialettico che pretende dalle imprese.

7. Il consumatore partner e committente.

Ovvero: la prima volta del consumatore a fianco dell'impresa, in un rapporto che – grazie alla tecnologia – può anche essere di collaborazione e co-creazione. In ogni caso, assolutamente alla pari.

8. Il tramonto del marketing di massa.

Ovvero: fine dell'impostazione taylorista/fordista dei mercati di massa. Si passa al marketing dell'ascolto, di relazione.

9. La dimensione sociale del marketing.

Ovvero: il marketing deve prendere coscienza di operare all'interno della società. I consumatori sono attori sociali con cui dialogare, non macchine per l'acquisto.

10. Dal marketing al societing.

Ovvero: la rivisitazione necessaria al marketing per potersi aprire a un incontro proficuo con la società.

Secondo Fabris, l'impresa deve farsi carico, in qualche modo, anche delle patologie generate dal sistema delle merci, delle crescenti responsabilità sociali che le vengono attribuite. L'impresa tuttavia deve e dovrà sempre fare profitti, potrà farli in questo momento storico, soltanto se saprà trasformarsi in questa direzione. Il sistema, secondo Fabris, troverà un equilibrio grazie al *societing* passando a una logica partecipativa nella distribuzione del valore aggiunto tra tutti gli stakeholder. Facendo una sintesi di tutte queste linee di sviluppo, Cova ha recentemente proposto un aggiornamento del concetto *societing*: mentre l'impiego delle tecniche tradizionali di marketing privilegia la prospettiva dei marketing manager, un approccio più ampio richiede attenzione non solo per il punto di vista delle imprese, ma anche per le istanze dei consumatori e di tutti quei soggetti che a vario titolo stabiliscono delle relazioni con le imprese. Questi

ultimi, proprio come le imprese o altri rappresentanti societari, sono in grado di agire nel *marketplace* e nella società introducendo dei significati, delle idee, progetti ecc. I consumatori stanno diventando sempre più produttivi, trasformando così i beni di consumo in una sorta di mezzi di produzione. Infatti, sta scomparendo quella differenza fra consumatore e produttore, fra impresa e mercato, fra il marketing e il suo ambiente. Di conseguenza il *societing* non può limitarsi a proporre un nuovo modo di costruire mercati.⁴⁴

2.2.2 Il consumatore verde: la percezione e il valori della popolazione nell'epoca della green economy

Se è vero che i pubblici diventano produttivi e co-creatori insieme alle imprese dei processi di generazione del valore, a che punto è il consumatore su questi temi? Qual è la loro percezione e il livello di consapevolezza rispetto ai propri comportamenti di consumo?

Il consumo ed il risparmio debbono avere un fine sociale. Il consumo etico ha avuto una crescita esponenziale negli ultimi dieci anni fino a costituire un vero e proprio stile di vita. Incoraggiato dalla convinzione di fare bene per gli altri, per la sua salute e il pianeta, il consumatore verde sacrifica consapevolmente parte del suo potere d'acquisto. Tende ad accettare di mangiare altro, di fare la propria parte e di sacrificare anche una parte del suo potere d'acquisto per essere parte attiva in un cambiamento profondo.

In un siffatto contesto il ruolo del marketing reinterpretata il suo ruolo principale è quello di rendere sempre più numerose le persone desiderose e capaci di fare scelte ecosostenibili.

Ciò può avvenire in diversi modi:

-con l'informazione: maggiore è la conoscenza di queste tematiche, maggiore è la volontà di cambiare;

⁴⁴ A. Ardivissov, A. Giordano, *Societing Reloaded. Pubblici produttivi e Innovazione sociale*, Egea 2013

- con gli stili di vita sostenibili: facendoli uscire dalla nicchia “verde”;
- estendendo la cultura e gli stili di vita sostenibili;
- con l’azione culturale: rendendo attraenti e in termini culturali le “stravaganze” ecologiche, nonché biasimevoli e poco affascinanti le dannose prassi attuali (es. l’eccessivo uso dell’aereo).

La ricerca condotta nel 2009 da GfK Eurisko, *Gli italiani e la Green Economy. Timori, Comportamenti, Attese*⁴⁵, emerge che gli italiani giudicano il Paese in cui vivono piuttosto arretrato dal punto di vista delle politiche ambientali e chiedono maggiore informazione, chiara e trasparente. Rispetto al passato hanno comportamenti più green, più oculati e cominciano a sentirsi in dovere di partecipare con le proprie azioni, per quanto piccole, a un movimento per la salvaguardia del pianeta. Chiedono la possibilità di fare cose concrete, di applicare comportamenti che possano essere condivisi come la lotta agli sprechi, la raccolta differenziata, un minor utilizzo dell’acqua. Guardano alla possibilità di fermare i processi di degrado ambientale, cambiamento climatico ecc. in termini sottrattivi (riduco qualcosa, faccio a meno di qualcosa, consumo meno ecc.) piuttosto che in termini di valorizzazione (se riduco faccio bene all’ambiente, agli altri ecc.). Vorrebbero un maggiore impegno in campo ambientale da parte della politica e della pubblica amministrazione ed esprimono un giudizio positivo nei confronti delle aziende attive nel campo ambientale, a patto che non facciano pagare un eccessivo premium price. Temono le operazioni di green washing e per questo vorrebbero da parte delle imprese maggiori informazioni sulla loro effettiva sostenibilità. Anche i giovani, che sono i meno coinvolti, i più disillusi, chiedono un’informazione più credibile e trasparente su ciò che il mondo della produzione sta facendo per essere più sostenibile. Secondo la 2° edizione dell’Indagine sui comportamenti eco-sostenibili degli italiani⁴⁶, realizzata da Fondazione Impresa nel 2012 l’88,3% degli italiani adotta abitualmente

⁴⁵ GfK Eurisko, *Gli italiani e la Green Economy. Timori, Comportamenti, Attese*, ricerca 2009 commissionata da Assocomunicazione e UPA

⁴⁶ Fondazione Impresa, *Indagine sui comportamenti eco-sostenibili degli italiani*, 2012

almeno 5 comportamenti eco-sostenibili: il minor spreco di acqua per il 94,8% degli italiani, l'utilizzo di lampadine a basso consumo (88,8%), il consumo di prodotti alimentari biologici (84,5%), il minor uso degli impianti di riscaldamento o di raffreddamento (82,5%) e la raccolta differenziata (75,0%). Agli ultimi posti il car sharing (33,0%) e l'acquisto di prodotti sfusi (31,5%). Attraverso i risultati dell'indagine sui comportamenti eco-sostenibili degli italiani, Fondazione Impresa ha tracciato l'"identikit del cittadino eco-sostenibile". Dai dati emerge che: a manifestare una maggiore propensione all'adozione di comportamenti green nella propria vita quotidiana sono le donne dell'Italia settentrionale, che hanno tra i 35 e i 54 anni e un titolo di studio medio-alto; manifestano una discreta attenzione ai comportamenti green le donne dell'Italia settentrionale e meridionale di oltre 54 anni in possesso di un titolo di studio medio-alto; a manifestare, invece, una scarsa attenzione ai comportamenti eco-sostenibili sono gli uomini dell'Italia meridionale di oltre 54 anni in possesso di un titolo di studio medio-basso. Gli italiani dunque sembrano pronti ad una svolta nei propri stili di vita verso scelte di consumo sostenibili.

Ma come evitare che l'attuale boom del green marketing si trasformi in un fallimento? Come prendere la strada giusta? In passato uno dei maggiori ostacoli è stata la fretta di sfruttare l'agenda ambientale per fini commerciali. Ciò non significa che il green marketing non debba tendere al profitto, ma se mira esclusivamente al profitto si espone sicuramente a contestazioni. Bisogna lavorare con una doppia agenda, marketing ed ecologia, e trovare autentiche coincidenze di interessi per entrambe le parti.

2.2.3 Il divario tra percezione e prestazioni: Il *Green Gap*

Nel corso degli ultimi anni, la ricerca nel di green marketing ha più volte rivelato tuttavia un divario tra ciò che i consumatori mainstream

dichiarano di voler fare e quello che fanno quando si tratta di vivere e di fare acquisti sostenibili, un *green gap* appunto. A tal proposito è stata recentemente pubblicata la quinta edizione del *Green Gap Tracker* di *Cone Communication* che misura attitudini e comportamenti dei consumatori americani rispetto ad acquisto ed uso di prodotti attenti all'ambiente. I dati confermano buone intenzioni e comportamenti incerti.⁴⁷ Dal 2008 Cone Communication pubblica il trend report dal 2008 e per il 2013 i dati confermano un lento ma costante incremento della consapevolezza dei consumatori americani per la considerazione delle esigenze ambientali nella scelta e nell'uso dei prodotti, si è passati dal 66% del 2008 al 71% del 2012. Il 90% degli intervistati considera l'attenzione all'ambiente una responsabilità personale, mentre il 45% si attiva per cercare informazioni che possano aiutare nella scelta e nei comportamenti. Intenzioni certamente virtuose a cui non corrisponde un pari livello di risultati. Solo il 30% degli intervistati infatti utilizza frequentemente prodotti sostenibili, mentre il 45% dichiara un utilizzo coerente con le intenzioni green (risparmio di acqua ed energia, smaltimento differenziato etc). Le cause principali di questo gap fra intenzioni e comportamenti concreti vengono indicate soprattutto nella mancanza di scelte ed infrastrutture adeguate (es. mancanza della filiera per lo smaltimento differenziato) e nella non conoscenza dei comportamenti più idonei da prendere. Il trend è confermato anche dalla ricerca *Mainstream Green: Moving Sustainability from Niche to Normal*⁴⁸ svolta da Ogilvy Mather. Anche questa ricerca, condotta rivela il divario tra quanto dichiarato dagli americani sul consumo sostenibile e le scelte di consumo che vengono poi poste in essere. Le cause del green gap emerse dalla ricerca sono da individuare nella percezione che i consumatori hanno del green come un comportamento di consumo per una nicchia elitaria di consumatori e negli alti costi dei prodotti green che risultano essere un impedimento

⁴⁷ Cone Communications, *Green Gap Trend Tracker*, Boston 2013

⁴⁸ Graceann Bennett & Freya *Mainstream Green: Moving Sustainability from Niche to Normal*, Ogilvy&Mather 2011

all'acquisto.

2.2.4 Mainstream Green: la sostenibilità si muove da nicchia a Normal

La sfida per le imprese sostenibili che stanno puntando sulla costruzione di brand sostenibili sarà quella di agire sulla diffusione di una cultura ecologica come stile di vita e sul contenimento dei costi nella produzione dei propri prodotti green. I due aspetti sono sinergici poiché i consumatori saranno disposti a spendere anche un 'po' in più, ma non troppo in più rispetto ai prodotti cosiddetti 'normali' se saranno orientati ad acquisire tout court uno stile di vita eco-sostenibile. La vera rivoluzione per le imprese sarà quella di sostenere una rivoluzione dal basso della sostenibilità e rappresentarla anche nei propri messaggi, non come fatto sinora dal marketing sostenibile con messaggi che facevano appello a scelte di tipo altruistico da mettere in campo, ma rendendo le scelte di sostenibilità la 'normalità', 'la cosa giusta da fare' e rendere i comportamenti sostenibili *mainstream* e non più di nicchia.

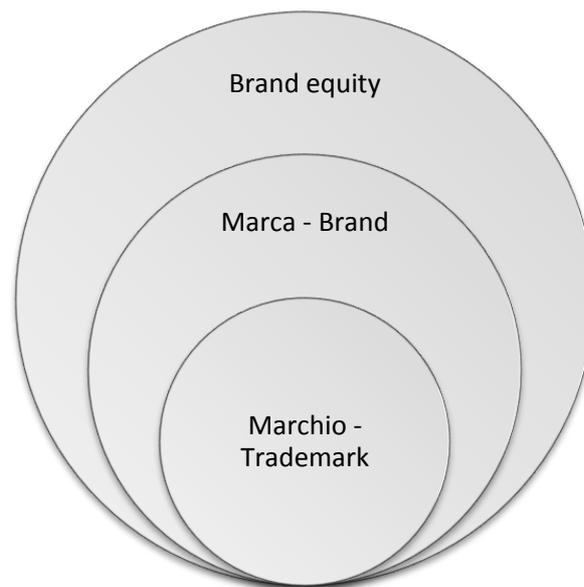
2.3 Il valore della marca sostenibile: Dalla *Brand Equity* alla *Green Brand Equity*

Considerata l'accresciuta consapevolezza di un approccio sostenibile da parte delle imprese, anche in seguito alla crisi economica e la speculazione finanziaria che attanaglia l'eurozona e i Paesi dell'Occidente del mondo oltre alla crisi occupazionale che ha generato un impoverimento trasversale della popolazione, le imprese sono chiamate ad un allineamento dei propri valori verso il principio fondante della sostenibilità: il raggiungimento di un equilibrio tra la dimensione economico-finanziaria, socio-culturale e ambientale. La sostenibilità del brand dipenderà sempre di più dalla sua capacità di accrescere e consolidare il suo valore di marca sostenibile (*Green Brand Equity*) nel rispetto e nella legittimazione degli *stakeholders*. Tuttavia prima arrivare

ad una definizione di *Green brand equity*, al centro del dibattito sulla sostenibilità dei brand, che cercheremo di spiegare nel corso dei successivi paragrafi che fanno una disamina dei principali concetti che ruotano intorno al valore del brand, è doverosa una precisazione di natura sia terminologica che concettuale, partendo dalla considerazione che marca e marchio vengono spesso usati in maniera interscambiabile, così come *brand* e *brand equity*.⁴⁹

La rappresentazione grafica proposta in Figura n. 6 può costituire un valido supporto per la comprensione preliminare della distinzione tra i termini ed i concetti da esaminare.

Figura n. 6– Definizioni del brand



Fonte: elaborazione da D. Predovic, *La valutazione del marchio. Dalla consumer-based brand equity alla valutazione finanziaria*, Egea, Milano, 2004

⁴⁹ La letteratura in materia di *brand* è estremamente vasta e approfondisce diversi aspetti dedicati al *brand* in diverse prospettive. In questo lavoro analizzeremo brevemente la letteratura in materia, tracciando un percorso che segue le tappe principali dell'evoluzione del dibattito. Si forniranno di volta in volta i riferimenti principali per approfondire i concetti trattati meno in profondità.

Il marchio⁵⁰ costituisce un elemento distintivo dell'azienda, che consente ai consumatori di riconoscere i beni e servizi offerti da un'impresa rispetto a quelli dei suoi competitor; esso può essere rappresentato da un nome, un logo o un altro segno distintivo, e molto spesso viene iscritto in bilancio tra le immobilizzazioni immateriali. Il confronto tra la descrizione del marchio appena proposta e quelle del brand sopra richiamate, porta a ritenere tale elemento come parte del brand; tuttavia, tale ultimo concetto include un insieme più ampio di valori.

Probabilmente il termine con cui è più appropriato tradurre la parola brand è marca. Essa, pur comprendendo un nome o un simbolo distintivo, non è riconducibile ad un unico elemento, in quanto esso costituisce l'insieme dei valori che ha scelto di rappresentare¹. Il passaggio dal marchio al brand, dunque, risiede in una serie di elementi aggiuntivi, che saranno analizzati di seguito, tra cui, soprattutto, i valori e le emozioni di cui la marca si fa portatrice, la promessa rivolta al consumatore la capacità di creare “una consapevolezza, una coscienza del prodotto che lo induce a preferirlo [...] rispetto a quelli della concorrenza”⁵¹

Un brand, dunque, rappresenta un elemento molto complesso che, in base alle attuali teorie manageriali ed orientamenti pratici, può essere definito in molti modi. Al giorno d'oggi, tra le molteplici, possibili valide definizioni del brand, quella probabilmente più utilizzata ed universalmente riconosciuta è fornita *dall'American Marketing Association*⁵², a giudizio della quale un brand è costituito da un “*nome, termine, segno, simbolo, disegno o una loro combinazione volto ad identificare i beni ed i servizi di*

⁵⁰ In Italia esso è disciplinato dagli articoli da 7 a 28 del Codice della proprietà industriale (decreto legislativo n. 30 del 10 febbraio 2005).

Si distingue il marchio di fatto dal marchio registrato che, in virtù del processo di registrazione dinanzi all'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM), gode di una protezione rafforzata in quanto ha data certa, mentre il marchio di fatto deve dimostrare sia la notorietà che il preuso esteso. La registrazione dura dieci anni a partire dalla data di deposito della domanda, salvo il caso di rinuncia del titolare e alla scadenza può essere rinnovata ogni volta per ulteriori dieci anni.

⁵¹ Cfr. M.E. BARTH et al., “Brand Value and Capital Market Valuation”, *Journal of Brand Management*, 1998, Vol. 3, pagg. 41-68 (citazione a pag. 42).

⁵² American Marketing Association Dictionary, 2011-06-29. The Marketing Accountability Standards Board (MASB) - Common Language: Marketing Activities and Metrics Project.

un venditore o un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti". Bisogna riconoscere che molti marketing manager considerano un brand come qualcosa in più di quanto espresso da tale definizione, valutandolo in termini di capacità di creare un certo livello di conoscenza, reputazione e rilievo sul mercato. In un certo senso, dunque, è possibile fare una distinzione tra la definizione AMA di "small-b brand" ed il riscontro pratico di una "big-b brand", dando origine, così, ad una dicotomia tra "brand" e "Brand".

Di recente, l'originaria definizione del brand proposta dall'AMA è stata aggiornata e rivisitata, giungendo ad affermare che *"un brand è una customer experience rappresentata da un insieme di immagini e idee; spesso fa riferimento ad un simbolo come un nome, un logo, uno slogan ed uno schema di design. Il riconoscimento del brand ed altre reazioni sono create dalla raccolta delle esperienze con lo specifico prodotto o servizio, sia direttamente legata al suo utilizzo, sia attraverso l'influenza della pubblicità, del design e dei commenti dei media"*⁵³, Nel corso degli anni, oltre ai *practitioners*, anche il mondo accademico, nell'ambito del marketing, ha guardato con sempre maggiore interesse al concetto di brand ed agli aspetti ad esso correlati, sviluppandone ed analizzandone caratteristiche e funzioni, ponendo particolare enfasi sulla *brand equity* ed i suoi elementi peculiari. È proprio attraverso il concetto di *brand equity*, che tra gli altri⁵⁴ Aaker fornisce la propria definizione di brand, descritto come *"un insieme di asset collegati ad un simbolo o al nome di un brand*

⁵³American Marketing Association web site [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B)
/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B.

⁵⁴ M. Botton, J.J. Cegarra, B. Ferrari, *Il nome della marca*, Guerini e Associati, 2002

Brondoni, Bettinelli, Di Gregorio, *Brand Equity, determinanti del valore di marca e dinamiche competitive*, 1994

E. Carmi, *Branding. Una visione Design Oriented*. Milano: Fausto Lupetti Editore, 2009

G.Fabris, L.Minestroni, *Valore e Valori della marca*. Milano: Franco Angeli, 2004

B. Ferrari, L. Liguori, *Brand name stories*. Milano: Lupetti Editori di Comunicazione, 2005

L. Minestroni, *L'alchimia della Marca. Fenomenologia di un moltiplicatore di valore*. Milano: Franco Angeli, 2002

A. Semprini, *La Marca*, Lupetti Editori di Comunicazione, Milano 2000

L. Minestroni, *Il manuale della Marca*, Logo Fausto Lupetti, Milano 2010

L. Minestroni, *La pubblicità nonostante i mass media: verso una comunicazione integrata di marca*. Mondadori, Milano 2011

*che incrementa il valore fornito da un prodotto o servizio*⁵⁵. Tale definizione ha introdotto per la prima volta un importante fattore del *branding*: il legame, o l'associazione che i consumatori attribuiscono alla marca. La prima monografia di Aaker sul potere del brand, pubblicata ormai quasi venti anni fa, può essere considerata come un punto di svolta in tale campo di analisi. Keller, sulla stessa lunghezza d'onda, fa riferimento alle pratiche industriali osservate, giungendo alla definizione di brand come "qualcosa che ha creato un certo livello di consapevolezza, reputazione, importanza [...] sul mercato"⁵⁶; 9; tale enunciazione si pone leggermente in contrasto rispetto a quella proposta dall'AMA la quale, pur essendo tecnicamente corretta, non tiene in considerazione il più ampio *range* di associazioni e valori corrispondenti conferiti ai brand, ma solo i suoi elementi costitutivi più "tangibili". Al fine di ottenere una disamina quanto più esauriente possibile sul concetto di brand, è necessario sottolineare un altro importante elemento, evidenziato sia dagli accademici che dai marketer, vale a dire la fondamentale distinzione tra brand e prodotti, troppo spesso sottaciuta o trascurata. L'importanza del ruolo della marca come driver per la vendita dei prodotti offerti sul mercato è attualmente in costante ascesa, parallelamente allo spostamento dell'interesse dei consumatori dal prodotto core a quello aumentato o potenziale⁵⁷. In un mondo dominato dai brand e meno attento ai *features* dei prodotti, questi ultimi "non sono più una combinazione di caratteristiche funzionali, ma mezzi per fornire e migliorare le esperienze dei clienti". Nell'attuale contesto competitivo, infatti, "la vera essenza di un brand è una ricca fonte di associazioni sensoriali, affettive e cognitive che risultano in un memorabile e gratificante brand experience"⁵⁸. L'ultimo

⁵⁵ D.A. Aker, *Managing Brand Equity*, 991.

⁵⁶ Cfr. K.L. Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Pearson Education, 2008, pagg. 2-3

⁵⁷ Cfr. P. Kotler, *Marketing Management*, 12th ed., Pearson Education, London, 2005; L'originaria suddivisione dei prodotti in livelli distinti ha ricevuto un contributo fondamentale dalla concettualizzazione di Theodore Levitt: cfr. T. LEVITT, "Marketing Success Through Differentiation – of Anything", *Harvard Business Review*, (Jan – Feb 1980), pagg. 83-91

⁵⁸ Cfr. B. Schmitt, *op. cit.*, pag. 21

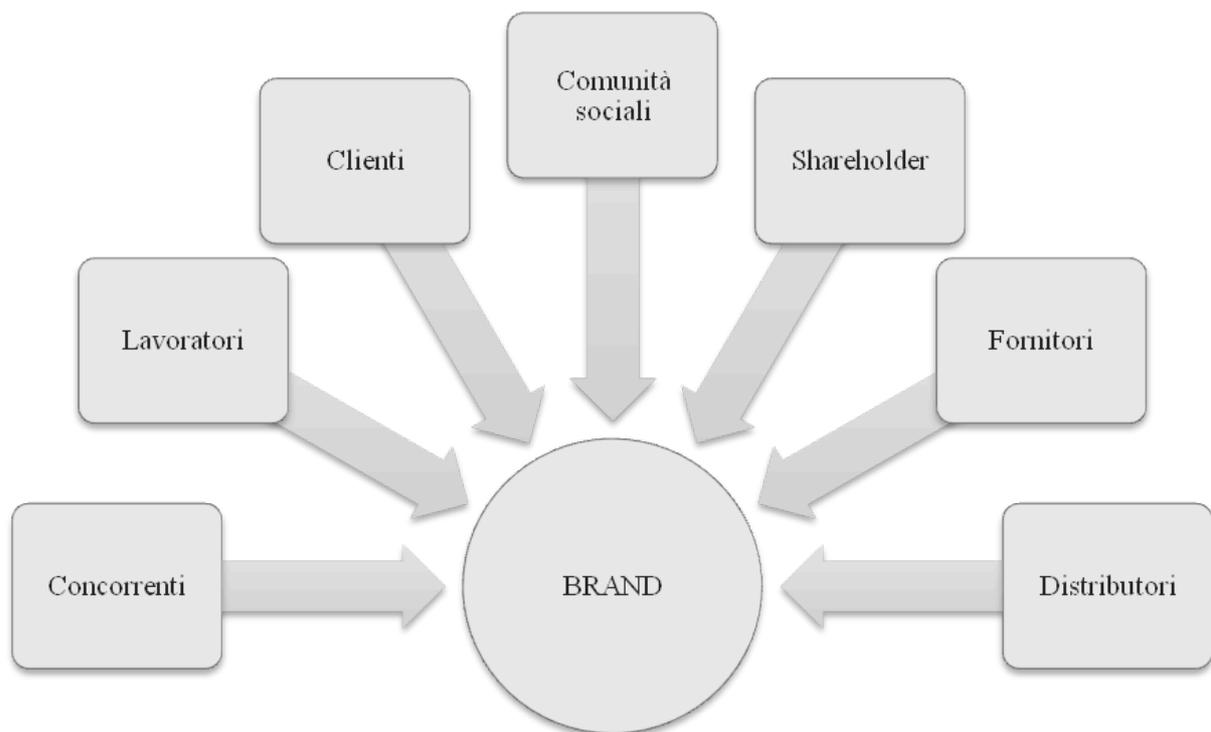
aspetto da analizzare, al fine di concludere questa prima disamina generale sul brand, costituisce una conseguenza di quanto sopra segnalato, sottolineando l'importanza della promessa del brand nei confronti dei potenziali acquirenti, riguardo a tutti gli aspetti in precedenza evidenziati (origine, qualità, associazioni, ecc.). In questo contesto, Philip Kotler, guru americano del marketing, ha descritto il brand come “*la promessa del venditore di fornire uno specifico set di funzioni, benefici e servizi*”⁵⁹. L'importanza di suggerire una promessa, al giorno d'oggi diventa un fattore fondamentale per le attività di *branding*, sia a livello corporate che a livello di singolo prodotto o famiglia di prodotti. Il *matching* tra le aspettative create presso i clienti e ciò che essi effettivamente ottengono attraverso l'acquisto del bene o del servizio brandizzato, è un potente strumento per la creazione di un'elevata *customer satisfaction* ed il miglioramento della *corporate reputation*, elementi fondamentali per lo sviluppo dell'impresa e la creazione di valore per tutti i suoi stakeholder⁶⁰. base a quanto fin qui evidenziato, ampliandone la portata e sintetizzandone le funzioni, è possibile affermare come un brand agisca principalmente come un potente vettore di informazioni. I contenuti e la ricezione di tali informazioni definiscono lo scopo e l'impatto della marca. di recente, una nuova e più ampia definizione di brand si sta sviluppando e diffondendo; i brand, infatti, possono essere rappresentati dall'intera organizzazione, così come vista attraverso “the eyes of stakeholders” (fig.4). Assumendo come valida tale enunciazione, appare chiaro come la pianificazione ed implementazione di azioni volte allo sviluppo del brand diventino più complesse e di più ampio respiro: le attività di *branding*, in questo caso, diventano responsabilità dell'intera organizzazione, dal momento che ogni persona o dipartimento può, direttamente o indirettamente, influenzare la

⁵⁹ Cfr. P. Kotler, *A Framework for Marketing Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2001, pag. 188

⁶⁰ Cfr. P.A. Argenti - B. Druckenmiller, *Reputation and the Corporate Brand*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6 No. 4, 2004, pagg. 368-374

percezione del brand presso i pubblici di riferimento dell'organizzazione.

Figura n. 7 – Il Brand visto dall'insieme degli stakeholder



Fonte: J.A. Davis, *Competitive Success: How Branding Adds Value*, John Wiley and Sons, Chichester, 2010

In questa visione del brand che considera il suo impatto su tutti gli stakeholder, va affermandosi l'esigenza di consolidare il patrimonio di marca e la *brand equity* in ottica sostenibile per la creazione di valore condiviso verso la *green brand equity*.

2.3.1 Corporate Brand, Corporate Reputation e Brand Building

Per poter parlare della capacità del brand di generare valore per le imprese, e nella fattispecie di questo lavoro, di generare valore sostenibile, è necessario confrontarsi, per capire a pieno l'evoluzione del brand, con i concetti di *Corporate brand, Reputation* e i processi di *brand building*. Tra le varie definizioni offerte, una accettabile e condivisibile è quella che considera la *Corporate Brand* come questo particolare tipo di marca come “*l'espressione visuale, verbale e comportamentale dell'unico business model dell'organizzazione*”⁶¹. Negli ultimi anni si è assistito ad un forte cambiamento negli approcci di marketing, che ha portato a focalizzare l'attenzione su tale aspetto: i corporate brand, infatti, rappresentano «*one of the most fascinating phenomena of the business environment in the twenty-first century*»⁶² e la loro importanza è innegabile, ancor più di quanto non lo sia in relazione alle marche dei singoli prodotti. Creare un corporate brand – un umbrella image – che proietta luce su un insieme di prodotti, costituisce un nuovo approccio verso l'integrazione dei vari stakeholder aziendali, come si vedrà in seguito. Uno dei benefici fondamentali connessi alla costruzione di una marca-organizzazione è la capacità di ridurre alcuni costi per le aziende. È stato calcolato che tutte le imprese statunitensi potrebbero risparmiare miliardi di dollari facendo leva sui propri corporate brand, sfruttando le economie di scala connesse agli investimenti in pubblicità e marketing⁶³. La marca legata all'intera organizzazione inoltre conferisce ai clienti un senso di comunità. Molti acquirenti sono disposti a pagare di più per alcuni *badge of identification* – ad esempio, il logo arcobaleno Apple⁶⁴ – che li facciano sentire parte di una comunità. La corporate brand, inoltre, fornisce un sigillo di approvazione, in quanto consente ai consumatori di sapere cosa aspettarsi dall'intero

⁶¹ Cfr. D.L. Bickerton, *Corporate Branding and Corporate Reputation*, *Corporate Communications: An International Journal*, special edition on corporate identity, 2000, Vol.4 (4), pagg. 42-48

⁶² Cfr. J.M.T. Balmer - E.R. Gray, *Corporate brands: what era they? What of them?*, *European Journal of Marketing*, 2003, Vol. 37 (7/8), pag. 972

⁶³ Cfr. T. ERDEM – S. BAOHONG, *An Empirical Investigation of the Spillover Effects of Advertising and Sales Promotions in Umbrella Branding*, *Journal of Marketing Research*, 2002, Vol. 39 (4), pagg. 408-420

⁶⁴ <https://it.wikipedia.org/wiki/Apple>

range di prodotti proposti sul mercato da un'impresa. Una forte corporate brand può svolgere un ruolo importante nel difendere l'organizzazione dagli attacchi provenienti dall'esterno, siano essi condotti a livello di attributi di prodotto o di comportamento dell'organizzazione.

La marca relativa all'intera azienda, in ultimo, crea un terreno comune: la corporate brand che hanno maggiore successo sono universali e, paradossalmente, facilitano differenze di interpretazione da parte di gruppi di individui differenti. Ciò è particolarmente vero per brand il cui simbolismo è abbastanza robusto da consentire a persone appartenenti a culture diverse di condividere il simbolo stesso, anche se il suo significato non è uniforme ed unanimemente riconosciuto.

L'identificazione dei vantaggi e delle funzioni ad esso legati, hanno fatto salire la corporate brand al vertice della corporate agenda, poichè tale elemento è stato individuato come uno strumento strategico che può generare e supportare la creazione di valore per l'organizzazione. Tuttavia il forte orientamento all'immagine focalizzato su come l'impresa vuole apparire, a volte al di là delle sue effettive peculiarità, è dunque ormai in forte declino, sostituito dall'orientamento alla trasparenza e all'*alignment* che determinano un nuovo approccio alle attività di *corporate branding* e alla comunicazione organizzativa. La reputazione segnala che, sebbene un'azienda abbia molteplici stakeholder, ognuno reagisce ad uno specifico aspetto dell'organizzazione (come lavoratore, fornitore, cliente o investitore finanziario), essendo tutti sensibili all'abilità globale dell'impresa di soddisfare le aspettative dell'intera platea dei pubblici di riferimento. La *Corporate Reputation*, dunque, considera l'organizzazione in maniera unitaria, unificandone tutti i portatori di interesse e tutte le funzioni. Poiché cambiamenti nella reputazione dell'organizzazione influenzano tutti gli stakeholder, è opportuno che tale elemento sia monitorato

costantemente e gestito in maniera opportuna. Secondo alcuni studiosi, la reputazione globale viene valutata sulla base di sei fattori, o “pilastri”⁶⁵:

- prodotti e servizi (qualità, livello d’ innovatività, value for money e così via);
- visione e leadership;
- qualità del posto di lavoro;
- performance finanziarie;
- responsabilità sociale.

Poiché le imprese non possono crescere senza il supporto dei propri stakeholder, è necessario costruire un forte capitale relazionale presso ognuno di loro, oltre ad una reputazione di tipo globale, in quanto anche il singolo, specifico portatore di interesse è attento a che l’azienda sia reattiva nei confronti di tutti gli attori in qualche modo coinvolti nella vita dell’organizzazione. Come conseguenza di questa crescita dell’importanza del concetto di reputazione, anche le aziende, intese nella loro globalità, non possono rimanere opache, mute, invisibili, ma al contrario, devono perseguire quanto più possibile obiettivi di trasparenza⁶⁶, anche le imprese cosiddette *house of brands*, devono gestire la propria visibilità e le proprie azioni allo scopo di massimizzare il proprio capitale relazionale: in quest’ambito entra in gioco il Corporate brand, che diventa sempre più presente e visibile sul mercato e, soprattutto, presso gli investitori e gli attori appartenenti al sovra-sistema finanziario. Nel mondo di oggi, anche grazie alle nuove tecnologie, gli individui rispondono sempre più a nomi e reputazioni, ad indiscrezioni e passaparola, non essendo in molti casi possibile visionare il quartier generale o gli impianti di produzione di un’azienda. Spesso geograficamente delocalizzate, le grandi corporation appaiono attraverso la stampa, la pubblicità, le attività di PR, i report finanziari e, ovviamente i loro prodotti e servizi. Gestire il corporate brand e la comunicazione connessa significa proprio coordinare questo profilo.

⁶⁵ Cfr. C. Fombrun – J. Gardberg – J. Sever, “The reputation quotient, a multi stakeholder measure of corporate reputation”, *Journal of Brand Management*, 2000, Vol. 7, pagg. 241-255

⁶⁶ Cfr. A. Siano, *Competenze e comunicazione nel sistema d’impresa. Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Giuffrè, Milano, 2001.

Grazie alla difesa ed al miglioramento della reputazione, il brand aziendale può garantire condizioni di trasparenza, consonanza e risonanza con il suo audience globale, che simbolicamente deve “acquistare” l’organizzazione in qualità di fornitore, lavoratore o investitore. La pervasività del *corporate brand* fa sì che esso debba essere migliorato e gestito al meglio, in quanto può avere anche un’influenza immediata e diretta sui prodotti ad esso collegati. Soprattutto in contesti in cui i consumatori non operano una distinzione chiara tra la marca di prodotto e l’organizzazione nel suo complesso, le azioni ed i valori sostenuti a livello corporate possono influenzare i differenti brand di prodotto, specialmente se essi condividono lo stesso nome dell’azienda e ne sono visibilmente legittimati. Una forte corporate brand agisce come catalizzatore dell’attenzione, dell’interesse e delle attività che gli stakeholder portano nei confronti di un’azienda. Come un “faro nella nebbia”⁶⁷, la marca-organizzazione attrae ed orienta i pubblici di riferimento attorno a valori riconoscibili e simboli che differenziano l’impresa dalle altre. Proprio a causa dell’insieme di valori, simboli e senso di appartenenza che può suscitare, la costruzione di un forte corporate brand risulta essere un’operazione di elevata complessità.

In molti casi, invece, un’organizzazione inventa un nuovo ed accattivante slogan e lo applica ad un’ampia gamma di prodotti, sperando che acquisisca un significato per il personale ed i consumatori allo stesso modo. Parimenti, un’impresa potrebbe semplicemente disegnare un nuovo logo, accostarlo ai beni prodotti e offerti sul mercato, e sperare che venga considerato alla stregua di un corporate brand. Tuttavia, il processo di costruzione di tale elemento è di gran lunga più complesso e dilatato nel tempo.

Al fine di creare un solido corporate brand, le aziende secondo Schultz debbono allineare tre elementi essenziali ed interdipendenti (le cosiddette “*strategic stars*”): visione, cultura ed immagine⁶⁸. Al contrario delle

⁶⁸ M.J. Hatch – M. Schultz , *Are the strategic stars aligned for your corporate brand*, Harvard Business Review, 2001, February, pagg. 128-134.

“scorciatoie”, coordinare tali fattori richiede una forte volontà ed elevate competenze manageriali, in quanto sono coinvolti driver differenti come il personale, il management ed altri stakeholder. Le componenti del *corporate brand*, dunque, possono essere così definite:

- *visione strategica*: le aspirazioni del top management per l'impresa; l'idea centrale alle spalle dell'organizzazione, che comprende ed esprime i desideri dell'organo di governo per quello che l'azienda otterrà in futuro;

- *cultura organizzativa*: i valori interni, i giudizi e le assunzioni basilari che incarnano l'eredità dell'azienda e ne comunicano il significato ai suoi membri; la cultura si manifesta nel modo in cui i lavoratori di ogni livello percepiscono l'organizzazione;

- *immagine*: la percezione che il mondo esterno ha dell'organizzazione; l'opinione sviluppata da tutti i pubblici di riferimento (clienti, azionisti, media, opinione pubblica, ecc.).

L'allineamento degli elementi elencati non costituisce un processo sequenziale, in quanto essi sono strettamente interrelati e, dunque, è necessario effettuare diverse *gap analyses* contemporaneamente di seguito rappresentate correlate degli elementi suggeriti per il loro superamento:

- *Vision-culture gap*: la visione è stata in passato definita come “quello che l'organizzazione aspira ad essere in futuro”⁶⁹. Le ricerche nel campo hanno dimostrato che le imprese di successo costruiscono la propria *vision* sulla ridefinizione e reinvenzione dei valori cardine, piuttosto che sul cambiamento rivoluzionario da un set di valori ad un altro. Ciò suggerisce che, ancorché la visione possa spingere l'azienda verso nuovi obiettivi e livelli di efficienza, essa deve in ogni caso essere connessa autenticamente al patrimonio di valori dell'organizzazione. Di conseguenza, la visione strategica e la cultura organizzativa sono fortemente collegate ed è necessario un supporto reciproco di lungo periodo. È da registrare, in ogni caso, come la maggiore parte dei manager abbia una comprensione piuttosto semplicistica della relazione tra la visione ed i valori radicati

⁶⁹ Cfr. J.C. Collins – J. Porras, *Built to Last*, Harper Business, New York, 1994.

nella cultura d'impresa. Quando tale relazione non viene gestita in maniera appropriata, si verificano discrepanze dannose per l'azienda, che non consentono alla cultura organizzativa di giocare appieno il ruolo di fattore critico di successo e di fonte di vantaggio competitivo. Il *misalignment* si sviluppa quando il senior management dirige l'azienda verso una direzione strategica che il personale non comprende o supporta, oppure quando viene stabilita una visione troppo ambiziosa da implementare. Il disallineamento si verifica anche quando esiste una discordanza tra i valori che l'organizzazione promuove (*espoused values*) e quelli effettivamente perseguiti e messi in pratica (*values in use*)⁷⁰. Poiché ogni entità, soprattutto quelle più complesse, è costituita da più subculture, è necessario che la visione complessiva proposta dal management influenzi tutti i reparti e tutti coloro i quali si basano su differenti insiemi di sub-values;

- *Culture-image gap*: Aaker⁷¹ ha affermato che quando i valori della marca sono coerenti con la cultura organizzativa ed i valori dell'azienda, essi creeranno fiducia e credibilità agli occhi degli stakeholder più rilevanti⁷⁵. Nel caso del corporate branding, è possibile porre addirittura maggiore enfasi su tale argomentazione, sostenendo che l'allineamento tra la corporate image percepita e l'attuale cultura organizzativa amplifica la consapevolezza tra i portatori di interesse riguardo alla natura dell'azienda, ai valori per cui si batte, migliorando l'attrattività e la reputazione dell'organizzazione⁷². Gli sforzi di *corporate branding* generalmente comprendono proiezioni dei caratteri distintivi dell'impresa utilizzando il mix di comunicazione più adeguato a colpire gli audience esterni, che in tal modo sono incoraggiati a percepire e giudicare l'azienda e le sue multiple offerte come attraenti e desiderabili. Si suppone che simili immagini influenzino il comportamento degli stakeholder in modo da

⁷⁰ Cfr. E. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey Bass, San Francisco, 1999.

⁷¹ Aaker, A. David, *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press, 1991.

⁷² Cfr. L. De Chernatony, *Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation*, *Journal of Marketing Management*, 1999, Vol. 15, pp. 157-79

generare *brand equity* a livello corporate⁷³. È da rilevare come l'eliminazione completa del gap in questione costituisca un'operazione molto complessa, poiché le relazioni tra immagine e cultura possono estrinsecarsi in modi diversi. In primo luogo, l'immagine proiettata può inserirsi nella cultura organizzativa al fine di creare una brand promise che sia coerente con la brand experience offerta dai membri dell'organizzazione. Molte organizzazioni tentano di gestire la propria corporate image attraverso un mix di pubblicità, CRM ed altri strumenti di PR e marketing (conferenze stampa, eventi, ecc.). In ogni caso, alcune ricerche hanno spiegato che l'effetto primario di tali sforzi deve essere ricercato tra i componenti dell'organizzazione stessa, attuando un processo che viene spesso denominato di auto-comunicazione⁷⁴. In altre parole, quando le organizzazioni comunicano verso il mercato, stanno innanzitutto parlando a se stesse, a volte confermando una *self-image* basata sulle aspirazioni future piuttosto che da un'introspezione all'interno della cultura organizzativa. Ciò significa che le immagini esterne dell'impresa formate presso gli stakeholder potrebbero avere poco in comune con quella presente all'interno dell'organizzazione. Le percezioni esterne potrebbero fondarsi sulla reputazione passata ancora attribuita all'azienda, alle interazioni con essa, al passaparola, ecc⁷⁵. Di conseguenza un focus eccessivo sulla gestione dell'immagine può creare un dannoso gap tra quest'ultima e la cultura organizzativa presente all'interno dell'impresa. Tale *misalignment*, infatti, può generare confusione ed incertezza tra i clienti e gli altri stakeholder di riferimento, portando ad un'erosione della reputazione dell'azienda. La discrepanza può essere ridotta ascoltando le visioni dei pubblici esterni e del personale, nel tentativo di coordinarne interazioni e modalità di comunicazione;⁷⁶

⁷³ Cfr. K.L. Keller, *The brand report card*, Harvard Business Review, 2000, February, pagg. 3-10.

⁷⁴ Cfr. L.T. Christensen, *Marketing as auto-communication*, Consumption, Markets and Culture, 1997, Vol. 1 (3), pagg. 197-215.

⁷⁵ Cfr. M. Schultz, et al., *Sticky reputation: analysing a ranking system*, Corporate Reputation Review, 2001, Vol. 4 (1), pagg. 24-40.

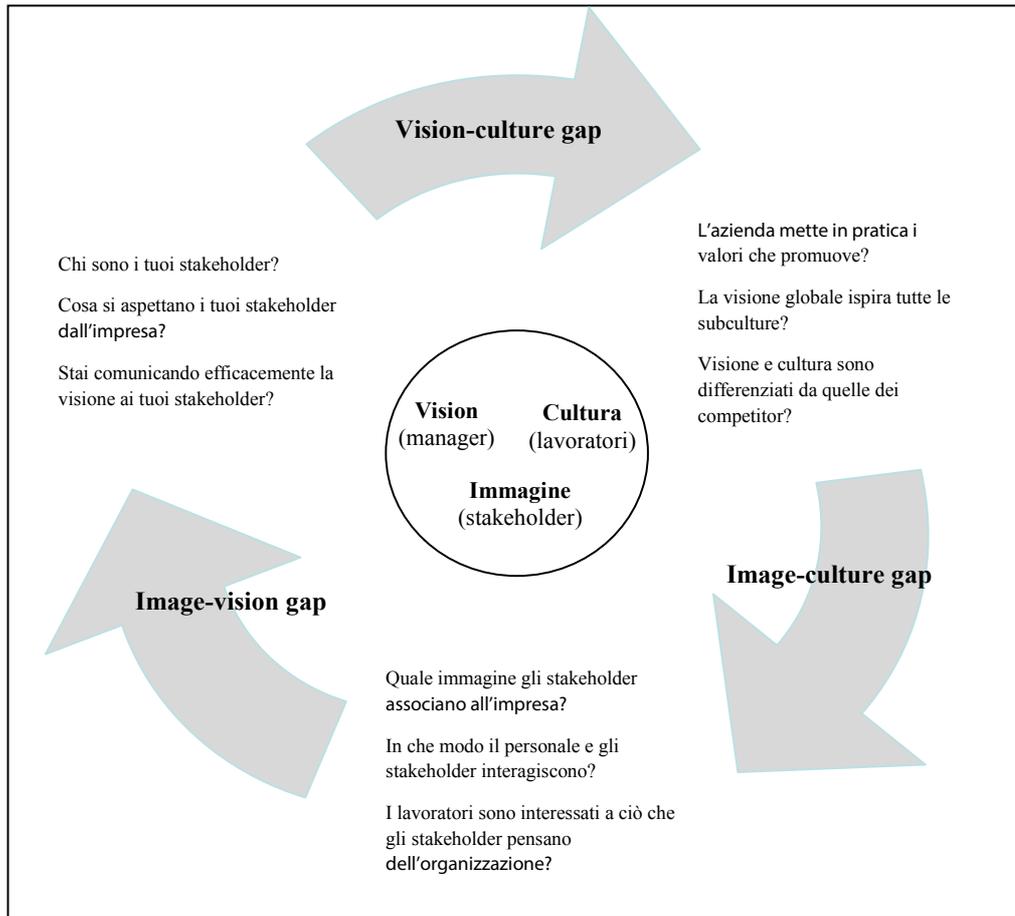
⁷⁶ 80 Cfr. D.A. Gioia – M. Schultz – K. Corley, *Organisational identity, image and adaptive instability*,

- *Vision-image gap*: sviluppare un corporate brand implica normalmente l'articolazione di una visione strategica. Rispetto alla marca di prodotto, le attività di *corporate branding* devono porre maggiore enfasi su tale aspetto, poiché è richiesta una riflessione da parte del top management sulle aspirazioni future dell'organizzazione. Un corporate brand non può essere meramente dedotto dalla posizione di mercato desiderata o dall'immagine della marca, ma deve essere radicata nei valori basilari dell'impresa e nel percorso per lo sviluppo futuro. Ciò non implica che cambiamenti strategici o la reinvenzione del corporate brand siano operazioni impossibili, ma che tali mutamenti richiedono uno sforzo importante e possono mettere a rischio la credibilità dell'impresa. In ogni caso, come mostrato da alcuni studi sulle relazioni tra identità ed immagine, la visione strategica può essere interpretata in relazione alle immagini percepite dagli stakeholder esterni, che utilizzeranno le informazioni riguardanti l'organizzazione oltre quelle da fornite dall'azienda stessa.⁷⁷

Academy of Management Review, 2000, Vol. 25 (1), pagg. 63-81.

⁷⁷ Cfr. M.J. Hatch – M. Schultz, *Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations*, in M. Schultz – M.J. Hatch– M.H.Larsen, (Eds), *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford, 2000.

Figura n. 8 – Il Corporate Brand Toolkit



Fonte: da M.J. Hatch – M. Schultz op. cit., pag. 5.

La recente rilevanza attribuita al corporate brand e alla sua gestione possono sfociare nella creazione di un corollario, definito “*brand architecture*”⁷⁸. Tale concetto fa riferimento alle relazioni tra *corporate*, *company* e *product brand*, che includono prodotti e servizi, o un mix dei due attraverso la gerarchia dei brand. In ogni caso, queste connessioni non sono più neanche ristrette all'interno dei confini di una sola corporation. Le organizzazioni contemporanee affrontano nuove e più complesse sfide, così come il brand management non è solo diventato più rilevante, ma anche più complicato da realizzare. Una di queste sfide nasce dal fatto che nuove categorie di *branding* sono emerse, a causa della crescente influenza di

⁷⁸ D. Aaker, *Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution*, 2000

corporate brand “condivisi” e la nascita di network ed organizzazioni reticolari in relazione ad un corporate brand. La corporate brand può essere letta anche alla luce di una teoria che ha costituito una pietra miliare nel pensiero manageriale, che influisce su tutti gli aspetti della vita dell’organizzazione, costituendo un elemento fondamentale per la creazione di vantaggio competitivo per l’impresa⁷⁹: la *resource-based view of the corporation*. La teoria economica in questione è basata sull’assunto che le organizzazioni sono tra loro eterogenee in relazione alle risorse ed alle capacità interne possedute, e che queste ultime possono fornire la base per prestazioni superiori rispetto ai competitor se rispettano determinati criteri. Il primo principio stabilisce che tali fattori debbano avere un valore dal punto di vista strategico, nel senso che devono garantire all’impresa un vantaggio rispetto ai concorrenti (ad esempio, una risorsa come una nuova tecnologia di processo potrebbe generare minori costi operativi e margini più elevati). Una simile risorsa, in ogni caso genererebbe un profitto superiore alla media poco stabile a meno che non sia sostenibile nell’arco di un certo lasso di tempo. Di recente, si sta sviluppando un filone di studi ed approcci manageriali che intuiscono il legame tra aspetti di marketing e RBV, utilizzando la prospettiva “inside-out” della *resource-based view* per spiegare le fonti del vantaggio competitivo e le motivazioni per le quali alcune imprese hanno successo mentre altre falliscono. Tale area di interesse ha visto uno sviluppo abbastanza lento per l’assenza di una definizione comunemente accettata di risorsa in generale e di asset a capacità di marketing in particolare. Un simile approccio, infatti, aiuta a comprendere come il corporate brand costituisca una risorsa in grado di generare valore nel lungo periodo. A tal fine, la teoria in RBV afferma che le risorse devono rispettare i seguenti requisiti⁸⁰:

- rarità: i competitor non possono acquistare facilmente la risorsa sul mercato;

⁷⁹ Cfr. M.A. Peteraf, *The cornerstone of competitive advantage: a resource-base view*, Strategic Management Journal, 1993, Vol. 14, pagg. 179-191.

⁸⁰ Cfr. R.M. Grant, *The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation*, California Management Review, 1991, Vol. 33 (3), pagg. 114-35.

- durevolezza: la risorsa non si svaluta e perde la propria utilità rapidamente;
- non appropriabilità: implica che l'impresa che detiene la risorsa può intercettare la maggior parte dei profitti che ne derivano;
- imperfetta limitabilità: denota che è estremamente difficile per un concorrente ricreare internamente le capacità in questione - imperfettamente sostituibilità - suggerisce che nuove tecnologie, paradigmi o business model difficilmente potranno rendere la risorsa obsoleta o significativamente più debole.

In tale contesto, è da rilevare come un corporate brand ben gestito rispetti i requisiti sopra elencati, qualificandosi di conseguenza come una risorsa in grado di produrre valore sostenibile.

2.3.2 Brand Equity e Customer Equity

In precedenza abbiamo analizzato il concetto di brand e di corporate brand e ruolo importante che svolgono per la creazione di benefici per l'azienda che li possiede, per il consumatore e per tutti i soggetti che interagiscono con l'organizzazione. Quando avviene il *matching* tra le funzioni svolte dalla marca per l'azienda e per il consumatore nel mercato di riferimento dell'impresa, la marca crea valore e dà luogo alla generazione di *brand equity*.⁸¹ L'emersione di tale concetto è avvenuta a partire dagli anni Ottanta, quando le ricerche degli studiosi di marketing e finanza hanno iniziato a spostare l'attenzione dalla nozione di marca come strumento da utilizzare nelle politiche di prodotto e di comunicazione, al più ampio modello di *brand equity*, inteso come risorsa da creare, gestire e valorizzare per accrescere la solidità e la consistenza patrimoniale dell'azienda. La nascita del concetto in questione ha rappresentato, al contempo, un'opportunità ed una criticità per i marketer. L'aspetto positivo è costituito dall'accresciuta e riconosciuta importanza del brand nelle

⁸¹ Riferimenti in Italia: S.M., Brondoni, *Brand Policy and brand equity*, 2001
E. Carmi, *Branding. Una visione Design Oriented*, Milano: Fausto Lupetti Editore, 2009

strategie di marketing, focalizzando e guidando gli interessi manageriali e le attività di ricerca. Il principale elemento di criticità è determinato dal fatto che la *brand equity* è stata definita in diversi modi per scopi differenti, generando in molti casi confusione dal punto di vista concettuale e terminologico. I numerosi tentativi di formalizzazione ed operazionalizzazione del concetto di *brand equity* proposti in letteratura possono essere catalogati fondamentalmente in due macrogruppi: quelli che implicano le percezioni dei consumatori (*consumer perceptions*: conoscenza, associazioni, qualità percepita, ecc.) e quelli che fanno leva sul comportamento del consumatore (*consumer behaviour*: fedeltà, disponibilità a pagare, ecc.)⁸². Uno dei pochi Autori capaci di incorporare entrambi gli aspetti è Aaker⁸³, il quale combina percezioni ed azioni soprattutto al fine di ottenere una valida misura della *brand equity*, che viene definita come “*un insieme di assets e liabilities collegati al brand, il suo nome e simbolo, che aggiungono a (o sottraggono da) il valore fornito da un prodotto o servizio all’impresa e/o ai suoi clienti*”⁸⁴. Tale contributo merita di essere approfondito in relazione a diversi aspetti:

- la *brand equity* è intesa come un set di *asset*, i quali devono essere creati e supportati dall’impegno del management ed attraverso investimenti adeguati;
- ognuna delle componenti della *brand equity*, inoltre, crea valore in modo diverso dalle altre;
- la *brand equity* crea valore sia per i clienti che per l’impresa; in tal senso, la parola *customer* presente nella definizione si riferisce sia ai consumatori finali che a quelli “infrastrutturali” ed intermedi;
- affinché *assets* e *liabilities* siano di sostegno alla *brand equity*, essi dovrebbero cambiare, alcune o tutte le componenti del valore della marca potrebbero essere influenzate o addirittura perse, ancorchè sia possibile attribuirle al nuovo nome e simbolo. La *brand equity*, dunque, riguarda i

⁸² Cfr. C.A. Myers, *Managing brand equity: a look at the impact of attributes*, Journal of product and brand management, 2003, Vol. 12 (1), pagg. 39-51.

⁸³ D.A. Aker, *Managing Brand Equity*, 991.

⁸⁴ D.A. Aker, *Managing Brand Equity*, 1991.

differenti output provenienti dalle attività di marketing relative ad un prodotto di marca rispetto ad uno non identificato attraverso un brand. In sintesi dunque, nonostante la grande eterogeneità concettuale e di approcci, è possibile individuare i seguenti principi base delle attività di branding e della *brand equity*:

- le differenze nell'outcome deriva dal “valore aggiunto” di cui un prodotto è dotato come risultato delle attività di marketing di sostegno alla marca;
- tale valore può essere creato per il brand attraverso modalità e percorsi differenti;
- la *brand equity* fornisce un denominatore comune per interpretare le strategie di marketing e stimare il valore di una marca;
- esistono modi diversi in cui il valore di un brand può essere manifestato o sfruttato a beneficio dell'impresa (ad esempio, in termini di maggiori ricavi, minori costi, o entrambi). Fondamentalmente, il concetto di *brand equity* enfatizza l'importanza del ruolo della marca nell'ambito delle strategie di marketing, chiaramente influenzato dai principi di *brand management*.

Ma come rendere un brand forte? Per rispondere a tale domanda Keller, introdusse il concetto di *customer-based brand equity* (CBBE)⁸⁵. La premessa basilare del modello CBBE è che la forza della marca consiste in ciò che i clienti hanno imparato, sentito, visto e percepito in relazione ad un brand come risultato delle esperienze passate: in altre parole, il potere del brand proviene da ciò che risiede nella mente dei consumatori. Di conseguenza, la sfida per i marketer di costruire un brand forte, consiste nell'assicurare che i clienti abbiano esperienze positive con prodotti e servizi e con i programmi di marketing che li supportano, così che pensieri, sensazioni, immagini, percezioni ed opinioni diventino connessi al brand in maniera favorevole. Dal punto di vista formale, la *customer-based brand equity* è definita come “l'effetto differenziale che la conoscenza del brand ha sulla reazione del consumatore al marketing di quel brand”. Una marca,

⁸⁵ Cfr. K.L. Keller, *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, Journal of Marketing, 1993, Vol. 57, pagg. 1-22.

dunque, possiede una *customer-based brand equity* positiva quando i clienti reagiscono più favorevolmente ad un prodotto ed al modo in cui esso è supportato quando il brand è identificato rispetto a quando non lo è. La conseguenza, in questo caso, potrebbe essere la garanzia di consumatori più disponibili ad accettare estensioni della marca, meno sensibili ad aumenti di prezzo, o maggiormente disposti a seguire il brand in differenti canali distributivi. Gli elementi chiave della definizione di Keller sono principalmente due:

- *effetto differenziale*: in primo luogo, la *brand equity* deriva dalle differenze nelle risposte dei consumatori; se queste ultime non si manifestano, un prodotto di marca viene relegato al rango di commodity o di prodotto generico, creando una competizione basata essenzialmente sul prezzo;

- *brand knowledge*: le diverse reazioni dei consumatori sono il risultato della conoscenza della marca e delle esperienze avute nel tempo con essa. Nella prospettiva *customer-based*, la *brand equity* può essere considerata come una sorta di ponte: poiché la conoscenza ed il gradimento della marca sono il frutto di un processo lungo e duraturo e di esperienze pregresse, la *brand equity*, in tale ambito, fornisce un collegamento strategico tra passato e futuro. L'approccio che gode di maggiore condivisione è probabilmente quello proposto da Aaker, il quale individua cinque componenti della brand equity che, pur secondo elaborazioni e *framework* differenti, sono ricorrenti nella letteratura e tra i *practitioner*. Il suo approccio è considerato il più valido perché incorpora sia una dimensione percettiva che una comportamentale. L'Autore identifica quattro variabili principali di tipo *consumer-based*, più un ulteriore elemento relativo ad una prospettiva interna all'organizzazione, aggiunto in una rivisitazione del *framework* originario⁸⁶:

1) *Brand name awareness*, la forza della presenza del brand nella mente del consumatore: la notorietà della marca;

⁸⁶ D. Aaker, *Building Strong Brands*, The Free Press, New York 1996

2) *Brand loyalty*, la fedeltà alla marca intesa come “la situazione in cui il consumatore generalmente compra nel tempo un prodotto o servizio originato dallo stesso produttore piuttosto che acquistare dai molteplici fornitori all’interno della stessa categoria (American Marketing Association);

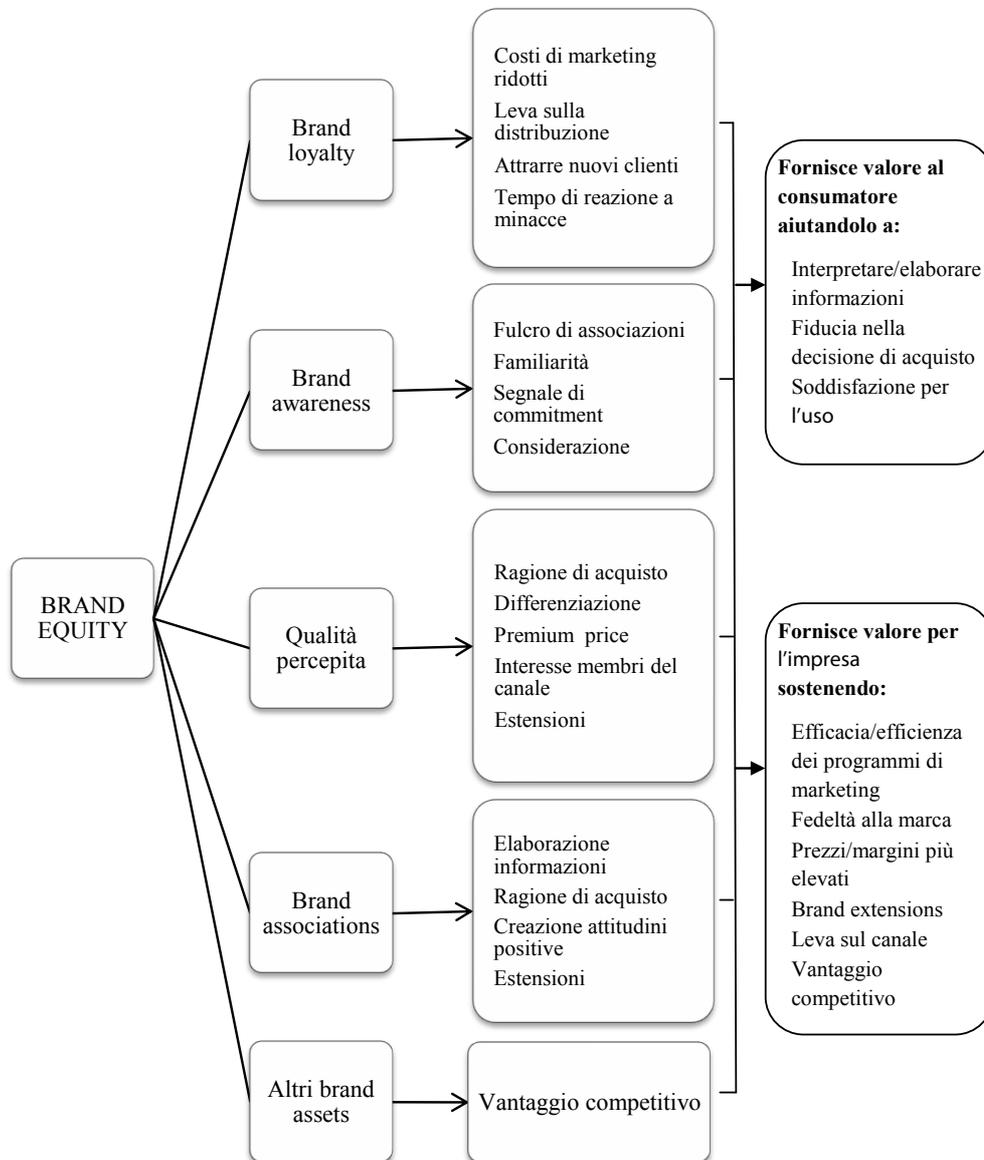
3) *Qualità percepita*, ricopre un ruolo fondamentale nella fase della decisioni di acquisto: spesso i consumatori non sono motivati a ricercare ed analizzare informazioni attraverso le quali giungere ad una valutazione oggettiva della qualità dei un bene;

4) *Altre brand associations*, sostengono il ricordo ed aiutano ad elaborare informazioni; tali operazioni, altrimenti, risulterebbero difficile per il consumatore e più costose per l’azienda in termini di costi di comunicazione;

5) *Altri asset di proprietà del brand* (es.: marchi registrati, licenze, ecc.)

Gli effetti della brand equity, il contributo di ciascuna componente, nonché la sua capacità di creare valore per l’impresa sono sintetizzate e rappresentate graficamente nella seguente Figura n. 9.

Figura n. 9 – Come la *Brand Equity* genera valore



Fonte : D. Aaker, *Building Strong Brands*, The Free Press, New York 1996, pag. 9.

Una più recente prospettiva relazionale sulla *brand equity* sulla base della *stakeholder theory*⁸⁷ seguendo un approccio olistico che non si concentra solo sui clienti ma anche sugli altri portatori di interesse con cui

⁸⁷ R.E. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

interagisce l'azienda. Di pari passo con la considerazione della marca come entità che interagisce con un insieme di soggetti diversi, si sta sviluppando una visione in base alla quale anche la *brand equity* si presenta come un costrutto variegato, influenzato da un insieme di molteplici relazioni. Nell'ambito delle nuove sfide che i brand devono affrontare per conservare il proprio ruolo e la propria funzione dominante nel processo di creazione del valore dell'impresa, è d'obbligo sottolineare come la teoria degli stakeholder evidenzia la dipendenza delle organizzazioni da un network di relazioni e di attese che è necessario valutare e soddisfare (sulla base di vincoli legali, contrattuali, morali, sociali, ecc.). In molti casi, dunque, la prospettiva legata unicamente alla *customer satisfaction* è limitante rispetto all'area di influenza del brand che, come si vedrà in seguito, è certamente più ampia ed eterogenea.

Inoltre, la stessa applicazione a tematiche di marketing in generale, e di *branding* in particolare, dell'approccio proposto dalla *resource-based view*, ha spostato il focus sulle *core competencies* interne alle aziende, guidando queste ultime da un orientamento esclusivo al cliente verso un'attività più introspettiva di identificazione delle competenze di base. Di conseguenza, lungi dalla volontà di marginalizzare il ruolo del consumatore, è possibile affermare e sostenere una visione della *brand equity* più rispondente alla visione olistica della marca. L'aspetto relazionale della *brand equity* sta guadagnando interesse generale e sta ampliando il proprio raggio d'azione. La teoria degli stakeholder, infatti, ascrivendo all'impresa responsabilità più ampie rispetto a quelle esistenti nei confronti di soli consumatori, fornisce un quadro molto più ampio e variegato delle fonti di *brand equity*, superando l'approccio *customer-based*. Il *framework* in questione spinge ad identificare quali portatori d'interesse "possono influenzare o sono influenzati dal conseguimento degli obiettivi dell'azienda", considerando le performance dell'organizzazione strettamente connesse alle relazioni con i suoi stakeholder⁸⁸. In termini di *brand equity*, tale impostazione invita ad

⁸⁸ Cfr. R.E. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

analizzare il range dei portatori di interesse che condizionano la creazione (e distruzione) del valore della marca, nonchè la natura delle relazioni che intercorrono tra loro. Sulla stessa lunghezza d'onda, alcuni studiosi hanno notato come un metodo “triangolare” di misurare il successo della marca fornisca una migliore comprensione delle fonti di *brand equity*; tale impostazione, dunque, propone un allontanamento dall'approccio “duale”, che considera esclusivamente la relazione tra brand e consumatore, in favore di una visione della *brand equity* che incorpori un orientamento multiplo, basato sui molteplici stakeholder con cui l'impresa interagisce⁸⁹. Per ognuno dei gruppi di portatori di interesse, è possibile identificare specifiche misure di equity, tra loro connesse ed in rapporto continuo. Una simile prospettiva, allontanandosi da un logica esclusivamente di tipo *customer-based*, suggerisce il concetto di *total brand equity*⁹⁰, che richiama proprio la somma degli equity dei diversi stakeholder, evidenziando una maggiore eterogeneità ed onnicomprensività della nozione stessa di *brand equity*. Di conseguenza, al fine di creare un elevato livello di *brand equity globale*, è necessario riuscire a valutare le succitate relazioni in termini di stakeholder equity. Per valutare in maniera più circostanziata il contributo delle attività di marketing alla creazione di valore per gli stakeholder nasce il modello dello *Stakeholder Value Assessment*⁹¹. Quest'ultimo differenzia gli stakeholder sulla base della loro rilevanza. Il modello si basa sulle seguenti assunzioni:

1. La creazione di *brand equity* risiede nell'interazione tra la marca ed i suoi portatori di interesse.
2. Il valore è creato tramite il soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder, siano esse sotto forme di scambi e risultati di tipo funzionale, simbolico o edonico.

⁸⁹ Cfr. L. De Chernatony – S. Drury – S. SEGAL-HORN, “Using triangulation to assess services brand success”, 33rd EMAC Conference, Murcia, Spain, 2004.

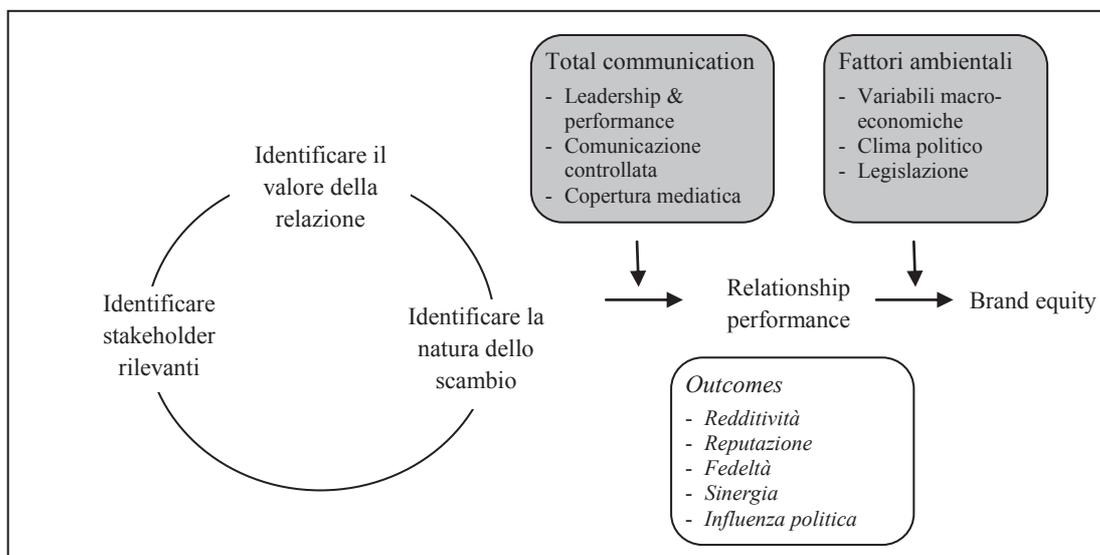
⁹⁰ Cfr. T. Ambler, *Marketing and the bottom line*, Pearson Education, London, 2000.

⁹¹ R. Jones, *Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity*, International Retail and Marketing Review, 2008

3. Le azioni dei manager relative al brand influenzano le percezioni dei portatori di interesse; la percezione globale della marca, d'altro canto, è a sua volta condizionata dalle azioni degli altri stakeholder.

Come si può evincere dalla Figura n. 10, il modello in questione è di tipo circolare e riflette il processo continuo di identificazione degli stakeholder e della natura dello scambio che intercorre tra loro ed il brand, nonché di stima del valore che essi contribuiscono a generare per la creazione di *brand equity*. L'output di tale processo, vale a dire la performance delle relazioni stesse, è condizionato dal contesto di comunicazione all'interno del quale tali relazioni si sviluppano.

Figura n. 10 – Il modello stakeholder brand value



Fonte: R. Jones, *Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity*, International Retail and Marketing Review, 2008, Vol. 4 (2), pag. 56.

La figura si riferisce ad una comunicazione di tipo globale, dell'organizzazione e relativa all'organizzazione, che è costituita dal

comportamento dei leader, dagli strumenti di marketing communication, dalle pubbliche relazioni e comunicazioni da parte di soggetti terzi, inclusa la copertura dei media⁹². È proprio l'insieme di queste attività di comunicazione a fornire le fonti della fiducia e della reputazione necessarie alla creazione di *brand equity*, influenzando la valutazione del brand effettuata dagli altri stakeholder.

L'aspetto probabilmente più significativo del modello è il modo in cui sono concepite le performance di ogni fase del processo, tra i cui *outcomes* sono menzionati la reputazione, la sinergia e l'influenza dei decisori politici, unitamente alla redditività della marca e dell'impresa nel suo complesso. Ciò riflette il fatto che l'approccio in questione non è focalizzato su una singola misura di performance, ma enfatizza l'identificazione di risultati rilevanti in relazione alla "saliienza" di tutti gli stakeholder per il brand.

Gli output di tali relazioni, a loro volta, esercitano un effetto sull'equity globale della marca, la cui intensità è mediata da fattori ambientali, principalmente di tipo macro-economico. Un'interazione stakeholder-brand, infatti, potrebbe creare un valore elevato in base al modello, ma se il contesto generale varia, l'efficacia della relazione potrebbe anche essere negativamente condizionata.

2.3.3 Brand Value

Definita come patrimonio di marca, si pone la necessità di dare una valutazione economica e monetaria alla *brand equity*, la quale può essere definita come "*un processo attraverso il quale un gruppo di esperti formano un'opinione sul valore di un brand, basata su un insieme di premesse o ipotesi, e tenendo conto degli obiettivi e degli audience per cui tale stima è stata sollecitata*"⁹³. Il riferimento ai destinatari e agli scopi della

⁹² Cfr. J.M.T. Balmer – E.R. Gray, *Corporate identity and corporate communication: Creating a strategic advantage*, *Corporate Communication: An international journal*, 1999, Vol. 4 (4), pagg. 171-176.

⁹³ Cfr. G. Salinas, *The International Brand Valuation Manual: A complete overview and analysis of brand valuation techniques, methodologies and applications*, John Wiley & Sons, Chichester, 2009, pag. 48.

valutazione è molto importante, in quanto da tali considerazioni discende la scelta relativa all'approccio metodologico da utilizzare, come confermato da alcune ricerche⁹⁴: le cosiddette *brand valuations with technical applications* sono effettuate in relazione a pianificazione fiscale, *impairment test*, *business combination*, e così via, focalizzandosi, dunque, sul valore del bene in un determinato momento. D'altra parte, le *brand valuations for management purposes* sono utilizzate per ristrutturare il brand portfolio, valutare le performance della marca e dell'operato dei manager, costruire ed allocare risorse in fase di *budgeting*; tali valutazioni si basano generalmente su modelli dinamici, volti a misurare l'influenza del brand sulle loro variabili chiave. In relazione alla valutazione e alla misurazione della *brand equity*, tuttavia, è possibile rilevare una pluralità di orientamenti: Keller, ad esempio, adottando un approccio essenzialmente di tipo *customer-based*, si preoccupa di definire fonti ed effetti della brand equity in termini di *customer mindset* e *performance* di mercato. Oltre alla stima delle componenti della brand equity in precedenza menzionate, l'Autore⁹⁵ propone tecniche di tipo qualitativo e quantitativo volte ad ottenere una valutazione di fattori come le intenzioni di acquisto, le relazioni, l'immagine globale, la personalità ed i valori associati alla marca⁹⁶. Mentre la brand equity, soprattutto nella sua dimensione customer-based, è connessa al consumatore e alle sue percezioni, il valore della marca si configura come un elemento firm-specific, influenzato dalla capacità dell'impresa di sfruttare la forza della marca ed i suoi benefici. Traslando una terminologia di tipo contabile, per semplicità di comprensione, appare possibile affermare come la brand equity sia da considerare come un asset di cui l'impresa dispone, mentre il brand value non costituisce altro che l'espressione monetaria del valore di tale bene intangibile. Probabilmente, piuttosto che al brand inteso in maniera generica ed amorfa, anche nel caso dell'iscrizione in bilancio come

⁹⁴ Cfr. G. Salinas – T. Ambler, *A taxonomy of brand valuation practice: Methodologies and purposes*”, *Journal of Brand Management*, 2009, Vol. 17 (1), pagg. 39 – 61.

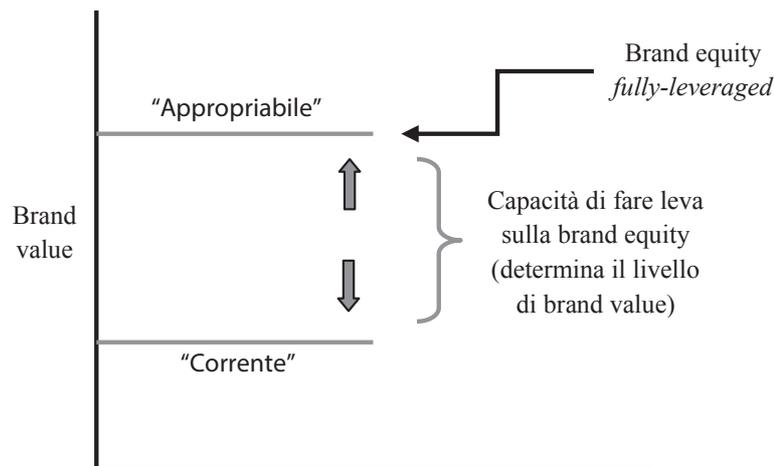
⁹⁵ K.L. Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall 2008

⁹⁶ Cfr. K.L. Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall 2008

immobilizzazione immateriale, potrebbe essere più corretto fare riferimento al più strutturato e complesso concetto di brand equity. Il mero possesso di un brand, ad esempio, financo in conseguenza di un acquisto da terzi, potrebbe non far rilevare i “flussi di utilità futura” menzionati dai principi contabili internazionali ai fini della capitalizzazione della marca. L’associazione del brand a determinati prodotti, o l’inizio di un semplice processo di *licensing*, attiverebbero e farebbero emergere alcuni elementi della *brand equity*, manifestando i benefici futuri per l’azienda e consentendo, dunque, l’iscrizione in bilancio dell’asset in questione. Come già accennato, la prospettiva di analisi passa in questo caso dal cliente all’impresa: di conseguenza, il valore del brand muterà a seconda di chi lo possiede, poiché soggetti differenti saranno capaci di catturare una parte più o meno rilevante del valore potenziale della marca, sulla base della loro abilità nello sfruttare a far leva sulla *brand equity* esistente. Per ogni specifica organizzazione, è possibile individuare due livelli di *brand value*, vale a dire quello “corrente” e quello “appropriabile”; essi rappresentano comunque misure soggettive, in quanto dipendenti dalle risorse e dalle competenze della specifica azienda⁹⁷. Una determinata impresa, infatti, in un particolare momento, riconoscerà il valore corrente, basato sulle proiezioni di profitto relative al proprietario attuale, alle sue strategie, capacità e risorse. In ogni caso, è probabilmente possibile rilevare un più elevato valore appropriabile, che l’organizzazione potrebbe catturare se fosse capace di far leva sulla *brand equity* esistente in maniera più efficiente. In un dato momento, entrambi i valori rappresenterebbero il valore attuale netto di tutti i profitti futuri prodotti dal brand. Coeteribus paribus, la differenza tra i due elementi consiste “solo” nella capacità dell’azienda di sfruttare al meglio la peculiarità della marca di cui dispone. Il “valore appropriabile”, di conseguenza, si configura come il punto teorico in cui tutta la *brand equity* esistente è utilizzata in modo ottimale (si veda la rappresentazione grafica di tale concetto proposta in Figura n. 11).

⁹⁷ Cfr. R.D. Raggio – R.P. Leone, *Chasing brand value: Fully leveraging brand equity to maximise brand value*, Journal of Brand Management, 2009, Vol. 16 (4), pagg. 248–263

Figura n. 11– I diversi livelli di *Brand Value*



Fonte: da R.D. Raggio – R.P. Leone, op. cit., 2009, pag. 250.

La possibilità di giungere a valutazioni diverse partendo dallo stesso livello di *brand equity*, sulla base di caratteristiche specifiche dell'impresa, può aiutare a comprendere meglio la distinzione tra quest'ultimo concetto e il *brand value*; tale diversità diventa ancora più chiara se si immaginano due aziende che effettuano un'offerta per acquistare una marca da un terzo soggetto, assumendo che, in un determinato momento, sia possibile giungere ad una misura oggettiva della *brand equity*⁹⁸ da parte di tutti e tre gli attori economici, che dunque elaboreranno uno stesso valore per tale elemento. In ogni caso, i diversi potenziali acquirenti potrebbero sviluppare valutazioni economiche totalmente differenti, sulla base delle caratteristiche della propria organizzazione e del grado di integrazione del brand nella realtà aziendale esistente. Conseguentemente, il valore monetario della marca, per un particolare acquirente, potrebbe aumentare

⁹⁸ In questo modello considerata principalmente nella sua accezione *customer-based*.

(diminuire) se il nuovo proprietario è (non è) capace di fare leva sulla *brand equity* esistente per generare un valore più elevato. Seguendo una simile impostazione, prezzi eterogenei non rappresentano tanto stime diverse della *brand equity* realizzate dalle aziende, quanto piuttosto una differente valutazione basata sulle proprie capacità percepite di sfruttare al massimo la *brand equity* esistente e generarne di nuova. Inoltre, se la transazione si verifica effettivamente, la valutazione effettuata dall'acquirente deve essere stata più elevata rispetto a quella del proprietario attuale, suggerendo, ancora una volta, la natura idiosincratca del *brand value*: la vendita si perfezionerebbe qualora il prezzo pattuito sia inferiore alla percezione dell'acquirente relativa al valore "appropriabile" e superiore al valore che il *current owner* ritiene di poter generare gestendo e supportando al meglio il brand, considerando anche i relativi costi-opportunità. In molti casi, infatti, il proprietario attuale, al fine di ottimizzare la *brand equity*, potrebbe dover investire risorse aggiuntive per sviluppare capacità che consentano di fare leva sulla marca nella maniera più efficiente possibile, al fine di catturarne appieno il valore; in tale circostanza, l'impiego di mezzi finanziari andrebbe sottratto dal nuovo valore attribuito al brand, rendendo in talune situazioni più conveniente vendere la marca che continuare a possederla e sostenerla. I due livelli di *brand value* possono essere influenzati da molteplici fattori: ad esempio, attività di R&S possono incrementare il valore appropriabile se generano tecnologie brevettabili o di difficile imitazione, o se aiutano ad ottenere un *endorsement* da parte di esperti o *opinion makers* in generale. Diversi altri modelli utilizzati in letteratura per spiegare le relazioni intercorrenti tra *brand value*, *brand equity*, *customer equity*⁹⁹ e i meccanismi di creazione di valore per la marca. Tuttavia nel presente lavoro si mira a comprendere come dalla *brand equity* così come l'abbiamo intesa sin qui si stia arrivando all'affermazione di un nuovo framework cognitivo, verso il concetto di Green Brand Equity per lo spostamento crescente di interesse da parte

⁹⁹ <http://www.rankingthebrands.com>

delle imprese per un orientamento di impresa sostenibile come possibile risposta alle istanze degli stakeholder in un contesto d'impresa sempre più globale, connesso, trasparente, veloce, e soprattutto preoccupato per le sorti del nostro Pianeta. Ripensare l'economia così come la conosciamo, per gettare le basi del rinnovamento economico per l'uscita dalla crisi con l'adozione di modelli di sviluppo che tengano in considerazione il benessere della persona, alla ricerca di profitti non solo economici, ma che sociali e ambientali.

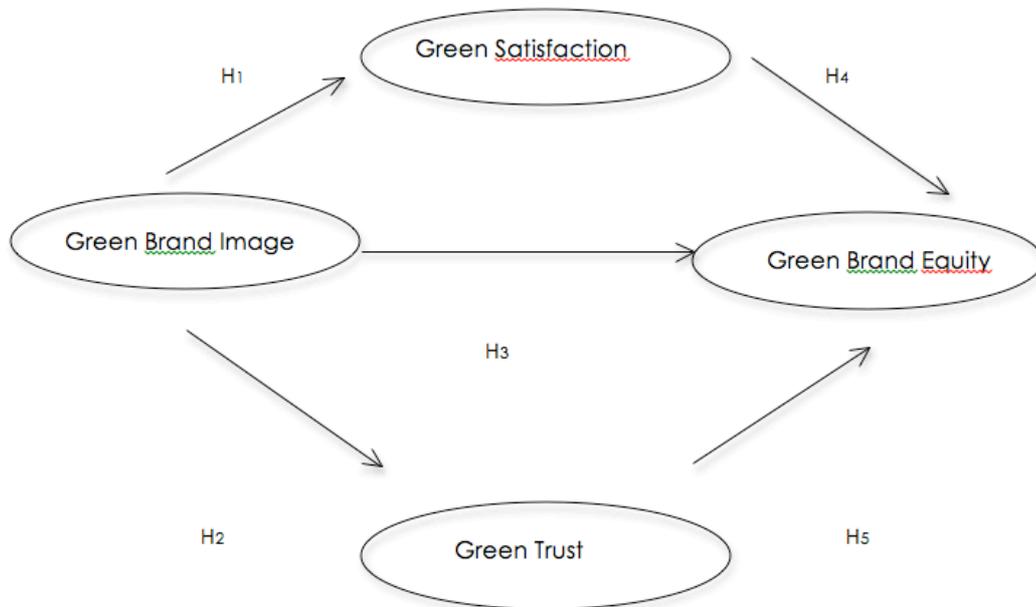
2.3.4 Comunicare la sostenibilità: *Green brand equity*

Di qui la necessità di includere la sostenibilità nei percorsi di costruzione del brand, si parla di brand sostenibili, e *della brand equity* in ottica green, Nel suo ultimo lavoro, Y. S. Chen¹⁰⁰ indaga la positiva relazione tra *brand equity* e le relazioni che intercorrono tra di loro per la creazione di un patrimonio di marca sostenibile: *green brand image*, *green satisfaction* e *green trust*. I risultati dell'indagine empirica svolta dalla studiosa hanno mostrato che la *green brand image*, la *green satisfaction*, e la *green trust* sono positivamente correlate alla *green brand equity*. Inoltre, la relazione positiva tra la *green brand image* e la *green brand equity* è parzialmente mediata dalla *green satisfaction* e dalla *green trust*. Quindi, sostiene l'autrice che le imprese devono investire risorse per aumentare, l'immagine green del brand, la soddisfazione verde, e la fiducia verde quali driver utili alla generazione e al mantenimento della *green brand equity* come illustrato in Figura n. 12.¹⁰¹

¹⁰⁰ Y. S. Chen, *The drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction and Green Trust*, *Journal of Business Ethics*, 93:307-319 2010, pag. 312

¹⁰¹ Y. S. Chen, *The drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction and Green Trust*, *Journal of Business Ethics*, 93:307-319 2010

Figura n. 12 – I driver della *Green Brand Equity*: *Image*, *Satisfaction*, *Trust*



Fonte: Y. S. Chen, *The drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction and Green Trust*, *Journal of Business Ethics*, 93:307-319 2010, pag. 312

Lo schema mette in evidenza le relazioni tra *Image*, *Trust* e *Satisfaction* e la loro incidenza sulla *Green Brand Equity*. In particolare l'Autore Chen, verifica le seguenti ipotesi di influenza:

Hypothesis 1 (H1): la *green brand image* è positivamente associata con la *green satisfaction*. L'immagine verde dell'impresa cresce in base alla sua capacità di attendere ai bisogni sostenibili e attese green dei clienti;

Hypothesis 2 (H2): la green brand image è positivamente associata con la green trust. L'immagine verde dell'impresa cresce in funzione della positiva dalla sua credibilità e dalle sue performance sostenibili;

Hypothesis 3 (H3): la green brand image è positivamente correlata alla green brand equity. Lo studio propone un nuovo costrutto di Green Brand Equity definita come “un insieme di attività e passività di marca su impegni verdi e preoccupazioni ambientali legati al marchio, al suo nome e simbolo che aggiunge o sottrae dal valore fornito da un prodotto o servizio”.¹⁰²

L'immagine verde dell'impresa cresce in funzione della positiva soddisfazione delle attese risultanti dalla sua credibilità e dalle sue performance sostenibili;

Hypothesis 4 (H4): la green satisfaction è positivamente correlata alla green brand equity. Il livello di soddisfazione del consumatore rispetto alle sue attese sostenibile incide sulla definizione di una foto green brand equity.

Hypothesis 5 (H45): la green trust è positivamente correlata alla green brand equity. La fiducia e la credibilità verde sviluppata dal brand diventa patrimonio di marca e contribuisce alla definizione della green brand equity.

Per Chen dunque è possibile creare un patrimonio di marca sostenibile se si agisce, seguendo le correlazioni sopra citate, sui *driver* della *Green brand equity*, che individua appunto nella *Green Brand Image, Satisfaction and Trust*.

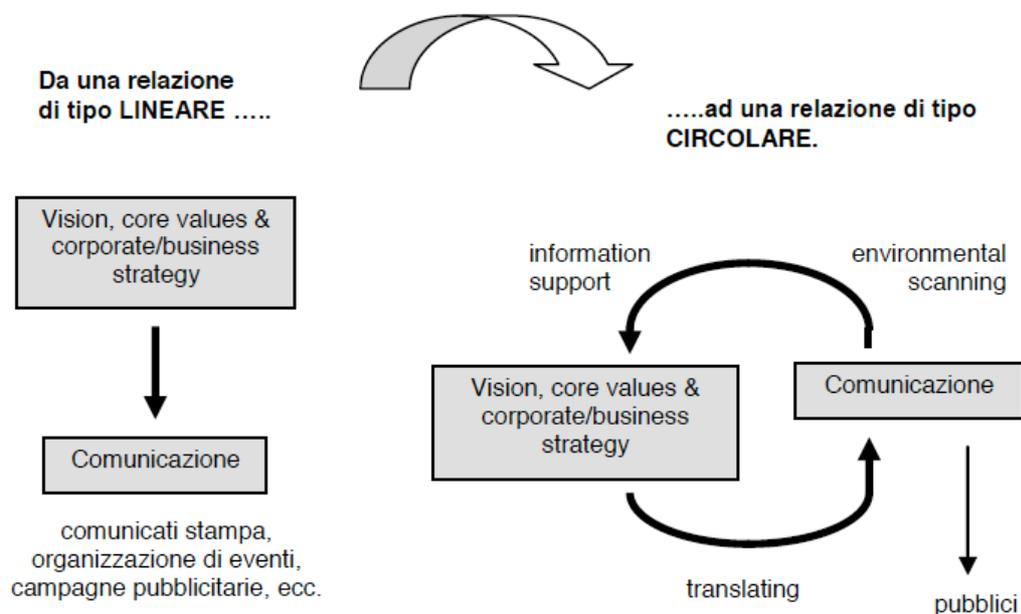
Un ruolo fondamentale è dunque svolto dai processi di comunicazione d'impresa della sostenibilità. A tal proposito Siano¹⁰³ nel suo recente lavoro dopo una precisazione epistemologica sulle finalità della

¹⁰² Cfr. Y. S. Chen, op. cit., 2010

¹⁰³ A. Siano, *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese, Sinergie, rivista di studi e ricerche* n. 89, Settembre-Dicembre 2012, pp. 3-23

comunicazione d'impresa che vanno nella direzione di costruire Reputazione e non Immagine d'impresa, si interroga dove sia da rintracciare il ruolo strategico della comunicazione dell'impresa sostenibile. Secondo l'autore la relazione tra *corporate strategy* e *corporate communication* non è più lineare come in passato ma circolare. Il comunicatore ha il compito non solo di tradurre la strategia in messaggi, simboli, ecc. ma anche di contribuire attivamente alla definizione della *vision*, dei valori guida della corporate culture e della strategia aziendale. Diventa egli stesso attore chiave nel governo dell'organizzazione. Non a caso, a livello di management strategico, la letteratura ha evidenziato il ruolo rilevante e attivo del responsabile e dei consulenti di comunicazione.

Figura n. 13 - Il cambiamento nel tipo di relazione tra decisioni di governo e *corporate communication*



Fonte: A. Siano, *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, Sinergie, rivista di studi e ricerche n. 89, Settembre-Dicembre 2012, pp. 3-23

La dimensione strategica della comunicazione dell'impresa sostenibile si colloca nella tendenza che vede sempre di più presente la figura del comunicatore (*Chief Communication Officer*) nell'ambito della cosiddetta "stanza dei bottoni", del comitato direttivo, dove vengono assunte le decisioni di governo dell'organizzazione. la circolarità tra comunicazione e strategia aziendale a giustificare il ruolo strategico della comunicazione nell'impresa sostenibile. La concezione di questo ruolo strategico si contrappone alla visione tradizionale che vede la comunicazione come un'attività e una funzione organizzativa sostanzialmente tattica.

Dunque Siano evidenzia come le decisioni di comunicazione nell'impresa sostenibile oggi nelle organizzazioni complesse, e segnatamente in quelle orientate alla sostenibilità, le decisioni e le attività di gestione della comunicazione risultano necessarie ma non sufficienti. Occorre che vengano adeguatamente svolte anche le attività di comunicazione strategica. Ne consegue che le competenze di comunicazione non si esauriscono nelle *technicality* legate alla gestione operativa, ma sempre più si caratterizzano anche per essere competenze manageriali, ai fini delle decisioni di governo, in considerazione anche del crescente ruolo svolto in termini di impatto circolare del contributo dei pubblici sempre più produttivi.¹⁰⁴

A questo punto, volendo tracciare una sintesi del percorso sin qui svolto possiamo affermare che: considerando che la coscienza ecologica dei consumatori a partire dagli anni '90 è via via cresciuta e i consumatori sono alla ricerca di prodotti *environmental friendly*, le imprese mettono in campo con crescente intensità, strategie di Green marketing tale da diventare per le imprese un trend inevitabile. Tale concetto è stato infatti largamente accettato e applicato negli ultimi anni. Di conseguenza, il

¹⁰⁴ A. Siano, *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, Sinergie, rivista di studi e ricerche n. 89, Settembre-Dicembre 2012, pp. 3-23

Green marketing offre alla imprese di accedere a nuovi mercati, incrementare i profitti, e generare vantaggio competitivo. La *brand equity* può fornire alle imprese vantaggio competitivo perché conferisce al brand la forza di attrarre vasti mercati e adottare politiche di *premium price* ad elevato margine di profitto. Dunque diventa necessario incorporare l'idea di green marketing e dell'innovazione sociale nel *framework* della *brand equity* per generare un nuovo posizionamento del brand, verso la costruzione di un patrimonio di marca sostenibile, *green brand equity*.

Lo scopo del presente lavoro mira a comprendere su un piano strategico, quali caratteristiche abbiano la comunicazione e la commercializzazione nell'ambito di un business *green oriented* e come le imprese comunicano le proprie scelte di sostenibilità al fine di generare valore e costruire brand sostenibili.

3. METODOLOGIA

3,1 L'approccio di ricerca

L'indagine condotta nel presente lavoro si fonda sulla premessa che l'innovazione ambientale e sociale sta diventando il motore per la crescita del business e dei valori di marca. Il Futuro del Business è il Business sostenibile mantenendo l'integrità nel business e sviluppando la capacità di generare un Roi della sostenibilità. La Nuova Economia della Felicità e della condivisione, quella delle opportunità per l'innovazione radicale del business e dei rinnovati marchi di successo richiede di capire come includere autenticamente la sostenibilità nella promessa della marca e costruire condivisione nel processo attraverso la comunicazione della sostenibilità per creare valore sostenibile di marca, *green brand equity*. Il lavoro si propone quindi di indagare il livello di consapevolezza della necessità per le imprese di adottare un orientamento alla sostenibilità per creare un valore di marca sostenibile e tentare di rispondere all'interrogativo di base: come capitalizzare e includere l'orientamento alla sostenibilità nel valore del brand? Fornire così un valido strumento ai brand manager per orientarsi sul cammino della sostenibilità attraverso il ruolo strategico della comunicazione della sostenibilità considerando anche i rischi che comporta (es. green washing) e indagata anche nella prospettiva del consumatore nel divario tra prestazione e percezione, il così detto *Green Gap*. Il lavoro di ricerca si basa su uno studio empirico, uno studio di ricerca qualitativo per una ricerca esplorativa e applicata con lo scopo di fornire risultati di diretto ausilio nelle decisioni di marketing. A tale scopo lo studio fa ricorso al metodo del campionamento. L'unità di analisi individuata per il campionamento è il settore delle acque minerali,

e l'estensione è individuata nel territorio Italia. La scelta di tale contesto di rilevazione è guidata dal fatto che la sostenibilità d'impresa è di per sé consustanziale al business stesso di questo settore e anche perché si tratta di un settore del largo consumo e, dunque, utile ad una rilevazione di interesse che vuole individuare un *trend* nelle strategie di comunicazione aziendali. In termini di identificazione della struttura di campionamento, la base campionaria, è individuata nei primi dieci gruppi del settore delle poiché questi assorbono più del 75% della totale produzione nazionale di acque minerali imbottigliate e dunque della popolazione di riferimento.¹⁰⁵

3.1.1 Il campione di raccolta: il settore delle acque minerali in Italia

La procedura di campionamento adottata è una procedura non probabilistica attraverso la selezione di un campione di convenienza. Di seguito si riportano i numeri chiave che caratterizzano il campione, il settore delle acque minerali in Italia, e una sua descrizione in termini di produzione e consumi, mercato estero, segmenti tipologici, ripartizione dei consumi per area geografica, packaging, sostenibilità ambientale, canali di vendita e quadro competitivo in Italia. Viene poi tracciato un breve profilo dei primi dieci gruppi che operano nel mercato italiano e che rappresentano l'unità di campionamento.

¹⁰⁵ Dati Bevitalia, *Acque minerali, Bibite e Succhi Soft drinks directory 2013/2014*, Annuari del Bere Beverfood Edizioni, in collaborazione con Mineracqua. La ricerca è stata acquisita per la definizione del campione - piano per la raccolta di dati primari e per avere una completa esplorazione dei dati secondari esistenti

Figura n. 14 – I numeri chiave del mercato Italia acque confezionate

Acque Minerali e altre Acque Confezionate I NUMERI CHIAVE DEL MERCATO ITALIA			
MERCATO ITALIA ACQUE CONFEZIONATE	UNità Misura	2011	2012
UNITA' STABILIMENTI	N.	150	143
LE MARCHE DI ACQUE CONFEZIONATE	N.	280	268
PRIMI 4 GRUPPI PRODUTTIVI	%	51,6	51,1
PRODUZIONE TOTALE		12.350	12.460
Di cui:			
acque minerali	m.ni litri	12.200	12.250
altre acque confezionate (boccioni e acque da tavola)	m.ni litri	150	150
GIRO D'AFFARI DEI PRODUTTORI	m.ni euro	2.240	2.420
CONSUMI INTERNI (minerali + altre confezionate)	mio litri	11.300	11.400
CONSUMI PRO-CAPITE (minerali + altre confezionate)	litri	189	190
MIX CONSUMI PER TIPO DI ACQUA			
Acque lisce naturali	%	63	64
Acque Frizzanti	%	23	23
Acque Effervescenti Naturali	%	14	13
CONSUMI PER AREE			
Nord-Ovest	%	30	30
Nord Est	%	19	19
Centro + Sardegna	%	26	25
Sud e Isole	%	25	26
MIX VENDITE CONFEZIONI			
Bottiglie in plastica	%	80	80
Bottiglie vetro	%	18	18
Boccioni + brik	%	2	2
CANALI DI VENDITA			
Iper, super, superettes & discount	%	68	69
Dettaglio tradizionale + Door to door	%	13	12
Horeca, catering, vending	%	19	19

Fonti: Stime Beverfood.com Edizioni su dati associativi, aziendali e di istituti di ricerca

Fonte: Bevitalia, *Acque minerali, Bibite e Succhi Soft drinks directory 2013/2014*, Annuari del Bere Beverfood Edizioni, in collaborazione con Mineracqua

Dopo il calo volumi nel biennio 2009-2010, il mercato italiano delle acque confezionate in termini di produzione e consumi ha ripreso a crescere nell'esercizio 2011, recuperando sia sul piano produttivo che sul piano dei consumi. La ripresa è stata consolidata nell'esercizio 2012. Secondo i dati IRI nel 2012 il mercato italiano delle acque confezionate, con riguardo ai canali Iper, Super e Lsp, è globalmente cresciuto dell'1,9% a volume e dell'1,7% a valore. Per l'intero settore della moderna distribuzione

(discount compresi) la stima delle vendite a volume si porta ora intorno ai 7,9 miliardi di litri, corrispondenti ad un valore complessivo di ca. 1,7 miliardi di euro, con un prezzo medio per litro al pubblico molto basso (appena 0,21 euro/litro). Nel corso del 2012 la crisi economica ha favorito le marche a prezzo più economico, mentre le marche posizionate su fasce di prezzo più alte hanno sofferto sul piano dei volumi. Se consideriamo l'insieme di tutti i canali di vendita (moderna distribuzione, dettaglio tradizionale, porta a porta, horeca e vending) la stima dei consumi complessivi si proietta verso gli 11,4 miliardi di litri, pari ad un consumo procapite di 190 litri/anno, contro i 189 del 2011. I pro-capite italiani restano ancora al vertice nella comunità europea, ma si stanno riducendo le distanze con gli altri paesi. La Germania, in particolare, ci sta ormai raggiungendo nel totale consumi di acqua confezionata. Poiché l'industria italiana delle acque minerali riesce ad esportare oltre un miliardo di litri, mentre le importazioni sono del tutto marginali, il totale della produzione nazionale è stimabile per il 2012 in ca. 12.460 miliardi di litri per un giro d'affari all'industria di oltre 2,4 miliardi di euro, di cui 2.080 milioni di vendite sul mercato interno e 340 milioni di esportazioni. I dati di vendita a metà 2013 esprimono una tendenza negativa, anche a causa di una stagione primaverile climaticamente infelice: i dati IRI nel progressivo gennaio/giugno 2013 evidenziano un mercato in crisi che registra un calo del 3,4% nel canale del moderno dettaglio. E' possibile qualche recupero nella stagione estiva ma sembra difficile ipotizzare nella seconda parte dell'anno un recupero integrale delle perdite cumulate della prima parte dell'anno.¹⁰⁶ Il business del commercio estero delle acque minerali italiane vede nel 2012 le esportazioni mantenute al di sopra del miliardo di litri, esattamente 1.073 milioni contro 1.067 del 2011, producendo introiti per 341 milioni di euro, in aumento del 9% rispetto al 2011. Il prezzo medio per litro è cresciuto a 0,32 euro, largamente superiore alla media dei prezzi di

¹⁰⁶ Bevitalia, *Acque minerali, Bibite e Succhi Soft drinks directory 2013/2014*, Annuari del Bere Beverfood Edizioni, in collaborazione con Mineracqua.

vendita alla distribuzione sul mercato interno, dove, come noto, l'industria realizza mediamente cifre inferiori a 0,2 euro/litro. In volume le esportazioni rappresentano ca. 8,5% del totale volumi prodotti dall'industria dell'imbottigliamento di acque minerali italiane; a valore invece le esportazioni superano il 15% circa del totale giro d'affari dei produttori nell'esercizio 2012. Quindi il business dell'esportazione ha ormai assunto un rilievo di tutto rispetto. Poiché le importazioni di acque minerali sono del tutto trascurabili, il saldo netto IMPORT-EXPORT coincide grossomodo con il totale esportazione. Con riferimento all'ultimo quadriennio il trend delle esportazioni di acque minerali nel mondo si è evoluto in termini positivi, passando dai 938 milioni di litri nel 2009 agli attuali 1.073 milioni e, in valore, da 280milioni di euro agli attuali 342 milioni. L'Italia esporta acque minerali in oltre 90 diversi Paesi in tutto il mondo. Tuttavia i primi 8 mercati (nell'ordine: USA, Francia, Germania, Svizzera, Canada, Australia, UK , Giappone) assorbono l'80% del totale esportazioni sia a valore che a quantità. Gli USA sono il primo mercato a valore, mentre la Francia è il primo mercato a quantità. L'industria italiana delle acque minerali si sta ritagliando una posizione di rilievo nell'ambito della ristorazione italiana di qualità all'estero, proponendo l'acqua minerale Italiana come prodotto tipico della gastronomia italiana e della dieta mediterranea. In tal senso l'industria italiana delle acque minerali sta ripercorrendo gli stessi canali di sbocco dell'esportazione del vino italiano nel mondo e, in tal senso, non sarebbe male se si potessero creare delle collaborazioni distributive con i grandi esportatori di vini italiani. Ma, oltre ai tradizionali Paesi di cui sopra, ci sono altre aree promettenti che andrebbero esplorate in termini di export delle acque minerali italiane, come ad esempio il vicino Medio Oriente (dove tra l'altro i consumi di acqua confezionata sono rilevanti e in crescita) e i vicini Paesi mediterranei dell'Africa del Nord (dove possiamo arrivare via mare con bassi costi di distribuzione). In termini di segmenti tipologici il mercato italiano delle acque confezionate è costituito quasi esclusivamente da acque minerali, imbottigliate pure alla fonte. Le altre categorie di acque

confezionate (acque di sorgente e acque trattate) sono state introdotte in Italia da diversi anni ma non sono mai esplose, anche se tendono a sviluppare la propria nicchia di competenza. La veicolazione principale delle acque non minerali riguarda il settore delle acque in boccioni, per il semplice motivo che in Italia le acque minerali possono essere imbottigliate solo in contenitori fino a due litri e, quindi, sono escluse dall'imbottigliamento dei boccioni. Questo segmento vale all'incirca 150 milioni di litri, appena l'1,3% del totali consumi nazionali di acqua confezionata. All'interno delle acque minerali le "oligominerali" e le "minimamente mineralizzate" (cioè le acque leggere) nell'insieme rappresentano oltre il 70% del totale consumi; sono le acque che hanno una destinazione più universale, svolgendo una specifica funzione di ricambio e diuresi, senza particolari controindicazioni per nessuna categoria di consumatori. Le acque a più alto contenuto di sali ("medio minerali" e "ricche in sali minerali") rappresentano poco meno del 30% del totale consumi: sono apprezzate dai consumatori più vogliosi di gusto e da coloro che ricercano nell'acqua anche una specifica funzione integratrice di sali necessari per la salute (calcio, magnesio, ...). Le acque piatte (lisce - non gasate, comunemente dette naturali) mantengono la leadership con circa il 65% del totale consumi a quantità e del 60% a valore (le acque frizzanti esprimono mediamente un miglior prezzo l/litro). Le acque frizzanti tendono ad essere preferite maggiormente nell'ambito della ristorazione per la loro più spiccata capacità digestiva e esprimono inoltre una punta di consumo nel periodo estivo in considerazione della loro particolare dissetanza. Quindi nel canale dettaglio l'incidenza delle acque naturali è maggiore e arriva al 66% mentre nell'horeca l'incidenza delle acque frizzanti supera il 40% del totale volumi. Nell'ambito delle frizzanti, le frizzanti classiche sopravanzano le effervescenti naturali, mentre le leggermente gassate (inserite più di recente) si sono conquistate uno spazio pari a ca. il 6% del totale consumi. Il consumo delle acque minerali confezionate in Italia per configurazione geografica è largamente diffuso in tutte le regioni italiane, anche se possono essere segnalate delle

differenze che però nel tempo si stanno sempre più smussando. Questa diffusione articolata su tutte le aree geografiche è favorita anche dal fatto che esistono numerose fonti di acqua minerali sparse in tutte le regioni d'Italia. Attualmente il Nord Ovest, che rappresenta il 27% della popolazione italiana, assorbe ca. il 30% del totale consumi nazionali, quindi con un pro-capite leggermente superiore alla media. Il Nord Est sta nella media nazionale: a fronte del 19% della popolazione italiana, assorbe intorno al 19% del totale consumi nazionali. Viceversa l'area del Centro + Sardegna, che rappresenta quasi il 30% della popolazione, assorbe il 26% dei consumi. Infine sorprendentemente il Sud, che rappresenta il 24% della popolazione, assorbe il 25% dei consumi. In realtà le maggiori differenziazioni si hanno sul piano dei valori. Ad esempio il sud a valore conta solo 22% del totale vendite nazionali e ciò è abbastanza comprensibile in relazione alla differenziazione reddituale che esiste fra nord e sud d'Italia. Non a caso il sud è l'area dove sono esplosi i consumi di acqua minerale in bottiglie da 2 litri, notoriamente posizionate a prezzi euro/litro più bassi rispetto agli altri formati. Il packaging è il principale fattore di innovazione e differenziazione nel mercato delle acque minerali. In realtà il "prodotto acqua" viene imbottigliato tale e quale, così come scaturisce alla fonte e l'unico intervento di possibile modifica produttiva è la gassatura più o meno accentuata per le acque frizzanti. Viceversa la variabile packaging si presta a numerosi interpretazioni sul piano dei materiali, dei formati, della forma e del design, dell'immagine, dell'etichetta e della funzionalità. Per quanto riguarda le confezioni usate nel settore, le bottiglie in PET rappresentano quasi i 4/5 del totale consumo di acque confezionate, in grandissima parte di competenza delle bottiglie nei formati grandi per il consumo familiare (1,5 e 2 litri). Il formato da 1,5 litri (quasi sempre comprato in fardelli da 6 bottiglie) rappresenta oltre due terzi dei volumi PET, mentre il formato da due litri si è particolarmente diffuso nelle regioni meridionali e insulari. Continuano a svilupparsi i consumi delle confezioni single service, particolarmente la mezzo litro, che ha ormai raggiunto una quota a quantità del 6%, ma con

valori quasi doppi (prezzo medio al litro di ca. 50 centesimi). Il mezzo litro è la confezione regina nel consumo fuori casa, a passeggio, in ufficio, nei viaggi e nello sport (in quest'ultimo caso spesso dotata di tappi push&pull). I produttori a maggior volume operano anche con bottiglie monodosi inferiori al mezzo litro destinate al consumo infantile, con confezioni speciali (baby bottle) di particolar attrattività ludica. Diversi produttori hanno sviluppato anche un formato litro in PET, con confezioni dal design speciale destinate al canale ristorazione (in alternativa alla bottiglia di vetro). Più di recente c'è stato anche il lancio del formato litro in PET (leggero e poco ingombrante) destinato ad un consumo fuori casa, in alternativa alla mezzo litro che spesso risulta insufficiente durante la giornata. Le bottiglie in vetro (in genere con vuoto a rendere) dominano invece nei canali dell'Horeca e del porta a porta. Per le bottiglie in vetro i produttori stanno scoprendo sempre più l'opportunità di migliorare il proprio posizionamento attraverso l'adozione di nuovi design prestigiosi e di carattere artistico. Negli ultimi tempi il packaging è diventato uno dei fattori chiave attraverso cui le imprese produttrici tendono a qualificarsi al pubblico per un orientamento alla sostenibilità e alla difesa dell'ambiente, con investimenti continui per migliorare i processi produttivi e creare bottiglie ad alta efficienza ed a minore impatto ambientale. L'affinamento e l'introduzione di nuove tecnologie di produzione delle bottiglie in PET ha consentito a tutta l'industria di ridurre drasticamente il consumo di plastica (alleggerimento continuo delle confezioni) ed i costi di energia. Inoltre anche in Italia, come nel resto dei Paesi europei, è stata avviata da alcuni produttori l'imbottigliamento dell'acqua minerale in bottiglie con PET riciclato. Di recente è stato anche introdotto il c.d. "fardello invisibile" costituito da due semplici reggette in pet e pp, una orizzontale per tenere unite le bottiglie e una verticale per il trasporto, che sostituiscono il tradizionale imballo in pellicola di plastica termoretraibile, con un sensibile risparmio di energia e materiale plastico. Alcuni produttori, infine, hanno cominciato ad adottare delle bio-bottiglie in plastica vegetale e questi nuovi materiali rappresenteranno una novità rilevante per tutto il

settore, non solo della acque minerali, ma anche degli altri soft drinks. Va rilevato che il tema dell'eco-sostenibilità è diventato oramai una delle argomentazioni chiave nella comunicazione di alcune marche di acqua minerale. Le vendite di acqua confezionata sono veicolate come canali di vendita per ca. il 69% dei volumi attraverso il dettaglio moderno (iper + super + superette + discount). In questi canali l'acqua confezionata viene venduta con i prezzi al pubblico più bassi (mediamente 21 cent.mi di euro al litro, con punte minime intorno agli 11 centesimi per la fascia bassa e intorno ai 40 centesimi per la fascia alta), con una elevata pressione promozionale. Le vendite nei super rappresentano oltre la metà del totale canale moderno, seguiti dai discount con oltre il 20%, dagli iper con il 15% ed il resto è di competenza dei pdv minori. La vendita nelle moderne superfici viene ormai fatta prevalentemente a fardelli, con una esposizione realizzata per lo più a posti pallet. I consumi in casa sono alimentati per un altro 12% attraverso il dettaglio tradizionale e il porta a porta che tuttavia, anno dopo anno, tendono a perdere volumi. Il 19% delle vendite si realizza attraverso i punti di vendita e somministrazione del fuori casa. In quest'ambito ha assunto un peso di rilievo anche la distribuzione automatica di bottigliette e l'erogazione di acqua con fontanelle refrigerate negli uffici, pervenuti ormai ad una incidenza del 4% sul totale dei consumi di acqua confezionata. Il quadro competitivo in Italia vede operare oltre 140 stabilimenti di imbottigliamento, che imbottigliano circa 270 marche diverse di acqua confezionata, ma il mercato presenta una certa concentrazione. I primi 5 produttori (Sanpellegrino Nestlè Waters, San Benedetto, Fonti di Vinadio, Norda/Gaudianello, Cogedi) assorbono circa il 58 per cento del totale produzione nazionale ed i primi 8 gruppi (i precedenti, più Ferrarelle, Spumador e Lete) assorbono poco più del 72% della totale produzione nazionale. Con oltre 300 milioni di litri prodotti seguono al 9° posto Coca-Cola con le acque di Fonte del Vulture in Basilicata e al 10° posto il gruppo piemontese Pontevecchio. A livello di marche la situazione è molto più dispersiva. Nessuna marca ha un quota a volume sull'intero mercato superiore al 10%. Solo una dozzina di marche

ha raggiunto una effettiva copertura territoriale su tutte le regioni d'Italia, con una quota complessiva a volume del 50% sul totale mercato; il resto è suddiviso tra le ca. 270 marche regionali e locali, alcune delle quali hanno raggiunto posizioni di forza nelle regioni in cui hanno sede. Le marche private della GDO occupano nell'insieme una quota intorno all'8-9, largamente inferiore a quella che è la quota media delle private label nel food & beverage.

Di seguito si riporta un breve profilo aziendale dei primi dieci produttori di acque confezionate individuate come campione di raccolta per la dominanza che hanno in termini di quote di mercato in Italia.

SANPELLEGRINO (Gruppo Nestlé Waters): è leader del mercato con una quota produttiva complessiva intorno al 21%, comprendente i marchi internazionali S. Pellegrino e Panna, i marchi nazionali Levissima e Nestlé Vera e diversi marchi regionali (San Bernardo, Pejo, Recoaro). Il marchio Nestlé Vera è posizionato su un'area più competitiva di prezzo ed ha esteso la sua presenza in Sicilia con l'attivazione di una fonte locale (Nestlé Vera S. Rosalia). Levissima è posizionata nell'area della purezza, con una immagine sempre più legata all'Alta Valtellina (dove è ubicata la fonte) e con una connotazione ambientale sempre più spiccata, particolarmente sottolineata con la nuova "La Litro" (prodotta con PET riciclato) e la nuova linea di bottiglie con il 30% di PET vegetale. Nestlé Vera e Levissima sono ora le due marche del gruppo (posizionate su differenti fasce di prezzo) che sviluppano i maggiori volumi sul mercato interno. Il gruppo naturalmente continua a mantenere al centro delle proprie strategie i marchi storici S. Pellegrino e Panna che fanno parte della ristretta cerchia dei marchi internazionali di Nestlé Waters, più specificamente destinati all'area della ristorazione di qualità ("sulle migliori tavole del mondo"). Il marchio S. Pellegrino, in particolare, è ormai diventato un portabandiera dell'alta ristorazione italiana ed è l'unico marchio che riesce a realizzare più vendite all'estero che in Italia. Il gruppo sostiene con impegno e continuità anche i marchi regionali che giocano un ruolo significativo nelle aree territoriali in

cui sorge la fonte e che tra l'altro trovano uno sbocco importante anche nel canale tradizionale del porta a porta.

SAN BENEDETTO (gruppo Zoppas): Il gruppo veneto controllato dalla famiglia Zoppas) occupa stabilmente la seconda posizione sul mercato italiano, con interessi anche in altri Paesi europei e dell'America Centrale. Il gruppo si caratterizza per una strategia che punta a presidiare tutti i segmenti del mercato: in termini tipologici, di fasce di prezzo, di formati e di canale. Con le oligominerali San Benedetto opera sulla fascia medio-alta del mercato mentre con i marchi Guizza (prodotti in Piemonte, Veneto e Abruzzo) presidia la fascia più economica. Il gruppo ha da tempo avviato anche il progetto dell'acqua "Primavera" con lo scopo di realizzare una rete di fonti di acque minerali distribuite su tutto il territorio italiano per riscoprire e valorizzare il meglio delle risorse, delle tradizioni e del patrimonio naturale locale. Oggi i marchi Primavera sono prodotti sia presso le fonti in Piemonte sia presso le fonti in Abruzzo. Di recente il gruppo ha allargato la sua presenza nell'area meridionale con l'acquisizione di una nuova fonte sul Monte Pollino in Basilicata. Il gruppo opera infine con lo storico marchio Acqua di Nepi, effervescente naturale, tradizionalmente distribuito nel Lazio e nelle regioni limitrofe. Va infine ricordato l'impegno del gruppo San Benedetto nel segmento delle acque arricchite, con il lancio della nuova Aquavitamin, arricchita con vitamine, carnitina e coenzima Q10. Da anni il Gruppo svolge un'intensa e costante attività di ricerca a favore del rispetto ambientale, sancito anche da una partnership con il Ministero dell'Ambiente. In quest'ambito è stata sviluppata la "Linea Eco-Green", una nuova generazione di bottiglie a ridotto impatto ambientale, prodotte compensando tutte le emissioni di CO2 derivate dal suo intero ciclo.

FONTI DI VINADIO: la società piemontese, controllata dalla famiglia Bertone, con oltre un miliardo di litri venduti su base annua ed un fatturato di 220 milioni di euro, si colloca ormai tra i primi tre grandi gruppi produttori italiani. In particolare nella moderna distribuzione

Sant'Anna ("pura, leggera, di montagna") si dichiara leader di mercato. La società ha inoltre varato, con successo, la nuova bio-bottle (bottiglie biodegradabili in quanto ottenute da vegetali), le cui vendite hanno ormai raggiunto i 10 milioni di bottiglie al mese. La bio bottle dovrebbe diventare il suo punto di forza per sviluppare la propria presenza anche su altri mercati europei, in modo particolare sul mercato tedesco, fortemente orientato ai valori ambientali. Va sottolineato anche come il marchio, grazie a campagne pubblicitarie di successo, riesca a mantenere un posizionamento dei prezzi superiore alla media del mercato. La società dispone di un modernissimo stabilimento, con oltre 300 mila bottiglie prodotte ogni ora ed una gestione magazzino automatizzata con 28 veicoli a guida laser. Di recente la società ha lanciato a livello nazionale la nuova acqua "MIA Valle Stura", in passato distribuita solo a livello locale. Il nuovo marchio, destinato ad un pubblico di donne e di giovani, è posizionato su una fascia intermedia di prezzo e ha l'obiettivo di raggiungere un volume di 50 milioni di litri già nel primo anno.

NORDA: dopo l'acquisizione delle fonti di Monticchio Gaudianello in Basilicata, il gruppo, controllato dalla famiglia Pessina (con fonti anche in Lombardia, Veneto ed Emilia), ha scalato la classifica dei principali produttori nazionali ed oggi si colloca tra i primi posti come volume di acque prodotte in Italia. L'acquisizione delle fonti lucane ha consentito a Norda di migliorare le proprie quote particolarmente nel centro sud. Nel canale ho.re.ca, in particolare, il gruppo dovrebbe ora collocarsi al secondo posto a volume sul territorio nazionale; in questo settore il gruppo ha rivisitato tutte le marche del proprio portafoglio prodotti proponendo una notevole gamma di bottiglie dal design personalizzato e qualificato. Norda ha inoltre rapporti di collaborazione con alcune grandi catene della distribuzione retail alle quali fornisce l'acqua a marchio privato. Infine, va sottolineato l'impegno del gruppo lombardo anche nel settore delle acque arricchite con il recente lancio della linea Vitaminwater e nel settore delle acque in boccioni a marchio Imperiale (distribuite da Aquapoint).

COGEDI INTERNATIONAL: alla società romana (controllata dalla famiglia De Simone) fanno capo le c.d. “acque della salute”: Uliveto (l’effervescente naturale posizionata nella specifica area della digestione e salute) e Rocchetta Naturale (l’oligominerale posizionata nella specifica area della salute e bellezza). A parte viene svolto invece il tema della briosità e della frizzantezza con Brio Blu Leggermente Frizzante e la nuova Brio Blu Frizzantissima, in modo da coprire tutti i principali segmenti tipologici del mercato. Cogedi ha optato fin dall’inizio per un strategia premium che grazie a sostenuti investimenti pubblicitari al consumo gli consente di sostenere un elevato posizionamento dei propri marchi in tutti i segmenti in cui opera, con una quota di mercato a valore molto più alta della quota a quantità. Nel 2012 il Gruppo ha fatturato 185 milioni di euro. In Italia la distribuzione avviene per il 90% attraverso la GDO e per il restante 10% attraverso il canale horeca. L’export rappresenta una quota del 5%.

FERRARELLE: la società dispone di un articolato portafoglio di marchi: Ferrarelle, leader storico nelle acque effervescenti naturali, Natia e Santagata, tutte prodotte nello stabilimento campano di Riardo, cui si aggiungono i marchi Boario e Vitasnella prodotti nello stabilimento lombardo di Darfo Boario Terme. Il gruppo, appartenente alla famiglia Pontecorvo, ha puntato sul rilancio del marchio principale (Ferrarelle) con un particolare sforzo di crescita anche sui mercati esteri. Il gruppo è inoltre impegnato a valorizzare gli altri marchi di acqua minerale, in primis l’acqua Boario, che si caratterizza per un posizionamento salutistico e l’acqua Vitasnella, di cui di recente ha acquisito la proprietà del marchio, prima prodotto e distribuito in concessione. Nell’esercizio 2012 il gruppo ha chiuso con un fatturato di circa 162 milioni di euro e un volume di oltre 800 milioni di litri venduti.

SPUMADOR (gruppo Refresco Gerber): il gruppo, con ca. 500 milioni di litri prodotti annualmente, si pone al settimo posto nella classifica dei grandi produttori italiani di acque minerali. Oltre ai marchi propri (S.

Antonio, S. Francesco, S. Andrea, Sancarolo, ecc.), la società produce anche molte private label della GDO. In questo momento storico il gruppo è particolarmente impegnato nel rilancio del marchio Valverde, posizionato nell'area premium, con bottiglie di vetro dal design prestigioso e distintivo. Inoltre ha avviato un programma di valorizzazione anche del marchio storico S. Antonio con restyling del marchio e delle confezioni. La società lombarda fa parte del gruppo Refresco Gerber, leader incontrastato in Europa nella produzione di private label nel settore delle bevande analcoliche.

LETE: il gruppo campano, controllato dalla famiglia Arnone, esprime un fatturato di oltre 70 milioni di euro e una produzione di oltre 400 milioni di litri di acque minerali. Il gruppo si pone all'ottavo posto tra i grandi produttori italiani, con un mix di prodotto rinnovato rispetto agli anni precedenti. La marca storica che ha portato la società ad un rapido sviluppo è l'acqua Lete (effervescente naturale). Successivamente è stata inserita l'acqua Prata (nel segmento delle minerali naturali). Negli ultimi anni l'azienda ha rivisto le proprie strategie, orientandole sulle nuove esigenze del mercato ai tempi della recessione. Così, Lete ha fatto il proprio ingresso nel segmento delle acque oligominerali di prezzo contenuto con l'acqua Sorgesana.

FONTI DEL VULTURE (gruppo Coca-Cola): la società lucana, passata nel 2006 sotto il controllo di Coca-Cola Hellenic e di The Coca-Cola Company, è stata rilanciata sul piano produttivo e commerciale, raddoppiando di fatto i precedenti volumi. La società si colloca ora al nono posto nella classifica dei produttori di acqua minerale in Italia con un volume complessivo superiore ai 300 milioni di litri. La società imbottiglia diverse marche di acqua minerale, ma le marche di punta su cui il gruppo sta concentrando la comunicazione e le vendite sono Lilia (Oligominerale) e Sveva (effervescente naturale). La società ha conquistato significative quote di mercato particolarmente nel settore horeca anche per l'effetto di

trascinamento delle bibite Coca-Cola, comprese le sinergie per l'utilizzo in comune dei numerosi cooler collocati sui punti di vendita.

PONTEVECCHIO: con un volume produttivo di oltre 300 milioni di litri su base annua ed un giro d'affari specifico di oltre 40 milioni di euro, il gruppo piemontese, controllato dalla famiglia Damilano (tra l'altro, importanti produttori di Barolo), occupa la decima posizione nella classifica dei produttori italiani di acque confezionate. Il gruppo opera con diversi marchi, in primis l'acqua Valmora (uno dei marchi leader nell'area 1) e l'acqua Sparea (il primo marchio imbottigliato dalla società), con diversi altri marchi minori tutti caratterizzati da un bassissimo residuo salino. Il gruppo è attivo anche nella produzione di acque in boccioni. Va rimarcata, infine, una situazione di crisi tra le realtà più piccole del mercato con diverse unità costrette a sospendere la produzione per problemi di ordine finanziario. Il fenomeno si è accentuato negli ultimi anni e in verità sta interessando anche alcune medie aziende di valore storico come Sangemini e Tione/ Claudia, entrambe in fase di ristrutturazione societaria e di probabile cambio di proprietà.

3.1.2 La raccolta dei dati e le procedure di analisi

L'indagine ha rilevato dati primari sull'unità di campionamento definita per reperire dati relativi alle conoscenze, comportamenti e intenzioni degli intervistati rispetto alle finalità della ricerca. Il metodo utilizzato per la raccolta dei dati è il metodo di indagine seguendo le tre principali tecniche di raccolta ossia: interviste dirette, telefoniche e indagini a mezzo e-mail. Lo strumento di rilevazione utilizzato è il questionario, realizzato seguendo gli obiettivi di ricerca e le esigenze di informazione. La sua redazione, e la scelta delle domande, del tipo domande aperte, è stata inoltre guidata per un uso utile alla rilevazione effettuata secondo le tre tecniche di ricerca del metodo d'indagine scelto. Il questionario di seguito proposto, suddiviso in cinque domande chiave, è stato sottoposto ai direttori marketing e

comunicazione, relazioni esterne, brand manager. Ciascuna azienda tuttavia, ha suggerito il referente per lo scopo di indagine presentato.

Questionario *La sostenibilità del Brand*

La sostenibilità rappresenta una delle possibilità di crescita del 21 ° secolo, ma non riguarda solo l'essere green come risposta ad una tendenza (l'eco-sostenibilità) sempre più diffusa. Si tratta di allineare gli obiettivi di fatturato con le operazioni di responsabilità sociale e ambientale, di creare un'organizzazione che serva meglio tutti i suoi stakeholder, dagli azionisti ai dipendenti, ai clienti e gli altri influenzati dal suo progresso. Le imprese saranno così giudicate sempre di più dalle loro performance sociali ed ambientali più che da quelle finanziarie.

1.L'innovazione ambientale e sociale sta diventando il motore per la crescita del business e dei valori di marca. La comunicazione della sostenibilità è considerata strategica dalla vostra azienda?

2.Ritiene sia possibile coniugare economicità e sostenibilità? Se sì, come?

3.In che percentuale rispetto al budget di comunicazione di marketing complessivo la sua azienda investe in comunicazione della sostenibilità, in strategie di green marketing? Quanto pensate di investire in futuro in queste iniziative?

4.Qual è la risposta dei vostri consumatori alle strategie di comunicazione sostenibile implementate?

5.Secondo lei, la comunicazione della sostenibilità incide positivamente sulla *brand equity* aziendale e sul valore di reputazione del brand della sua impresa? Se sì, ritiene sia possibile conseguire un vantaggio competitivo da un orientamento alla sostenibilità e, quindi, generare e misurare un Roi della sostenibilità?

4. RISULTATI E ANALISI

4.1. Risultati dal questionario

La rilevazione di dati primari rivolta al campione indagato ha fatto emergere lo stato dell'arte dell'orientamento di marca alla sostenibilità delle aziende che operano nel settore delle acque minerali in Italia. Su 10 gruppi indagati, 7 di questi hanno fornito le informazioni richieste. Il 30 % del campione non ha fornito i dati in merito proprio per la - sensibilità' di questi dati o per - ragioni di policy, nonostante abbiano confermato che la sostenibilità sia centrale nel proprio orientamento di marca.¹⁰⁷

I risultati mostrano le seguenti evidenze:

- le imprese indagate considerano strategica la comunicazione della sostenibilità e stanno adottando un orientamento complessivo alla sostenibilità che coinvolge tutti gli aspetti del business per creare valore condiviso;
- gli obiettivi di sostenibilità vengono integrati con quelli economici anzi sono considerati un elemento che contribuisce alla crescita di questi ultimi e che in futuro saranno sempre più determinanti;
- seppure la comunicazione della sostenibilità sia considerata strategica, gli investimenti in questa direzione restano ancora molto bassi in rapporto al

¹⁰⁷ Per leggere le interviste complete si veda allegato 7.2 - *Interviste alle aziende del campione d'indagine: il settore delle acque minerali in Italia.*

budget di marketing complessivo ma in crescita, soprattutto per il futuro. La ricerca mostra che le imprese hanno intenzione di investire via via di più per comunicare le proprie scelte sostenibili. Tuttavia possiamo affermare che si tratta di un processo che troverà la sua concretezza nel medio-lungo periodo poiché il tema della sostenibilità resta ancora sensibile e le imprese non sono ancora del tutto pronte a esporsi in questo senso per i rischi che comporta (effetto *green washing*);

- i consumatori rispondono positivamente alle scelte di sostenibilità implementate dalle imprese a patto che il prezzo non richieda uno sforzo economico eccessivo. Il driver all'acquisto resta il prezzo, anche se i consumatori premiano le scelte di sostenibilità delle imprese. Resta ferma la necessità di integrare gli obiettivi economici a quelli della sostenibilità, processo che diventerà sempre più imprescindibile per le aziende;

- la comunicazione della sostenibilità incide positivamente sulla brand equity aziendale e sul valore di reputazione del brand della impresa e quindi sulle vendite, anche se non nell'immediato. Si tratta di un investimento di lungo periodo ma necessario poiché vi è condivisione del fatto che il futuro sarà dei brand sostenibili ma soprattutto delle imprese sostenibili, ossia di quelle imprese che sapranno allineare gli obiettivi economici a quelli, sociali, ambientali, culturali e soprattutto generare valore condiviso (oltre la reputazione).

- le imprese indagate confermano che non esistono strumenti, o almeno non utilizzano strumenti che permettano di misurare l'impatto sulle vendite dei loro investimenti in termini di sostenibilità, affermando che al momento non vi siano strumenti che li aiutano a misurare e generare un ROI della sostenibilità.

4.2 La proposta di un modello per il Brand sostenibile

Le evidenze emerse dalla rilevazione indicano un trend delle strategie implementate dalle aziende verso un orientamento alla sostenibilità d'impresa per la costruzione del brand sostenibile. Il lavoro sin qui condotto tuttavia mira ad evidenziare le implicazioni manageriali legate ad un orientamento sostenibile di marca. Lo scopo è portare a conoscenza dei brand manager e dei direttori marketing della crescente necessità di adottare un approccio alla sostenibilità che pregni l'azienda in tutte le sue manifestazioni, superando la prospettiva soggettiva della responsabilità sociale che ha solo un collegamento limitato con il business e che agisce sulla reputazione e puntare sulla innovazione sociale per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale e dunque valore condiviso, funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda. Il lavoro suggerisce il passaggio dalla costruzione di *brand equity* (legata alla reputazione) a quella di *green brand equity* (legata all'innovazione sociale) attraverso la comunicazione della sostenibilità con riguardo ai rischi che questa comporta e adottando anche la prospettiva del consumatore per incidere sui suoi comportamenti di consumo. Un processo circolare che partendo dall'innovazione sociale promossa dalle imprese, mediata dalla comunicazione della sostenibilità, incida sui comportamenti del sovra-sistema del consumo e degli altri stakeholder generando valore condiviso per aumentare la *green brand equity* e creare di conseguenza vantaggio competitivo per l'impresa. Questa sarà così dotata di nuove risorse e pertanto in grado di alimentare e sostenere il processo innovazione sociale attivato. La Figura n.15 di seguito propone un modello di *branding* che pone al centro il Brand sostenibile come punto di partenza e al contempo di arrivo delle strategie di comunicazione da implementare per generare valore presso il contesto socio-economico di riferimento e *green brand equity*.

Figura n.15 – Il Brand sostenibile e la *green brand equity*: Un modello di *branding* circolare per la costruzione del patrimonio sostenibile di marca.



Fonte: Ns. elaborazione

L'innovazione ambientale e sociale sta diventando il motore per la crescita del business e dei valori di marca e dunque viene posta a livello di start del modello circolare, considerata come strategia di impresa da seguire a livello Corporate e promossa a tutti i livelli aziendali sino a pervadere l'azienda in tutte le sue manifestazioni e influenzare la sua *vision* e *corporate culture*. Tale processo di innovazione è mediato dalla comunicazione della sostenibilità, intesa in senso non solo tattico, ma

decisionale anche in considerazione del crescente ruolo svolto in termini di impatto circolare del contributo dei pubblici sempre più produttivi, al fine di generare valore condiviso.

La comunicazione della sostenibilità farà leva su alcuni item strategici per garantire condivisione dell'innovazione sociale promossa e generare valore, di seguito proposti:

- Integrazione mission/vision;
- Integrazione negli obiettivi strategici;
- Realizzazione di strutture organizzative dedicate;
- Alleanze strategiche;
- Investimenti e iniziative sociali, ambientali e culturali;
- Innovazioni di prodotto/processo;
- Certificazioni, premi e riconoscimenti;
- Considerazione dei rischi e delle opportunità sociali, ambientali e culturali.

I valori della comunicazione della sostenibilità (valori da comunicare) sottolineano il legame tra progresso sociale ed economico con riguardo a:

- Impatto ambientale;
- Utilizzo delle risorse (energia, acqua..)
- Salute dei lavoratori;
- Competenze dei dipendenti;
- Sicurezza degli operai;
- Vitalità e accessibilità dei fornitori;
- Sviluppo dei cluster locali.

Il processo di innovazione sociale attivato, che si fonda sulla premessa centrale che la competitività di una società e la salute delle comunità che lo circondano sono reciprocamente dipendenti, attraverso i processi di comunicazione strategici, misurabili con gli item su proposti, può favorire il processo di condivisione e generare valore condiviso. Vengono così esaltate le connessioni tra progresso sociale ed economico e si consolida il legame profondo con la società, superando il concetto di reputazione. Per concludere, il modello proposto suggerisce che la generazione di valore condiviso incrementa il valore percepito del brand attraverso il contagio sociale scatenato dalla condivisione e comunicazione della innovazione sociale.

Per misurare il livello di condivisione della proposta sostenibile del brand e il suo impatto in termini di incremento del suo valore percepito è possibile utilizzare degli indicatori quali:

nella prospettiva customer-based

- Brand loyalty;
- Brand name awareness;
- Qualità percepita;
- Brand associations;
- Altri asset di proprietà dell'azienda;

nella prospettiva stakeholder-based

- Interazione tra marca e portatori di interesse;
- Soddisfazione delle aspettative;
- Il comportamento della leadership;

L'incremento della brand equity così percepita, genera come outcome la crescita economico-sociale dell'impresa che si manifesta con un aumento di:

-Redditività;

-Reputazione;

-Fedeltà;

-Sinergia;

-Influenza politica.

Il vantaggio competitivo che ne deriva legittima in termini positivi il processo di crescita virtuoso attivato dall'innovazione sociale che, opportunamente capitalizzata, genera un patrimonio di marca sostenibile o *green brand equity*.

Il modello in questione è di tipo circolare e riflette il processo continuo di innovazione sociale e della natura dello scambio che intercorre con il brand per la creazione valore condiviso e di *green brand equity*. Ciò comporta che le risorse che ne derivano vanno reimmesse in circolo in termini di investimenti in innovazione sociale fino a divenire il nuovo paradigma entro il quale inscrivere lo sviluppo dell'impresa.

4.2.1 Analisi dei risultati nell'ottica del modello proposto

La ricerca condotta in questo lavoro rileva che lo *shift* tra l'approccio soggettivo di responsabilità suggerito dalla *Corporate Social Responsibility (CSR)* che impatta sulla Reputazione, all'approccio d'integrazione delle pratiche di sostenibilità del business per creare valore condiviso, non è ancora compiuto dalle imprese. La ricerca tuttavia evidenzia un buon livello di consapevolezza della necessità di adottare un approccio integrato alla sostenibilità (*Corporate Sustainability*) da parte delle imprese. Potremo dunque affermare che sul piano formale le imprese si stanno orientando verso la ricerca di modelli di business che traducano in termini sostanziali l'orientamento alla sostenibilità del brand. Più nello specifico dei casi

analizzati potremo individuare due cluster tra le aziende indagate a cui corrispondono posizionamenti distinti sul modello di brand sostenibile presentato nel paragrafo precedente.

Nel primo *cluster* è possibile collocare tra le aziende indagate: Norda, Ferrarelle, Spumador (gruppo Refresco Gerber), Pontevecchio. Si tratta di quelle aziende che, a livello del modello, si pongono allo stadio iniziale del processo di orientamento alla sostenibilità del proprio brand. Queste imprese sembrano aver compreso che le proprie strategie d'impresa dovranno integrare la visione sostenibile nel proprio business e fondare la propria crescita sull'innovazione sociale per avviare i processi descritti dal modello e generare valore condiviso verso la costruzione della marca sostenibile. Tuttavia tale processo sembra non attivato e fermo allo stadio di partenza.

Nel secondo *cluster* è possibile inserire: San Pellegrino (Gruppo Nestlé Waters), Fonti di Vinadio, Cogedi International. Si tratta di quelle aziende che si posizionano allo stadio Valore Condiviso del processo. Ciò significa che l'orientamento alla sostenibilità del brand è integrato nella mission/vision aziendale ed il processo di innovazione sociale, mediato dalla comunicazione della sostenibilità è stato avviato con il conseguente superamento dell'atteggiamento soggettivo alla responsabilità d'impresa e verso la creazione di valore condiviso. Tale atteggiamento tuttavia non è sufficientemente sostenuto e non attiva il contagio sociale auspicato per incrementare il valore percepito del brand, come suggerisce il modello e, pertanto resta ancora incompiuto il passaggio definitivo ad un orientamento sostenibile di marca come proposta di un nuovo modello organizzativo che integra la dimensione economica con quella sociale ed ambientale. L'autrice suggerisce di sostenere maggiormente i processi di innovazione sociale e capitalizzarle nella marca sostenibile il valore generato.

5. DISCUSSIONE DEI RISULTATI

5.1 Le implicazioni manageriali per i brand manager e direttori marketing

L'obiettivo cognitivo perseguito nel lavoro assume che la sostenibilità del brand

dipende dalla sua capacità di accrescere e consolidare il valore di marca nel rispetto e nella legittimazione degli stakeholders. La ricerca indaga le modalità attraverso le quali è possibile capitalizzare e includere l'orientamento alla sostenibilità nel valore del brand (*green brand equity*) affinché questo diventi il nuovo paradigma entro il quale includere le strategie d'impresa aziendale e fornire una nuova prospettiva, un nuovo modello organizzativo, per la nuova economia della felicità.

Il lavoro si propone di fornire un modello ai direttori marketing e ai brand manager che guidi il passaggio dall'approccio soggettivo di responsabilità suggerito dalla *Corporate Social Responsibility (CSR)* che impatta sulla Reputazione, all'approccio d'integrazione delle pratiche di sostenibilità del business per creare valore condiviso *Creating Shared Value (CSV)*. Il modello di *brand* sostenibile di tipo circolare proposto suggerisce che tale passaggio è possibile attraverso l'implementazione di strategie di innovazione sociale che, opportunamente comunicate (comunicazione della sostenibilità), generano valore condiviso al fine di accrescere il valore percepito della sostenibilità del brand (*green brand equity*). Il modello indica a tutti i livelli del processo circolare gli item che possono essere indicatori del livello di aderenza e condivisione della proposta sostenibile

aziendale presso il contesto di riferimento e controllare l'efficacia delle strategie di comunicazione implementate.

Le imprese che ricorrono al modello proposto possono utilizzarlo come strumento di posizionamento aziendale rispetto al proprio livello di progressione sul percorso della sostenibilità e stabilire in termini prospettici i passi da compiere, le strategie da adottare per compiere il processo di creazione di brand sostenibili.

Adottare il modello di *branding* suggerito, alla luce dei risultati delle evidenze rilevate sul campione, può contribuire alla definizione di brand sostenibili come sintesi e risposta ai cambiamenti profondi che attraversano l'economia mondiale e ridefiniscono le dinamiche della competizione, oltre che il modo stesso di fare impresa.

5.1.1 I limiti della ricerca

Lo studio condotto verifica la relazione esistente tra la sostenibilità d'impresa e l'impatto positivo che questa ha sul valore del brand e quindi sul vantaggio competitivo delle imprese attraverso l'adozione di un orientamento di marca sostenibile. Questa ipotesi è verificata attraverso il metodo del questionario su dati primari che permettono di tracciare solo una tendenza delle strategie d'impresa. Peraltro il campione analizzato fa riferimento a un solo settore merceologico, quello delle acque confezionate in Italia, con i limiti che questo comporta. Viene suggerito un modello di branding per guidare le scelte strategiche delle imprese per riorientare il proprio business e creare valore condiviso attraverso il raggiungimento di stati progressivi passando per l'implementazione di processi individuati nel modello ma, non si sofferma sugli aspetti operativi legati all'implementazione degli stessi. L'autrice auspica che successive ricerche possano concentrarsi sugli aspetti operativi della *corporate sustainability* per fornire anche strumenti di misurazione della *green brand equity* (ROI della sostenibilità, *Green Brand Value model*). Approfondire i processi di comunicazione della sostenibilità sul piano strategico ed operativo con

particolare riguardo allo sviluppo delle nuove tecnologie e nuovi media, soprattutto digitali. Molti marchi leader di oggi si stanno evolvendo nel campo del marketing e della comunicazione della sostenibilità attraverso messaggi in advertising che stimolano la riflessione, con campagne di *creative mission marketing*, campagne di *social media* e altri casi di *stakeholder engagement* di successo. In futuro l'autrice auspica di indagare tali argomenti.

6. IL PANEL DEGLI ESPERTI. RIFLESSIONI SULLA SOSTENIBILITA' COME ORIENTAMENTO DI MARCA

6.1 Intervista a Giancarlo Livraghi, pubblicitario, bibliografo e scrittore italiano

Ripensare l'economia, riscoprire i valori



Foto: da Livraghi. Anna Luisa Buongiorno, Giancarlo Livraghi, Gianluca Ruocco

Una giovane studiosa alla ricerca di un maestro incontra Giancarlo Livraghi. Gli rivolge alcune domande sui temi del suo indagare: società dei consumi, nuovi paradigmi di sviluppo, green economy ma soprattutto Marketing e qualità della vita. Ne viene fuori un interessante ritratto della società di oggi raccontato da uno dei “pensatori”, ma soprattutto autore-attore, della storia della comunicazione mondiale. Un messaggio ai giovani, un auspicio per la vita.

1 – La società dei consumi si è esaurita come paradigma di sviluppo. È giunto il tempo di ripensare l’economia così come la conosciamo?

“Società dei consumi” è un concetto semplicistico che serve più a confondere le idee che a chiarirle. Ci sono situazioni molto diverse nel mondo – e anche all’interno di ogni paese o regione. Da stati di estrema privazione in cui manca il necessario a sprechi insensati che causano disagio e conflitti prima ancora di inquinare l’ambiente.

E accade sempre più spesso che siano “contigui”. Vediamo dolorose situazioni di povertà, sacrificio e umiliazione in economie considerate “ricche”.

Ed eccessi plutocratici di turpi oligarchie in paesi “poveri” o cosiddetti “emergenti”. Con l’ovvia conseguenza di scatenare conflitti di cui, in molte parti del mondo, finora abbiamo visto solo un tormentato e confuso inizio.

È evidente che il “consumo”, quando si comincia ad averne l’esperienza, è una gioia in sé. Una conquista di libertà e buonumore. Per esempio l’Italia, sessant’anni fa, si stava trasformando da un paese storicamente “povero” a una nuova realtà in cui si diffondeva il “reddito disponibile” – cioè la possibilità per molte più persone e famiglie di comprare, o comunque avere, qualcosa di più dell’indispensabile alla sopravvivenza. Il che non vuol dire solo poter soddisfare qualche desiderio, o “potersi permettere” qualche divertimento, ma anche accedere a valori essenziali come la cultura, l’informazione, la salute, il benessere fisico e morale.

Un ciclo ragionevole (che non è quello in cui ora stiamo vivendo) porta naturalmente a una “maturazione”. Una (relativa) abbondanza non è più un valore in sé. Diventa ciò che deve essere: uno strumento. Da usare con buon senso e ragionevole equilibrio per ottenere ciò che davvero conta – quell’insieme che fu intelligentemente definito quarant’anni fa dagli studi del “Gruppo di Roma”: “qualità della vita”.

Una manifestazione particolarmente perversa del potere della stupidità (non posso evitare di citare il mio libro sull’argomento – e i testi online in gandalf.it/stupid/) sta nel fatto che le risorse tecniche, scientifiche, cognitive sono enormemente aumentate, ma la nostra capacità di usarle in modo sensato continua a degenerare.

2 - Ha ancora senso parlare di una crescita verticale, dal “segno più”, più occupazione, più salari, più Pil?

Non dovrebbe. Non è un caso che il concetto di “limite dello sviluppo” sia stato definito nel 1972 insieme a quello di “qualità della vita”. È evidente che in tutte le cose c’è una soglia oltre la quale la crescita diventa inutile – o anche dannosa. Che senso avrebbe se tutti diventassimo alti cinquanta metri o considerassimo necessario vivere in una casa di cinquemila metri quadri?

Già abbiamo (in paesi come il nostro) troppi telefoni cellulari, troppe automobili, troppi gadget e ammennicoli più complicati che funzionali. Eccetera. La crescita “fine a se stessa” non è solo una sciocchezza, può diventare una sciagura. Sappiamo che in molte cose “meno è meglio”. Soprattutto, la qualità è molto più importante della quantità.

Ma... c’è un ma. Anzi, ce ne sono più di uno. Siamo in una situazione in cui ci sono troppi disoccupati. È necessario che trovino lavoro. Troppi mal pagati, sfruttati e maltrattati. È necessario che guadagnino di più, vivano meglio, abbiano più soddisfazione e motivazione. Perverse gestioni politiche in Italia hanno creato trent’anni fa un mostruoso debito pubblico e da allora (con poche e insufficienti eccezioni) non solo non si è mosso un dito per ridurlo, ma si sono accumulate stupidaggini e malversazioni che

l'hanno peggiorato. Ora solo con la crescita economica è possibile ridurne il peso.

Perciò ahimè sì: in questa fase occorre anche aumentare le dimensioni della nostra economia. Ma se fosse una crescita “qualsiasi”, senza badare alla qualità, alle esigenze umane e alle prospettive del futuro, il rimedio potrebbe essere peggiore del male.

3 - Il capitalismo è davvero morto?

Non è mai stato così trionfante. Sembra anche privo di “nemici”. Nessuno più propone la sua totale abolizione. Non solo in Cina vediamo trionfare, sotto le bandiere di un presunto “comunismo”, un capitalismo sfrenatamente barbaro, crudele, violento, sfruttatore – e profondamente corrotto.

Il capitalismo, che ci piaccia o no, non è morto. Ma non sta bene. In tutto il mondo, l'economia è gravemente malata. L'infezione è cominciata negli “anni ottanta” del secolo scorso, quando una falsa “liberalizzazione” ha eliminato i controlli sulla speculazione finanziaria. La “ricchezza per tutti”, che assurdamente promettevano, si è trasformata (come era inevitabile) nel bieco arricchimento di una nuova perversa oligarchia a danno di tutto il resto dell'umanità.

La “crisi economica” in cui stiamo vivendo è provocata soprattutto da quell'abominevole perversione. Non potrà mai essere risolta se non si metterà fine ai grotteschi abusi dei cosiddetti “mercati finanziari”.

(Non posso evitare di citare almeno una delle parecchie cose che ho scritto su questo argomento, perché una spiegazione più precisa renderebbe troppo lunga la risposta. Vedi C'era una volta il mercato gandalf.it/arianna/mercato.htm – comprese le interessanti diagnosi di chi definisce i manipolatori finanziari come «psicopatici afflitti da una condizione biochimica che li rende incapaci di avere una normale empatia umana»).

Uno dei problemi (ed è grave) è la cattiva qualità della cosiddetta informazione. Ci sono, e stanno crescendo, voci ragionevoli di dissenso. Ma

hanno ancora scarsa diffusione. Il “rumore dominante” rimane asservito all’assurdo imperio della demenza speculativa (comprese critiche e polemiche insensate perché concepite nella stessa deforme prospettiva). Un po’ per servile complicità, ma più largamente per superficiale imitazione. Anche su questo argomento ho pubblicato, nel corso degli anni, varie osservazioni (per esempio [Tettontimento gandalf.it/arianna/tettont.htm](http://Tettontimento.gandalf.it/arianna/tettont.htm)).

4 - In questo scenario quale ruolo gioca il marketing? Cosa può fare? Cosa può diventare?

“Marketing” è diventata una parola oscena. Perché è osceno ciò che si fa chiamandolo falsamente “marketing”. Il marketing, quello vero, non è e non è mai stato l’arte di imbrogliare il prossimo – o di andare a caccia di vittime indifese con vari specchietti per le allodole. Né di proporre come panacee presunte “soluzioni miracolose” che arricchiscono solo chi riesce a venderle.

Dobbiamo riscoprire il vero valore del marketing. Che sta nel mettersi al servizio di chi acquista ciò che vogliamo offrire. Capire le sue esigenze, i suoi desideri, il suo modo di essere e di pensare. Impegnarsi in ricerca e sviluppo per soddisfarle sempre meglio. Cioè, soprattutto, saper ascoltare. E saper costruire quella preziosa risorsa che è la reciproca fiducia – non solo con il cosiddetto “consumatore finale” o utilizzatore del prodotto o servizio, ma anche con tutti gli altri interlocutori dell’impresa. Anche al suo interno. Uno dei peggiori problemi che affliggono le imprese (come ogni altro genere di organizzazioni) è la mancanza di “motivazione” nel loro personale. Cioè di una fondamentale risorsa di qualità.

Insomma il marketing non è una vernicetta con cui “imbellettare” un prodotto o un servizio qualsiasi per farlo sembrare ciò che non è. Deve essere un impegno profondo e coerente in tutta la struttura e in tutti i comportamenti dell’impresa.

Che cosa può fare il marketing? Molto. Non solo con la qualità di prodotti e servizi intelligentemente adatti alle esigenze di oggi e di domani. Anche con una evoluzione più efficiente e più civile delle culture di impresa.

Ma occorre (ed è urgente) una “rivoluzione copernicana”. Sradicare risolutamente, senza esitazione, le infestanti erbacce del falso marketing. E disinfectare con altrettanta energia le culture d’impresa (in generale, tutta l’economia e la società) dal catastrofico inquinamento della speculazione finanziaria.

5 –La risposta può essere la green economy, la blu economy in senso evolutivo intesa come un mare di opportunità da creare e cogliere?

Le chiacchiere su “blu economy” mi sembrano inutili – comunque non mi interessa giocare con le parole. È vero che il nostro pianeta, la cui superficie è per il 70 per cento acqua, è più azzurro che verde. Ma se l’usanza è chiamarla green va bene lo stesso. L’importante non è dire, è fare.

Non è la risposta a “tutti” i problemi. Ma è certamente una grande risorsa. Siamo in gravissimo ritardo. Ma, dopo troppi decenni di cincischiamento, confusione ed esitazioni, qualcosa è cambiato sei anni fa. Si è finalmente capito che lo sviluppo di energie rinnovabili non è solo una necessità per la sopravvivenza dell’ecosistema – è anche un’occasione per guadagnare parecchi soldi. Quando al necessario impegno civile e culturale si aggiunge la spinta economica, tutto l’andamento diventa più veloce.

Dovremmo vedere più investimenti nella ricerca scientifica, che può e deve aprire nuovi orizzonti. E più impegno da parte dei governi, non solo severamente “punitivi” contro chi inquina, ma anche di sostegno per chi sviluppa “energie pulite”.

Intanto alcune tecnologie sono già migliorate (per esempio pannelli solari con un maggiore rendimento e costo più basso). Ma ci sono anche tante

altre risorse, con un potenziale enorme che non si è ancora imparato a usare efficacemente.

Non è un'utopia, è una possibilità concreta, avere dieci o cento volte l'energia che ci serve senza più bruciare combustibili fossili né correre rischi con centrali nucleari.

Fra tante schifezze, questo è un bell'esempio di come si possa diventare ricchi e famosi, creare posti di lavoro, sviluppare l'economia e intanto "fare del bene" non solo a tutta l'umanità, ma a anche all'intera ecologia del pianeta (e di tutto quello che potremo scoprire quando finalmente riprenderà vigore l'esplorazione dello spazio).

Se fossi l'imperatore del genere umano direi "forza ragazzi, avanti tutta". Nelle grandi cose come nelle piccole, perché tutto aiuta. Dovrei talvolta sussurrare, come Alessandro Manzoni faceva dire al cancelliere Ferrer «adelante, Pedro, con juicio» – perché anche nelle "buone cose" si può sbagliare, non tutte le energie che andremo a stimolare potranno essere prive di rischi. Ma la prudenza non deve frenare l'impegno.

Comunque, decisamente, è ora di andare avanti, con più forza, più risorse, più decisione. È una di quelle straordinarie occasioni in cui tutto, anche la fatica, può avere l'autentico, gustoso sapore dell'allegria e dell'entusiasmo.

6 - Ai giovani, sui quali grava maggiormente il peso di ciò che ieri è stato trascurato, quale direzione indicare?

C'è un po' di retorica nel pensare "solo" ai giovani, quando la situazione sta pesando su tutti. È diffusa, per esempio, la barbara stupidità per cui una persona di cinquant'anni, che in qualche pasticcio della "crisi" ha perso il lavoro, si sente dire che "è troppo vecchia" per poterne avere un altro. Così si perdono energie importanti – e si rischia anche di togliere il sostegno della famiglia ai giovani che non hanno ancora trovato un lavoro.

Comunque – ai giovani direi, prima di tutto, di non scoraggiarsi. Non per stupida “bonomia”, ma perché (nonostante la “crisi” e i mille perversi modi in cui se ne approfitta per trattare in modo umiliante chi cerca lavoro) le occasioni ci sono e ci saranno.

Ma per trovarle ci vuole impegno. Chi nell’attesa si rassegna – e si rifugia negli ozi distratti del *carpe diem* – si vedrà inevitabilmente sorpassato da chi invece si impegna a migliorare la sua formazione.

Non c’è alcun male nell’accettare, provvisoriamente, lavori diversi da quelli che si ha intenzione di fare in futuro. Molte persone che poi hanno avuto brillanti carriere di ogni genere hanno fatto, da ragazzi, il cameriere o la commessa, l’aiutante di un imbianchino o di un elettricista, il fattorino o la “badante”. Ogni lavoro è, comunque, un’esperienza: si impara a capire come sono gli ambienti e le situazioni.

Comunque è sempre utile studiare. Non solo a scuola. L’importante è sapere che ciò che conta non è un “pezzo di carta”, un diploma o una laurea. È quello che impariamo e rimane in noi come patrimonio personale. Serve leggere, ascoltare, guardare, partecipare, capire. Allargare in tutti i modi possibili la propria cultura, con insaziabile curiosità.

Non è mai del tutto vero che il lavoro “non si trova”. Presto o tardi, le occasioni ci sono. Ma occorre allargare la prospettiva, per scoprire anche percorsi diversi da quelli che avevamo in mente. Avere continuamente attenzione, ostinazione e pazienza per capire dove si nascondono le possibilità. Il rischio è che ci passino davanti mentre stiamo guardando da un’altra parte.

Inoltre... non è mai il caso di trascurare il “volontariato”. Anche senza guadagnare soldi, è molto meglio “rendersi utili” che stare a far nulla. E intanto lavorando si impara.

7 - Se potesse, come titolerebbe il prossimo numero dell’Economist?

Back to basics¹⁰⁸

6.2 Intervista a Carlo Pontecorvo, Presidente Ferrarelle S.p.A

La sostenibilità del brand. Innovazione ambientale e sociale

La sostenibilità rappresenta la possibilità di crescita del 21 ° secolo, ma non si tratta solo di essere verde. Si tratta di allineare gli obiettivi di fatturato con le operazioni di responsabilità, di creare un'organizzazione che serve meglio tutti i suoi stakeholder, dagli azionisti ai dipendenti, ai clienti e gli altri influenzati dal suo progresso.

1- L'innovazione ambientale e sociale sta diventando il motore per la crescita del business e dei valori di marca. Qual è la vision di Ferrarelle al riguardo?

Ferrarelle crede nella sostenibilità come orientamento d'impresa e sostiene iniziative nel mondo dell'arte, della natura, dell'ambiente, oltre ad un'attenzione particolare all'aspetto sociale, che hanno come finalità quella di elevare l'immagine dell'azienda e l'immagine anche del brand rappresentante dell'azienda. Facendo un veloce elenco, Ferrarelle sostiene e promuove:

-per anni abbiamo fatto un piano di investimento con l'Unicef, dove veicolavamo un messaggio pubblicitario (sul packaging di Ferrarelle e non solo) che mostrava le iniziative prese jointly con Unicef e sostenute con una 'rinuncia' da parte di Ferrarelle di un centesimo sul prezzo di vendita per ciascuna bottiglia venduta. Questo ci ha consentito nel corso degli anni di fare numerose iniziative nei Paesi dell'Africa indicati dall' Unicef di piping per il trasporto dell'acqua potabile, la creazione di servizi igienici alle scuole che consentivano alle ragazze di andare a scuola poiché loro

¹⁰⁸ Il titolo del lavoro 'Back to basics' è un omaggio al maestro G. Livraghi e al suo intelletto, scomparso recentemente.

vietato per una serie di motivazioni anche di ordine religioso;
-da due anni facciamo attività con Telethon, una fondazione di ricerca genetica, dove peraltro sono membro del CDA
-a favore dell'ambiente, sosteniamo iniziative con il Fai
-nel mondo dell'arte e della cultura finanziamo mostre, premi letterari che hanno a loro volta finalità sociali e molte altre attività.

Tutte queste iniziative hanno elevato l'immagine e la reputazione del brand e dell'azienda. Oggi, anche se siamo un'azienda che opera in un settore difficile quale è quello del largo consumo, con un prodotto che per tanti versi è criminalizzato, per tanti considerato una cosiddetta commodity, certamente siamo indicati come un'azienda sensibile ai temi della sostenibilità, tanto è che facciamo parte anche della Fondazione Uman Foundation presieduta dal Giovanna Melandri.

2 - Le imprese saranno giudicate sempre più dalle loro performance sociali ed ambientali più che da quelle finanziarie. Come è possibile generare vantaggio competitivo dalla responsabilità e quindi generare un Roi della sostenibilità?

Le iniziative di tipo socio-ambientale e culturale che portiamo avanti rappresentano un elemento importante per la creazione di vantaggio competitivo ed è un onore, per certi versi poterle portare avanti, ma rappresentano anche un impegno economico per l'impresa non da poco, soprattutto per un'azienda che vende un prodotto la cui marginalità si approssima allo zero, naturalmente bisogna farle rientrare in un conto economico che alla fine dell'anno deve premiarci, non bastonare.

3 - Come possono i brand spostare il comportamento dei consumatori verso un atteggiamento eco attento, come possono spostare un iniziale interessamento dei consumatori verso l'adozione di comportamenti green e un nuovo stile di vita?

4 - Quali sono i driver della comunicazione eco-sostenibile, i fattori sui

quali fondare i valori di marca per stabilire una relazione virtuosa con i consumatori (autenticità, verità, trasparenza, consapevolezza)?

L'orientamento alla sostenibilità di un'impresa è molto legato all'imprenditore e al management dell'impresa, essendo l'unità di misura dei valori che un'impresa porta avanti e in che misura l'impresa vuole perseguire tali valori. Oggi l'imprenditore è ancora concepito come il capitalista, o a volte in maniera anche dispregiativa, come il 'padrone', utilizzando un'espressione anacronista, ma nella realtà dei fatti noi interpretiamo il capitalismo in senso etico e sociale, poiché crediamo che il primo atto sociale di un imprenditore è quello di garantire in un territorio l'occupazione garantendo buoni livelli di qualità e quantità della vita. La prima funzione sociale alla quale assolviamo è quella di dare lavoro a duecentocinquanta persone a Riardo in provincia di Caserta e a centodieci persone in provincia di Brescia, complessivamente più di 500 persone considerando tutto il gruppo. Per cui garantiamo occupazione diamo lavoro, non perseguendo l'arricchimento e l'accumulazione speculativa sfruttando i lavoratori, ma portando avanti un discorso di creazione di valore tutelando il capitale umano, inteso come parte integrante del processo. Quello del capitale umano è il primo valore al quale ci ispiriamo, poi naturalmente la solidarietà è un altro principio ispiratore, infatti in questa direzione promuoviamo una 'pioggia' di attività, interpretando in tal senso il nostro ruolo imprenditoriale. Tra l'altro il mio motto è 'chi ha deve dare' mai poi in un momento come questo in cui il disagio sociale che vive il Paese è tale per cui uno degli ultimi valori al quale il popolo italiano è la solidarietà per cui bisogna 'tirarlo fuori'.

5 - La condivisione della pubblicità sostenibile, la comunicazione eco-sostenibile può facilitare il processo di innovazione?

Sì, in questo i media generalisti sono un mezzo importante da utilizzare, ma particolarmente importanti in tal senso risultano quelle iniziative di comunicazione costruite ad hoc, che fanno vivere al consumatore

l'esperienza diretta dei valori dell'impresa e che coinvolgono l'impresa sotto il profilo delle evidenze, della trasparenza delle sue manifestazioni, e soprattutto della genuinità del prodotto considerato che operiamo in un settore delicato quale è quello alimentare. Bisogna considerare che il settore alimentare è tra i settori più mistificati e sofisticati che esistono, diciamo così, spesso millantando un made in Italy che made in Italy non è affatto. Per cui sicuramente la comunicazione della sostenibilità rappresenta un veicolo importante del processi di innovazione e trasparenza aziendale, di verità del prodotto e di coerenza tra corporate personality e image aziendale. Ad esempio, nell'ambito del grande Progetto Fai, di riqualificazione delle sorgenti, Masseria delle Sorgenti appunto, prevediamo le visite in azienda a Riardo, dove viene effettuato l'imbottigliamento e mostriamo anche come sia naturale l'effervescenza della nostra acqua. Anche attraverso questa insieme a tutta una serie di iniziative fatte insieme alle Università, comunichiamo davvero, quello che siamo e facciamo.

6 - L'ultima ricerca *Mainstream Green* realizzata da OgilvyEarth analizza i comportamenti dei consumatori negli Stati Uniti, Cina e Gran Bretagna e le loro implicazioni nel marketing;

Cioè che evidenzia la ricerca è la disparità tra le intenzioni sostenibili e le reali azioni e scelte di consumo dei consumatori, evidenziando un gap, il cosiddetto green gap, per lo più dovuto all'incremento di prezzo, alla premium *price strategy* dei prodotti green e alla loro percezione di essere prodotti di nicchia e destinati a un pubblico elitario. Come intervenire per ridurre tale disparità e conciliare economicità e sostenibilità?

Il driver all'acquisto oggi non è marchio, non è il valore del prodotto, né i valori aggiunti al prodotto, ma è il Prezzo, tanto è vero che più volte mi sono confrontato con diversi politici e ho dichiarato che come imprenditore avrei sottoscritto un impegno con chiunque, di lunga durata, in cui tutti i vantaggi, gli utili, il reddito prodotto dall'azienda, lo avrei destinato il 50% a reinvestimenti aziendali per portare avanti l'azienda e tenerla aggiornata e l'altra metà l'avrei destinata ad aumentare la salarizzazione

media, poichè nel passaggio dalla lira all'euro, al di là dei benefici indiscutibili che ci ha dato l'euro, si è verificato un aumento incontrollato dei prezzi abbiamo perso un potere di acquisto gigantesco, a causa dell'ingiustificato aumento dei prezzi di vendita al consumo che ha significato l'arricchimento indebito da parte di categorie di persone a danno del consumatore. Faccio sempre l'esempio del carciofo venduto il giorno prima al mercato a mille lire, il giorno dopo lo stesso carciofo veniva venduto a un euro e sono duemila lire e d'altro canto io ho qui con me dei dipendenti che sono dei professionisti, laureati in ingegneria, economia e commercio, che oggi guadagnano se sono bravissimi duemila e cinquecento, tremila euro. Ma il valore di questi 3000 euro oggi, non garantisce la sostenibilità di una famiglia monoreddito, non sono sufficienti. Una volta tremila euro erano sei milioni di lire italiane; quindi chi guadagnava cinque milioni di lire di una volta, viveva bene oggi con gli stessi soldi non si va da nessuna parte. Per cui è necessario aumentare la salarizzazione, ma affinché le imprese siano in grado di fare questo, hanno bisogno di avere una serie di agevolazioni di carattere fiscale e contributivo che le imprese non hanno perché oggi la fiscalizzazione dell'impresa in Italia è una delle più alte al mondo.

Dunque, possiamo affermarlo: Il mondo a un punto di svolta.

Il mondo di oggi si trova ad un punto di svolta: le nostre risorse naturali si stanno esaurendo e abbiamo sempre più persone sul pianeta. I governi di tutto il mondo hanno riconosciuto queste realtà e la necessità di cambiamento. I consumatori chiedono prodotti che hanno cicli di vita più lunghi e più valore. Si aspettano le imprese ad assumersi la responsabilità per il loro impatto sul mondo.

7 - Le società sono le istituzioni dominanti del nostro tempo. Essi, più di ogni altro soggetto, può facilitare un vero impatto positivo sul futuro. Le imprese che oggi fanno della sostenibilità il loro posizionamento di mercato, domani raccoglieranno i loro frutti. La sostenibilità per le imprese va considerata come un'opportunità, imperativo operativo e strategico?

Si, ma è una strada e un impegno molto lungo quello della sostenibilità. Molte aziende ricorrono a scorciatoie per ottenere degli obiettivi, ma ritengo che, usando il famoso aforisma per cui 'la verità viene sempre a galla', la strada della trasparenza, della verità, della genuinità in un certo senso, ti consente di costruire su basi solide, mentre le scorciatoie molto spesso fanno scivolare.

8 - Il futuro è dunque dei brand sostenibili?

Il futuro è dei brand sostenibili. Assolutamente sì. Non solo dei brand sostenibili ma direi che il futuro è delle imprese sostenibili, che puntano sul brand come veicolo di comunicazione, di fiducia e di dialogo nei confronti del consumatore.

7. ALLEGATI

7.1 Le tappe cronologiche dello sviluppo sostenibile. Dalla conferenza di Stoccolma al world summit di Johannesburg

1972 - Conferenza di Stoccolma

1980 - Programma Onu relativo all'ambiente: rapporto "The world conservation strategy"

1987 - Tokyo - Conferenza Onu per l'ambiente e lo sviluppo: rapporto "Our common future"

1989 - Unced: risoluzione 44/228 dell'Onu

1992 - Unep: conferenza di Rio de Janeiro

1993 - V Programma Ue - "Per uno sviluppo durevole e sostenibile"

1993 - "Risoluzione di Bruxelles" delle regioni Europee

1993 - Italia: deliberazione Cipe

1994 - Aalborg: prima Conferenza europea delle città sostenibili

1994 - Conferenza di Tunisi

1996 - Lisbona: II Conferenza europea delle città sostenibili

1996 - Istanbul: Conferenza Onu - "On human settlements" - Agenda habitat II

1997 - New York: sessione speciale assemblea generale delle Nazioni unite

1997 - Ue - "Trattato di Amsterdam"

1997 - "Risoluzione di Goteborg" delle regioni europee

1998 - Turku (Finlandia): "salute e città sostenibile"

1998 - Sofia (Bulgaria): "Verso la sostenibilità locale nell'Europa centrale e orientale"

1999 - Siviglia (Spagna): "Conferenza euromediterranea delle città"

sostenibili"

1999 - Den Haag (Olanda): "Strategie per le città sostenibili"

1999 - "Conferenza di Wexford" delle regioni europee

1999 - La "Carta di Ferrara"

1999 - Il "Documento di Firenze"

2000 - Hannover: III Conferenza europea delle città e dei comuni sostenibili

2001- Commissione delle Comunità europee

2001 - il Ministero dell'ambiente predispone il nuovo Pnss

2002 - Johannesburg: World summit delle Nazioni unite sullo sviluppo sostenibile

2004 - Aalborg +10 e gli Aalborg Commitments

1972 - Conferenza di Stoccolma

"SVILUPPO COMPATIBILE CON L'AMBIENTE"

E' la prima volta che vengono adottati a livello internazionale alcuni principi che saranno alla base del concetto di "sviluppo sostenibile":

- "l'uomo è portatore di una solenne responsabilità per la protezione e il miglioramento dell'ambiente per le generazioni presenti e future";
- "le risorse naturali della Terra devono essere salvaguardate a beneficio delle generazioni presenti e future attraverso una programmazione e una gestione appropriata e attenta";
- "deve essere mantenuta e, ove possibile, ricostruita e migliorata la capacità della Terra di produrre risorse vitali rinnovabili".

E' considerata una delle tappe fondamentali del pensiero su sviluppo e ambiente globale, e ha determinato la presa di coscienza dei problemi ambientali a livello internazionale. La conferenza ha prodotto un "Piano di azione", oltre ad una dichiarazione, recante 26 principi su diritti e responsabilità dell'uomo in relazione all'ambiente globale, da considerare

come principi guida per l'azione umana e le politiche di sviluppo. Tra i PRINCIPI affermati vi sono:

- libertà, eguaglianza e diritto ad adeguate condizioni di vita;
- le risorse naturali della terra devono essere protette, per il beneficio delle generazioni presenti e future, attraverso appropriata pianificazione e gestione;
- la capacità della terra di produrre risorse rinnovabili vitali deve essere mantenuta, e ripristinata ove possibile;
- la conservazione della natura deve avere un ruolo importante durante il processo di pianificazione dello sviluppo economico;
- gli Stati dovrebbero adottare un approccio integrato e coordinato per raggiungere lo sviluppo in modo da assicurare che lo sviluppo sia rispettoso dell'ambiente;
- una pianificazione razionale dovrebbe conciliare conflitti tra diversi bisogni di sviluppo sociale e l'ambiente naturale;
- gli insediamenti umani ed i processi di urbanizzazione devono essere pianificati in modo da garantire il massimo dei benefici economici e sociali per tutti, con il minimo degli effetti negativi sull'ambiente;
- politiche demografiche dovrebbero essere adottate ove ci sono tassi di crescita della popolazione eccessivi;
- occorre incoraggiare lo scambio di dati ed informazioni, e nuove tecnologie vanno trasferite alle regioni in via di sviluppo.

1980 - Programma Onu relativo all'ambiente: rapporto "The world conservation strategy"

Questo rapporto precisa per la prima volta il concetto di "sviluppo sostenibile", definito come "mantenimento dei processi ecologici essenziali per la produzione di alimenti, salvaguardia della diversità genetica del mondo animale e vegetale, sviluppo degli ecosistemi".

1987 - Tokyo - Conferenza Onu per l'ambiente e lo sviluppo: rapporto "Our

common future"

La relazione della Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, nota anche come "Rapporto Brundtland, lo sviluppo sostenibile", viene definita per la prima volta come: "uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni". La protezione dell'ambiente non viene più considerata come un vincolo allo sviluppo, bensì una condizione necessaria per uno sviluppo duraturo.

La Commissione aveva il compito di dare raccomandazioni per una agenda globale per il cambiamento, e cioè:

- esaminare e analizzare le cause principali della crisi che accomunava l'ambiente e lo sviluppo;
- proporre linee guida per azioni di intervento concrete e realistiche;
- formulare una strategia che consentisse di raggiungere uno "sviluppo sostenibile" entro il 2000.
- Secondo il "Rapporto", i politici dovrebbero essere guidati da 8 principali obiettivi indipendenti:
 1. il revival della crescita economica;
 2. il miglioramento della qualità della crescita, assicurando scelte giuste ed equilibrate dal punto di vista sociale ed ambientale, e venendo incontro alle esigenze di occupazione, cibo, energia, acqua e sanità ed igiene pubblica;
 3. la conservazione e il miglioramento dello stock di risorse naturali;
 4. la stabilizzazione dei livelli di occupazione;
 5. il riorientamento della tecnologia e una migliore gestione del rischio;
 6. l'integrazione di obiettivi riguardanti l'ambiente e l'economia nei processi di decisione;
 7. la ristrutturazione delle relazioni economiche internazionali;
 8. il rafforzamento della cooperazione internazionale.

Si prescrive che i paesi affluenti dovranno adottare degli stili di vita

"compatibili con le risorse ecologiche del pianeta", mentre i Paesi in via di sviluppo dovranno mantenere la crescita della popolazione e dell'economia in armonia con il potenziale produttivo dell'ecosistema terrestre.

1989 - Unced: risoluzione 44/228 dell'Onu

Si decide, in occasione del ventesimo anniversario della "Conferenza di Stoccolma", di organizzare la "Conferenza sull'ambiente e lo sviluppo" a Rio de Janeiro, per elaborare strategie e misure atte ad arrestare ed invertire gli effetti del degrado ambientale.

1992 - Unep: conferenza di Rio de Janeiro

AMBIENTE e SVILUPPO - "Earth summit"

Ha impostato i primi lineamenti di un piano d'azione mondiale per la tutela dell'ambiente.

Al termine della conferenza è stato firmato, dai 160 capi di Stato presenti, un documento, noto come Agenda 21, che raccomanda ai governi di sviluppare politiche ambientali coinvolgendo tutti i settori economici e sociali nella promozione, entro il 2000, di interventi concreti di salvaguardia, recupero e buona gestione delle risorse naturali. Il documento impegna il Sud come il Nord del mondo e prevede delle trasformazioni profonde dei comportamenti individuali e collettivi, prevede diverse priorità e costi sociali.

Durante il summit di Rio i governi di tutto il mondo adottarono tre importanti accordi:

- Agenda 21
- La dichiarazione su ambiente e sviluppo: documento di principi in materia di ambiente (in origine si trattava di una più ambiziosa "Carta della Terra", un Documento che avrebbe dovuto avere per l'umanità un'importanza pari alla "Dichiarazione dei Diritti dell'Uomo").
- Nella "dichiarazione", che comprende un preambolo e 27 principi, viene posto l'accento sul legame tra protezione ambientale e sviluppo, sulla necessità di eliminare modelli di produzione e consumo non sostenibili e di

promuovere un sistema economico internazionale aperto che sia di supporto allo sviluppo sostenibile. Vengono, inoltre, date indicazioni volte a promuovere un più sano ed efficiente rapporto tra uomo e ambiente. In particolare si richiama l'attenzione su una serie di argomenti rilevanti per l'ambiente, tra i quali l'equità intergenerazionale, i bisogni del mondo povero, la cooperazione tra Stati, la responsabilità civile e la compensazione dei danni ambientali, la partecipazione pubblica in decisioni ambientali, l'accesso alle informazioni ambientali, il principio inquinatore-pagatore, la valutazione di impatto ambientale.

- La dichiarazione sui principi forestali: documento finalizzato a limitare lo sfruttamento incondizionato delle foreste tropicali.

Inoltre vennero ratificate due Convenzioni legalmente vincolanti:

- Convenzione sul cambiamento climatico: documento finalizzato a contrastare l'effetto serra.
- Convenzione sulla diversità biologica: documento sulla conservazione del patrimonio genetico terrestre.

Agenda 21 è un documento strategico che prevede oltre 2500 raccomandazioni d'azione. Esso definisce, in 40 capitoli, le politiche settoriali da mettere in atto per ottenere uno "Sviluppo Sostenibile", affrontando tutti i campi nei quali è necessario assicurare l'integrazione tra ambiente e sviluppo.

Agenda 21 è un documento di intenti per la promozione di uno sviluppo più attento alle variabili sociali, ambientali ed economiche.

In esso sono riportate proposte concrete in merito a:

- lotta alla povertà;
- cambiamento dei modelli di produzione e di consumo;
- dinamiche demografiche;
- conservazione e gestione delle risorse naturali;

- protezione dell'atmosfera, degli oceani e della biodiversità;
- prevenzione della deforestazione;
- promozione di un'agricoltura sostenibile.
-

Il "Documento" affronta sia le tematiche specifiche (foreste, suoli, oceani, clima, atmosfera, energia, deserti, aree montane), sia quelle generali (demografia, povertà, fame, risorse idriche, modelli di consumo, urbanizzazione) sia quelle intersettoriali (risorse finanziarie, cooperazione, trasferimenti di tecnologie, sensibilizzazione ed educazione ambientale, informazione e formazione). In definitiva, Agenda 21 rappresenta un piano d'azione da adottare a partire dagli anni '90 durante il XXI secolo. L'Agenda 21 si divide in quattro sezioni:

1. dimensioni sociali ed economiche: programma diretto a realizzare nei paesi poveri una crescita economica non distruttiva dell'ambiente naturale (lotta alla povertà, controllo demografico, miglioramento delle condizioni di salute delle popolazioni, ecc.) e a modificare nei paesi ricchi i modi di consumo;
2. conservazione e gestione delle risorse per lo sviluppo: documento tecnico che contiene il vero e proprio programma ambientale, con indicazioni circa i mezzi tecnici e finanziari necessari per realizzarlo (protezione dell'atmosfera, gestione integrata dell'agricoltura, lotta alla deforestazione, gestione degli ecosistemi fragili, lotta alla desertificazione e alla siccità, preservazione della diversità biologica, gestione delle biotecnologie, protezione degli oceani e delle acque dolci, gestione delle sostanze tossiche, dei rifiuti solidi urbani e dei rifiuti radioattivi, gestione ecologica delle acque di scarico). In sostanza si presenta il ventaglio di risorse che devono essere considerate per poter raggiungere uno sviluppo sostenibile a livello locale, nazionale e globale;
3. rafforzamento del ruolo degli attori (principali gruppi della società civile): documento riconosce la necessità di potenziare la partecipazione della comunità locale, e individua il ruolo di alcuni specifici gruppi sociali nel

perseguimento dello sviluppo sostenibile (donne, giovani, anziani, sindacati, Organizzazioni non governative (Ong), settori produttivi, comunità scientifica);

4. strumenti per l'implementazione: si tratta di un'analisi dei mezzi necessari a perseguire le azioni per raggiungere un futuro ambientalmente sostenibile: strumenti scientifici, formazione, informazione, cooperazione internazionale, strumenti finanziari, strumenti giuridici.

1993 - V Programma Ue - "Per uno sviluppo durevole e sostenibile"

E' la contestualizzazione in sede comunitaria dei principi introdotti dalla conferenza di Rio e, in particolare, dall'Agenda XXI. Ha posto le basi di una strategia di sviluppo radicalmente innovativa rispetto alle precedenti azioni comunitarie. Il Programma promuove approcci innovativi alla politica ambientale europea, con particolare riferimento a:

1. alla condivisione della responsabilità attraverso una maggiore partecipazione degli attori sociali ed economici (amministrazione pubblica, imprese, collettività) e ad un'azione regolare di sorveglianza e di controllo;
2. alla complementarità delle misure normative con altri strumenti quali: aiuti finanziari, incentivi economici e fiscali, accordi su base volontaria, strumenti orizzontali di sostegno (raccolta di informazioni di base sull'ambiente, ricerca, pianificazione settoriale e territoriale, informazione, formazione).

Il Programma identifica cinque settori chiave di intervento (industria, energia, trasporti, agricoltura e turismo) e sette temi specifici (il cambiamento del clima, l'acidificazione e la qualità dell'aria, la protezione della natura e delle biodiversità, la gestione delle risorse idriche, l'ambiente urbano, le zone costiere, la gestione dei rifiuti) e tre settori sensibili che richiedono una gestione del rischio (rischi industriali, sicurezza nucleare e protezione radioattiva, protezione civile ed emergenze ambientali). Con la decisione del Parlamento europeo e del Consiglio (24 settembre 1998) il Programma viene ulteriormente rilanciato individuando 5 obiettivi prioritari:

1. integrazione delle esigenze ambientali in altre politiche;
2. allargamento della gamma degli strumenti utilizzati, al fine di cambiare in modo significativo le tendenze e le pratiche attuali;
3. garanzia di una migliore attuazione e applicazione della politica ambientale;
4. maggiori sforzi per sensibilizzare e informare meglio i cittadini sulle tematiche dello sviluppo sostenibile;
5. rafforzamento della funzione della Comunità nella messa a punto di impegni internazionali e nell'affrontare la cooperazione con i paesi dell'Europa centrale e orientale e del bacino mediterraneo.

La decisione sottolinea inoltre i seguenti aspetti, ritenendo che meritino particolare attenzione:

- garantire che la politica in materia di ambiente si basi su dati, statistiche e indicatori comparabili ed affidabili, su informazioni scientifiche corrette e su una valutazione dei costi e dei benefici;
- favorire e incentivare, nell'industria, l'innovazione relativa allo sviluppo durevole e favorire modelli di produzione e consumo sostenibili;
- incoraggiare modi pratici di migliorare le azioni di cooperazione e paternariato;
- promuovere iniziative, a livello locale e regionale, riguardanti le iniziative per realizzare lo sviluppo sostenibile;
- sviluppare politiche relative agli aspetti ambientali del programma sulla base di norme di protezione elevate.

Costituzione del gruppo di esperti di ambiente urbano, istituito dalla Commissione europea DGXI.

1993 - "Risoluzione di Bruxelles" delle regioni Europee

Le Regioni rappresentate alla conferenza di Bruxelles si sono accordate sull'incontrarsi ogni due anni per discutere della politica e delle normative ambientali europee.

1993 - Italia: deliberazione Cipe

"PIANO NAZIONALE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE IN ATTUAZIONE DELL'AGENDA 21"

Il Piano nazionale di sviluppo sostenibile del 1993 costituisce il primo documento del Governo italiano dedicato all'obiettivo dello sviluppo sostenibile.

In esso vengono definiti gli obiettivi e le azioni per avviare l'Italia sul cammino dello sviluppo sostenibile".

Il Piano nazionale seleziona dall'Agenda XXI gli obiettivi e le azioni più congruenti con la condizione ambientale del nostro Paese, tenendo conto dei settori chiave individuati dalla Comunità europea nel V Piano d'azione. Nello specifico, il Piano individua le azioni da porre in essere nei settori produttivi più tradizionali (industria, agricoltura e turismo), nelle infrastrutture di base (energia e trasporti), nella necessità di modificare radicalmente il punto di vista dei soggetti pubblici e privati verso i rifiuti.

Il Piano è articolato in capitoli, ciascuno dei quali descrive sinteticamente la situazione italiana, le indicazioni dell'Agenda XXI in proposito, gli obiettivi da assumere come prioritari, le azioni e gli strumenti necessari ed è completato da una matrice che indica i soggetti che detengono responsabilità per l'attuazione del piano.

Secondo il documento, una politica di sviluppo sostenibile a livello nazionale deve basarsi sui seguenti tre elementi:

- integrazione delle considerazioni ambientali in tutte le strutture di governo centrale e in tutti i livelli di governo, per assicurare coerenza tra le politiche settoriali;
- introduzione di un sistema di pianificazione, di controllo e di gestione per sostenere l'integrazione di ambiente e sviluppo nelle politiche;
- ampliamento e incoraggiamento della partecipazione pubblica ai processi

decisionali.

•

Si evidenzia che per concretizzare una strategia di sostenibilità per l'Italia sono necessarie diverse azioni, tra le quali:

- individuare precisi strumenti per rafforzare l'integrazione delle problematiche ambientali nelle politiche di settore;
- sollecitare interventi di modifica dei cicli produttivi in settori di attività a maggiore impatto ambientale;
- favorire comportamenti adeguati sia dei produttori che dei consumatori con l'introduzione di strumenti economici;
- adottare strumenti legislativi e rafforzare le strutture istituzionali preposte al confronto e alla verifica dell'attuazione delle politiche;
- promuovere il coinvolgimento e la corresponsabilizzazione di tutti gli altri attori individuati;
- mettere a punto indicatori di sostenibilità ambientale e un sistema nazionale di contabilità ambientale;
- promuovere lo sviluppo di un più rigoroso ed esteso corpo di conoscenze scientifiche, teoriche e pratiche, sia per la soluzione dei singoli problemi ambientali, sia per orientare e sostenere le scelte e le conseguenti azioni politiche per lo sviluppo sostenibile.

1994 - Aalborg: prima Conferenza europea delle città sostenibili

La "CARTA DI AALBORG"

E' il momento costitutivo della Campagna europea delle città sostenibili.

La Conferenza (600 partecipanti da 30 Stati europei) ha predisposto una "Carta di impegni e programmi - Carta di Aalborg" rivolgendo l'invito a firmarla a tutte le città e realtà metropolitane che intendono impegnarsi nella direzione della sostenibilità. La Carta definisce il concetto di sostenibilità, individua le responsabilità ambientali delle città e le impegna a sviluppare politiche e azioni per andare "verso città sostenibili".

Tra gli impegni principali, le città firmatarie hanno sottoscritto quello di predisporre la propria Agenda 21 Locale

La Carta di Aalborg è divisa in tre parti:

1. Parte I - Dichiarazione di principio: le Città Europee per un modello urbano sostenibile
2. In essa si definiscono i principi base che devono guidare le città europee verso la sostenibilità. Partendo dalla constatazione "che gli attuali livelli di sfruttamento delle risorse dei paesi industrializzati non possono essere raggiunti dall'intera popolazione esistente e tantomeno dalle future generazioni senza distruggere il capitale naturale", evidenziando la "impossibilità di arrivare ad un modello di vita sostenibile in assenza di collettività locali che si ispirino ai modelli della sostenibilità", in quanto "l'amministrazione locale si colloca ad un livello prossimo a quello in cui vengono percepiti i problemi ambientali e il più vicino ai cittadini", si riconosce che "le città svolgono un ruolo fondamentale nel processo di cambiamento degli stili di vita e dei modelli di produzione, di consumo e di utilizzo degli spazi", e pertanto, visto che "ogni città ha la sua specificità", occorre che "ciascuna trovi la propria via alla sostenibilità" integrando "i principi della sostenibilità nelle rispettive politiche e partire dalle risorse delle diverse città per costruire appropriate strategie locali".
3. Parte II - La Campagna delle Città Europee Sostenibili
4. In essa viene lanciato un Programma di promozione e supporto all'azione che mette in rete tutte le città ed aree urbane europee impegnate nell'Agenda 21.
5. Parte III - L'impegno nel Processo di Attuazione dell'Agenda 21 a livello locale: Piani Locali di Azione per un Modello Urbano Sostenibile
6. In quest'ultima parte, infine, si definiscono i passi da compiere per la progettazione ed attuazione dei piani d'azione locali.

1994 - Conferenza di Tunisi

Adozione della "Risoluzione per la promozione dello Sviluppo Sostenibile

nel Mediterraneo in considerazione della Dichiarazione di Rio e di Azione 21"

L'Agenda Med 21 (composta di 41 capitoli, di cui 12 dedicati alla conservazione e alla tutela delle risorse) è il contributo offerto dai Paesi della Regione Mediterranea agli impegni assunti a Rio dalla Comunità Mondiale. Viene concordato un pacchetto di misure integrative all'Agenda 21, mirate alle particolari condizioni socio-ambientali dell'area.

1996 - Lisbona: II Conferenza europea delle città sostenibili

La "Carta di Lisbona"

E' un aggiornamento della Carta di Aalborg in senso più applicativo, promuovendo strumenti operativi (indicatori, sistemi di gestione ambientale, EMAS, VIA, ecc.) e socio-politici (partecipazione, consenso, cooperazione);

Mentre lo scopo di Aalborg era quello di costruire un consenso generale su una "via europea" all'A21L, la Conferenza di Lisbona ha delineato gli indirizzi operativi per passare dalle dichiarazioni della Carta di Aalborg all'Azione.

La campagna delle Città Europee sostenibili ha nel frattempo raccolto 250 adesioni da parte di organismi locali e regionali, ha avuto lo scopo di far conoscere il problema sollecitando altri organismi alla sottoscrizione della Carta e quindi ad unirsi alla Campagna. La fase successiva, inaugurata dalla Conferenza di Lisbona, si concentra sulla realizzazione dei principi definiti nella Carta, dando avvio ed impegnandosi nel processo di attivazione di una Local Agenda 21, e sull'attuazione del locale piano di sostenibilità.

Il documento delinea un percorso in più punti:

- ricorda che un progetto di A21L inizia attraverso l'adesione alla Carta di Aalborg;
- sottolinea la centralità dell'approccio partecipato e della costruzione del consenso;
- evidenzia l'importanza della programmazione sistematica dell'attività per passare dall'analisi all'azione;

- delinea con precisione il fulcro dell'A21L nell'integrazione dello sviluppo ambientale con quello sociale ed economico per migliorare la salute e la qualità della vita dei cittadini;
- pone l'accento sugli strumenti e le tecniche per la gestione della sostenibilità (promuove strumenti integrati come indicatori di sostenibilità, EMAS, VIA e valutazione ambientale strategica);
- si sofferma sull'importanza dell'educazione e della formazione per permettere a tutti di partecipare in modo costruttivo al processo do Agenda 21 Locale;
- promuove infine la collaborazione e la cooperazione tra differenti livelli di governo.

1996 - Istanbul: Conferenza Onu - "On human settlements" - Agenda habitat II

La Conferenza ha visto la partecipazione di circa 20.000 rappresentanti dei governi, delle organizzazioni internazionali, delle amministrazioni locali, delle ONG, delle imprese e del mondo della ricerca, per affrontare la questione della crescente urbanizzazione che riguarda tutte le regioni del Pianeta.

Nel corso della conferenza è stata adottata una Agenda Habitat, un documento di grande respiro che tocca tutti gli aspetti della questione urbana e individua le politiche di intervento per affrontare problemi come la qualità della vita in città e lo stato dell'ambiente, il processo di urbanizzazione e il rapporto città-campagna, i rischi sociali particolarmente evidenti nelle città (disoccupazione, esclusione sociale, criminalità, povertà...)

1997 - New York: sessione speciale assemblea generale delle Nazioni unite
 Revisione e valutazione dell'attuazione dell'Agenda 21 "Earth Summit +5"
 L'Earth Summit aveva convenuto che dopo cinque anni sarebbe stato effettuato un riesame dei progressi compiuti, al fine di valutare in che modo nazioni, organizzazioni internazionali e la società civile avessero risposto.

L'Earth Summit +5, pertanto, ha effettuato una valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi della Conferenza di Rio (Piano di Azione per il XXI secolo), nell'intento di identificare e riconoscere i risultati positivi conseguiti. In tale contesto si è fatto notare come, a cinque anni da Rio, a fronte di una insoddisfacente realizzazione degli obiettivi generali definiti dall'Agenda 21, si è riscontrato, invece, un interesse crescente delle comunità locali, che attraverso l'informazione, l'educazione e la partecipazione dei cittadini sono risultati attori chiave per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile.

Tra i risultati raggiunti il più importante è l'acquisizione del concetto stesso di Sviluppo Sostenibile e cioè la consapevolezza che:

- le condizioni ambientali, la disponibilità di buona qualità ambientale e di risorse naturali sono condizioni essenziali per lo sviluppo;
- lo sviluppo economico non può e non deve forzare la capacità di carico della natura;
- la sostenibilità ambientale richiede anche sviluppo sociale e superamento della povertà.

La Conferenza ha originato il documento "Programma per l'ulteriore implementazione dell'Agenda 21".

1997 - Ue - "Trattato di Amsterdam"

Integrazione dei criteri di Maastricht con gli obiettivi dello "Sviluppo Sostenibile";

Negli anni 90 il trattato sull'Unione Europea, firmato a Maastricht il 7 febbraio 1992, pone come obiettivo prioritario (art. 2) la promozione di una crescita sostenibile e rispettosa dell'ambiente e specifica gli obiettivi e i principi guida di detta politica, nonché i fattori che devono essere presi in considerazione nel predisporla.

La politica dello "Sviluppo Durevole e Sostenibile", è la risposta che l'UE vuole dare ai problemi affrontati nella Conferenza di Rio del 1992.

Per poter raggiungere questo fine l'UE si è data "strumenti" diversi, così

esemplificabili:

- gli strumenti legislativi (norme a protezione della salute dei cittadini, in termini di qualità dei prodotti, sicurezza sul posto di lavoro, tutela dell'ambiente);
- gli strumenti di mercato (incentivi o disincentivi economici e fiscali, il principio della responsabilità civile, ecc.);
- gli strumenti orizzontali (dati statistici, ricerca scientifica e sviluppo tecnologico, migliore pianificazione settoriale e spaziale, informazione, istruzione e formazione dei cittadini);
- i meccanismi di sostegno finanziario.

I "settori di azione" che l'UE considera prioritari per una equilibrata politica dello "Sviluppo Durevole e Sostenibile" sono:

- gestione delle risorse naturali;
- controllo integrato dell'inquinamento e prevenzione della creazione dei rifiuti;
- riduzione dei consumi di energie non rinnovabili;
- migliore gestione della mobilità;
- miglioramento della qualità dell'ambiente urbano;
- miglioramento della sanità pubblica e della sicurezza.

Nel programma comunitario di politica ed azione a favore dell'ambiente e di uno Sviluppo Sostenibile vengono definiti 5 settori specifici nei quali intervenire, non solo per salvaguardare la salute pubblica e l'ambiente ma anche per gli interessi della collettività e la continuità nel tempo delle attività stesse. Essi sono: l'industria; l'energia; i trasporti; l'agricoltura; il turismo. Nel programma di sviluppo sostenibile tutti i cittadini, in quanto membri della Comunità Europea, hanno funzioni importanti da svolgere:

- in quanto singolo cittadino preoccupato per la qualità dell'ambiente generale, per la salute della persona, per la qualità della vita delle generazioni future, e in quanto cittadino responsabile che può influenzare le decisioni politiche;
- in quanto produttore diretto di inquinamento e di rifiuti domestici;
- in quanto consumatore di beni e servizi, dal momento che le cause e le

soluzioni dei problemi ambientali dipendono spesso dalle scelte del consumatore.

•

1997 - "Risoluzione di Goteborg" delle regioni europee

E' una delle conferenze ambientali dei Ministri e dei leader politici regionali dell'Unione Europea.

La Risoluzione riguarda tre argomenti principali:

- l'attuazione e gli ulteriori sviluppi della legislazione ambientale della U.E.;
- i processi dell'Agenda 21 Regionale;
il "greening" dei fondi strutturali.

1998 - Turku (Finlandia): "salute e città sostenibile"

Prima Conferenza Regionale della "Campagna Europea delle Città Sostenibili" (Paesi del Nord Europa)

Si tratta di una delle conferenze regionali (area del Baltico)preparatorie della Terza conferenza delle Città Sostenibili Europee.

1998 - Sofia (Bulgaria): "Verso la sostenibilità locale nell'Europa centrale e orientale"

Seconda conferenza regionale della "Campagna europea delle città sostenibili" (Paesi dell'Europa centrale e orientale).

Si tratta di una delle conferenze regionali (area centro orientale) preparatorie della terza conferenza delle Città sostenibili europee.

1999 - Siviglia (Spagna): "Conferenza euromediterranea delle città sostenibili"

Terza Conferenza Regionale della "Campagna Europea delle Città Sostenibili" (Paesi del bacino del Mediterraneo)

Si tratta di una delle conferenze regionali (area del Mediterraneo)preparatorie della Terza conferenza delle Città Sostenibili Europee.

1999 - Den Haag (Olanda): "Strategie per le città sostenibili"

Quarta Conferenza Regionale della "Campagna Europea delle Città Sostenibili" (Paesi dell'Europa Centro-Occidentale)

Si tratta di una delle conferenze regionali (Europa nord-occidentale) preparatorie della Terza conferenza delle Città Sostenibili Europee.

1999 - "Conferenza di Wexford" delle regioni europee

E' una delle conferenze ambientali dei Ministri e dei leader politici regionali dell'Unione Europea.

Tale Conferenza ha ribadito le conclusioni di Goteborg, sottolineando l'impegno per la protezione del clima, attraverso l'utilizzo di energie pulite, il risparmio energetico e interventi nel campo dei trasporti, della pianificazione territoriale e della forestazione.

1999 - La "Carta di Ferrara"

Nel corso della Conferenza Euro-Mediterranea delle città sostenibili, tenutasi nel gennaio 1999, gli amministratori locali italiani presenti hanno concordato di istituire un coordinamento nazionale dei processi di agenda 21 locale in Italia.

Gli enti locali hanno sottoscritto la Carta di Ferrara ed hanno creato l'Associazione a Bologna nel 2000. L'associazione oggi raccoglie circa 300 enti ed è network più significativo in relazione alle politiche e agli strumenti di sostenibilità.

Gli scopi e gli obiettivi del Coordinamento sono stati discussi e successivamente sintetizzati in una Carta, denominata la "Carta di Ferrara", che impegna a:

- promuovere i processi di Agenda 21 Locale in Italia;

- monitorare, diffondere e valorizzare le esperienze positive in corso;
- favorire e potenziare lo scambio di informazioni sui temi correlati all'Agenda 21;
- raccogliere e diffondere le informazioni riguardanti studi e attività in corso di elaborazione sulle tematiche dell'Agenda 21 Locale;
- attivare momenti di formazione per gli apparati tecnici delle amministrazioni interessate;
- facilitare e promuovere occasioni per la costituzione di "paternariati" su progetti di Agenda 21 locale e candidature a progetti europei;
- sollecitare il coinvolgimento e la partecipazione delle Amministrazioni Pubbliche all'interno delle Reti Europee ed Internazionali attive nel processo di Agenda 21;
- concorrere alla costruzione di un contributo italiano al movimento internazionale di Agenda 21.

1999 - Il "Documento di Firenze"

Le Amministrazioni Regionali e Locali riunite a Firenze nel settembre 1999 per la "Conferenza sulle Agende 21 Locali", hanno riconosciuto, come base fondamentale per ogni opportunità di sviluppo, i principi dello sviluppo sostenibile della Commissione Brundtland, le indicazioni del Programma d'Azione delineato nell'Agenda XXI di Rio, i contenuti della "Carta di Aalborg", confermata dal "Piano d'Azione di Lisbona", e quelli della "Carta di Valencia" confermati dalla "Risoluzione di Goteborg", le indicazioni e gli impegni del "Documento di Ferrara" per la costituzione del "Coordinamento Agende 21 Locali Italiane".

Inoltre hanno auspicato lo sviluppo di strategie sostenibili nei processi di smaterializzazione e nel settore dell'energia, una promozione delle iniziative di informazione, formazione ed educazione ambientale, l'adesione delle imprese alle procedure volontarie di certificazione della qualità ambientale, l'estensione delle iniziative di monitoraggio e di contabilità ambientale per la valutazione delle politiche di settore dei piani e dei

programmi, lo sviluppo di iniziative integrate per la conservazione della biodiversità e del paesaggio, per la tutela e valorizzazione delle risorse naturali e della qualità urbana.

Infine si sono impegnate a creare le condizioni per sviluppare maggiormente, in Italia, il processo di realizzazione delle Agende 21 Locali, a promuovere strumenti per garantire l'integrazione dell'ambiente nelle politiche locali, ad attivare strumenti ed occasioni di informazione, formazione ed educazione ambientale orientati a promuovere modelli di comportamento e stili di vita coerenti con i principi dello "Sviluppo Sostenibile".

2000 - Hannover: III Conferenza europea delle città e dei comuni sostenibili

"Appello delle autorità locali alle soglie del XXI Secolo"

La Conferenza ha avuto luogo per fare un bilancio sui risultati conseguiti e per concordare una linea d'azione comune alle soglie del 21° secolo.

Prendendo spunto dal Piano d'Azione di Lisbona, sono stati identificati i temi chiave della gestione urbana nel cammino verso la sostenibilità:

- sviluppo urbano compatto;
- riabilitazione delle zone urbane e delle aree industriali depresse;
- riduzione dello sfruttamento e utilizzo più efficiente del territorio e di altre risorse naturali;
- trasporti locali;
- gestione energetica;
- lotta contro l'emarginazione sociale, la disoccupazione e la povertà.

E' stato lanciato un appello alla "comunità internazionale", alle "istituzioni europee", ai "governi nazionali", alle "autorità locali", agli "attori dell'A21L", ai "dirigenti e decisori del settore commerciale e finanziario" al fine di:

- sostenere maggiormente l'implementazione dell'A21L in quei paesi che non si

- sono ancora impegnati nel processo di sviluppo sostenibile;
- dare priorità alla promozione della "Campagna delle Città e Comuni Europei Sostenibili";
 - integrare le tematiche socio-ambientali nella politica economica, nella legislazione, nei programmi e nei piani di finanziamento;
 - promuovere la cooperazione municipale, regionale e internazionale a favore della sostenibilità e lo scambio delle relative procedure fondamentali;
 - sviluppare e realizzare i piani d'azione in materia di sviluppo sostenibile (Agenda 21 Locale);
 - adottare sistemi di gestione per la sostenibilità locale e l'efficienza ambientale, quali ad esempio il Bilancio Ambientale e il Regolamento EMAS;
 - rendere accessibili le competenze e i metodi a tutti gli operatori dell'Agenda 21 Locale;
 - integrare nelle strategie aziendali considerazioni sull'ecologia, la salute, la sicurezza e il rischio.

2001- Commissione delle Comunità europee

Quinto Programma di azione per l'Ambiente della Comunità Europea - "Ambiente 2010: il nostro futuro, la nostra scelta"

Il Sesto programma d'Azione dell'Unione Europea è il documento che delinea gli scenari per lo sviluppo delle politiche ambientali della Comunità Europea. Un uso razionale delle risorse naturali del pianeta e la salvaguardia degli ecosistemi sono presupposti essenziali dello sviluppo sostenibile, assieme alla prosperità e ad una equilibrata organizzazione sociale. Dallo sviluppo sostenibile dipendono, in Europa e nel mondo, il nostro benessere a lungo termine e l'eredità che lasceremo alle future generazioni. I temi principali:

- integrazione delle tematiche ambientali nelle politiche settoriali - l'integrazione delle tematiche ambientali nelle altre politiche va approfondita. I progressi dovranno essere misurati mediante appositi

indicatori e l'analisi comparata. La collaborazione con il mercato attraverso le imprese e gli interessi dei consumatori contribuirà a creare modelli di produzione e consumo più sostenibili: non si tratta semplicemente di penalizzare le imprese inadempienti, ma di introdurre regimi che permettano di premiare i migliori; di informare i consumatori perché possano scegliere i prodotti più ecologici orientando così il mercato in una certa direzione; di sopprimere i sussidi pubblici a favore di pratiche nocive per l'ambiente; di incoraggiare le imprese a innovare, magari cogliendo le opportunità offerte dall'uso, dallo sviluppo e dalla diffusione di tecnologie pulite.

- cambiamento climatico - l'obiettivo è quello di stabilizzare le concentrazioni atmosferiche di gas di serra ad un livello che non generi variazioni innaturali del clima terrestre. La priorità assoluta per il Sesto Programma sarà l'attuazione del protocollo di Kyoto sull'abbattimento delle emissioni di gas di serra dell'8% rispetto ai livelli del 1990 entro il 2008-2012. Questo deve essere considerato un primo passo verso l'obiettivo a lungo termine di un abbattimento del 70%.
- natura e biodiversità: proteggere una risorsa unica - l'obiettivo è quello di proteggere e ripristinare il funzionamento dei sistemi naturali ed arrestare la perdita di biodiversità nella Comunità Europea e nel mondo e di proteggere il suolo dall'erosione e dall'inquinamento. La completa attuazione della legislazione ambientale è la chiave di volta per risolvere la minaccia dell'inquinamento. La rete comunitaria Natura 2000 si prefigge di tutelare alcune aree importanti dal punto di vista ambientale e va realizzata nella sua interezza.
- ambiente e salute - l'obiettivo è quello di ottenere una qualità dell'ambiente in virtù del quale il livello dei contaminanti di origine antropica, compresi i diversi tipi di radiazioni, non dia adito ad impatti o a rischi significativi per la salute umana.
- uso sostenibile delle risorse naturali e gestione dei rifiuti - l'obiettivo è quello di garantire che il consumo delle risorse rinnovabili e non rinnovabili non superi la capacità di carico dell'ambiente; ottenere il disaccoppiamento

dell'uso delle risorse dalla crescita economica mediante un significativo miglioramento dell'efficienza delle risorse, la dematerializzazione dell'economia e la prevenzione dei rifiuti. La prevenzione costituirà un elemento fondamentale della politica integrata dei prodotti.

2001 - il Ministero dell'ambiente predispose il nuovo Pnss

Il piano nazionale per lo sviluppo sostenibile

In sostituzione del precedente Piano approvato dal CIPE nel 1993.

Il documento denominato "Strategia d'azione ambientale per lo sviluppo sostenibile in Italia" è stato approvato dal CIPE nell'agosto 2002. Individua per il prossimo decennio i principali obiettivi ed azioni per quattro aree prioritarie: clima, natura e biodiversità, qualità dell'ambiente e della vita negli ambienti urbani, uso sostenibile e gestione delle risorse naturali e dei rifiuti. Per ognuna delle quattro aree vengono definiti obiettivi ed azioni, derivanti dagli impegni internazionali che l'Italia ha sottoscritto e gli impegni nazionali che si è data, corredati da una serie di indicatori di sviluppo sostenibile in grado di misurarne il raggiungimento.

Tra gli strumenti d'azione, la strategia prevede l'integrazione del fattore ambientale in tutte le politiche di settore, a partire dalla valutazione ambientale di piani e programmi; l'integrazione del fattore ambientale nei mercati, con la riforma fiscale ecologica nell'ambito della riforma fiscale generale, la considerazione delle esternalità ambientali e la revisione sistematica dei sussidi esistenti; il rafforzamento dei meccanismi di consapevolezza e partecipazione dei cittadini; lo sviluppo dei processi di Agenda 21 locale; l'integrazione dei meccanismi di contabilità nazionale.

Il documento è il frutto di un intenso processo di concertazione e si conclude con la necessità di prevedere meccanismi di verifica del raggiungimento degli obiettivi. In linea con queste indicazioni, il CIPE ha deciso il rafforzamento della sua Commissione dedicata allo sviluppo sostenibile e l'istituzione di un Forum per lo Sviluppo Sostenibile.

2002 - Johannesburg: World summit delle Nazioni unite sullo sviluppo sostenibile

Dal 26 agosto al 4 settembre 2002 si è tenuto il summit mondiale sullo sviluppo sostenibile (WSSD). Molti leaders mondiali e migliaia di persone e organizzazioni si sono riunite per tentare di risolvere i problemi principali che affliggono il nostro pianeta e pianificare un futuro migliore per tutti.

Il Summit ha concluso i propri lavori approvando tre documenti principali che sono le basi internazionali dello sviluppo sostenibile:

1. la dichiarazione di Johannesburg sullo sviluppo sostenibile: è un documento di principi, comprendente 37 punti, che impegna moralmente i contraenti a intraprendere la strada dello sviluppo sostenibile. I 37 punti sono divisi in sei paragrafi:

- dalle nostre origini al futuro: in cui si esprime la necessità di conciliare lo sviluppo economico e civile dei popoli con le esigenze di protezione dell'ambiente;
- da Stoccolma a Rio de Janeiro a Johannesburg: dove vengono rievocati i tre vertici fondamentali per la prospettiva dello sviluppo sostenibile;
- le sfide da raccogliere: dove vengono evidenziate le interdipendenze tra i problemi ambientali e quelli sociali;
- il nostro impegno verso lo sviluppo sostenibile: in cui si fissano alcune priorità: lo sradicamento della povertà, diritti umani, assistenza ai Paesi in via di sviluppo;
- multilateralismo: in cui si esprime la necessità di istituzioni multilaterali per un monitoraggio dei progetti di sostenibilità;
- che si avveri: contenente l'augurio di una concreta realizzazione delle dichiarazioni di intenti pronunciate a Johannesburg.

Nella dichiarazione è stata scritta nero su bianco, per la prima volta, una critica alla globalizzazione. In questo documento si cita infatti che "la globalizzazione ha aggiunto nuove sfide" alle crisi ecologiche del pianeta e alle disuguaglianze sociali e che i suoi "costi e benefici sono disegualmente distribuiti". 2. il Piano d'Azione del WSSD: è il documento chiave del

Summit e ne rappresenta forza e debolezza. Alla fine delle serrate trattative il Piano, adottato nella notte del 3 settembre, ha riassunto gli obiettivi concordati sui diversi argomenti in discussione in 152 punti, articolati in dieci sezioni. Il Piano d'Azione definisce le modalità con cui trasformare le buone intenzioni, rappresentate dai principi espressi nella Dichiarazione, in realizzazioni concrete, indicando gli obiettivi da perseguire in relazione ai temi discussi nel summit. I principali contenuti del piano sono:

- conferma del principio 15 della dichiarazione di Rio: approccio precauzionale;
- conferma del principio 7 della dichiarazione di Rio: responsabilità comuni ma differenziate tra paesi industrializzati e paesi in via di sviluppo.

Il documento si articola in 9 punti fondamentali: diritti umani, lotta alla povertà, protezione della salute, acqua potabile e servizi igienici, sostanze chimiche, biodiversità, protezione degli oceani e pesca, energia, cambiamenti climatici. 3. le iniziative di partenariato di tipo 2: sono state introdotte a Johannesburg nell'ottica di dare attuazione concreta ai principi dello sviluppo sostenibile. Sono stati formalizzati 562 progetti di cooperazione, che si trovano allegati al Piano d'azione, suddivisi per 12 settori di intervento. Per la loro attuazione che potrà avvenire nell'arco di dieci anni, è stato previsto uno stanziamento iniziale di 1500 milioni di euro. Si tratta di progetti bilaterali e multilaterali di cooperazione tra paesi industrializzati e paesi poveri, che includono la partecipazione prevalente di aziende private, le quali agiranno comunque, sotto la supervisione dei governi. Tali progetti dovrebbero costituire il volano per migliaia di iniziative analoghe, pubbliche, private o miste, che andranno a tradurre operativamente i principi dello sviluppo sostenibile. A questi documenti si aggiunge la Dichiarazione dei governi locali al WSSD approvata dalle Autorità Locali. Parallelamente ai rappresentanti nazionali, nella sessione sul governo locale "L'azione locale muove il mondo" - un evento di quattro giorni parallelo al Summit - i leader locali hanno discusso la realizzazione concreta delle strategie e pianificato la loro

azione per il prossimo decennio, formalizzando le proposte emerse nella Dichiarazione dei Governi Locali. Alcuni governi regionali dei vari continenti hanno approvato, inoltre il documento di prima costituzione di una rete internazionale di Autorità sub-nazionali denominato Dichiarazione di Gauteng, dal nome della provincia nella quale si trova Johannesburg e che ha ospitato il Regional Governement Network. Dal Summit sono emersi alcuni importanti elementi positivi:

- la conferma dei principi e degli strumenti di sviluppo sostenibile definiti a Rio con l'integrazione delle politiche economiche, sociali ed ambientali, precauzionalità comune;
- l'impegno verso Agenda 21 e le buone pratiche sostenibili;
- la valorizzazione dell'azione locale e dello strumento della cooperazione.
- Rispetto a Rio hanno assunto notevole rilevanza le imprese, che possono essere coinvolte in progetti e interventi ambientali e nella possibile attuazione di progetti bilaterali fra paesi industrializzati e paesi poveri.

2004 - Aalborg +10 e gli Aalborg Commitments

Nel giugno 2004 ad Aalborg ha luogo la Quarta Conferenza europea delle città sostenibili (detta "Aalborg+10"); in essa 110 comuni, appartenenti a 46 paesi diversi, confermano una visione comune per un futuro urbano sostenibile.

La Conferenza è stata l'occasione per effettuare una riflessione su dieci anni (Aalborg 1994) di impegno per la realizzazione di azioni locali per la sostenibilità, necessaria per fissare nuovi traguardi e assumere impegni più definiti. In particolare è stata individuata la necessità di fissare target qualitativi e quantitativi per l'implementazione dei principi di sostenibilità.

La visione si concretizza nei cosiddetti "Commitments Aalborg +10", una serie di impegni condivisi finalizzati a tradurre la visione comune in azioni concrete a livello locale. I "Commitments" sono uno strumento flessibile e

adattabile alle singole situazioni locali. I governi locali che vi aderiscono avviano un percorso di individuazione degli obiettivi, che coinvolge gli stakeholders locali e che si integra con l'Agenda 21 Locale o con altri piani d'azione sulla sostenibilità.

Con la sottoscrizione degli Aalborg , gli enti si impegnano a:

1. Produrre una analisi integrata sulla base degli Aalborg Commitments, entro 12 mesi dalla sottoscrizione, che definisca i target per ogni punto del documento su progetti e iniziative in corso;
2. istituire un processo locale condiviso per la individuazione degli obiettivi che aggrega l'Agenda 21 Locale e altri piani;
3. stabilire specifici obiettivi locali entro 24 mesi dalla data della firma, fissando scadenze temporali per verificare i progressi compiuti rispetto agli impegni presi;
4. effettuare una verifica periodica dei nostri risultati relativamente agli Aalborg Commitments e renderla disponibile ai cittadini; diffondere regolarmente informazioni sugli obiettivi e i relativi progressi.

7.2 Interviste alle aziende del campione d'indagine: il settore delle acque minerali in Italia

Questionario n. 1 - La sostenibilità del Brand

Gruppo San Pellegrino SPA. Intervista telefonica alla dott.ssa Daniela Murelli Direttore Corporate Social Responsibility Sanpellegrino S.p.A - Nestle Waters Italy tel: +39-02.3197.2273 - daniela.Murelli@waters.nestle.com

La sostenibilità rappresenta una delle possibilità di crescita del 21 ° secolo, ma non riguarda solo l'essere green come risposta ad una tendenza (l'eco-sostenibilità) sempre più diffusa. Si tratta di allineare gli obiettivi di fatturato con le operazioni di responsabilità sociale e ambientale, di creare un'organizzazione che serva meglio tutti i suoi stakeholder, dagli azionisti ai dipendenti, ai clienti e gli altri influenzati dal suo progresso. Le imprese saranno così giudicate sempre di più dalle loro performance sociali ed ambientali più che da quelle finanziarie.

1.L'innovazione ambientale e sociale sta diventando il motore per la crescita del business e dei valori di marca. La comunicazione della sostenibilità è considerata strategica dalla vostra azienda?

Per noi di San Pellegrino è assolutamente centrale e strategica e sicuramente pervade tutto il nostro business per creare valore condiviso e diventa il nostro orientamento di fare impresa, quello della sostenibilità appunto, inteso come un certo modo di comportarsi nei confronti dell'ambiente e della società. Per la nostra azienda il focus ambientale è molto forte visto che l'acqua, la risorsa con la quale abbiamo a che fare, è rinnovabile ma non inesauribile e deve essere tutelata anche a discapito del nostro lavoro quotidiano, oltre alla responsabilità sociale a partire dalla tutela dei nostri lavoratori. Quando si parla di CSR in Sanpellegrino, però, diventa sempre più importante l'aspetto della creazione di valore per tutti gli stakeholder. Per fare un esempio significa lavorare sull'educazione alla corretta idratazione che è un focus aziendale, ma impatta anche sulla salute. CSR vuol dire anche benessere sul luogo di lavoro, la Sanpellegrino è stata tra le prime aziende a credere nei congedi di paternità e concedere due settimane retribuite a tutti i papà ecc.

2. Ritiene sia possibile coniugare economicità e sostenibilità? Se sì, come?

E' un obiettivo a cui puntiamo ma guardiamo maggiormente alla creazione di valore condiviso. Come dimostrano i dati la creazione di valore per il sistema Italia è importante in termini di indotto soprattutto in considerazione del fatto che Sanpellegrino non può delocalizzare gli stabilimenti, perché l'acqua minerale deve essere prodotta in quel determinato luogo. Per dare ancora più forza alla nostra attività, questo aspetto deve essere comunicato.

Quindi se si pensa che le fonti delle nostre acque sono localizzate in piccoli paesi, per questi rappresentiamo la prima fonte di occupazione per i lavoratori della zona ed in questo senso l'economicità è perseguita attraverso l'efficienza ma rientra in un discorso di preservazione anche del sistema valore condiviso che produciamo.

3. In che percentuale rispetto al budget di comunicazione di marketing complessivo la sua azienda investe in comunicazione della sostenibilità, in strategie di green marketing? Quanto pensate di investire in futuro in queste iniziative?

Estremamente ancora bassa rispetto al budget di marketing complessivo. Non facciamo advertaising classico su questi temi se non in una percentuale estremamente piccola, un 3% possiamo dire. Tuttavia comunichiamo la sostenibilità in altro modo, sulle etichette, nei processi di educazione ambientale. Vale la pena ricordare l'impegno per la valorizzazione degli imballi con l'educazione alla raccolta differenziata: il pet, infatti, è completamente riciclabile, e le bottiglie in pet non sono un rifiuto, ma una risorsa. Invece le bottiglie sono sempre sul banco degli imputati quando si parla di sostenibilità ambientale nonostante siano la cassaforte dell'acqua che deve essere imbottigliata alla sorgente per mantenere la sua specificità. Naturalmente stiamo cercando di utilizzare

materiali sempre meno impattanti: grazie al nostro programma di ricerca e sviluppo abbiamo alleggerito la plastica mantenendo però le caratteristiche della bottiglia e la facilità di utilizzo da parte del consumatore finale e, recentemente, abbiamo lanciato le bottiglie in bio pet, un materiale al 30% di origine vegetale. Tuttavia per il futuro abbiamo intenzione di comunicare maggiormente questi aspetti e far crescere la percentuale di budget dedicata a questi temi sempre più determinanti. Comunicare è importante per creare degli esempi e diffondere buone pratiche che possano impattare positivamente sul sistema Paese. Pure quello del “green washing” è un tema importante e, naturalmente, non condividiamo questa pratica. Per quanto ci riguarda comunichiamo meno di quello che facciamo proprio per l'estrema attenzione al concetto di CSR che deve essere realmente utile all'ambiente e alla collettività.

4. Qual è la risposta dei vostri consumatori alle strategie di comunicazione sostenibile implementate?

I nostri consumatori rispondono in maniera assolutamente positiva come dimostrano le ricerche che conduciamo sulla percezione dei consumatori che sono sempre più attenti e consapevoli rispetto a queste tematiche.

5. Secondo lei, la comunicazione della sostenibilità incide positivamente sulla brand equity aziendale e sul valore di reputazione del brand della sua impresa? Se sì, ritiene sia possibile conseguire un vantaggio competitivo da un orientamento alla sostenibilità e, quindi, generare e misurare un Roi della sostenibilità?

La comunicazione della sostenibilità incide in termini positivi sulla equity del brand e sul valore di reputazione della nostra azienda ed è un valore fondamentale per la costruzione di una reputazione aziendale positiva di lungo periodo nei confronti di tutti gli stakeholder. Tuttavia ad oggi non esistono strumenti per quanto ci riguarda, utili a misurare in maniera esatta quanto questo possa generare vantaggio competitivo. Va sicuramente detto che la comunicazione della sostenibilità incide sulla reputazione aziendale positivamente e questa, anche se non nell'immediato, impatta in termini positivi sugli obiettivi di vendita.

Questionario n.2 - La sostenibilità del Brand

Gruppo Fonti di Vinadio – Indagine postale e-mail a Gianluca Buzzegoli
Marketing Communication Manager FONTI DI VINADIO S.P.A. Via
Manara 6, 10133 Torino tel. +390116606120 -
gianlucabuzzegoli@santanna.it

La sostenibilità rappresenta una delle possibilità di crescita del 21 ° secolo, ma non riguarda solo l'essere green come risposta ad una tendenza (l'eco-sostenibilità) sempre più diffusa. Si tratta di allineare gli obiettivi di fatturato con le operazioni di responsabilità sociale e ambientale, di creare un'organizzazione che serva meglio tutti i suoi stakeholder, dagli azionisti ai dipendenti, ai clienti e gli altri influenzati dal suo progresso. Le imprese saranno così giudicate sempre di più dalle loro performance sociali ed ambientali più che da quelle finanziarie.

1.L'innovazione ambientale e sociale sta diventando il motore per la crescita del business e dei valori di marca. La comunicazione della sostenibilità è considerata strategica dalla vostra azienda?

Assolutamente sì e sempre di più in via crescente con particolare riguardo alle questioni riguardanti l'attenzione per la salute

2.Ritiene sia possibile coniugare economicità e sostenibilità? Se sì, come?

E' un obiettivo che perseguiamo ma con una forte preservazione della sostenibilità. Coniugare i due obiettivi è possibile rendendo le attività della ricerca di sostenibilità più efficiente e proponendola su larga scala

3.In che percentuale rispetto al budget di comunicazione di marketing complessivo la sua azienda investe in comunicazione della sostenibilità, in strategie di green marketing? Quanto pensate di investire in futuro in queste iniziative?

Almeno il 20%

4.Quale è la risposta dei vostri consumatori alle strategie di comunicazione sostenibile implementate?

Per ora ancora tenue ma contiamo di sensibilizzarle meglio e di più. L'attenzione dei consumatori è cresciuta ma non quanto ci aspettiamo.

5. Secondo lei, la comunicazione della sostenibilità incide positivamente sulla brand equity aziendale e sul valore di reputazione del brand della sua impresa? Se sì, ritiene sia possibile conseguire un vantaggio competitivo da un orientamento alla sostenibilità e, quindi, generare e misurare un Roi della sostenibilità?

Certamente aumenta l'equity aziendale e il valore di reputazione legato al nostro brand e quindi ricade sulle vendite anche se difficile da misurare.

Questionario n. 3 La sostenibilità del Brand

GRUPPO FERRARELLE Spa – Intervista personale a Carlo Pontecorvo
Presidente e Ceo Ferrarelle S.p.A.. - Direzione Generale e Sede
Amministrativa Contrada Ferrarelle 81053 Riardo (CE)

La sostenibilità rappresenta una delle possibilità di crescita del 21 ° secolo, ma non riguarda solo l'essere green come risposta ad una tendenza (l'eco-sostenibilità) sempre più diffusa. Si tratta di allineare gli obiettivi di fatturato con le operazioni di responsabilità sociale e ambientale, di creare un'organizzazione che serva meglio tutti i suoi stakeholder, dagli azionisti ai dipendenti, ai clienti e gli altri influenzati dal suo progresso. Le imprese saranno così giudicate sempre di più dalle loro performance sociali ed ambientali più che da quelle finanziarie.

1. L'innovazione ambientale e sociale sta diventando il motore per la crescita del business e dei valori di marca. La comunicazione della sostenibilità è considerata strategica dalla vostra azienda?

Ferrarelle crede nella sostenibilità come orientamento d'impresa e sostiene iniziative nel mondo dell'arte, della natura, dell'ambiente, oltre ad un'attenzione particolare all'aspetto sociale, che hanno come finalità quella di elevare l'immagine dell'azienda e l'immagine anche del brand

rappresentante dell'azienda. Facendo un veloce elenco, dice Pontecorvo, Ferrarelle sostiene e promuove diverse attività:

-per anni abbiamo fatto un piano di investimento con l'Unicef, dove veicolavamo un messaggio pubblicitario (sul packaging di Ferrarelle e non solo) che mostrava le iniziative prese jointly con Unicef e sostenute con una 'rinuncia' da parte di Ferrarelle di un centesimo sul prezzo di vendita per ciascuna bottiglia venduta. Questo ci ha consentito nel corso degli anni di fare numerose iniziative nei Paesi dell'Africa indicati dall' Unicef di piping per il trasporto dell'acqua potabile, la creazione di servizi igienici alle scuole che consentivano alle ragazze di andare a scuola poiché loro vietato per una serie di motivazioni anche di ordine religioso;

-da due anni facciamo attività con Telethon, una fondazione di ricerca genetica, dove peraltro sono membro del CDA;

-a favore dell'ambiente, sosteniamo iniziative con il Fai;

-nel mondo dell'arte e della cultura finanziamo mostre, premi letterari che hanno a loro volta finalità sociali e molte altre attività.

Tutte queste iniziative hanno elevato l'immagine e la reputazione del brand e dell'azienda. Oggi, anche se siamo un'azienda che opera in un settore difficile quale è quello del largo consumo, con un prodotto che per tanti versi è criminalizzato, per tanti considerato una cosiddetta commodity, certamente siamo indicati come un'azienda sensibile ai temi della sostenibilità, tanto è che facciamo parte anche della Fondazione Uman Foundation presieduta dal Giovanna Melandri.

2.Ritiene sia possibile coniugare economicità e sostenibilità? Se sì, come?

Le iniziative di tipo socio-ambientale e culturale che portiamo avanti rappresentano un elemento importante per la creazione di vantaggio competitivo ed è un onore, per certi versi poterle portare avanti, ma rappresentano anche un impegno economico per l'impresa non da poco, soprattutto per un'azienda che vende un prodotto la cui marginalità si approssima allo zero, naturalmente bisogna farle rientrare in un conto economico che alla fine dell'anno deve premiarci, non bastonare.

3. In che percentuale rispetto al budget di comunicazione di marketing complessivo la sua azienda investe in comunicazione della sostenibilità, in strategie di green marketing? Quanto pensate di investire in futuro in queste iniziative?

Il driver all'acquisto oggi non è marchio, non è il valore del prodotto, né i valori aggiunti al prodotto, ma è il Prezzo, tanto è vero che più volte mi sono confrontato con diversi politici e ho dichiarato che come imprenditore avrei sottoscritto un impegno con chiunque, di lunga durata, in cui tutti i vantaggi, gli utili, il reddito prodotto dall'azienda, lo avrei destinato il 50% a reinvestimenti aziendali per portare avanti l'azienda e tenerla aggiornata e l'altra metà l'avrei destinata ad aumentare la salarizzazione media, poichè nel passaggio dalla lira all'euro, al di là dei benefici indiscutibili che ci ha dato l'euro, si è verificato un aumento incontrollato dei prezzi abbiamo perso un potere di acquisto gigantesco, a causa dell'ingiustificato aumento dei prezzi di vendita al consumo che ha significato l'arricchimento indebito da parte di categorie di persone a danno del consumatore. Faccio sempre l'esempio del carciofo venduto il giorno prima al mercato a mille lire, il giorno dopo lo stesso carciofo veniva venduto a un euro e sono duemila lire e d'altro canto io ho qui con me dei dipendenti che sono dei professionisti, laureati in ingegneria, economia e commercio, che oggi guadagnano se sono bravissimi duemila e cinquecento, tremila euro. Ma il valore di questi 3000 euro oggi, non garantisce la sostenibilità di una famiglia monoreddito, non sono sufficienti. Una volta tremila euro erano sei milioni di lire italiane; quindi chi guadagnava cinque milioni di lire di una volta, viveva bene oggi con gli stessi soldi non si va da nessuna parte. Per cui è necessario aumentare la salarizzazione, ma affinché le imprese siano in grado di fare questo, hanno bisogno di avere una serie di agevolazioni di carattere fiscale e contributivo che le imprese non hanno perché oggi la fiscalizzazione dell'impresa in Italia è una delle più alte al mondo. Tuttavia comunichiamo molto affinché la sostenibilità della nostra impresa arrivi ai consumatori e diventi sempre

più leva competitiva. Cresceranno in futuro le quote di budget che dedicheremo a queste tematiche anche se il posizionamento di marketing del nostro prodotto e che comunichiamo ed occupa la maggior parte della nostra comunicazione è l'effervescenza naturale.

4. Qual è la risposta dei vostri consumatori alle strategie di comunicazione sostenibile implementate?

Positiva. L'esperienza diretta dei consumatori dei valori dell'impresa è centrale e coinvolge l'impresa sotto il profilo delle evidenze, della trasparenza delle sue manifestazioni, e soprattutto della genuinità del prodotto considerato che operiamo in un settore delicato quale è quello alimentare. Bisogna considerare che il settore alimentare è tra i settori più mistificati e sofisticati che esistono, diciamo così, spesso millantando un made in Italy che made in Italy non è affatto. Per cui sicuramente la comunicazione della sostenibilità rappresenta un veicolo importante del processi di innovazione e trasparenza aziendale, di verità del prodotto e di coerenza tra corporate personality e image aziendale. Ad esempio, nell'ambito del grande Progetto Fai, di riqualificazione delle sorgenti, Masseria delle Sorgenti appunto, prevediamo le visite in azienda a Riardo, dove viene effettuato l'imbottigliamento e mostriamo anche come sia naturale l'effervescenza della nostra acqua. Anche attraverso questa insieme a tutta una serie di iniziative fatte insieme alle Università, comunichiamo davvero, quello che siamo e facciamo.

I nostri consumatori rispondono in maniera assolutamente positiva come dimostrano le ricerche che conduciamo sulla percezione dei consumatori che sono sempre più attenti e consapevoli rispetto a queste tematiche.

5. Secondo lei, la comunicazione della sostenibilità incide positivamente sulla brand equity aziendale e sul valore di reputazione del brand della sua impresa? Se sì, ritiene sia possibile conseguire un vantaggio competitivo da un orientamento alla sostenibilità e, quindi, generare e misurare un Roi della sostenibilità?

Si, ma è una strada e un impegno molto lungo quello della sostenibilità. Molte aziende ricorrono a scorciatoie per ottenere degli obiettivi, ma ritengo che, usando il famoso aforisma per cui 'la verità viene sempre a galla', la strada della trasparenza, della verità, della genuinità in un certo senso, ti consente di costruire su basi solide, mentre le scorciatoie molto spesso fanno scivolare. E' un terreno comunque molto difficile quello della comunicazione della sostenibilità. E' successo che infatti un caso green washing di cui siamo stati oggetto ma che in realtà non ci riguardava poiché si era trattato in quel caso di associare due loghi, il nostro e quello di Impatto zero, per comunicare il nostro cammino verso la sostenibilità e questo ha generato un errore di comunicazione poiché i consumatori hanno associato la parola Zero legato al nostro impatto della sostenibilità, che per ovvie ragioni non può essere mai zero, seppur l'impegno è ridurlo il più possibile. Ritengo comunque che il futuro è dei brand sostenibili. Non solo dei brand sostenibili ma direi che il futuro è delle imprese sostenibili, che puntano sul brand come veicolo di comunicazione, di fiducia e di dialogo nei confronti del consumatore.

Questionario n. 4 - La sostenibilità del Brand

PONTEVECCHIO SRL - Intervista telefonica a Marco Benedini Direttore Vendite e Commerciale Via Ponte Pietra 3, 10062 Luserna San Giovanni (TO), Italia

La sostenibilità rappresenta una delle possibilità di crescita del 21 ° secolo, ma non riguarda solo l'essere green come risposta ad una tendenza (l'eco-sostenibilità) sempre più diffusa. Si tratta di allineare gli obiettivi di fatturato con le operazioni di responsabilità sociale e ambientale, di creare un'organizzazione che serva meglio tutti i suoi stakeholder, dagli azionisti ai dipendenti, ai clienti e gli altri influenzati dal suo progresso. Le imprese

saranno così giudicate sempre di più dalle loro performance sociali ed ambientali più che da quelle finanziarie.

1.L'innovazione ambientale e sociale sta diventando il motore per la crescita del business e dei valori di marca. La comunicazione della sostenibilità è considerata strategica dalla vostra azienda?

Rivolgiamo attenzione all'argomento sostenibilità con particolare riguardo agli aspetti ambientali trattandosi anche di un prodotto, il nostro che è vicino ai temi della salute e siamo pertanto sensibili agli aspetti di sostenibilità dello stesso.

2.Ritiene sia possibile coniugare economicità e sostenibilità? Se sì, come?

Certo l'aspetto economico è un fatto centrale per la sopravvivenza dell'impresa e per essere competitivi sul mercato. Molte scelte di sostenibilità che facciamo sono anche investimenti per l'aumento dell'efficienza economica come gli aspetti legati alla scelta del packaging, alla distribuzione, all'energia. Quindi si possono conciliare.

3.In che percentuale rispetto al budget di comunicazione di marketing complessivo la sua azienda investe in comunicazione della sostenibilità, in strategie di green marketing? Quanto pensate di investire in futuro in queste iniziative?

Comunichiamo la sostenibilità, anche se ancora poco, come le dicevo soprattutto per quello che riguarda il packaging dove abbiamo ridotto del 20% la quantità di plastica delle sue bottiglie, la distribuzione dove il 70% della produzione avviene in aree vicino alle fonti di imbottigliamento e l'energia che per il 100% di quella che utilizziamo per produrre l'acqua è rinnovata da fonti rinnovabili. C'è da dare più spazio all'argomento e ci proponiamo di farlo per il futuro.

4. Qual è la risposta dei vostri consumatori alle strategie di comunicazione sostenibile implementate?

I consumatori sono ormai abbastanza consapevoli e cercano prodotti a km zero e diciamo che in questo senso è la strategia che prediligiamo non allungando troppo la distanza tra imbottigliamento e consumo preservando il prodotto e poi con le altre scelte che le dicevo sono apprezzate dal consumatore sicuramente. Facciamo poi molte iniziative legate allo sport in termini di partnership quindi proponiamo uno stile di vita sostenibile e genera adesione nel consumatore.

5. Secondo lei, la comunicazione della sostenibilità incide positivamente sulla brand equity aziendale e sul valore di reputazione del brand della sua impresa? Se sì, ritiene sia possibile conseguire un vantaggio competitivo da un orientamento alla sostenibilità e, quindi, generare e misurare un Roi della sostenibilità?

E' difficile ancora da misurare quanto queste scelte impattano sulle vendite in maniera diretta ma senz'altro aumentano la reputazione del brand e quindi anche sulle scelte dei consumatori.

Questionario n.5 - La sostenibilità del Brand

SPUMADOR SPA - Indagine postale e-mail a Paola Masciadri Direttore Vendite Via alla Fonte, 13, 22071 Cadorago Como

La sostenibilità rappresenta una delle possibilità di crescita del 21 ° secolo, ma non riguarda solo l'essere green come risposta ad una tendenza (l'eco-sostenibilità) sempre più diffusa. Si tratta di allineare gli obiettivi di fatturato con le operazioni di responsabilità sociale e ambientale, di creare un'organizzazione che serva meglio tutti i suoi stakeholder, dagli azionisti ai dipendenti, ai clienti e gli altri influenzati dal suo progresso. Le imprese

saranno così giudicate sempre di più dalle loro performance sociali ed ambientali più che da quelle finanziarie.

1.L'innovazione ambientale e sociale sta diventando il motore per la crescita del business e dei valori di marca. La comunicazione della sostenibilità è considerata strategica dalla vostra azienda?

Le linee guide del nostro fare impresa sono la naturalità e l'innovazione, un percorso iniziato con decisione ormai da qualche anno iniziato con la creazione del sigillo di qualità Natura Buona. Dunque possiamo dire che la sostenibilità racchiude questi valori e dà la direzione ai processi di sviluppo e crescita che abbiamo intrapreso.

2.Ritiene sia possibile coniugare economicità e sostenibilità? Se sì, come?

L'azienda è entrata a far parte del Gruppo Refresco a partire da aprile 2011 e questo ci rende ancora più competitivi sul mercato anche perché siamo leader e tra i player di mercato tra i più grandi in Italia e non solo. Il nostro portafoglio clienti include i maggiori Retailers nazionali e internazionali e grandi aziende di marca e operiamo in Italia con 23 linee di imbottigliamento e più di 400 dipendenti. Questo ci consente di raggiungere gli obiettivi economici prefissati includendo la sostenibilità tra i nostri valori guida.

3. In che percentuale rispetto al budget di comunicazione di marketing complessivo la sua azienda investe in comunicazione della sostenibilità, in strategie di green marketing? Quanto pensate di investire in futuro in queste iniziative?

La nostra comunicazione include i valori della naturalezza che è centrale e come si diceva abbiamo creato un sigillo di qualità Natura buona presente

sui pack e sulle comunicazioni. Certamente si può fare di più e pensiamo di crescere su questa strada.

4. Qual è la risposta dei vostri consumatori alle strategie di comunicazione sostenibile implementate?

Il consumatore è oramai un consumatore consapevole, attento e come strategia aziendale cerchiamo di anticipare i trend di consumo. Naturalità e innovazione sono i trend che stiamo cavalcando in questi anni e per questo possiamo dire certamente che il consumatore risponde in maniera positiva.

5. Secondo lei, la comunicazione della sostenibilità incide positivamente sulla brand equity aziendale e sul valore di reputazione del brand della sua impresa? Se sì, ritiene sia possibile conseguire un vantaggio competitivo da un orientamento alla sostenibilità e, quindi, generare e misurare un Roi della sostenibilità?

Le tematiche ambientali e sociali e l'attenzione verso questi temi sensibilizza il consumatore e genera un impatto positivo sul valore del nostro brand e reputazione. Resta ancora difficile da misurare quanto.

Questionario n.6 - La sostenibilità del Brand

NORDA/GAUDIANELLO SPA - Indagine postale e-mail Barbara Artusi
Direttore Commerciale Sede legale Melfi (PZ)

La sostenibilità rappresenta una delle possibilità di crescita del 21 ° secolo, ma non riguarda solo l'essere green come risposta ad una tendenza (l'eco-sostenibilità) sempre più diffusa. Si tratta di allineare gli obiettivi di fatturato con le operazioni di responsabilità sociale e ambientale, di creare

un'organizzazione che serva meglio tutti i suoi stakeholder, dagli azionisti ai dipendenti, ai clienti e gli altri influenzati dal suo progresso. Le imprese saranno così giudicate sempre di più dalle loro performance sociali ed ambientali più che da quelle finanziarie.

1.L'innovazione ambientale e sociale sta diventando il motore per la crescita del business e dei valori di marca. La comunicazione della sostenibilità è considerata strategica dalla vostra azienda?

La Monticchio Gaudianello s.p.a., è un'azienda consolidata e nel dicembre 2010, è entrata a far parte del Gruppo Norda (azienda storica del settore) che ne ha acquisito il 100% delle azioni ed il relativo controllo, contribuendo a formare una realtà che si colloca tra le prime sei aziende del settore. Questo testimonia che siamo un'azienda che sa stare sul mercato grazie anche al livello di innovazione che implementiamo soprattutto per mantenere la qualità delle nostre acque. Trattandosi di un prodotto 'naturale' il fattore ambientale è estremamente importante. Le Fonti di Monticchio, preziose per le sue proprietà salutistiche, sgorgano dalla roccia in un territorio ancora incontaminato, ricco di una grande varietà di flora e di fauna. Questo ambiente va preservato assolutamente. La sostenibilità è dunque un elemento fondante del nostro business e quindi certamente strategico. Straordinaria infatti è l'attenzione verso l'origine del prodotto per valorizzarne il territorio di appartenenza e le sue caratteristiche esclusive.

2.Ritiene sia possibile coniugare economicità e sostenibilità? Se sì, come?

Si è possibile e per noi necessario e inevitabile. Attualmente presso il nostro stabilimento sono attive 4 linee di imbottigliamento di cui 3 per il PET e 1 per il vetro, con una capacità produttiva di oltre 2 milioni di bottiglie al giorno. Nello stabilimento, situato in località Monticchio Bagni

a Melfi (PZ), sono imbottigliate le acque “Gaudianello” (effervescente naturale e frizzante) e “Leggera” (naturale) in formati che vanno dal più piccolo 33 cl fino al formato famiglia da 2 litri.

3. In che percentuale rispetto al budget di comunicazione di marketing complessivo la sua azienda investe in comunicazione della sostenibilità, in strategie di green marketing? Quanto pensate di investire in futuro in queste iniziative?

Stiamo comunicando sempre più la sostenibilità come testimoniano anche le nostre recenti campagne di comunicazione. Nel 2013 abbiamo confermato il nostro sodalizio con Verallia Italia una nuova campagna stampa in co-marketing, Espressioni d’acqua, finalizzata a comunicare al retail, alla ristorazione e al consumatore finale il comune impegno in termini di innovazione e sostenibilità ambientale. E’ stata pianificata da giugno a dicembre 2013 su quotidiani a tiratura nazionale e testate rivolte al trade, Espressioni d’acqua voleva mettere l’accento sulla scelta fatta da Norda di affidarsi al vetro, materiale naturale, sicuro, igienico, sostenibile perché riutilizzabile e riciclabile all’infinito, per proteggere e valorizzare la qualità delle sue acque e Verallia ha contribuito a questa scelta sostenibile come partner. Quindi siamo su quella strada e pensiamo di crescere nella comunicazione della sostenibilità come investimenti.

4. Qual è la risposta dei vostri consumatori alle strategie di comunicazione sostenibile implementate?

Come dicevo comunichiamo ai consumatori le nostre scelte in termini di sostenibilità proprio perché riteniamo che questi scelga prodotti che siano attenti e apprezzano questo tipo di scelte.

5. Secondo lei, la comunicazione della sostenibilità incide positivamente sulla brand equity aziendale e sul valore di reputazione del brand della sua impresa? Se sì, ritiene sia possibile conseguire un vantaggio competitivo da un orientamento alla sostenibilità e, quindi, generare e misurare un Roi della sostenibilità?

Sicuramente per questo scegliamo di investirci per accrescere il valore del nostro brand. Difficile ancora capire in che misura e quanto ma sarà via via sempre più importante costruire un brand sostenibile.

Questionario n. 7 - La sostenibilità del Brand

ULIVETO ROCCHETTA – COGEDI INTERNATIONAL SPA – Indagine postale e-mail Fabio Piccioni Group Product Manager Via Saverio Mercadante, 32 – 00198 Roma

La sostenibilità rappresenta una delle possibilità di crescita del 21 ° secolo, ma non riguarda solo l'essere green come risposta ad una tendenza (l'eco-sostenibilità) sempre più diffusa. Si tratta di allineare gli obiettivi di fatturato con le operazioni di responsabilità sociale e ambientale, di creare un'organizzazione che serva meglio tutti i suoi stakeholder, dagli azionisti ai dipendenti, ai clienti e gli altri influenzati dal suo progresso. Le imprese saranno così giudicate sempre di più dalle loro performance sociali ed ambientali più che da quelle finanziarie.

1. L'innovazione ambientale e sociale sta diventando il motore per la crescita del business e dei valori di marca. La comunicazione della sostenibilità è considerata strategica dalla vostra azienda?

La nostra azienda pone molta attenzione al tema della sostenibilità. L'impegno di CoGeDi in termini di sostenibilità ambientale si concretizza confermando i quattro pilastri a supporto dell'ambiente che contraddistinguono tutti i nostri prodotti. I certificati CO-FER attestano la produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili. Sono gli unici ad avere validità di legge sul territorio italiano e sono annullabili soltanto nell'anno in cui vengono emessi, in modo da garantire che la compensazione dell'energia avvenga ogni anno: d'ora in avanti solo energia rinnovabile per il gruppo CoGeDi.

2. Ritiene sia possibile coniugare economicità e sostenibilità? Se sì, come?

E' l'obiettivo che ci proponiamo e sarà sempre più necessario per essere competitivi sul mercato.

3. In che percentuale rispetto al budget di comunicazione di marketing complessivo la sua azienda investe in comunicazione della sostenibilità, in strategie di green marketing? Quanto pensate di investire in futuro in queste iniziative?

Uliveto e Rocchetta, le nostre acque, sono le Acque della Salute. E' il nostro posizionamento di marca. Le loro proprietà benefiche sono note fin dal 1900 e nel corso degli anni noti centri universitari e qualificati specialisti hanno confermato le virtù ed i benefici di queste acque. L'acqua infatti è un bene insostituibile ed è essenziale nei processi biologici. Tuttavia da che sembrava una risorsa infinita, l'acqua, anche nei paesi più ricchi, si sta trasformando sempre di più in un bene prezioso. Per questo riserviamo molta attenzione anche nel comunicare questo valore. Troppo spesso ci si dimentica del suo grande valore e del suo insostituibile legame con la vita e, quindi, con la biodiversità. Congedi International S.P.A. è da sempre vicina al mondo della salute e della sostenibilità ambientale e con le sue

sorgenti di Uliveto e Rocchetta supporta attivamente ed è il primo sostenitore del Fondo italiano per la biodiversità. Uliveto è poi sponsor della nazionale, promuoviamo lo sport, uno stile di vita salutare, il benessere e la bellezza come valore come la sponsorizzazione di Miss Italia con Rocchetta.

Poniamo in campo molte attività che comunicano la sostenibilità come orientamento dei nostri brand e cresceremo in investimenti in tal senso.

4. Qual è la risposta dei vostri consumatori alle strategie di comunicazione sostenibile implementate?

Certamente positiva. Essenziale per il benessere dei consumatori è l'attenzione e la tutela delle sorgenti che, trovandosi in ambienti naturali e incontaminati, permettono alle acque di rimanere pure e inalterate nel tempo. Per noi è un valore fondante del nostro business.

5. Secondo lei, la comunicazione della sostenibilità incide positivamente sulla brand equity aziendale e sul valore di reputazione del brand della sua impresa? Se sì, ritiene sia possibile conseguire un vantaggio competitivo da un orientamento alla sostenibilità e, quindi, generare e misurare un Roi della sostenibilità?

Sì è l'elemento su cui abbiamo costruito il nostro posizionamento anche se non abbiamo un indice di che misuri esattamente quanto le nostre iniziative sociali, ambientali, a favore dello sport incidano sul valore dei nostri brand. Ma la sostenibilità è un impegno costante, necessario e lo

sarà sempre di più per la crescita complessiva dei nostri prodotti e della nostra impresa che sarà sempre più sostenibile.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker D., *Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution*, 2000
- Aaker D., *Building Strong Brands*, 1995
- Aaker D., *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press, 1991
- Aaker D., *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*, California Management Review, 38 (Spring), 1996, 102-120.
<http://www.symbologo.org/2011/05/brand-association-what-we-mean.html,1>
- Ahmed A. – Ronald W., *Entrepreneurship, management, and sustainable development*, McQuaid, World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable development, Vol. 1, No. 1, 2005
- Arvidsson A. – Giordano A., *Societing Reloaded. Pubblici produttivi e innovazione sociale*, Egea 2013
- J.M.T. Balmer
- Argenti P.A. – Druckenmiller B., *Reputation and the Corporate Brand*, Corporate Reputation Review, Vol. 6 No. 4, 2004, pagg. 368-374
- AA.VV., *Ambiente, etica e customer satisfaction: dal green marketing alla corporate sustainability*, Atti del convegno Etica della responsabilità nel progetto e nella produzione del mobile. Le prospettive aperte dall'impegno per la sostenibilità: opportunità per il design, la ricerca, il mercato, Centro Ricerche Fantoni, Osoppo (Ud), 2001
- Balmer J.M.T. – E.R. Gray, *Corporate identity and corporate communication: Creating a strategic advantage*, Corporate Communication: An international journal, 1999, Vol. 4 (4), pagg. 171-176

- Bickerton, *Corporate Branding and Corporate Reputation*, Corporate Communications: An International Journal, special edition on corporate identity, 2000, Vol.4 (4), pagg. 42-48
- Blackburn R., *The sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Enviromental Responsibility*, London: Earthscan, 2007
- Botton M. – Cegarra J.J. – Ferrari B., *Il nome della marca*, Guerini e Associati, 2002
- Brondoni S.M., *Brand Policy and brand equity*, 2001
- Brondoni, Bettinelli, Di Gregorio, *Brand Equity, determinanti del valore di marca e dinamiche competitive*, 1994
- Carmi E, *'Branding. Una visione Design Oriented*. Milano: Fausto Lupetti Editore, 2009
- Carmi E., *Branding. Una visione Design Oriented*. Milano: Fausto Lupetti Editore, 2009
- Carroll A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons p. 39-48, 1991
- Chen Y. S., *The driver of Green Innovation and Green Image – Green Core Competence*, Journal of Business Ethics 81 (3), 531-543, 2008b
- Chen Y. S., *The drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction and Green Trust*, Journal of Business Ethics, 93:307-319 2010
- Chen Y. S., *The Positive effect of Green Intellectual Capital on Competitive advantages of firms*, Journal of Business Ethics 77 (3), 271-286, 2008°

- Chistensen L.T., *Marketing as auto-communication*, Consumption, Markets and Culture, 1997, Vol. 1 (3), pagg. 197-215.
- Chu, Singfat - Hean Tat Ken, *Brand Value Creation: Analysis of the Interbrand-Business Week Brand Value Rankings*, Marketing Letters, 17, 323-331
- Cianciulli A. – Silvestrini G., *La corsa della Green Economy. Come la rivoluzione verde sta cambiando il mondo*, Edizioni ambiente, 2010
- Collins J.C. –Porras J., *Built to Last*, Harper Business, New York,1994.
- Commissione delle comunità europee, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001
- Comunicazione della Commissione del 15 maggio 2001, *Sviluppo sostenibile in Europa per un mondo migliore: strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile*, Proposta della Commissione per il Consiglio europeo di Göteborg, [COM\(2001\) 264](#) def. - Non pubblicata nella Gazzetta ufficiale
- Cone Communications, *Green Gap Trend Tracker*, Boston 2013
- Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e lo sviluppo, Rio de Janeiro, 1992
- Cova O. - Bordot, Bucci A., *Beyond a Marketing: A praise of societing*, Vision Marketing, 2006
- D'Orazio E., *Gestione degli stakeholders, assets intangibili e leadership etica*, Centro Studi Politeia di Milano, 2004
- D'Orazio E., *Responsabile sociale ed etica d'impresa*, POLITEIA, XIX, 72, 2003 POLITEIA, XIX, 72, 2003

- Davis J.A., *Competitive Success: How Branding Adds Value*, John Wiley and Sons, Chichester, 2010
- De Cheranatomy L., *Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation*, Journal of Marketing Management, 1999, Vol. 15, pp. 157-79
- De Pauli A., *Il valore dei valori. Comunicare la responsabilità sociale dell'impresa*, Guerini e Associati, 2004
- Deshpande M., *A Conceptual Framework On Green Marketing – A Tool For Sustainable Development*, Journal Article: International Journal of Sales & Marketing Management Research and Development (IJSMMRD)
- Erdem T. –Baohong S., *An Empirical Investigation of the Spillover Effects of Advertising and Sales Promotions in Umbrella Branding*, Journal of Marketing Research, 2002, Vol. 39 (4), pagg. 408-420
- European Commission, Brussels, 25.10.2011, COM(2011) 681 final. *“Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility”*
- Fabris G., Minestrone L., *Valore e Valori della marca*. Milano: Franco Angeli, 2004
- Fabris G., *Societing, il marketing nella società postmoderna*, Edizioni Egea 2009
- Ferrari B., L. Liguori, *Brand name stories*. Milano: Lupetti Editori di Comunicazione, 2005
- Ferrari L. – Renna S. – Sobrero R., *Oltre la CSR. L'impresa del Duemila verso la Stakeholder Vision*, ISEDI, 2009

- Fombrun C. – Garderberg J. – Sever J., *The reputation quotient, a multi stakeholder measure of corporate reputation*”, Journal of Brand Management, 2000, Vol. 7, pagg. 241-255
- Fondazione Impresa, *Indagine sui comportamenti eco-sostenibili degli italiani*, 2012
- Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010
- Gazzola P., *CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile*, <http://193.204.46.155/file%20per%20numero2-2006/2-06gazzola.pdf>
- Gerlach A., *Sustainable entrepreneurship and innovation*, Centre for Sustainability Management (CSM), University of Lueneburg, 2003
- GfK Eurisko, *Gli italiani e la Green Economy. Timori, Comportamenti, Attese*, ricerca 2009 commissionata da Assocomunicazione e UPA
- GfK Eurisko, *Gli italiani e la Green Economy. Timori, Comportamenti, Attese*, ricerca commissionata da Assocomunicazione e UPA, 2009
- Giannetti A., *Il Green Marketing come elemento di innovazione e sviluppo delle Imprese*, Articoli Associazione italiana Marketing, <http://www.aism.org/>
- Gioia D. A. – Schultz M. – Corley K., *Organisational identity, image and adaptive instability*, Academy of Management Review, 2000, Vol. 25 (1), pagg. 63-81.
- Graceann Bennett & Freya *Mainstream Green: Moving Sustainability from Niche to Normal*, Ogilvy&Mather 2011
- Grannell - Chris, *Untangling Brand Equity, Value and Health*, Brandchannel, Fall 2008 <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2011/189.pdf>

- Grant J., *Green marketing, Il manifesto*, Brioschi Editore, 2009
- Grant R.M., *The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation*, California Management Review, 1991, Vol. 33 (3), pagg. 114-35
- Gray E.R., *Corporate brands: what era they? What of them?*, European Journal of Marketing, 2003, Vol. 37 (7/8), pag. 972, 2003. “Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity,” Journal of Marketing, 67 (October), 1-17
- Hatch M. J. – Schultz M., *Are the strategic stars aligned for your corporate brand*, Harvard Business Review, 2001, February
- Hatch M.J. – Scultz M., *Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations*, in M. Schultz – M.J. Hatch – M.H.Larsen, (Eds), *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford, 2000
- Hockerts and M. Morsing, *A Literature Review on Corporate Social Responsibility in the Innovation Process*, Copenhagen Business School (CBS), Center for Corporate Social Responsibility Porcelaenshaven 18, Office 0.113, DK-2000 Frederiksberg, Denmark
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1519938&show=abstract>
- IBM, *The emergence of the eco-efficient economy, The IBM Eco-efficiency Jam 2010: Key messages from a global online discussion on eco-efficiency*, IBM Global Business Services, Executive Report, IBM Institute for Business Value, 2010
- James E., *Redefining the Corporation: Stakeholders and Social Purpose*, in: D’Orazio (2006)

- Jones R., *Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity*, International Retail and Marketing Review, 2008, Vol. 4 (2)
 - Keller K. L., *Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge*, Journal of Consumer Research, 29 (4), 595-600, 2003
 - Keller K. L., *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand-Equity*, Journal of Marketing 1993
 - Keller K. L., *The brand report card*, Harvard Business Review, 2000, February, pagg. 3-10.
 - Kotler, *Marketing Management*, 12th ed., Pearson Education, London, 2005
 - Kuehr R., *Towards a Sustainable Society: United Nations University's Zero Emissions approach*, Journal of Cleaner Production 15:1198-1204, 2007
 - *Kyoto Protocol to the united nations framework convention on climate change*, Kyoto, 2005
 - Lassar W. - Mittal B. – Sharma A., *Measuring Customer-Based Brand Equity*, Journal of Consumer Marketing, 12 (4), 11-19, 1995
- Articolo I.- Leuthesser L., Kohli C. S. – Harich K.R., *Brand Equity: The Halo Effect Measure*, European Journal of Marketing, 29 (4), 57-66, 1995
- Levinson J. C. – Horowitz S., *Guerrilla Marketing diventa Green*, Brioschi Editore, 2010
 - Levinsohn D. S. - Brundin E., *Beyond “shades of green” Opportunities for a renewed conceptualisation of entrepreneurial sustainability in SMEs: a literature review*, Jonkoping International Business School, 2011
 - Levitt T., *Marketing Success Through Differentiation – of Anything*, Harvard Business Review, (Jan – Feb 1980), pagg. 83-91

- Mancinelli A., *La comunicazione sostenibile. Valori, reputazione e governo nelle democrazie complesse*, Trentino School of Management/Studi e Ricerche, Franco Angeli 2011
- Masi D., *Go Green. Il nuovo trend della comunicazione*, Fausto Lupetti Editore, Bologna , 2010
- Mc Daniel S., Rylander D., *Strategic green marketing*, Journal of consumer marketing, vol 10, pag 4-10, 1993
- Metti, Michael Sebastian, *Jerusalem - the most powerful brand in history"*, Stockholm University School of Business.Retrieved 01July 2011.
- Minestrone L., *Il manuale della Marca*. Milano: Logo Fausto Lupetti, 2010
- Minestrone L., *L'alchimia della Marca. Fenomenologia di un moltiplicatore di valore*. Milano: Franco Angeli, 2002
- Minestrone L., *La pubblicità nonostante i mass media: verso una comunicazione integrata di marca, Milano, Mondadori, 2011*
- Mulgan - Geoff, *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*, Skoll Centre for Social Entrepreneurship University of Oxford
- Nambisan S., *Platforms for Collaboration*, Stanford Social Innovation Review, Summer 2009
- Neumeier - Marty, *The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design*, Berkeley, CA: New Riders Publishing
- Ottman J. A., *Green Marketing*, NTC Business Books, Chicago, USA, 1992
- Ottman J. A., Reilly W. R., *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, Booksurge Llc, 2006 Approach, Cambridge University Press, 2010
- Parrish B. D., *Designing the Sustainable Enterprise*. Futures 39(7):846-860,

2007

- Parrish B. D., *Sustainability Entrepreneurship: Design Principles, Practices, and Paradigms*. Leeds, UK: University of Leeds, 2008

- Parrish B. D., *Sustainability-driven Entrepreneurship: A literature review*, 2008, Sustainability Research Institute, School of Earth and Environment, University of Leeds, 2008

- Paul Farris W. - Neil T. Bendle - Phillip E. Pfeifer - David J. Reibstein, *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. The Marketing Accountability Standards Board (MASB) endorses the definitions, purposes, and constructs of classes of measures that appear in Marketing Metrics as part of its ongoing Common Language: Marketing Activities and Metrics Project

Articolo II.- Peattie K., (Cardiff University, Cardiff, UK) - Crane A., (University of Nottingham, Nottingham, UK), *Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?*, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Emerald Group Publishing Limited, 1998

- Peteraf M. A., *The cornerstone of competitive advantage: a resource-base view*, *Strategic Management Journal*, 1993, Vol. 14, pagg. 179-191

- Prakash A., *Business Strategy and the Environment*, *Bus. Strat. Env.* 11, 285–297 (Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com)). DOI: 10.1002/bse.338, *Green Marketing, public policy and managerial strategies*, University of Washington – Seattle, USA, 2002 <http://www.greeneconomics.net/GreenMarketing.pdf>

- Piciocchi P., *Crisi d'impresa e monitoraggio di vitalità. L'approccio sistemico vitale per l'analisi dei processi di crisi*. Torino, Giappichelli, XVI-304p., III, 2003

- Porter M. E. – Kramer M.R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia
- Porter M. E., *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, Claas Van Der Linde, Harvard Business Review, set 01, 1995
- Porter M. E., *Il Vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, 1991
- Porter M.E., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review; Jan/Feb 2011, Vol. 89 Issue 1/2, p62-77
- Predovic D., *La valutazione del marchio. Dalla consumer-based brand equity alla valutazione finanziaria*, Egea, Milano, 2004
- Raggio R.D. – R.P. Leone, *Chasing brand value: Fully leveraging brand equity to maximise brand value*, Journal of Brand Management, 2009, Vol. 16 (4), pagg. 248–263
- Ricotti P., *Sostenibilità e green economy, quarto settore: competitività. Strategie e valore aggiunto per le imprese del terzo millennio*, Franco Angeli Milano, 2010
- Salinas G. – Ambler T., *A taxonomy of brand valuation practice: Methodologies and purposes*, Journal of Brand Management, 2009, Vol. 17
- Salinas G., *The International Brand Valuation Manual: A complete overview and analysis of brand valuation techniques, methodologies and applications*, John Wiley & Sons, Chichester, 2009
- Schein E., *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey Bass, San Francisco, 1999.

- Schneitz K.E., Epstein M.C., *Exploring the Financial Value of a reputation for Corporate Social Responsibility During a time of Crisis*, Corporate Reputation review 7:327-345
- Schulz M. et al., *Sticky reputation: analysing a ranking system*, Corporate Reputation Review, 2001, Vol. 4 (1), pagg. 24-40.
- Semprini A., *La Marca*, Lupetti Editori di Comunicazione, Milano 2000
- Siano A. -Vollero A., *Il processo di management della corporate communication: un framework*, Sinergie, n. 89, pp. 73-92.
- Siano A., *Competenze e comunicazione nel sistema d'impresa. Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Giuffrè, Milano, 2001.
- Siano A., *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, Sinergie, rivista di studi e ricerche n. 89, Settembre-Dicembre 2012, pp. 3-23
- Stauros P. - Fatis K., *Green Marketing and Ajlen's. theory of planned behaviour: a cross-market examination*, Professor od business marketing Kingston Business school
- Tencati A. - Perrini F., *The Sustainability Perspective: A new Governance Model*, in. Kakabadse A, Mosing M, editors. Corporate Social Responsibility. New York: Palgrave MacMillan. P 94-111, 2006
- Unioncamere Fondazione Symbola, Green Italy. L'economia verde che sfida la crisi, I Quaderni Symbola, Rapporto 2011
- United Nations Global Compact, *A New Era of Sustainability*. UN Global-Compact Accenture Ceo Study 2010
- United Nations, *UN Global Compact*, United Nations Global Compact Office, 2008

- Vollero A., *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*, *Sinergie*, rivista di studi e ricerche n. 92, Settembre-Dicembre 2013, pp. 3-23
- Zarri F., *Corporate Social Responsibility: un concetto in evoluzione*, Impronta Erica, 2009; Barth M. E. et al., *Brand Value and Capital Market Valuation*, *Journal of Brand Management*, 1998

SITOGRAFIA

http://europa.eu/legislation_summaries/environment/sustainable_development/index_it.htm

http://issuu.com/br-nd/docs/matteo_fabbi_dissertation_green_brand_appeal

http://www.confindustriaixi.it/documenti/Presentazione_Maione.pdf

<http://www.greenbiz.com/blog/2011/05/10/charge-less-sell-more-how-to-price-green-products>

<http://www.nytimes.com/external/venturebeat/2011/04/21/21venturebeat-hitting-the-g-spot-how-green-marketeers-are-60285.html?partner=rss&emc=rss>

http://www.ogilvyearth.com/wp-content/uploads/2011/05/Mainstream_Green_Exec_Summary.pdf

<http://www.societing.org/>

<http://www.soilassociation.org/>

http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf

https://assets.ogilvy.com/truffles_email/ogilvyearth/Mainstream_Green.pdf

<https://it.wikipedia.org/wiki/Apple>

www.consumersinternational.org

www.eco-design.gr

www.eco-design.gr , Green Marketing; opportunity for innovation. A.

Ottman

www.fsg.org

www.gogreen.com

www.gogreen.myblog.it

www.marketingjournal.it

www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B.

www.rivoluzioneverde.com

www.simonmainwaring.com

www.sinsofgreenwashing.org

www.sodalitas.socialsolution.it

www.standardethics.eu

www.sustainabitally.it

www.sustainablebrands.com

www.symbola.net

www.unglobalcompact.org