



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"MARKETING 3.0: ELEMENTI E STRATEGIE PER LA  
SOSTENIBILITÀ ECONOMICA, SOCIALE E AMBIENTALE"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. PAOLO GUBITTA**

**LAUREANDA: GIULIA PASSARELLI**

**MATRICOLA N. 1114595**

**ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018**



# Sommario

<b>Introduzione.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITOLO 1 - <i>Perché si parla di Marketing 3.0?</i>.....</b>	<b>7</b>
1.1 Introduzione.....	7
1.2 L'evoluzione del marketing.....	7
1.3 I fattori abilitanti del Marketing 3.0.....	9
1.4 La sostenibilità economica, sociale e ambientale.....	12
1.5 Conclusioni.....	14
<b>CAPITOLO 2 - <i>Un passo alla volta verso la sostenibilità</i>.....</b>	<b>16</b>
2.1 Introduzione.....	16
2.2 Il <i>Cause Related Marketing</i> .....	16
2.3 La Responsabilità Sociale d'Impresa.....	18
2.4 La <i>Business Sustainability</i> .....	20
2.5 Conclusioni.....	23
<b>CAPITOLO 3 - <i>Il Marketing 3.0 nelle realtà aziendali</i>.....</b>	<b>24</b>
3.1 Introduzione.....	24
3.2 Il caso Luxottica.....	24
3.3 Il caso Granarolo.....	28
3.4 Il caso Timberland.....	32
3.5 Conclusioni.....	34
<b>Riferimenti bibliografici.....</b>	<b>36</b>
Libri e articoli scientifici.....	36
Report di ricerca e fonti giornalistiche.....	37
Sitografia e risorse online.....	37



## Introduzione

Gli studi di economia aziendale hanno da sempre sottolineato il ruolo etico e sociale connesso allo svolgimento dell'attività aziendale, a partire dalla finalità prima che ne motiva la stessa costituzione: il soddisfacimento dei bisogni umani e il benessere degli individui (Balluchi, Furlotti, 2017). In questi ultimi anni, molteplici avvenimenti, quali l'intensificarsi del fenomeno della globalizzazione, i numerosi disastri ambientali e le frequenti crisi finanziarie, hanno evidenziato ancor di più la complessità e precarietà del contesto in cui le imprese operano, senza contare le enormi pressioni che vengono esercitate su di loro, affinché prendano coscienza del ruolo che rivestono come attori della sostenibilità e riflettano sulla responsabilità e gli impatti (economici, sociali e ambientali) che hanno sulla società.

La società moderna è sempre più consapevole della necessità di adottare strategie e pratiche sostenibili. Questo è il motivo per cui il tema del Marketing 3.0, concetto sviluppato da Kotler (2010) che indirizza il marketing verso un approccio più sostenibile, ha ricevuto moltissima attenzione sia nell'ambiente accademico sia nella pratica. Sono, infatti, molteplici le imprese che implementano strategie di Marketing 3.0. Insieme a questo nuovo approccio al marketing, si diffonde l'idea correlata di sviluppo sostenibile, anch'essa frutto della maggiore consapevolezza dell'esauribilità delle risorse del pianeta e della sempre più pressante necessità di preservare la qualità del patrimonio naturale, mirando a promuovere modelli di sviluppo economico-sociale più equilibrati rispetto a quelli adottati in passato (Tenuta, 2009).

Nel primo capitolo del presente lavoro si analizzerà il concetto di Marketing 3.0. Ci si domanderà quali sono stati i fattori che hanno portato al suo emergere e che lo hanno reso necessario ed attuale. Si esploreranno, dunque, quelli che sono gli elementi che caratterizzano questo nuovo modo di fare marketing.

Nel secondo capitolo si esamineranno le varie strategie che le imprese possono adottare con la finalità di perseguire obiettivi di sviluppo sostenibile. In particolare, verrà proposto un percorso che le imprese possono implementare per avvicinarsi in modo graduale al mondo della sostenibilità. Si vedranno quelle che sono le *best practice* che fanno sì che la propria strategia sia efficace e abbia effettivamente successo.

Nel terzo capitolo, infine, verranno analizzati tre casi aziendali, appartenenti a settori economici diversi, che, tuttavia, hanno una cosa in comune: l'aver introdotto nel proprio business pratiche sostenibili. Questi *case study* saranno utilizzati per evidenziare come nella realtà quotidiana

siano ormai diffuse le pratiche a sostegno dell'ambiente e della comunità e come ciascun'azienda implementi questo tipo di pratiche in modo differente dalle altre, in base alle proprie caratteristiche, possibilità e al proprio settore competitivo.

## **CAPITOLO 1 - Perché si parla di Marketing 3.0?**

### **1.1 Introduzione**

In questo capitolo, si cercherà di capire perché si è arrivati al Marketing 3.0 e cosa si intende con questa espressione. Si inizierà con un'analisi del modo in cui si è evoluto il marketing nel tempo e di come siano cambiati i suoi obiettivi. Si vedrà poi quali sono le forze promotrici che hanno condotto al Marketing 3.0 e quali sono i suoi fondamenti. Infine, si concluderà esaminando i tre ambiti (economico, sociale e ambientale) che si è soliti valutare per poter definire “sostenibile” un'impresa.

### **1.2 L'evoluzione del marketing**

Lungo il corso degli anni, il concetto di marketing si è evoluto notevolmente. Kotler, in particolare, nel libro “Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente, all'anima” (2010) individua tre fasi che segnano questa evoluzione: il Marketing 1.0, il Marketing 2.0 e il Marketing 3.0.

Durante l'era industriale, ovvero negli anni 50' e 60', quando la produzione è vincolata ai macchinari che si hanno a disposizione, l'attività di marketing si limita alla vendita dei prodotti a coloro che sono intenzionati a comprarli. Al 1935 risale la prima definizione di marketing data dalla *National Association of Marketing Teachers* (NAMT) e rimasta immutata per diversi anni, che lo descrive come l'insieme delle attività d'impresa realizzate al fine di governare e indirizzare il flusso di beni e servizi da chi produce a chi consuma (Keefe, 2004). Non vi è una vera e propria interazione con i consumatori, ma semplicemente la transazione del bene da uno (l'impresa) a molti (i clienti). I prodotti sono cosiddetti “di massa”, molto semplici, standardizzati. L'obiettivo che si prefiggono le imprese è quello di riuscire a vendere i prodotti al maggior numero di persone, senza tenere conto però delle reali esigenze dei consumatori. Il marketing è considerato un sinonimo di vendita e viene associato all'arte della persuasione e addirittura alla manipolazione dei consumatori. Questo è il Marketing 1.0, focalizzato sul prodotto, sulla sua realizzazione e vendita.

Nell'era dell'informazione, che va dagli anni '70 agli anni 90', si verifica un notevole avanzamento in campo tecnologico. Si diffondono, infatti, le tecnologie dell'informazione, tra le quali il telefono, la televisione, il computer, internet, in grado di trasmettere informazioni, immagini, suoni molto più velocemente di quanto si potesse fare prima. Grazie a queste tecnologie, i consumatori sono ben informati e possono confrontare tra di loro tutte le offerte presenti nel mercato. È il consumatore colui che attribuisce il valore al prodotto in base alla sua

esperienza, percezione e soddisfazione. Tuttavia, ogni consumatore è diverso dagli altri. Per questo motivo, per riuscire a soddisfare ogni singolo consumatore, le imprese devono segmentare il mercato e differenziare i prodotti in funzione del target. In questo caso, l'interazione con i consumatori si basa su un rapporto uno (impresa) a uno (cliente). Vengono, inoltre, introdotti nuovi concetti come il marketing esperienziale e il marketing emozionale. Tutti questi concetti hanno alla base un obiettivo, ossia quello di offrire al cliente non un semplice prodotto, ma una vera e propria *brand experience*, che soddisfi tutte le esigenze del cliente, materiali e immateriali. Questo approccio focalizzato sul consumatore, che tuttavia è considerato ancora come un soggetto passivo nei confronti del marketing, rappresenta quello che Kotler definisce Marketing 2.0.

Dalla fine degli anni '90 ad oggi si sta facendo strada una nuova visione del marketing, racchiusa nel concetto di Marketing 3.0. Il cambiamento maggiore risiede nel fatto che le persone non sono più considerate semplicemente consumatori, ma esseri umani dotati di mente, cuore e spirito. Le imprese devono soddisfare i bisogni funzionali, emotivi ma anche spirituali dei consumatori. Ai consumatori non basta più essere soddisfatti materialmente o attraverso esperienze indimenticabili, ma cercano qualcuno che risponda positivamente alle loro preoccupazioni economiche, sociali e ambientali e fornisca soluzioni per affrontare i problemi della società. Nel 2013 l'*American Marketing Association* (AMA) aggiorna la definizione di marketing affermando che il marketing è "l'attività, l'insieme di istituzioni e processi per creare, comunicare, offrire e scambiare le offerte che hanno valore per i consumatori, i clienti, i partner e per la società in generale". È importante evidenziare come in questa nuova definizione si faccia riferimento alla "società in generale", sottolineando come le imprese abbiano cambiato prospettiva e non si focalizzino più sul singolo consumatore ma sul benessere dell'intera comunità. Al centro dell'attività di marketing ci sono i valori che l'impresa trasmette, la *mission*, la *vision*, la cultura aziendale. Come si può notare dalla Tabella 1, che riassume le principali caratteristiche del Marketing 1.0, 2.0 e 3.0, l'obiettivo del Marketing 3.0 è proprio quello di rendere il mondo un posto migliore in cui vivere.



	<b>Marketing 1.0</b> <b>Marketing focalizzato</b> <b>al prodotto</b>	<b>Marketing 2.0</b> <b>Marketing focalizzato</b> <b>al consumatore</b>	<b>Marketing 3.0</b> <b>Marketing guidato dai</b> <b>valori</b>
<b>Obiettivo</b>	Vendere prodotti	Soddisfare e fidelizzare i consumatori	Rendere il mondo un posto migliore in cui vivere
<b>Fattori abilitanti</b>	Rivoluzione industriale	Tecnologia dell'informazione	Nuova ondata tecnologica
<b>Come le imprese guardano al mercato</b>	Mercato di massa con esigenze di beni fisici	Consumatore intelligente con esigenze anche immateriali	Essere umano nel pieno senso del termine, con esigenze materiali e spirituali
<b>Concetto chiave di marketing</b>	Sviluppo prodotti	Differenziazione	Valori
<b>Linee guida delle imprese</b>	Caratteristiche dei prodotti	Posizionamento dell'impresa e dei prodotti	Missione, visione e valori dell'impresa
<b>Proposte di valore</b>	Funzionali	Funzionali ed emotive	Funzionali, emotive e spirituali
<b>Interazione con i consumatori</b>	Transazione da uno a molti	Rapporto da uno a uno	Collaborazione da molti a molti

Tabella 1 – *Confronto tra Marketing 1.0, 2.0 e 3.0 – Fonte: Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010*

### 1.3 I fattori abilitanti del Marketing 3.0

Tutti i grandi cambiamenti avvenuti nel contesto imprenditoriale in questi ultimi anni, tra i quali vi sono la nuova ondata tecnologica, l'emergere dei *social media*, il maggiore potere assunto dai consumatori, la recessione economica, la globalizzazione, i cambiamenti climatici, hanno contribuito a generare un inevitabile mutamento nelle pratiche di marketing.

Per comprendere meglio come si è arrivati al Marketing 3.0, nel presente paragrafo si analizzano le tre forze principali che hanno condotto al suo sviluppo: la partecipazione, i paradossi della globalizzazione e la creatività sociale.

#### La partecipazione

L'ondata tecnologica di questi ultimi anni rappresenta uno dei principali motori del Marketing 3.0. Le nuove tecnologie, infatti, rendono possibile la connettività e l'interazione tra individui, anche se distanti. Con gli strumenti di comunicazione odierni, le persone riescono a comunicare tra di loro con più semplicità, possono scambiarsi idee, esprimersi a pieno, condividere i loro pensieri, le loro attività, le loro esperienze, i loro stati d'animo. I consumatori diventano, quindi,

“consumatori”, ossia individui desiderosi di essere coinvolti in ogni fase riguardante il prodotto/servizio e capaci di influenzare gli altri nelle scelte di consumo attraverso la condivisione delle loro esperienze e opinioni. Tutto ciò induce le imprese a riconsiderare l’attività di marketing affinché sia efficace e al passo coi tempi.

Oggi giorno le imprese non hanno il pieno controllo dei loro brand perché si ritrovano costrette a confrontarsi con il potere collettivo dei consumatori e a collaborare con loro. È proprio in questo contesto che si sviluppa l’idea di marketing collaborativo, secondo cui l’azienda non compie azioni di marketing per il consumatore ma le sviluppa assieme al consumatore. Il livello più alto di collaborazione si verifica quando i consumatori diventano elementi essenziali nella co-realizzazione di contenuti e servizi.

Ai consumatori vengono affidati compiti che finora erano rimasti confinati all’interno del dipartimento marketing dell’azienda: aumentare la *brand awareness*, generare recensioni credibili e di qualità, oltre ovviamente a fornire degli insight e feedback estremamente utili (De Filippo, Lonati, 2016). Tuttavia, questo genere di attività i consumatori lo praticano spontaneamente, senza la guida delle imprese, e per questo motivo può capitare che le imprese ne perdano il controllo. Questa tendenza dei consumatori a prendere il sopravvento sulle imprese l’ha studiata attentamente Wipperfurth e riassunta nel concetto di *brand hijacking*. Con questa espressione si fa riferimento al fatto che i consumatori assumono un ruolo sempre più attivo nello sviluppo del brand e della sua identità, a volte anche distorcendo completamente quella che è l’idea iniziale. Accade spesso che gli utenti si appropriino dei contenuti aziendali attribuendogli un significato proprio. Naturalmente, il *brand hijacking* può avere risvolti sia positivi che negativi. A volte, aggiunge valore al brand e gli permette di acquisire nuove porzioni di mercato, mutando o allargando il target di consumatori. È questo il caso dei famosi stivaletti “Dr. Martens”, inizialmente ideati per le persone anziane, come si apprende dal sito web aziendale, e poi diventati spontaneamente status symbol per gli adolescenti. Altre volte, invece, il *brand hijacking* rischia di danneggiare la *brand image* (Wipperfurth, 2005). Ad esempio, può capitare che un luxury brand rischi di vedere un suo prodotto diventare il segno distintivo di un gruppo sociale non rappresentante il suo target (come una gang band americana), che potrebbe disincentivare l’acquisto da parte del *core target* e rovinare la *brand equity*.

### **I paradossi della globalizzazione**

Un altro fattore che ha reso possibile la nascita del Marketing 3.0 è la globalizzazione. Gli sviluppi tecnologici hanno permesso l’intensificazione degli scambi tra individui, nazioni e

imprese su scala mondiale. Tuttavia, la globalizzazione porta con sé anche dei paradossi. Di seguito, se ne riportano solo alcuni tra i molti che contraddistinguono questo fenomeno.

Un primo paradosso della globalizzazione consiste nel fatto che essa rende sicuramente più aperto il sistema economico, ma non la politica che rimane configurata a base nazionale. Un esempio che avvalorava questa affermazione risiede nei fatti verificatisi nel 1989, quando in Cina si segna la fine del movimento democratico con la repressione di piazza Tiananmen, mentre in Europa l'abbattimento del Muro di Berlino rappresenta l'inizio di una nuova era di libertà e democrazia. Questi due avvenimenti in totale contraddizione evidenziano come il panorama politico sia rimasto circoscritto a livello nazionale.

Dal punto di vista economico, invece, la globalizzazione certamente porta prosperità nei paesi sviluppati, oltre a nuove opportunità di investimento, tuttavia crea degli squilibri nella distribuzione della ricchezza, sia tra diversi paesi sia all'interno di uno stesso paese. È vero che ci sono benefici derivanti dal libero flusso di beni e capitali tra le nazioni, ma è altrettanto vero che ci sono aspetti negativi, quali la riduzione dei salari e l'aumento della disoccupazione.

Infine, vi è il paradosso socio-culturale che vede la globalizzazione non unificare, bensì diversificare le varie culture rafforzando le tradizioni di ciascun paese. Nonostante i consumatori siano sempre più "cittadini globali", sentono però di rimanere radicati a una realtà locale. Nell'era del globalismo si assiste sempre più a fenomeni di tribalismo, inteso come lotta, diffidenza, freddezza e chiusura nei confronti del "diverso" (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010). Questo atteggiamento diffuso, certamente, non aiuta la nascita di una cultura globale e unificante.

Questa atmosfera di incertezza generale crea turbamento nelle persone che, in cerca di risposte alle numerose contraddizioni, acquisiscono maggiore consapevolezza riguardo determinate questioni, tra le quali la povertà, l'ingiustizia, la sostenibilità ambientale, la responsabilità della comunità e lo scopo sociale. Le imprese, quindi, cercano di apparire agli occhi dei consumatori come punti di riferimento in grado di offrire una direzione. Questo rappresenta esattamente l'obiettivo che si prefigge il marketing culturale, un altro elemento che caratterizza il concetto più ampio di Marketing 3.0.

### **La creatività sociale**

La creatività sociale rappresenta un altro fattore abilitante del Marketing 3.0. Con l'espressione "creatività sociale" si indica l'esigenza che hanno gli individui di esprimere sé stessi, di esporre le loro idee agli altri, di realizzare i loro desideri più profondi. Associando alla creatività

l'attributo "sociale" si vuole fare riferimento sia al fatto che questa necessità di esprimersi spesso è legata a questioni sociali sia al fatto che si realizza socialmente, ossia interagendo con gli altri individui.

Fulcro di una società creativa, dunque, sono gli individui e il loro bisogno di autorealizzazione. Questa visione degli individui costituisce un rovesciamento della classica piramide di Maslow, che presenta l'autorealizzazione come l'ultimo dei bisogni che un individuo sente l'esigenza di soddisfare. Secondo la teoria di Maslow (1954), infatti, è possibile ordinare i bisogni in modo gerarchico a partire da quelli primari (fisiologici, di sicurezza) per arrivare a quelli superiori (appartenenza, stima, autorealizzazione) (Costa, Gubitta, Pittino, 2014). Nel contesto di una società creativa, invece, l'autorealizzazione diventa un bisogno primario per le persone, ovvero un bisogno che sta alla base delle necessità di un individuo, senza il quale non è possibile prendere in considerazione gli altri bisogni.

Come risultato di questa crescente tendenza nella società, quindi, i consumatori non sono solo alla ricerca di prodotti e servizi che soddisfino i loro bisogni quotidiani, ma soprattutto alla ricerca di esperienze e modelli di business che tocchino il loro lato spirituale, i loro valori più profondi (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010). Questo racchiude quello che è l'obiettivo del marketing spirituale.

## **1.4 La sostenibilità economica, sociale e ambientale**

Le imprese devono cercare di individuare quali sono le preoccupazioni e i desideri dei consumatori per riuscire a far centro nella loro mente, nel loro cuore e soprattutto nel loro spirito. Oggigiorno, i turbamenti più grandi dei consumatori e allo stesso tempo le loro speranze riguardano il mondo che li circonda. Loro desiderano rendere la società e in generale il mondo un posto migliore in cui vivere.

Nonostante sia essenziale soddisfare i consumatori offrendo loro i prodotti e servizi di cui hanno bisogno, questo non è più sufficiente. Oggigiorno i consumatori pretendono di più dalle imprese, si aspettano che tocchino le loro corde più profonde, realizzando quelle che sono le loro aspirazioni. Le imprese non devono concentrarsi solo sulla profittabilità e sul ritorno economico delle loro decisioni ma anche sulla sostenibilità, eticità e correttezza. Il Marketing 3.0 rappresenta esattamente la fase in cui le imprese spostano la propria focalizzazione dal consumatore all'umanità nel suo complesso e la ricerca del profitto viene bilanciata dalla responsabilità sociale d'impresa (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010).

Insieme al concetto di Marketing 3.0 si fa strada, quindi, il tema della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile. La *World Commission on Environment and Development* nel 1987 ha definito lo sviluppo sostenibile come lo sviluppo che garantisce i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri. Le imprese, quindi, non devono rispondere semplicemente alle necessità del presente, ma devono pensare anche alle eventuali problematiche che possono sorgere in futuro, cercando di limitarle il più possibile. Come si evince dalla definizione di “sviluppo sostenibile”, quest'ultimo non fa riferimento, come spesso si suppone, esclusivamente alla tutela dell'ambiente. Esso indica, in generale, una crescita del benessere delle persone.

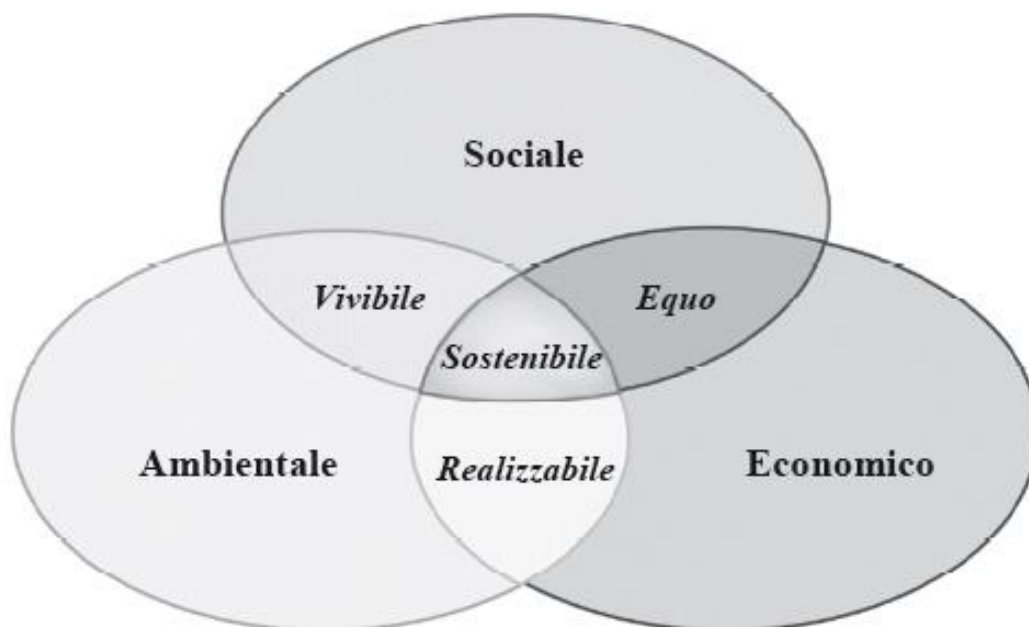
La conferenza di Rio de Janeiro sull'ambiente e sullo sviluppo del 1992 ha introdotto la presenza di tre pilastri su cui si basa la sostenibilità, tripartizione successivamente denominata da Elkington nel 1994 “Triple Bottom Line” (TBL), anche conosciuta con la sigla 3P (Persone, Pianeta, Profitto), per rendere il concetto più comprensibile (Ruggieri, 2012). Le tre dimensioni alle quali si fa riferimento e che devono coesistere affinché l'impresa realizzi uno sviluppo sostenibile sono quella economica, quella ambientale e quella sociale. Per comprendere a fondo il concetto di sostenibilità e, di conseguenza, il Marketing 3.0, è opportuno analizzare nel dettaglio questi suoi tre pilastri.

Per sostenibilità economica si intende la capacità di generare in maniera duratura reddito e lavoro e di garantire un uso razionale delle risorse disponibili. L'organizzazione deve essere in grado di gestire, preservare ed incrementare tre diverse tipologie di capitale economico: il capitale finanziario (flusso finanziario, debiti, crediti), il capitale tangibile (i macchinari, le scorte, le varie proprietà), e il capitale intangibile (la reputazione, i brevetti, il know how, le procedure organizzative) (Tenuta, 2009; Ruggieri, 2012). Tuttavia, ciascuna impresa deve essere in grado di sostenere nel tempo non solo la produzione di capitale economico ma anche quello umano e naturale.

La sostenibilità sociale è definita come capacità di assicurare equità nell'accesso ai beni e alle condizioni di benessere, quali la sicurezza, la salute, l'istruzione, la democrazia, la giustizia. La dimensione sociale è la più difficile da misurare dal punto di vista della performance. Per valutarla, infatti, bisogna prendere in considerazione fattori quali i diritti umani, le condizioni di vita degli individui e le loro interazioni. Per questo motivo, questo componente della sostenibilità viene spesso trascurato. Tuttavia, in presenza di disuguaglianze e in mancanza di unione sociale non è possibile pensare alla sostenibilità economica e ambientale.

Infine, la sostenibilità ambientale è intesa come capacità di mantenere nel tempo qualità e riproducibilità delle risorse naturali, di preservare la diversità biologica e di garantire l'integrità degli ecosistemi (Tenuta, 2009). Per poterla valutare si analizza l'impatto che hanno le scelte delle imprese sull'ambiente. È importante sottolineare come la sostenibilità ambientale e quella economica siano strettamente correlate: deteriorare l'ambiente equivale a danneggiare l'economia.

L'integrazione tra le dimensioni sopra discusse, conferisce significato al concetto di sostenibilità al punto che, solamente nel caso in cui vengano prese in considerazione tutte e tre, si può utilizzare propriamente tale termine (Balluchi, Furlotti, 2017). Sulla base di questa considerazione, la sostenibilità viene solitamente rappresentata come l'intersezione di tre insiemi (si veda la Figura 1).



**Figura 1** – *Le tre dimensioni della sostenibilità* – Fonte: Balluchi, Furlotti, 2017

Un'impresa sostenibile è, dunque, quella che crea un profitto accettabile per i suoi shareholder, ma minimizza i danni ambientali e migliora l'esistenza delle persone con le quali entra in contatto. In altre parole, è quell'impresa che bilancia gli interessi economici, ambientali e sociali (Slack, Brandon-Jones, Johnston, 2013).

## **1.5 Conclusioni**

Il Marketing 3.0 si può considerare, quindi, una forma più sofisticata di Marketing 2.0, alla quale si aggiunge una maggiore attenzione nei confronti degli aspetti collaborativo, culturale e

spirituale del marketing. Se le imprese desiderano rendere il mondo un posto migliore, certamente non possono raggiungere questo obiettivo agendo da sole, ma devono collaborare l'una con l'altra, oltre che con gli shareholder, con i loro partner, con gli impiegati e con i consumatori. Devono, inoltre, rivolgere la loro attenzione nei confronti dei desideri e delle preoccupazioni dei cittadini del mondo globalizzato. Questo vuol dire che le imprese devono indagare sulle cause del turbamento dei cittadini e affrontarle, dimostrando ai consumatori che questa situazione di incertezza si può risolvere in modo produttivo.

I consumatori sono alla ricerca di qualcuno che soddisfi i loro bisogni di giustizia, attenzione all'eticità, sensibilizzazione economica, sociale e ambientale. Le imprese che adottano strategie di Marketing 3.0 mirano proprio ad adempiere a queste richieste. Il Marketing 3.0 si prefigge come obiettivo quello di rendere il mondo un posto migliore, agendo sulle problematiche economiche, sociali e ambientali.

## **CAPITOLO 2 - *Un passo alla volta verso la sostenibilità***

### **2.1 Introduzione**

Dopo aver esaminato, nel precedente capitolo, le basi fondanti e gli obiettivi del Marketing 3.0, ora si intende entrare nel vivo dell'argomento, analizzando come le imprese possono avvicinarsi al mondo della sostenibilità e mettere in pratica i suoi principi.

Si possono identificare almeno tre livelli di attuazione del concetto di sostenibilità (Mattiacci, Ceccotti, 2017):

1. Il primo è quello ampio e un po' superficiale del *Cause Related Marketing*. In questo caso l'impresa non opera in modo completamente sostenibile, tuttavia si impegna a sostenere cause sociali e ambientali. Dunque, riconosce il suo ruolo centrale nella promozione della sostenibilità e l'importanza che quest'ultima ha per far sì che la nostra esistenza e quella delle generazioni future sia migliore delle previsioni attuali.
2. Poi c'è la formula più seria della Responsabilità Sociale d'Impresa che comporta per l'azienda non solo il sostegno di cause esterne, ma anche un impegno che impatta direttamente sulle proprie attività.
3. Infine, c'è l'orientamento alla *Business Sustainability*, che presuppone una nuova consapevolezza: l'unico modo per garantire nel tempo la sopravvivenza dell'impresa è quello di ridurre tutti gli impatti negativi e aumentare quelli positivi.

L'obiettivo di questo capitolo è, dunque, quello di tratteggiare il percorso con cui la sostenibilità può essere gradualmente integrata nella strategia aziendale.

### **2.2 Il *Cause Related Marketing***

Un primo passo che le imprese possono compiere verso la sostenibilità consiste nell'implementazione di attività di *Cause Related Marketing (CRM)*. Questo genere di attività prevede che l'impresa persegua i propri obiettivi di natura commerciale fornendo, al tempo stesso, un contributo a una causa socio-ambientale (che può riguardare: salute, assistenza, lotta alla fame, tutela ambientale, emergenze connesse a disastri naturali o industriali, diritto allo studio, e così via). La logica che sta sotto al CRM è quella del *win-win*, per cui tutte le parti coinvolte nell'iniziativa godono di un beneficio in termini di valore creato a loro favore (Molteni, 2007). Gli obiettivi che l'impresa si prefigge di centrare sono:



1. migliorare la reputazione aziendale all'interno di un determinato segmento di mercato, associando i propri prodotti a una buona causa;
2. promuovere la nuova immagine aziendale, essendo ora socialmente impegnata e dunque responsabile verso un più ampio segmento di mercato;
3. incrementare la propria quota di mercato all'interno del settore di appartenenza e, di conseguenza, aumentare il profitto.

Le imprese possono scegliere tra diverse modalità di *Cause Related Marketing* (Maggiolini, 2012). Una prima forma di CRM è detta “di transazione” e prevede il sostegno a uno o più enti non profit, la cui missione abbia valenza sociale, e l’elargizione di risorse di varia natura, solitamente risorse finanziarie, ma anche prodotti, servizi, conoscenze. In questo caso, la donazione è subordinata all’acquisto dei prodotti da parte dei consumatori. Un esempio è quello di Garnier che per l’anno 2018 ha lanciato la campagna “Tutti a scuola” finalizzata a sostenere l’istruzione dei bambini nei paesi in via di sviluppo. Per ogni prodotto della gamma “Ultra Dolce” acquistato, Garnier donerà all’UNICEF (Fondo delle Nazioni Unite per l’Infanzia) giorni di scuola a questi bambini.

Il “CRM di promozione” prevede, invece, di occuparsi di determinati problemi/bisogni e promuovere una causa, utilizzando i propri prodotti per la diffusione del messaggio e delle informazioni al pubblico. Solitamente questo genere di CRM vede la presenza di informazioni e messaggi relativi all’iniziativa benefica sul packaging del prodotto. Si può definire un’iniziativa di questo genere quella promossa da AVON Cosmetics che lancia la Campagna “Speak Out Against Domestic Violence” per sensibilizzare, educare e migliorare la prevenzione e i programmi rivolti a donne vittime di violenza domestica.

Il “CRM di *licensing*” rappresenta la concessione da parte dell’organizzazione non profit del marchio (le cui modalità di utilizzo vengono concordate tra le parti) in cambio di un corrispettivo in denaro. Un esempio è la partnership tra Bank of America e WWF (World Wildlife Fund). Quest’ultimo ha concesso l’utilizzo del suo logo sulle carte di credito Visa in cambio della percentuale di ogni transazione effettuata con queste.

Infine, il “CRM di *joint fund raising*” vede l’impresa impegnata nel raccogliere fondi in qualità di intermediario tra l’ente non profit e i propri clienti. In questo caso, le donazioni monetarie non vengono effettuate in relazione all’acquisto dei prodotti, ma sono a discrezione dei clienti e, quindi, di ammontare variabile. Un esempio è costituito dall’iniziativa “Change for Good”,

realizzata da diverse compagnie aeree, che vede il personale di bordo invitare i passeggeri a devolvere all'Unicef monete e valuta straniera rimasta inutilizzata.

Nonostante queste pratiche rappresentino solo una piccola parte rispetto all'insieme di misure finalizzate a rendere la propria impresa "sostenibile", sono estremamente importanti in quanto permettono di sensibilizzare il pubblico verso determinati temi sociali e, ad ogni modo, avviano quel cambiamento che tanto si auspica.

Inoltre, le iniziative di CRM hanno notevoli implicazioni sul comportamento dei consumatori. Legare un prodotto a una causa sociale può indurre il consumatore a rivalutare gli attributi del prodotto stesso e a tenere in considerazione anche le implicazioni positive relative all'azione benefica. Sono numerose le ricerche di mercato che dimostrano che i consumatori globali sono disposti a modificare le loro scelte d'acquisto a favore di comportamenti eticamente corretti e a pagare un *premium price* per comprare prodotti realizzati da imprese che implementano programmi di *cause related marketing* (Baghi, 2010).

### **2.3 La Responsabilità Sociale d'Impresa**

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), elemento che sta acquisendo molta importanza in questi anni, rappresenta il passo successivo e più impegnativo che conduce verso la sostenibilità. La maggiore attenzione che sta ricevendo è dovuta, in gran parte, ai cambiamenti che si stanno verificando nel mercato globale e alle conseguenti pressioni esterne. Al giorno d'oggi, infatti, i consumatori sono più consapevoli e interessati alle ripercussioni che hanno le scelte delle imprese nel mondo che le circonda. Questo atteggiamento induce, dunque, le imprese ad agire con più rispetto per l'ambiente e per la comunità, prestando maggiore attenzione alle eventuali esternalità delle loro decisioni strategiche e operative.

Nel "Libro Verde della Commissione Europea", edito nel 2001, la responsabilità sociale viene definita come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate". Essa rappresenta, dunque, quella responsabilità che l'impresa assume nei confronti dei vari stakeholder, al fine di promuovere lo sviluppo sociale e di garantire la tutela dell'ambiente. Aspetto di fondamentale importanza, presente nella definizione data dalla Commissione Europea, è la volontarietà dell'interessamento, il fatto che quest'ultimo sia spinto da un dovere morale che va oltre quelle che sono le prescrizioni di legge. Infatti, la Commissione Europea ha integrato la definizione precedente affermando, sempre nel "Libro Verde", che "essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al

di là investendo “di più” nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate”. Il mero rispetto dei vincoli normativi imposti alle imprese col fine di ovviare ai problemi sociali ed ecologici, sicuramente rende le stesse immuni da conseguenze di tipo giuridico, ma non automaticamente qualificabili come “socialmente responsabili”.

L’RSI richiede alle imprese di aderire ai principi dello sviluppo sostenibile. Prevede che impostino il proprio modello di business in modo tale da essere economicamente efficienti (preoccupandosi dell’innovazione, della prosperità e della produttività), socialmente eque (occupandosi della povertà, della comunità, della salute, del benessere e dei diritti umani) e ambientalmente responsabili (prestando attenzione ai cambiamenti climatici, all’uso del suolo e alla biodiversità).

L’integrazione della RSI nella strategia d’impresa implica l’inserimento di pratiche e comportamenti socialmente responsabili nella gestione strategica e operativa. Tale integrazione coinvolge tutte e due le dimensioni dell’impresa, ossia la dimensione interna e quella esterna.

Per quanto riguarda la dimensione interna, le prassi socialmente responsabili riguardano in primo luogo i dipendenti, attraverso la realizzazione di investimenti nel capitale umano, nella salute, nella sicurezza, nell’adattamento alle trasformazioni aziendali (ossia prendendo in considerazione gli interessi e le preoccupazioni di tutte le parti coinvolte). Le prassi ecologiche responsabili, invece, riguardano soprattutto la gestione delle risorse naturali utilizzate nella produzione. Una semplice riduzione del consumo delle risorse o delle emissioni inquinanti e dei rifiuti può comportare una diminuzione delle ripercussioni sull’ambiente. Inoltre, tale strategia può recare vantaggi anche all’impresa riducendo la sua fattura energetica e le spese di eliminazione dei rifiuti e abbassando le spese di materie prime e di misure contro l’inquinamento. Alcune imprese hanno osservato che un minore sfruttamento delle risorse può portare ad un aumento della redditività e della competitività (Commissione europea, 2001).

Tuttavia, come accennato sopra, la responsabilità sociale si estende anche alla dimensione esterna all’impresa. Quest’ultima, infatti, deve adottare prassi socialmente responsabili anche nei confronti della comunità locale, dei partner commerciali, dei fornitori, dei clienti, dei poteri pubblici e delle ONG che rappresentano la comunità locale e l’ambiente.

Inoltre, per integrare pienamente l’RSI all’interno dell’impresa e garantire una gestione trasversale efficace è fondamentale che tutte le funzioni aziendali condividano la stessa visione strategica fondata su questi temi. È importante che l’impresa si doti di strutture e funzioni

adeguate, oltre che di strumenti e di processi di comunicazione capaci di coinvolgere tutte le funzioni aziendali e di promuovere valori comuni.

Risulta importante sottolineare come l'adozione da parte delle imprese di pratiche rispettose nei confronti della società e dell'ambiente non rappresenti necessariamente un costo, ma al contrario questo comporti benefici di varia natura (Passeri, Mazzi, 2013):

- contribuisce a creare e mantenere un elevato capitale reputazionale;
- garantisce una forte coesione con gli stakeholder;
- crea un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e più motivante;
- migliora l'efficienza della gestione aziendale;
- protegge da azioni di boicottaggio;
- facilita l'accesso al credito;
- permette di usufruire di vantaggi fiscali e semplificazioni amministrative;
- riduce il rischio di impresa.

L'RSI rappresenta, dunque, una risorsa intangibile di fondamentale importanza per l'impresa, che può incrementare il vantaggio competitivo sul mercato, influenzando positivamente, oltre che sull'ambiente e sulla società, sul profitto di lungo periodo. Se questo genere di pratiche viene introdotto con impegno e serietà, può portare a una vera e propria trasformazione della società in direzione della cosiddetta *Business Sustainability*. Spesso però le imprese che mettono in atto pratiche socialmente responsabili non sono in grado di integrare pienamente questa visione strategica con gli obiettivi aziendali e, di conseguenza, col passare del tempo non riescono a mantenere l'impegno.

## **2.4 La *Business Sustainability***

Un'impresa raggiunge l'apice della sostenibilità attuando la *Business Sustainability*, ossia un modo di fare business più consapevole e proattivo. Essa occupa un gradino superiore rispetto alla Responsabilità Sociale d'Impresa. In questo caso, infatti, l'impresa fa della sostenibilità il cuore stesso della propria identità e, dunque, della strategia aziendale. La sostenibilità è considerata un fattore critico di successo, necessario per conseguire risultati durevolmente positivi nel medio e lungo termine. Un business realmente sostenibile sposta la sua prospettiva dalla ricerca di minimizzare i suoi impatti negativi alla comprensione di come possa creare un significativo impatto positivo in aree critiche e rilevanti per la società e il pianeta. Una società

che attua la *Business Sustainability* guarda prima all'ambiente esterno in cui opera e poi si chiede cosa può fare per superare le sfide che gli si presentano davanti. L'organizzazione passa dal classico approccio strategico *inside-out* ad un approccio *outside-in* (Dyllick, Muff, 2016).

Questo terzo livello di attuazione della sostenibilità, ovviamente più completo e vincolante degli altri, implica (Mattiacci, Ceccotti, 2017):

- impegni presi sul versante dei processi (per esempio riduzione del consumo di risorse scarse, riduzione delle emissioni nella fase di produzione, tutela dei diritti dei lavoratori, ecc.);
- innovazioni che riguardano il prodotto (più sano, più *green*, meno packaging, più economico, ecc.);
- azioni che impattano sul benessere del consumatore al di là della sua soddisfazione (per esempio educazione al consumo responsabile);
- attenzioni verso gli altri stakeholder (fornitori, comunità locali, ecc.).

L'impresa che persegue seri obiettivi di sostenibilità è solita porsi interrogativi simili a quelli presentati di seguito (Dyllick, Muff, 2016):

1. Quale delle più ardenti questioni ambientali, sociali o economiche potrebbe essere risolta dedicando la nostra ricchezza di risorse, competenze, talenti ed esperienze?
2. Quali sono i benefici e i contributi dei nostri prodotti e servizi per la società e l'ambiente?
3. Come possiamo trasformare le nostre operazioni per fornire soluzioni (prodotti o servizi) in modo diretto e misurabile alle questioni scottanti dell'attuale panorama socio-ambientale?
4. Come possiamo modificare e sviluppare le nostre strutture di governance per rispondere in modo più efficace alle preoccupazioni della società?

La *Business Sustainability* non intende rispondere direttamente ai bisogni sociali, piuttosto cerca di intervenire sui problemi che stanno alla base di questi bisogni. Essa prende vita da un progetto forte: l'eliminazione o attenuazione graduale dei problemi della società, con un'azione che non intende sostituire l'intervento pubblico, bensì esserne complementare.

Esistono numerose *best practice* che promuovono la sostenibilità aziendale, tra le quali si riscontrano:

- Il coinvolgimento degli stakeholder: le imprese non devono solamente trasmettere le varie informazioni agli stakeholder, ma devono ascoltarli e coinvolgerli nel processo decisionale. Le organizzazioni, infatti, possono imparare e migliorarsi anche grazie ai clienti, ai fornitori, ai dipendenti e alla comunità circostante. È necessaria la *co-sustainability* non solo per consentire lo scambio di conoscenze e competenze, ma anche per stimolare la ricerca e l'attuazione di soluzioni sempre migliori, evitando l'insorgenza di distonie nei comportamenti che potrebbero minare l'efficacia del progetto di sostenibilità (De Chiara, 2015).
- L'utilizzo di *environmental management systems*: questi sistemi forniscono le strutture e i processi che aiutano a integrare l'*environmental efficiency* nella cultura aziendale e a mitigare i rischi. Per cercare di coordinare tutte le certificazioni ambientali, l'*International Organization for Standardization* (ISO) ha pubblicato la serie delle ISO 14000, norme di carattere volontario, valide in tutto il mondo e approvate dai singoli Stati. Non vi è l'obbligo di adesione alla norma, tuttavia, una volta introdotta in azienda, essa va rispettata. Per questo motivo, vi sono controlli annuali, realizzati mediante *audit* dall'ente di controllo, finalizzati a valutare l'impegno concreto della società nel minimizzare l'impatto ambientale dei processi, prodotti e servizi. La certificazione ISO 14001 rappresenta, dunque, una garanzia sulla qualità del processo che ha portato alla realizzazione del prodotto (De Chiara, 2015).
- L'attività di *reporting* e *disclosure*: la misurazione e il controllo sono processi fondamentali nel caso si adoperino pratiche sostenibili. Le organizzazioni non solo dovrebbero raccogliere e analizzare le informazioni, ma dovrebbero anche trasmetterle agli stakeholder, rimanendo sempre trasparenti nei loro confronti. Per fare ciò, esistono diversi indici di sostenibilità, ossia indicatori che mostrano le performance finanziarie delle migliori imprese, selezionate in base a variabili ambientali, sociali, di governance ed etiche, oltreché economiche. La *Global Reporting Initiative* (GRI) e il *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) sono gli indici più diffusi e adottati dalle società che hanno intrapreso politiche e strategie per lo sviluppo sostenibile, e, soprattutto, sono interessate a comunicarle all'esterno, confrontandosi con le altre società e facendo percepire tali azioni come un valore aggiunto agli occhi del mercato (Ruggieri, 2012).
- L'analisi del ciclo di vita: le organizzazioni che intendono fare un grande balzo in avanti dovrebbero analizzare sistematicamente l'impatto ambientale e sociale dei prodotti che utilizzano e realizzano. In particolare, dovrebbero analizzare tutte le fasi di vita del

prodotto, dall'estrazione delle materie prime fino allo smaltimento del prodotto, individuare i punti critici potenzialmente migliorabili, proporre una strategia e implementarla, monitorando i risultati.

Questi rappresentano, dunque, alcuni degli strumenti che possono essere utilizzati dalle imprese per attuare in modo efficace il loro programma di *Business Sustainability*, controllando costantemente come procede e comunicando i risultati agli stakeholder.

## 2.5 Conclusioni

Come si evince dall'analisi effettuata, a mano a mano che le imprese passano a livelli più ambiziosi e più efficaci di attuazione della sostenibilità, si verificano tre importanti cambiamenti:

1. I problemi socio-ambientali presi in considerazione dalle imprese cambiano e passano da preoccupazioni economiche a preoccupazioni relative a tre dimensioni (sociali, ambientali ed economiche).
2. Il valore prodotto dall'impresa non si concentra più unicamente sulla creazione di valore per gli azionisti, ma si estende a tutte e tre le dimensioni della *Triple Bottom Line* (persone, pianeta, profitto) col fine di creare valore per il bene comune.
3. Lo spostamento della visione organizzativa, da una prospettiva inside-out rivolta principalmente al business ad una prospettiva *outside-in* con un focus sulla società e sulle sfide di sostenibilità che sta affrontando.

In questo capitolo, sono stati illustrati i tre stadi principali che può attraversare un'impresa che desidera avvicinarsi al mondo della sostenibilità gradualmente. Tuttavia, nella realtà non sempre le imprese adottano un approccio incrementale, che coinvolge tutti gli stadi. Inoltre, è importante sottolineare che queste possibili strategie d'azione rappresentano dei "macro-livelli" e che, nella realtà, esistono numerose "sfumature" aggiuntive che le imprese possono adottare per realizzare uno sviluppo sostenibile. È importante far notare, poi, che il processo che conduce alla piena sostenibilità è un processo che non ha mai termine: le imprese possono sempre evolversi e diventare un po' più sostenibili di quanto non lo siano già. Imprese completamente sostenibili non esistono; esistono, invece, imprese orientate alla sostenibilità. In queste imprese, indubbiamente, sono presenti criticità, problemi, debolezze, tuttavia questi vengono trasformati in sfide da superare.

## **CAPITOLO 3 - *Il Marketing 3.0 nelle realtà aziendali***

### **3.1 Introduzione**

Questo capitolo rappresenta probabilmente la parte più importante dell'elaborato, poiché analizza come nella realtà quotidiana le imprese implementano strategie di Marketing 3.0. In particolare, si studieranno tre casi aziendali - Luxottica, Granarolo, Timberland - e si vedrà come queste imprese si sono avvicinate al mondo della sostenibilità economica, sociale e ambientale. Queste tre organizzazioni appartengono a settori economici diversi (rispettivamente al settore ottico, al settore alimentare e al settore tessile) e, per questo motivo, è interessante studiare come ciascuna di esse ha affrontato il tema della sostenibilità. Infatti, ogni impresa modula le proprie strategie in modo differente, a seconda delle dinamiche interne ed esterne, al proprio contesto competitivo e al proprio target di consumatori.

### **3.2 Il caso Luxottica**

Luxottica, nata nel 1961 su iniziativa di Leonardo Del Vecchio, è oggi leader nel design, produzione e distribuzione di occhiali da sole e da vista di elevata qualità tecnica e stilistica. Ciò che contraddistingue da sempre Luxottica è la sua attenzione nei confronti del consumatore, delle sue aspirazioni e del suo benessere.

“To see the beauty of life” è la visione che ispira Luxottica, ne detta il modo di operare sostenibile e, per questo, si può considerare ormai parte integrante delle strategie. Come si può leggere nel sito web aziendale, questo slogan nasce da un'idea di bellezza universale, visibile agli occhi di tutti, che si concretizza nella ricerca dell'equilibrio tra benessere delle persone, rispetto dell'ambiente, etica e trasparenza delle relazioni. Luxottica si propone di far cogliere alle persone la bellezza della vita in tutte le sue sfaccettature:

- la bellezza delle persone esaltata ancor di più grazie ai loro prodotti e alle loro iniziative;
- la bellezza del mondo circostante, che necessita di protezione e valorizzazione;
- la bellezza di poter guardare lontano verso un futuro migliore.

La sostenibilità - economica, sociale, ambientale - è ormai pienamente integrata nella storia, nella cultura aziendale e nell'intera catena del valore. L'intento di Luxottica non è semplicemente quello di centrare gli obiettivi economico-finanziari ma quello di creare valore condiviso, contribuendo allo sviluppo economico e al progresso sociale della comunità e impegnandosi nella tutela dell'ambiente.







### **L'adesione di Luxottica agli obiettivi dell'Agenda 2030**

Luxottica persegue obiettivi di sostenibilità che vanno oltre gli standard richiesti dalla normativa di riferimento e guardano alle best practice e agli input provenienti dal contesto internazionale. In particolare, si è ispirata agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile stabiliti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Il 25 settembre 2015, infatti, l'ONU ha approvato l'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile e i relativi 17 obiettivi, noti come “Sustainable Development Goals” (SDGs), articolati in 169 Target da raggiungere entro il 2030. Questi obiettivi per lo sviluppo sostenibile hanno lo scopo principale di:

- eliminare la povertà, la fame e le ineguaglianze;
- intervenire nel cambiamento climatico e preservare l'ecosistema ambientale;
- adottare sistemi di educazione e sanità accessibili a tutti e di qualità;
- costruire solide istituzioni e collaborazioni.

Nello specifico, la visione di sostenibilità di Luxottica, fondata su quattro pilastri (*Commitment to excellence, Visual well-being, Social impact e Protecting the environment*), risponde operativamente a 10 dei 17 “Sustainable Development Goals”. Nella Tabella 2 si può osservare a quali SDGs risponde ciascun pilastro caratterizzante il modo di operare sostenibile di Luxottica.

PILASTRO	SDG
<b>COMMITMENT TO EXCELLENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un'azienda aperta al mondo</li> <li>Risk management &amp; compliance</li> <li>La gestione responsabile della catena di fornitura</li> </ul>	
<b>VISUAL WELL-BEING</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eyecare</li> <li>Cultura della qualità: al servizio di clienti, dipendenti e territorio</li> <li>Sviluppo sostenibile del prodotto</li> <li>Tutela della proprietà intellettuale e lotta alla contraffazione</li> </ul>	
<b>SOCIAL IMPACT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creazione e ridistribuzione del valore economico</li> <li>Le persone, la vera forza di Luxottica</li> <li>La cultura della sicurezza</li> </ul>	
<b>PROTECTING THE ENVIRONMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le certificazioni</li> <li>La misurazione degli impatti ambientali</li> <li>L'utilizzo delle risorse energetiche nelle Operations del Gruppo</li> <li>Il monitoraggio della Carbon footprint</li> <li>Il consumo e la gestione responsabile delle risorse idriche</li> <li>Il trattamento dei rifiuti</li> </ul>	

**Tabella 2 – “Sustainable Development Goals” a cui risponde Luxottica – Fonte: <http://www.luxottica.com/it>**

Il primo pilastro, *Commitment to excellence*, rappresenta la volontà continua di migliorarsi, di reinventarsi, di evolversi, spinti dalla ricerca dell'eccellenza. Luxottica si può definire un'azienda aperta al mondo, che sa valorizzare le diversità culturali. Essa, inoltre, si impegna ad allineare i processi, le procedure e le attività aziendali al Codice Etico, documento contenente un complesso di norme etiche e sociali al quale gli esponenti aziendali e, in questo caso, anche gli stakeholder si devono attenere. Questo orientamento generale promuove un ambiente pacifico e predisposto allo sviluppo sostenibile, oltre a rendere l'organizzazione efficace, responsabile, eticamente corretta (Goal 16).

Il secondo pilastro è costituito dal *Visual well-being*, ossia dalla promozione del benessere e della salute degli occhi. Luxottica persegue questo obiettivo attraverso la qualità dei suoi prodotti (soggetti a continue innovazioni nel design, nei materiali e nelle tecnologie), l'attenzione nei confronti dei clienti e l'offerta di visite oculistiche d'avanguardia. Tutto ciò è reso possibile grazie al personale altamente qualificato e alla presenza di attrezzature adeguate. Luxottica, grazie alle sue attività, incentiva la crescita economica, duratura e sostenibile, offre a molte persone un lavoro dignitoso e sicuro (Goal 8), promuove l'innovazione (Goal 9) e garantisce modelli sostenibili di produzione e consumo (Goal 12).

Il terzo pilastro è rappresentato dal *Social impact*, ossia l'impatto che hanno le attività aziendali sui vari stakeholder. L'intento di Luxottica è quello di contribuire allo sviluppo delle persone e delle relazioni sociali e di garantire condizioni di benessere per i dipendenti e le comunità in cui opera. I valori che, in questo senso, la contraddistinguono sono l'attenzione per la persona (Goal 3), lo sviluppo delle capacità e delle competenze (Goal 4), la creazione di un ambiente di lavoro sicuro e produttivo (Goal 8), che offra a tutti le stesse opportunità, in base al merito e senza discriminazioni di genere (Goal 5) o appartenenza etnica (Goal 10).

Infinite, l'ultimo pilastro, che caratterizza il modo di operare di Luxottica, viene definito *Protecting the environment*. L'ambiente è un altro elemento essenziale che contraddistingue la sua visione della sostenibilità. L'azienda è nata ad Agordo, nei pressi di quello che oggi è il Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi, dichiarato Patrimonio Mondiale dell'Umanità dall'Unesco. Il rispetto per il territorio e la volontà di preservarne le risorse e la bellezza, riducendo l'impatto negativo delle proprie attività sull'ambiente, ha dunque radici lontane e forti motivazioni. Luxottica si impegna ad innovarsi costantemente a livello tecnologico e procedurale (Goal 9), col fine di rendere l'intera catena del valore sempre più sostenibile in termini di consumo idrico (Goal 6) ed energetico (Goal 7), emissioni di CO2, produzione e riciclo di scarti e rifiuti (Goal 12). Tutto questo, a sua volta, garantisce una crescita economica, duratura e sostenibile (Goal 8).

### **Il contributo di Luxottica a OneSight**

Nel 2008 viene costituita OneSight, organizzazione indipendente non profit che eredita l'esperienza e le attività di Give the Gift of Sight (fondata nel 1988 da LensCrafters, società entrata a far parte del Gruppo Luxottica). OneSight offre assistenza oculistica e occhiali di qualità alle comunità meno sviluppate nel mondo, costrette a vivere in situazioni di disagio economico e sociale. Aiuta le persone maggiormente bisognose organizzando cliniche oculistiche temporanee e mobili per interventi immediati oppure costruendo centri oculistici permanenti e autosufficienti che impiegano personale locale adeguatamente formato. Questa è stata la prima organizzazione a farsi promotrice di un modello di assistenza oculistica sostenibile in grado di fornire un accesso permanente alle visite oculistiche, tramite interventi nelle scuole e nelle comunità locali. OneSight, inoltre, porta avanti la ricerca sulle malattie oculari diffuse su scala globale e investe nelle future generazioni di optometristi attraverso borse di studio e corsi per l'apprendimento.

Luxottica, principale sostenitore dell'organizzazione, supporta il progetto non solo finanziariamente, ma anche attraverso la "donazione" di ore di lavoro dei propri dipendenti, che

volontariamente mettono a disposizione il proprio tempo, le proprie capacità e le proprie competenze altamente specializzate, partecipando alle missioni internazionali. Luxottica contribuisce ogni anno con il supporto operativo, la fornitura di montature e l'impegno di circa 23.800 persone tra medici e dipendenti. Si impegnano, inoltre, anche i retail brand di Luxottica a raccogliere fondi, sensibilizzando i clienti e invitandoli a elargire donazioni a favore della causa.

Considerate tutte le iniziative e gli obiettivi perseguiti, è possibile affermare che Luxottica mette in atto strategie di Marketing 3.0. Infatti, nel primo capitolo del presente elaborato si è evidenziato come questo nuovo approccio al marketing si concretizzi in una maggiore attenzione agli aspetti collaborativo, culturale e spirituale. Tutte e tre queste dimensioni vengono fortemente sviluppate da Luxottica, attraverso la partecipazione ai programmi di OneSight. Infatti, la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative contribuisce:

- ad aumentare la coesione tra dipendenti e a rafforzare valori quali il senso di appartenenza a un gruppo, l'efficacia del lavoro di squadra, l'aiuto del prossimo. È molto importante la collaborazione e l'impegno di tutti per ottimizzare le risorse e il tempo a disposizione e riuscire ad aiutare quante più persone è possibile;
- ad accrescere il rispetto reciproco, per la diversità, insegnando ad apprezzare le differenze esistenti tra persone e culture. Luxottica, in tutte le situazioni, si dimostra aperta a nuove idee, punti di vista e culture, elementi che ritiene fondamentali per continuare a migliorare ed essere pronta per competere nei nuovi mercati globali;
- a sviluppare un senso di soddisfazione e auto-realizzazione nei dipendenti che si considerano appagati nell'aiutare le persone bisognose.

### **3.3 Il caso Granarolo**

Il Gruppo Granarolo rappresenta la più importante filiera italiana del latte. Nel corso degli anni, si è evoluta moltissimo sul piano della sostenibilità. Ha omologato gradualmente la rendicontazione non finanziaria ai principali standard internazionali, definendo in modo chiaro gli obiettivi, misurando e monitorando i risultati raggiunti. Negli ultimi anni, Granarolo si è focalizzata ancor di più sul consolidamento di una cultura aziendale diffusamente orientata alla sostenibilità e sulla graduale integrazione di queste pratiche nei processi decisionali relativi al business. Nel Bilancio di Sostenibilità 2016 si legge: "Contribuiamo al progresso sociale e al benessere delle comunità nelle quali operiamo e tuteliamo l'ambiente e il territorio. Favoriamo

il dialogo e la collaborazione tra gli attori economici e sociali costruendo relazioni stabili basate sull'etica, la fiducia, la trasparenza, il rispetto delle regole e la coerenza dei comportamenti”.

### Granarolo e i “Sustainable Development Goals”

Granarolo ha svolto un'analisi di materialità per capire quali fossero le priorità dell'azienda e i temi di sostenibilità rilevanti per la sua strategia e per gli stakeholder. Vengono definite “materiali” tutti quelle tematiche in grado di influenzare le decisioni, le azioni e le performance di un'organizzazione e/o dei suoi stakeholder. Risulta importante, dunque, non solo consultarsi all'interno dell'organizzazione, ma ascoltare anche gli stakeholder e comprendere il loro punto di vista sui temi individuati. Il risultato di questa analisi è rappresentato dalla matrice di materialità di seguito riportata, in cui sono presenti quei temi che hanno ottenuto una valutazione superiore a 3 per entrambe le dimensioni.

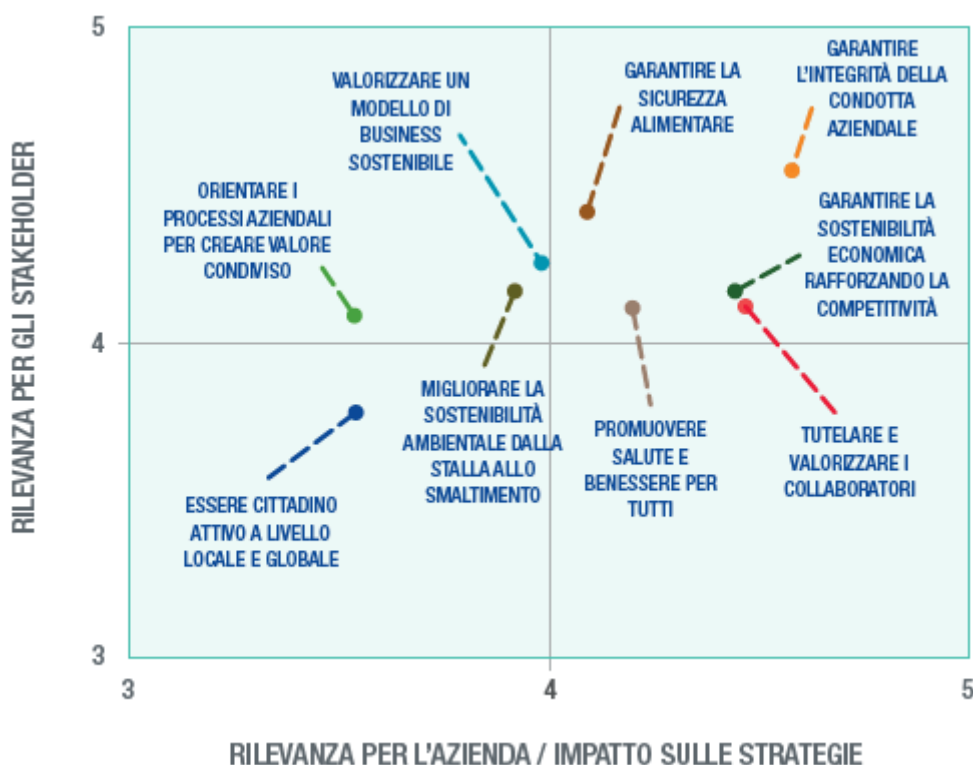


Figura 2 – Matrice di materialità di Granarolo – Fonte: <https://www.granarolo.it>

Come si evince dalla Figura 2, le tematiche considerate rilevanti per l'azienda e per i suoi stakeholder sono:

- garantire l'integrità della condotta aziendale, dimostrando la propria affidabilità e trasparenza nei confronti degli stakeholder;
- garantire la sostenibilità economica rafforzando la competitività;

- garantire la sicurezza alimentare, essendo Granarolo un'azienda che si occupa di nutrizione;
- promuovere salute e benessere per tutti, attraverso i loro prodotti salutari e di alta qualità;
- gestire i processi aziendali per creare valore condiviso, definendo una prospettiva di sostenibilità di lungo termine;
- tutelare e valorizzare i collaboratori, prestando attenzione alla loro crescita professionale e al loro benessere;
- migliorare la sostenibilità ambientale dalla stalla allo smaltimento, cercando costantemente soluzioni innovative che riducano l'impatto ambientale dei prodotti;
- valorizzare un modello di business sostenibile;
- essere cittadini attivi a livello locale e globale, mettendo a disposizione le proprie risorse e competenze.

Esaminando le varie tematiche emerse dall'analisi di materialità, Granarolo ha individuato alcuni obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) strettamente correlati. Per le aziende del settore alimentare, infatti, vi sono impegni di fondamentale importanza che non possono mancare nel proprio piano d'azione, quali la sicurezza alimentare, il miglioramento della nutrizione, la promozione di un'agricoltura sostenibile (Goal 2), la salute e il benessere per tutti (Goal 3), l'adozione di modelli di produzione e consumo sostenibili (Goal 12). Granarolo, inoltre, investe in progetti a contenuto sociale sia a livello locale che globale (Goal 16) e incentiva una crescita economica, duratura e sostenibile, che possa offrire piena occupazione (Goal 8).

### **Alcuni progetti che Granarolo porta avanti**

Sono tanti i progetti innovativi, sociali e ambientali che Granarolo intraprende. Si può definire innovativo il progetto "Allattami" che nel 2012 è nato proprio su sua iniziativa in collaborazione con il Policlinico di S. Orsola e che si costituisce come una Banca del Latte Umano donato per la città di Bologna. L'obiettivo è raccogliere una buona quantità di latte umano donato per riuscire ad aiutare tutti neonati ospitati nei reparti di terapia intensiva neonatale che necessitano di esso. Fino ad oggi sono stati raccolti 2.342 litri di latte materno, con donazioni da parte di 163 mamme.

Per quanto riguarda l'impegno sociale, Granarolo è particolarmente attenta a rispondere ai bisogni delle persone, tutelando la loro salute e la loro qualità di vita. Con le sue iniziative, intende aiutare le persone a rendere più equilibrate le loro scelte nutrizionali e il loro stile di vita. Vuole rendere i consumatori più consapevoli e indurli ad adottare uno stile alimentare e, in generale, di vita sano. L'azienda ritiene fondamentale che i consumatori siano ben informati sulle caratteristiche dei prodotti che acquistano, sulla loro qualità e salubrità. Ci tiene, dunque, a comunicare in maniera trasparente con i consumatori e a educarli per un consumo salutare, consapevole e responsabile. Al fine di indirizzare le persone verso una corretta alimentazione, da tempo, Granarolo si impegna a divulgare opuscoli, sul tema, durante eventi, presso le scuole, nelle manifestazioni sportive e nei centri per anziani. Un'altra leva essenziale per uno stile di vita equilibrato è l'attività fisica, che l'azienda promuove, sostenendo numerose iniziative sportive. L'attenzione a promuovere comportamenti virtuosi si estende, inoltre, ad iniziative contro lo spreco alimentare. Infatti, dal 2012 è co-promotrice del progetto "Un anno contro lo spreco", diretto a sensibilizzare e incentivare cittadini, imprese e istituzioni a una gestione oculata del cibo. Tra l'altro, per diffondere tutti questi messaggi più efficacemente e raggiungere sempre più utenti, in questi ultimi anni, Granarolo ha attivato nuovi canali di comunicazione e interazione, ossia i *Social Network* (Facebook e Twitter in particolare, oltre a YouTube, Instagram e LinkedIn).

Sempre nell'ambito delle iniziative sociali, l'azienda ha, inoltre, ricevuto il premio come "best practice" per lo sviluppo sostenibile da Expo 2015, grazie all'"Africa Milk Project", un progetto iniziato nel 2004 in collaborazione con Cefa Onlus. Questo progetto ha permesso la realizzazione di una latteria (che ora fornisce latte a 29 mila bambini) a Njombe, una delle zone più povere della Tanzania.

Per quanto riguarda, invece, le iniziative ambientali, Granarolo ha effettuato un'analisi del ciclo di vita di alcuni prodotti per poter, poi, implementare programmi ambientali di miglioramento, applicati ai processi e alle filiere di produzione. L'azienda si è avvalsa, quindi, delle *Environmental Product Declaration* (EPD) per comunicare le prestazioni ambientali dei suoi prodotti alle parti interessate. Grazie all'utilizzo di questi strumenti, sono state individuate le aree prioritarie su cui intervenire per ridurre l'impatto ambientale. Basandosi su quanto emerso dall'analisi, Granarolo ha deciso di fornire agli allevatori delle linee guida finalizzate a promuovere una corretta gestione delle stalle e ridurre le emissioni di gas serra. Ha, poi, effettuato delle modifiche sul packaging (per esempio ha ridotto la quantità di plastica impiegata nelle bottiglie per il confezionamento del latte) e incentivato la ricerca di soluzioni sostenibili (come il Pet riciclato, il biopack etc....). Ha, infine, installato nei vari stabilimenti

impianti di cogenerazione, che permettono di autoprodurre l'energia, e un impianto per la produzione di biogas mediante lo sfruttamento dei fanghi di depurazione.

### **3.4 Il caso Timberland**

Timberland è un'azienda statunitense che ha raggiunto il successo grazie al suo originale scarponcino giallo, lanciato nel 1973 come pratica calzatura e diventato poi un modello iconico. Oggi, però, l'azienda offre molto altro: scarpe, abbigliamento e accessori in collezioni per l'outdoor.

Timberland è da sempre un brand impegnato sul fronte della sostenibilità. Nel sito aziendale scrivono: “Ci impegniamo a realizzare i nostri prodotti in modo responsabile, per proteggere e risanare l'ambiente e per essere utili alle comunità di tutto il mondo nelle quali viviamo, lavoriamo e portiamo avanti le nostre esplorazioni. Riteniamo che la realizzazione di prodotti outdoor di altissima qualità e la responsabilità d'impresa siano realtà strettamente connesse”. La missione di questa azienda non è semplicemente quella di creare prodotti di qualità, ma piuttosto quella di fare la differenza nelle comunità in cui opera.

#### **I nuovi standard di prodotto**

Timberland rappresenta un brand conosciuto a livello globale per i suoi prodotti outdoor e per questo considerato un emblema della vita all'aria aperta. È naturale, dunque, che miri a realizzare i propri prodotti in maniera responsabile e consapevole, prestando attenzione sia ai materiali utilizzati sia al processo seguito per la creazione dei prodotti. Per centrare questo obiettivo, l'azienda ha stabilito i *Timberland Environmental Product Standards* (TEPS) e ha applicato questi standard ambientali a tutte le categorie di prodotti. In particolare, si impegna ad adoperare sempre più componenti riciclate, organiche e rinnovabili. I TEPS saranno fondamentali affinché Timberland raggiunga gli obiettivi prefissati per il 2020, alcuni dei quali sono elencati di seguito:

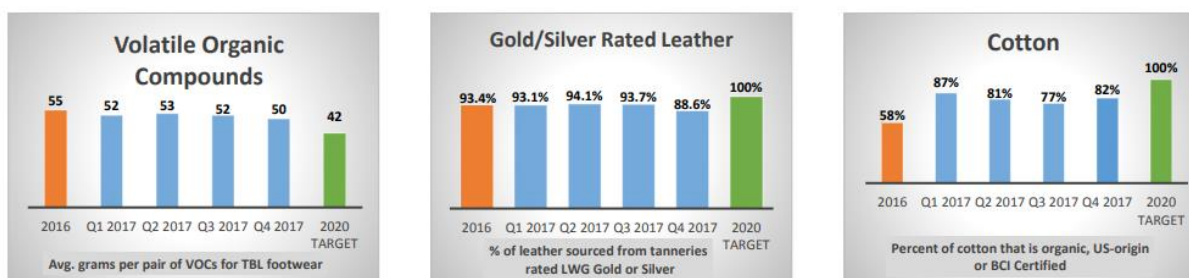
- nelle calzature saranno presenti solo 42 grammi/paio di Composti Organici Volatili (attualmente sono presenti 51 grammi/paio);
- il 100% del cuoio e delle pelli di calzature e abbigliamento proverrà da concerie sostenibili che, per questo, hanno ottenuto la certificazione Oro o Argento dall'organizzazione Leather Working Group (attualmente la percentuale è fissa al 93,1%);



- il 100% delle calzature sarà prodotto con almeno un materiale contenente parti riciclate, organiche o rinnovabili (ROR) (attualmente la percentuale è fissa al 67%);
- il 100% del cotone utilizzato per i capi di abbigliamento proverrà da fonti organiche, di origine statunitense o certificate Better Cotton Initiative (attualmente la percentuale è fissa all'81%);
- il 100% delle calzature e dei capi di abbigliamento sarà privo di PVC (attualmente la percentuale è fissa al 97%);
- il 100% dei trattamenti idrorepellenti utilizzati per le calzature e per i capi di abbigliamento non conterrà PFC (attualmente la percentuale è fissa al 91%).

La Figura 3 riporta l'analisi dettagliata riguardo i componenti dei prodotti di Timberland.

### Quarterly Reported Metrics – Q4 2017 Results



### Annually Reported Metrics – 2017 Results

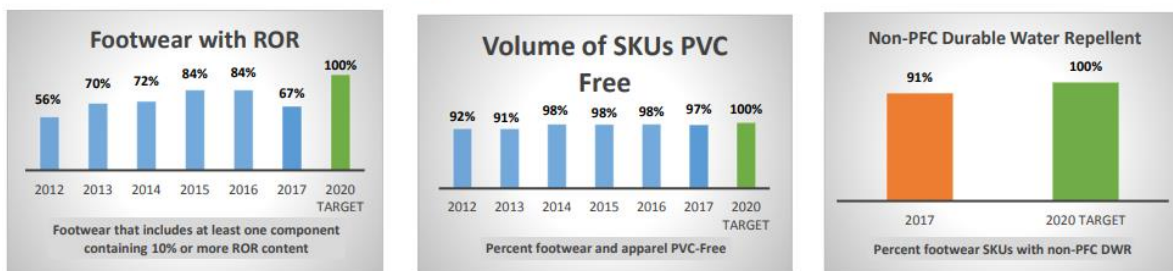


Figura 3 – *Analisi dei componenti dei prodotti di Timberland* – Fonte: <https://www.timberland.it>

## Le iniziative ambientali e sociali

Per quanto riguarda la tutela ambientale, Timberland ha promosso diverse iniziative. L'azienda ha, finora, ridotto le proprie emissioni di gas serra del 50% rispetto al 2006. Questa riduzione è stata resa possibile grazie ad una serie di accorgimenti mirati:

- ha migliorato l'efficienza energetica nei suoi stabilimenti, riducendo i consumi di oltre il 30% (entro il 2020 si propone di ridurli di un ulteriore 10%);

- il 32% dell'energia utilizzata proviene da fonti rinnovabili (l'obiettivo per il 2020 è di ottenere il 50% del fabbisogno energetico da fonti rinnovabili);
- si è impegnata a ridurre le emissioni lungo l'intera catena del valore, supportando i partner produttivi affinché aumentino la loro efficienza energetica e riducano le loro emissioni.

Inoltre, Timberland da sempre sostiene la comunità in cui opera con varie iniziative sociali. Dal 2010 al 2015 ha organizzato oltre 5.000 progetti finalizzati a rendere migliori le comunità in tutto il mondo ed entro il 2020 si è prefissata di sostenerne altri 6.000.

Il programma "Path of Service™", introdotto nel 1992, permette ai dipendenti Timberland di utilizzare fino a 40 ore pagate all'anno per compiere attività di volontariato nelle rispettive comunità. I dipendenti possono svolgere diverse attività: possono ristrutturare delle scuole o delle aree giochi, pulire le spiagge, realizzare giardini pubblici, allestire banchi alimentari, oppure curare la manutenzione di percorsi outdoor. Grazie al loro contributo, dal 2001 al 2015, sono stati piantati oltre 8,7 milioni di alberi e l'azienda prevede di arrivare a 10 milioni di alberi piantati entro il 2020. Fino ad oggi, il personale Timberland ha donato oltre un milione di ore di volontariato alle comunità locali. L'obiettivo da raggiungere entro il 2020 è quello di arrivare a offrire 1.500.000 ore. Inoltre, l'azienda vorrebbe che entro il 2020 almeno l'80% (a differenza dell'attuale 42%) dei dipendenti a livello globale si impegnasse in questo genere di attività.

"Siamo un'azienda che crede nel potere delle persone di trasformare il mondo. Per questo, ogni anno, i dipendenti Timberland si uniscono a partner commerciali e consumatori per contribuire a fare la differenza", afferma Atlanta McIlwraith, Senior Manager di Community Engagement and Communications presso Timberland.

### **3.5 Conclusioni**

L'obiettivo del presente elaborato era quello di capire che piega stessero prendendo le strategie di marketing. A tal proposito, è stato analizzato il concetto emergente di Marketing 3.0 e si è visto come questo spingesse le imprese verso un approccio al business più sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale. La sostenibilità rappresenta oggi un obiettivo necessario per poter competere nel mercato globale.

Grazie ai casi aziendali analizzati, ci si rende conto di come la strada da compiere in questo senso sia ancora lunga e tortuosa, ma che dei passi in avanti sono stati fatti. I risultati, ottenuti fino ad ora dalle imprese che hanno saputo integrare nella propria strategia una visione

sostenibile, sono particolarmente positivi e incentivano sempre più imprenditori ad adottare prassi che siano eticamente corrette, socialmente responsabili e che mirino a proteggere l'ambiente e aiutare la comunità. Naturalmente, sono ancora molti i miglioramenti che si possono compiere per ottenere un cambiamento concreto e di grande impatto. Inoltre, molte imprese hanno difficoltà nell'individuare le scelte più adatte per quanto riguarda il loro campo d'azione. Peraltro, affinché i cambiamenti siano efficaci, è fondamentale che si stabiliscano degli obiettivi comuni che coinvolgano tutti i Paesi e tutti gli individui. Nessuno deve essere escluso o lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo verso la sostenibilità. Le imprese, prima di tutti, devono assumere un ruolo attivo e contribuire nell'affrontare ed indirizzare tali obiettivi di sviluppo sostenibile, ma successivamente devono essere coinvolte anche tutte le altre figure.

Nonostante le molte difficoltà, è importante che le imprese continuino a percorrere la strada della sostenibilità, rendendo il mondo un posto migliore per noi e per le generazioni future, questo non solo per crescere economicamente, svilupparsi e migliorarsi, ma perché senza di esso non vi sarebbe né futuro né business.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Numero di parole: 10.006

## Riferimenti bibliografici

### Libri e articoli scientifici

Baghi, I. (2010). *Cause related marketing e comportamento del consumatore*. 1° ed. Milano: FrancoAngeli

Balluchi, F., Furlotti, K., a cura di (2017). *La responsabilità sociale delle imprese. Un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*. 1° ed. Torino: G. Giappichelli Editore

Commissione Europea (2001). *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles

Costa, G., Gubitta, P., Pittino D. (2014). *Organizzazione aziendale - mercati, gerarchie e convenzioni*. 3° ed. Milano: McGraw-Hill Education

De Chiara, A. (2015). *Stakeholder engagement per strategie di sostenibilità*. 1°ed. Torino: G. Giappichelli Editore, p. 127,182

De Filippo, M., Lonati, V. (2016). *Il futuro del marketing ha un cuore antico. Viaggio alla scoperta del Marketing Collaborativo*. 1° ed. Trnd Srl

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente, all'anima*. 1° ed. Milano: Il Sole 24 Ore S.p.A.

Maggiolini, P., a cura di, (2012). *Ciò che è bene per la società è bene per l'impresa. Una rivisitazione di teorie e prassi della Responsabilità Sociale d'Impresa*. 1° ed. FrancoAngeli, p. 267

Mattiacci, A., Ceccotti, F. (2017). *Non c'è più il marketing di una volta. Scritti in ricordo di Gennaro Cuomo*. 1° ed. CEDAM

Passeri, R., Mazzi, C. (2013). *Etica nell'impresa e negli affari*. 1° ed. FrancoAngeli, p. 72

Ruggieri, R. (2012). *Tra innovazione e sostenibilità. Verso un modello di business sostenibile*. 1° ed. CEDAM, pp. 4-5, 46-47

Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R. (2013). *Operations management*. 7° ed. London: Pearson, p. 39

Tenuta, P. (2009). *Indici e modelli di sostenibilità*. 1° ed. Milano: FrancoAngeli, pp. 13-18

Wipperfurth, A. (2005). *Brand hijack. Marketing without Marketing*. 1° ed. New York: Portfolio

### **Report di ricerca e fonti giornalistiche**

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29 (2), 156-174

Keefe, L. M. (2004). What is the meaning of 'marketing'. *Marketing News*, 38 (15), 17-18

Molteni, M. (2007). Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, (2)

### **Sitografia e risorse online**

American Marketing Association, "Definition of Marketing", 2013. Disponibile su: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> [Data di accesso: 7 maggio 2018]

Bank of America - Partnership - WWF. Disponibile su: <https://www.worldwildlife.org/partnerships/bank-of-america--6> [Data di accesso: 9 giugno 2018]

Dr. Martens Official Site, "History". Disponibile su: <https://www.drmartens.com/it/history> [Data di accesso: 14 maggio 2018]

Garnier supporta l'UNICEF per aiutare bambini in situazioni di emergenza - Unicef Italia. Disponibile su: <https://www.unicef.it/doc/8346/garnier-supporta-lunicef-per-aiutare-bambini-in-situazioni-di-emergenza.htm> [Data di accesso: 9 giugno 2018]

Granarolo - Latte, Yogurt, Panna e Formaggi. Disponibile su: <https://www.granarolo.it> [Data di accesso: 13 giugno 2018]

Impegno Sociale. Disponibile su: <https://www.avon.it/312/impegno-sociale/?pn=1> [Data di accesso: 9 giugno 2018]

Luxottica. Disponibile su: <http://www.luxottica.com/it> [Data di accesso: 12 giugno 2018]

Tema change for good - Unicef Italia. Disponibile su: <http://www.unicef.it/tag/change-for-good> [Data di accesso: 9 giugno 2018]

Timberland IT - Stivali, Scarpe, Vestiti, Giacche e Accessori. Disponibile su:  
<https://www.timberland.it> [Data di accesso: 15 giugno 2018]