



# **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**

**“M. FANNO”**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**“GREEN MARKETING: BENESSERE PER L’IMPRESA E  
L’AMBIENTE”**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. GIACOMO BOESSO**

**LAUREANDA: MATILDE GALLOCCHIO**

**MATRICOLA N. 1043482**

**ANNO ACCADEMICO 2014-2015**

# SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE</b> .....	3
<b>CAPITOLO 1</b> .....	5
<b>1. Cos'è il green marketing?</b> .....	5
<b>2. Gli obiettivi del green marketing</b> .....	8
<b>3. Le 5 “I”</b> .....	10
<b>4. Perché fare green marketing?</b> .....	10
<b>CAPITOLO 2: LE STRATEGIE DI GREEN MARKETING</b> .....	14
<b>1. Come raggiungere gli obiettivi dell'impresa in modo eco-responsabile?</b> .....	14
<b>2. Supply chain sostenibile</b> .....	18
<b>CAPITOLO 3: LE QUATTRO “P” DEL GREEN MARKETING</b> .....	21
<b>CAPITOLO 4: IL GREENWASHING</b> .....	29
<b>1. Perché esiste il greenwashing?</b> .....	31
<b>2. È davvero un pericolo o è solo fastidioso?</b> .....	33
<b>3. Come dovrebbe essere la comunicazione per evitare il greenwashing?</b> .....	33
<b>Un caso studio. BIOS LINE: la natura che funziona</b> .....	35
<b>CONCLUSIONI</b> .....	45
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	48

## INTRODUZIONE

I profondi cambiamenti e l'incertezza dell'economia attuale stanno facendo emergere molti interrogativi che vedono coinvolti in modo diretto le imprese.

In particolare nel consumatore stanno emergendo nuove esigenze che non sono più solo individuali ma sempre più collettive, o meglio sociali. Sono sempre più le persone che si sentono responsabili nei confronti dei discendenti e in generale del pianeta. Una ricerca di GPF<sup>1</sup> pubblicata dal *Corriere della Sera* mostra che il 48,6% degli italiani sta già acquistando prodotti ecosostenibili e ben il 64,5% afferma che il fattore green è discriminante tra due marche a parità di altre condizioni, mentre il 10% è disposto anche a spendere di più per i prodotti ecosostenibili.

E se il marketing altro non è che un modo per intercettare e soddisfare i bisogni delle persone, la conseguenza naturale non può che essere che le aziende diventino sempre più green per soddisfarli.

Fino a qualche anno fa i concetti di “sostenibilità” e “marketing”, così come “profitto” e “sostenibilità”, sembravano inconciliabili. Tuttavia la maggiore consapevolezza dei problemi che attanagliano il mondo ha generato un contesto di cambiamento, dove non è in discussione la creazione di valore per gli azionisti e in generale per gli stakeholder, ma le modalità di creazione di tale valore. Si stanno, dunque, verificando le condizioni per il superamento del conflitto culturale che ha caratterizzato marketing ed ecologia: diverse sono le imprese che stanno mostrando (e non solo) l'intenzione di trovare un modo diverso di far marketing rispetto alla mainstream, mentre gli ambientalisti si sono lasciati alle spalle le posizioni più oltranziste accettando di dialogare con il mercato.

È fondamentale però, che le strategie usate dalle imprese siano effettivamente green e non abbiano solo l'apparenza di essere tali, ovvero *greenwashed*. Tale metodo ha reso, infatti, i consumatori sempre più scettici e poco recettivi nei confronti dei mezzi di comunicazione tradizionali, primo fra tutti la pubblicità. Oggi ci troviamo di fronte ad un pubblico raffinato, diffidente, disincantato e refrattario al marketing, che non ha fiducia nella pubblicità d'immagine e in molte aziende. Così il green marketing non potrà che essere fondato sull'autenticità, la trasparenza, il passaparola, il coinvolgimento del cliente, la community... il green marketing punta a far sembrare normali i prodotti/servizi sostenibili e non a far sembrare sostenibili quelli normali! E in ciò sta la sua enorme forza: è una win-win situation per cliente,

---

<sup>1</sup>Istituto di ricerca e consulenza strategica

società e impresa.

Tale tesi mira dunque a rispondere ad alcuni quesiti che si stanno porgendo oggi le imprese:

- Perché diventare green?
- È remunerativo esserlo?
- Quali fattori è necessario considerare?

Si vuole dimostrare che incorporare la sostenibilità all'interno della strategia aziendale non solo consente di compiere il proprio dovere verso l'umanità ma anche di accrescere il proprio fatturato. Ciò tuttavia sarà possibile solo tramite il rifiuto delle modalità tipiche del vecchio marketing, "l'imagewashing" come direbbe John Grant, e l'acquisizione di nuove modalità.

A tal fine nella prima parte sarà esaminato il concetto di green marketing, le sue strategie e il mix di strumenti da utilizzare, nella seconda, a dimostrazione di quanto detto, sarà esaminato il caso aziendale di Bios Line, azienda che fin dalla sua nascita fa della sostenibilità la sua strategia.

# CAPITOLO 1

## 1. Cos'è il green marketing?

“Comprami, salverai la terra, inquinerai di meno, ti sentirai un persona di più e...mi farai guadagnare di più”.

Questo slogan ben rappresenta l'essenza del green marketing, il quale altro non è che l'insieme delle strategie volte a sviluppare, promuovere e soprattutto valorizzare prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale, in una parola *sostenibili*.

È proprio sulla necessità avvertita dal consumatore di contribuire alla salvaguardia ambientale che si fonda il green marketing. I consumatori sembrano essere stati colpiti da una sorta di “malattia” che li spinge a cercare di consumare meno. Si tratta della cosiddetta “*voluntary simplicity*” ovvero un ritorno alla sobrietà, la percezione che sia fortemente necessario ridurre i consumi per “salvare il pianeta” (A.Carù,2010)

In realtà il concetto di green marketing non è nuovo. Esso trae le sue origini nel 1975 quando l'AMA (American Marketing Association) tiene il suo primo workshop sull' “Ecological Marketing”, mentre nel 1987 viene coniata la prima definizione di *sviluppo sostenibile* ovvero lo sviluppo capace di soddisfare i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità da parte delle generazioni future di soddisfare i propri (M.Crivellaro, G.Vecchiato, F.Scalco,2012). Le tematiche ambientali, però, hanno subito una forte accelerazione solo negli ultimi 10-15 anni. Sentendo parlare di raccolta differenziata, risparmio energetico, esaurimento delle scorte di petrolio, scioglimento dei ghiacci, desertificazione ecc. siamo sempre più consapevoli dei disastri che stanno colpendo il pianeta, ci sentiamo un po' colpevoli e così, siamo disposti a pagare per sanare almeno in parte i nostri errori. Il marketing ha quindi l'importante missione di riuscire a creare valore non solo per i singoli, ma per la società intesa nella sua totalità. La crisi economica degli ultimi anni ha messo in discussione l'intero modello capitalistico, interrogando gli esperti di tutto il mondo sulle sue cause e le modalità di uscita. A tal proposito riveste un ruolo centrale la tematica del *consumo*. C'è chi, infatti, sostiene che sia fondamentale una forte ripresa dei consumi per risalire la china e chi, invece, proprio l'aver ecceduto le reali possibilità di spesa delle famiglie sia stata l'origine della più grave crisi degli ultimi venticinque anni. Ma tali riflessioni risultano essere limitate. Considerano solo un aspetto del consumo: la quantità! È come se la scelta del consumatore potesse essere sempre e solo tra “consumo” o “non consumo” ma non è sempre così. Pertanto ad essere in discussione non è tanto il concetto di consumo in sé ma le sue modalità, dato che esso non può che mantenere un

ruolo fondamentale nella vita delle persone. Il modello di mercato precedente era basato sulla falsa convinzione che le risorse fossero illimitate, basato su un modello di marketing di tipo meccanicistico, che non considera le conseguenze ambientali. In realtà però l'ambiente fisico è la base su cui poggia l'economia e l'intera società. (A.Carù,2009) Il green marketing ha proprio l'obiettivo di proporre modelli di consumo che siano sostenibili, ma ciò non significa necessariamente che implicino sacrifici o privazioni da parte del cliente. In particolare un approccio sostenibile si fonda su due assunzioni:

- Usare le risorse in modo che l'ambiente o l'attività dell'uomo possa rimpiazzarle o, nel caso di risorse non rinnovabili, pensando alle alternative che potranno sostituirle.
- Produrre inquinamento e rifiuti ad un livello che possano essere riassorbiti dall'ambiente senza intaccare la sua vitalità. (K.Peattie,M.Charter,2003)

Il "nuovo" target è un consumatore informato, disilluso, che desidera conoscere cosa ci sia dietro l'etichetta, che vuole aiutare l'ambiente e desidera un prodotto di qualità allo stesso prezzo del corrispondente "non-green". Ma non è sufficiente dichiarare la necessità di ridurre i consumi per promuovere un cambiamento epocale nei nostri comportamenti. È necessario agire a livello culturale modificando il valore percepito dal cliente nei processi di acquisto, consumo e utilizzo dei prodotti. Le strategie adottate possono essere di due tipi: proattive o reattive. Si parla di strategie reattive quando mettono l'enfasi sulla conformità a determinate leggi e rispondono alle esigenze di miglioramento delle performance socio-ambientali di specifiche categorie di clienti. Tali strategie se non supportate da un opportuno dialogo con i consumatori rischiano di diventare molto pericolose, come dimostra il caso Shell, che aveva deciso di smaltire l'impianto petrolifero in mare dopo essere stata autorizzata dal governo. Le associazioni ambientaliste immediatamente si opposero. Shell si trovò di fronte una dura opposizione e boicottaggi, imparando a care spese quanto sia importante il dialogo con i vari stakeholder. Le strategie proattive, invece, si concentrano sulla comunicazione con gli stakeholder e la conformità alla legislazione e alla domanda di miglioramento da parte dei clienti, indirizzando le scelte su temi sociali e ambientali.

Gli obiettivi ambientali del green marketing possono essere di due tipi:

- Riguardare un cambiamento di quello che le persone fanno
- Riguardare un cambiamento del modo in cui le persone vedono il mondo

È il secondo di questi obiettivi ad essere quello più ambizioso in quanto non solo agisce sulla leva comportamentale ma soprattutto su quella culturale, facendo diventare normali, agli occhi delle persone, stili di vita perfettamente sostenibili. Infatti convincere una persona a fare la

raccolta differenziata o a chiudere l'acqua mentre si insapona può essere semplice, ma probabilmente si fermerà lì, invece convincerla ad adottare una alimentazione a basso impatto ambientale avrà ricadute su molti altri comportamenti.

Ma i presupposti della green economy sono in grado di modificare le abitudini quotidiane? (J.Grant,2009). La green economy rappresenta infatti una rivoluzione dove la value proposition è *produrre di più con meno*.

Il modello precedente era completamente incentrato nel convincerci che *di più* fa sempre rima con *miglior*, però l'eccesso è contro natura e il modello è crollato. Ne deriva la necessità di un nuovo modo di consumare che permetta alle persone di salvaguardare non solo la propria salute ma anche quella degli altri. Non solo salute fisica, ma anche psichica, sociale e ambientale, perché il vero benessere è la soddisfazione di tutte queste tre dimensioni.

Dunque si tratta di fondare un nuovo mercato basato sulla *scarsità* anziché sull'*abbondanza*, nel quale vengono offerti prodotti e processi migliori in termini differenziali rispetto a quelli precedenti ("non green") (A.Carù,2010). I modi per generare tale differenziale sono molteplici e ciò che li caratterizza è l'attenzione non solo al prodotto/ servizio finito ma a tutto il processo che vi sta dietro, considerando le energie utilizzate per produrre, ma anche gli scarti, i detriti ecc. e il loro impatto ambientale. La creazione di valore di tutte queste modalità non sta nello spingere il consumatore ad acquistare di più ma nel mostrargli i "risparmi in uso" che otterrà adottando quel determinato prodotto. Pertanto il vantaggio da parte delle imprese non deriverà dalle maggiori vendite e quindi dai ricavi incrementali, bensì dal costo decrementale dovuto all'utilizzo di minori quantità di risorse. I prodotti green, infatti, utilizzano meno risorse per produrre la stessa quantità di output. Quindi a parità di fatturato aumenteranno la soddisfazione dei clienti e i margini per le imprese. Ecco perché si parla di win-win situation. Si creano quindi nuove tipologie di mercati, fondati sulla scarsità e non sull'abbondanza, che andranno a cannibalizzare quelli precedenti. Parliamo infatti di *mercattizzazione green*, la quale presenta le seguenti caratteristiche:

- **Valore differenziale.** Si tratta di un requisito fondamentale, non aggirabile, poiché altrimenti si rischia di cadere nella trappola del greenwashing. Il nuovo prodotto e/o servizio deve concretamente fornire al cliente un beneficio rispetto agli altri offerti sul mercato, consistente nel "risparmio in uso" di tale prodotto. Ovvero il cliente non l'acquista solo perché inquina di meno ma perché permette anche a se stesso di sentire di aiutare l'ambiente e contemporaneamente risparmiare. Esemplicando, se fosse solamente un modo sostenibile di produrre energia, solo un ristretto numero di persone

(gli ambientalisti più convinti) installerebbero pannelli solari e impianti fotovoltaici nelle proprie case, ma ciò che consente a tale segmento di essere oggi in espansione è anche il risparmio sulla bolletta di gas ed elettricità. Ricordiamo, infatti, che il principio di base del green marketing è proprio quello di diffondere comportamenti sostenibili facendoli apparire normali. E per far ciò è necessario fornire dei vantaggi concreti alle persone.

- ***Da lineare a circolare.*** I mercati fin ad ora sono stati caratterizzati dall'essere di tipo lineare ovvero i prodotti una volta terminato il loro ciclo di vita sono destinati a diventare rifiuti e a "morire". Oggi, invece, la nuova filosofia è quella di allungare la vita dei prodotti e soprattutto di favorirne il riciclo: alla fine del primo utilizzo il bene diventa input per un nuovo processo produttivo. Si tratta, così di un processo produttivo che si autoalimenta e diventa di per se stesso sostenibile.
- ***Controllo dei costi di funzionamento durante il ciclo di utilizzo.*** Come abbiamo detto il valore differenziale deve riguardare l'intero ciclo del prodotto, quindi non basta che il prodotto sia di per sé sostenibile, ma lo deve essere anche il suo intero ciclo produttivo. I processi inefficienti sono sostituiti da nuovi processi produttivi che si basano sull'uso di meno risorse e sulla generazione di minori scarti. Normalmente il cliente non ha il controllo sui costi di funzionamento del prodotto. La green economy punta a garantire la possibilità da parte del cliente di avere il controllo su tutti i costi relativi al bene acquisito compresi quelli di funzionamento e accessori.
- ***Equivalenza di prezzo e valutazione precisa dei risparmi in uso.*** I clienti, siano essi del B2B o B2C, desiderano due cose fundamentalmente dai prodotti green: 1) che abbiano lo stesso prezzo di quelli "non-green" 2) che mostrino in modo immediato i vantaggi in termini di risparmio in uso che offrono. Per garantire questi due obiettivi grandi potenzialità sono offerte dal mondo del web. (A.Carù,2010)

## 2. Gli obiettivi del green marketing

Spesso siamo pessimisti e notiamo solo gli aspetti negativi dei problemi e della crisi in generale dimenticando che è proprio dietro i problemi che si nascondono le migliori opportunità. Quindi, quando si utilizza un approccio di green marketing "il profitto diventa un effetto secondario di una visione più ampia che mira a fare del mondo un posto migliore". (J.Grant,2009). È, quindi, importante impegnarsi nel ricercare e perseguire le opportunità insite in ogni cambiamento.



Il green marketing, è sia un'attività commerciale che ambientale, dove le due componenti sono entrambe ugualmente importanti. In particolare gli obiettivi del green marketing sono tre e vanno perseguiti congiuntamente per ottenere successo:

- Risultati commerciali
- Risultati ambientali
- Risultati culturali

Di cruciale importanza è la dimensione culturale, poiché è necessario diffondere nuovi stili di vita molto diversi da quelli attuali, ancora incentrati su un eccessivo consumo e l'unico modo per indurre tali cambiamenti non può che essere la diffusione di nuovi modelli culturali che facciano diventare abitudini i comportamenti sostenibili (J.Grant,2007). Al fine di realizzare ciò, in occasione di EXPO Milano 2015, è stata presentata la “Carta di Milano”, un progetto internazionale, coordinato da Massimiliano Tarantino, che rappresenta un documento con il quale i cittadini, mediante la firma, si impegnano ad adottare uno stile di vita più sostenibile. Ad oggi le firme superano già le 100 mila unità e sono destinate ad aumentare, segno di un sempre maggiore coinvolgimento verso i temi socio-ambientali. Oltre alla carta di Milano è stata presentata anche quella del bambino al fine di educarlo fin da subito ai valori della sostenibilità (<http://carta.milano.it/>).

La sfida, infatti, non è solo progettare e realizzare prodotti che inducano un miglioramento nel modello di consumo, ma nel rendere ciò percepibile e desiderabile agli occhi del consumatore, generando risultati culturali dai quali, inevitabilmente, scaturiranno risultati commerciali oltre che ambientali. (F.Iraldo, M.Melis,2015)

A questo punto una domanda sorge spontanea: *se le pratiche del green marketing hanno come scopo promuovere uno stile di vita che garantisca una qualità della vita migliore piuttosto che far crescere il PIL, come può far sopravvivere e crescere un'impresa?*

La risposta sta nel fatto che la dimensione commerciale del business è necessaria quanto quella culturale, è essenziale che il business sia sostenibile e l'unico modo perché possa esserlo è che generi profitti nel lungo periodo (J.Grant,2007). Le prime strategie di marketing, nate negli anni '80, fallirono proprio perché si concentravano solo sulla leva ambientale, evidenziando esclusivamente le caratteristiche ecologiche (miopia del green marketing), pensando che esistesse una nicchia di consumatori disposti ad acquistare un prodotto solo per la sua eco-sostenibilità, rinunciando alla qualità delle prestazioni, trascurando, perciò, la dimensione commerciale (F.Iraldo, M.Melis,2015). Ebay ha ribaltato questo assioma. Sebbene non lo dichiarò, è un'azienda molto green che ha promosso la creazione di un vero e proprio “nuovo”

mercato dell'usato, restituendo così nuova vita a prodotti che erano ormai giunti al termine del loro ciclo. È riuscita agendo proprio sulla leva culturale, stimolando un vero e proprio cambiamento. Essa non è però un'organizzazione non profit o un ente di beneficenza, e infatti da tale cambiamento ne sono scaturiti i risultati economici positivi, realizzando nel 2014 un utile di quasi 3 miliardi! Ma eBay non vende solo usato ma parte rilevante del business è costituita dal commercio di prodotti nuovi, dimostrando che non è necessario e nemmeno utile realizzare un modello di business che si adegui agli standard degli stereotipi delle utopie ambientaliste. eBay avvalorava la tesi per la quale non è necessario apparire green, basta esserlo (J.Grant,2007).

### 3. Le 5 “I”

Il green marketing presenta alcune caratteristiche necessarie che possiamo riassumere nelle cosiddette cinque “I” di John Grant (2007): **intuitivo** (il consumatore deve capire immediatamente quali siano i vantaggi derivanti da quel prodotto), **integrante** (unire sotto un'unica ala tecnologia, commercio, effetti sociali ed ecologia), **innovativo** (trovare nuove idee, ad esempio il car sharing. Si tratta di un'idea innovativa che cerca di intaccare uno degli archetipi culturali più profondi: il concetto di possesso, cercando di diffondere una cultura della condivisione), **invitante** (i pregiudizi sulle prestazioni dei prodotti green sono difficili da sconfiggere e per questo è necessario renderli invitanti al fine di creare nuovi stili di vita), **informato** (è un punto di sostanziale importanza per cambiare gli stili di vita e diffondere la cultura della sostenibilità, quindi è necessario informare le persone).

### 4. Perché fare green marketing?

I prodotti green garantiscono maggiori profitti e opportunità di innovazione. Ciò è confermato dai dati, che mostrano come anche in fase di recessione essi non abbiano subito flessioni nelle vendite grazie ai vantaggi in termini di salute e risparmio da essi offerti, diventando così la miglior opportunità per uscire dalla crisi. Nel 2008, secondo l'Organic Trade Association, la vendita di alimenti biologici è cresciuta del 15.8% ( il 3.5% di tutte le vendite di cibo in U.S. con una crescita del 2.8% dal 2006), mentre quella di prodotti non-food ecologici del 39.4%! (J.A.Ottman,2011). Tuttavia, alcuni autori hanno sostenuto che sia molto difficile realizzare e perseguire un vantaggio competitivo fondato sulle buone performance ambientali, poiché si tratta di strategie complesse e costose, i consumatori sono prevenuti sull'efficacia di tali

prodotti rispetto a quelli tradizionali, pertanto difficili da convincere, e gli stessi media si sono dimostrati, spesso, piuttosto critici (K.Peattie, M.Charter,2003). Inoltre ci sono alcune sfide che le imprese, spesso, devono superare per implementare una strategia di green marketing. Esse possono essere dovute al fatto che l'impresa non abbia una perfetta identità green e tema di cadere nel greenwashing, o creda sia troppo complesso valorizzare appieno il proprio impegno ambientale, sebbene quest'ultimo sia concreto. Nel primo caso la decisione di non adottare strategie green è corretta a meno che non si decida di investire nella progettazione e realizzazione di prodotti con un'elevata performance ambientale. Nel secondo caso, invece, i dubbi sull'implementazione di una strategia green sono riconducibili a diverse tipologie, le quali possono essere superate guardando ai benefici che una strategia di green marketing è in grado di apportare all'azienda (F.Iraldo, M.Melis,2015). C'è anche da dire che oggi il mercato sembra pronto ad un salto di qualità, uscendo da una dimensione di nicchia e diventando sempre più ampio: il consumatore, sempre più consapevole dei disastri ambientali, non solo vuole la sicurezza di poter contribuire alla salvaguardia ambientale ma anche di acquistare un prodotto con la stessa qualità e prezzo di quelli convenzionali. È, quindi, fondamentale per le imprese comprendere l'impatto positivo che una agenda più green può avere sul proprio business. In particolare impegnarsi in tali questioni può fornire:

- Accesso/creazione di nuovi mercati. Ad esempio nei mercati dei servizi finanziari e del turismo i prodotti green consentono la creazione di nuovi business. ( K.Peattie, M.Charter,2003) Caso emblematico per il microcredito è rappresentato da Kiva.org . Essa consente ai privati di fare prestiti del valore di 25\$ a piccoli imprenditori dei paesi in via di sviluppo. Una volta fatta la donazione, viene diffuso un bollettino tramite posta elettronica che aggiorna i finanziatori sui progressi del processo. Inoltre non si tratta nemmeno di una vera e propria donazione (un costo), poiché i 25\$ vengono interamente rimborsati e ad essere donati sono solo gli interessi maturati (J.Grant,2007)
- Opportunità di differenziazione. Sottolineando i risparmi in uso che il cliente ottiene attraverso l'utilizzo di quel prodotto/servizio. Ariel ha aumentato le proprie vendite di lavatrici mettendo in luce i vantaggi in termini di risparmio che si ottenevano mediante il lavaggio a soli 30° C (il 40% di energia in meno), garantendo comunque una perfetta pulizia grazie all'elevata qualità del prodotto.
- Vantaggi di costo. Inizialmente l'investimento in tecnologie più sostenibili può essere davvero molto oneroso, ma l'uso di energie più pulite e di tecnologie più avanzate e a basso impatto ambientale consentirà l'utilizzo di una quantità

minore di risorse e la generazione di minori sprechi. Pertanto nel lungo periodo daranno luogo a vantaggi di costo. ( K.Peattie, M.Charter,2003)

Ovviamente l'adozione di una strategia di green marketing comporta difficoltà e ostacoli:

- *Costi*: il miglioramento o la realizzazione di prodotti in ottica ecosostenibile può portare ad enormi vantaggi, ma anche il sostenimento di elevati costi dovuti all'implementazione di nuovi processi o alla modifica di quelli esistenti o alla dismissione di taluni assets.
- *Complessità organizzativa*: l'adozione di tali strategie richiede un'impostazione fortemente integrata caratterizzata da un forte dialogo interfunzionale al fine di garantire un efficace flusso informativo.
- *Cultura aziendale/resistenze interne dell'organizzazione*: resistenza ai cambiamenti radicali (inerzia organizzativa), soprattutto se comportano una modifica dei ruoli esistenti, con il rischio di generare tensioni e conflitti.
- *Limiti tecnologici*: l'azienda potrebbe non avere le conoscenze interne sufficienti per poter attuare la strategia green desiderata

Sebbene esistano motivi non banali, la mancata adozione di una strategia green, nel medio-lungo periodo, tuttavia, può determinare l'uscita dal mercato dell'azienda a causa dell'obsolescenza dei prodotti o il non adeguamento alle nuove normative che caratterizzano un numero sempre maggiore di settori, esponendosi, così, al rischio di boicottaggi e pesanti danni d'immagine (F.Iraldo, M.Melis,2015).

Categoria di prodotto	Benefici
Lampadine a risparmio energetico	Risparmio, durata maggiore
Auto ibride	Silenziose, minor numero di pieni, status
Detergenti naturali	Maggiore sicurezza
Prodotti biologici	Maggiore sicurezza e più gustosi
Carta riciclata	risparmio
Car sharing	Convenienza, risparmio di denaro, minor inquinamento

*Figura 1 green products offer mainstream benifets (J.Ottman,2011)*

## CAPITOLO 2: LE STRATEGIE DI GREEN MARKETING

### 1. Come raggiungere gli obiettivi dell'impresa in modo eco-responsabile?

Come per i prodotti non green anche per quelli environmental friendly le tipologie di strategia adottabili sono fra le più disparate ed è pertanto inimmaginabile individuarle tutte. Tuttavia, è possibile specificare alcune peculiarità che esse devono possedere per raggiungere il successo.

Innanzitutto non devono comportare ulteriori sacrifici per il consumatore. Questo aspetto è di cruciale importanza per sfatare l'immagine di austerità e privazione, spesso, associata erroneamente ai prodotti ecologici che li rende poco attraenti al pubblico. Una buona strategia consiste nell'offrire miglioramenti ecologici al prodotto, i quali devono essere numerosi e riguardare aspetti diversi, ovvero non solo il momento dell'acquisto o dell'uso ma anche la fase della produzione, del trasporto o dello smaltimento. Essi devono essere importanti e supportati da fatti evidenti cosicché il consumatore possa constatare la loro effettiva realizzazione. (International Institute for Sustainable Development)

È necessario stare attenti a non cadere nella miopia del green marketing (concentrarsi solo sugli attributi ambientali): è fondamentale migliorare sia qualità ambientale del prodotto, sia la soddisfazione del cliente. Gli attributi soggettivi, spesso superano, per importanza, quelli ambientali, così i primi non vanno trascurati. Essi sono essenzialmente cinque: risparmio, salute e sicurezza, performance, status symbol, convenienza. Così, per evitare la miopia basterà ricordare tre principi (le 3" C"): creare valore effettivo per il cliente, calibrare la comunicazione sulla base della conoscenza del consumatore, credibilità dei propri claims. (J.A.Ottman, E. Stafford, 2006)

Quindi, per poter avere successo, i prodotti e servizi dovranno essere credibili presso una clientela cinica e confusa per quanto riguarda le tematiche ambientali. Esistono diversi modi per far ciò, John Grant (2009) individua tre strategie principali: -Verde, -Più Verde, -Verdissimo, basate sui tre obiettivi di marketing, le quali agiscono su altrettanti tre livelli:

PERSONALE (prodotto/vantaggi/ singolo acquirente)

SOCIALE (significato del marchio/ istinto dell'orda/ tribù/comunità)

PUBBLICO (aziende come fonte credibile, leader o partner culturale)

generando una matrice 3x3x2 dando vita, perciò, a 18 approcci diversi. Non è possibile indicare quale fra questi sia il migliore poiché la scelta dipenderà dal tipo di azienda, dal contesto...insomma dal caso concreto analizzato.

	VERDE	Più VERDE	VERDISSIMO
<b>AZIENDE &amp; MERCATI</b>	Dare l'esempio: framing/pointing	Sviluppare il mercato: educazione/ militanza	Creare nuovi business concept:  produzione sociale/ profit
<b>SOCIAL BRAND &amp; IDENTITÀ</b>	Aver partner credibili: certificazioni amb./ CRM	Creare brand tribali:esclusivo/inclusiv o	Ideare "cavalli di Troia": tradizione/moda
<b>PRODOTTI &amp; ABITUDINI PERSONALI</b>	Sottolineare i vantaggi collaterali: Più/Meno	Cambiare le abitudini d'uso: convertire/tagliare	Agire sugli stili di consumo: tesaurizzare/ condividere
	<b>Stabilire nuovi standard</b>	<b>Condividere le responsabilità. Collaborare</b>	<b>Sostenere l'innovazione. Rimodellare la cultura</b>

Tabella 1 la matrice del green marketing (J. Grant,2009)

**Verde:** si tratta di marketing classico. Si vuole, infatti, generare consapevolezza e superiorità percepita; i destinatari di tale strategia hanno un ruolo passivo, esprimendo semplicemente con l'acquisto un voto a quell'azienda. L'obiettivo di tale strategia è quello di generare *nuovi standard*. È necessario che questi standard siano, però, effettivi altrimenti l'azienda perderà fiducia e valore agli occhi dei clienti (greenwashing). Ma come far percepire tale effettività? Attestandosi solidamente all'avanguardia e a sostegno dell'innovazione e soprattutto facendo parlare i fatti, attraverso una strategia di *framing* (parlare delle operazioni realizzate) o di *pointing* (presentare specifici esempi di prodotti sviluppati). A livello sociale è fondamentale avere dei partner credibili tramite *certificazioni* riconosciute o *cause-related marketing* (che collega il marchio all'idea di "fare la cosa giusta" attraverso partnership con ONG e il loro essere virtuose) (J.Grant,2007). Inoltre Mariagrazia De Castro e Eugenia Aloj (2007) mettono in luce un'altra tipologia di partnership, ovvero quelle promosse dalle associazioni di categoria, come il programma volontario di "Responsible Care" dell'industria chimica orientato alla sicurezza e salute dei dipendenti e alla protezione ambientale, con l'impegno di comunicare i risultati raggiunti. Un altro modo è l'utilizzo di *ecolabel*, le quali sono un marchio di qualità ecologica assegnato non alle aziende, come le certificazioni, ma al prodotto; tramite esse il consumatore può conoscere qual è l'impatto di quel prodotto sull'ambiente e del suo processo

produttivo, poiché per ottenere tali etichette i prodotti devono superare un attento esame sull'inquinamento. Infine, è fondamentale sottolineare i vantaggi collaterali in termini di *Più* o *Meno*, ovvero prodotti verdi semplici ed essenziali, meno cari, più efficienti o duraturi... o prodotti premium con alto valore aggiunto (più genuini, sani, raffinati...). Attraverso questi approcci sono le persone che liberamente stabiliscono se effettivamente quell'azienda sia la migliore. Per questo, come strategia comunicativa è meglio adottare PR, Internet, la guida del consumatore etico ecc. piuttosto che la pubblicità, poiché rischia di falsare i valori (pensiamo se Ikea dichiarasse di essere umile! Di certo non sarebbe più percepita come tale) (J.Grant,2007). In conclusione in questo tipo di approccio, come del resto anche negli altri, è essenziale essere sinceri, ammettere gli errori passati e mostrare come l'impresa e i suoi prodotti stiano migliorando. (International Institute For Sustainable Development)

***Più Verde (“facciamo le cose insieme”)***: è un marketing collaborativo, partecipativo basato sul passaparola, community, educazione, eventi. A differenza del primo approccio qui non si raggiungono più solo risultati commerciali, ma anche ambientali. Inoltre, qui, la pubblicità funziona perché non si sta cercando di apparire più verdi, ma la si utilizza per coinvolgere le persone in una propria iniziativa, evento o programma; il consumatore, qui, non ha più un ruolo passivo. Tale strategia consiste nello sviluppare il mercato tramite l'*educazione*, ovvero informando meglio le persone, o la *militanza*, inquadrando emotivamente i problemi. Da un punto di vista sociale si tratta, invece, di creare brand tribali che possono basarsi sull'*esclusività* (elitari, basati sull'invidia, glamour...) o per cambiamenti più radicali sull'*inclusività* (originali, “simpatici”, empatici...). Ad un livello personale si vogliono cambiare le abitudini d'uso secondo le prospettive del: ridurre, riutilizzare, riciclare. Due, sono i modi per cercare di ottenere ciò: *convertire*, modificando in parte le abitudini attuali, o *tagliare*, eliminando interi comportamenti, chiedendo per prima cosa alle persone di utilizzare meno il proprio prodotto. In sintesi questo nuovo marketing consiste nel passare dal “vendere” al “condividere”, riducendo, così, la distinzione tra cliente e azienda.

***Verdissimo (“essere per il successo non solo per il profitto”)***: se ben progettato consente di raggiungere tutti e tre gli obiettivi (commerciali, ambientali e sociali) grazie alla più ampia prospettiva adottata, fondata essenzialmente nel sostenere l'innovazione. Ci si concentra sul bisogno finale e non sull'attuale organizzazione progettata per soddisfarlo. La sfida è progettare e creare nuovi miti culturali legando prodotti o servizi e abitudini radicalmente nuovi a codici culturali accettati. Dato che le idee innovative spesso sono concepite in seno agli ambientalisti più convinti, il compito del marketing è di perfezionarle affinché appaiano normali. La nascita di tali innovazioni può avvenire mediante una *produzione sociale* ovvero non for profit che



sfrutta le potenzialità del web e i cosiddetti prosumer (consumer + producer) o con una *produzione profit*. Per poter cambiare i comportamenti, però, è necessario trovare un modo per poter modificare la cultura, ovvero un cavallo di Troia, il quale può far leva alternativamente sul carattere familiare e rassicurante della *tradizione* rivisitandone alcuni aspetti, o sulla *moda* e quindi il prodotto si vende perché fa tendenza. La mossa finale di tale strategia consiste nel cambiare concretamente gli stili di vita attuali, basati sul consumismo, con modelli più sostenibili; per farlo si può spingere ad una maggiore cultura della *tesaurizzazione* (dare valore alle cose usandole più a lungo) e della *condivisione* (noleggiare e condividere anziché possedere). (J.Grant,2007) Quest'ultima strategia, quindi, "sfrutta" la volontà ormai esplicita del consumatore di fare scelte secondo l'ottica del risparmio, riutilizzo, riciclo diventando produttori e creatori delle proprie esperienze. (A.Carù,2009)

Tutte e tre le strategie richiedono dei cambiamenti all'interno dell'organizzazione. La prima, che potremmo definire "tactical greening", richiede relativamente pochi cambiamenti e un limitato coordinamento inter-funzionale. La seconda, invece, "greening semi-strategic", un maggior numero di cambiamenti all'interno dell'organizzazione e un integrato dialogo tra uffici. Infine, l'ultima, necessita di modifiche radicali e un approccio olistico che integri l'impegno ambientale in tutte le funzioni (M.J.Polnsky, P.J.Rosemberg III,2001).

Infine, qualunque sia la strategia (e il contesto competitivo di riferimento) perché questa sia efficace nel lungo periodo è necessario considerare alcuni fattori:

- ESOGENI: normativa, know-how tecnologico, pubblica opinione
- ENDOGENI: cultura e valori aziendali, competenze e sistemi gestionali adottati

Entrambe le tipologie possono favorire od ostacolare in modo decisivo l'implementazione di una strategia. Dunque non solo la dimensione economica ma anche sociale, politica, tecnologica decretano il successo o meno di un'impresa. (M.De Castro, E.Aloj,2007)

A fronte di ciò, è evidente che la realizzazione di risultati sia commerciali che ambientali e sociali sia possibile. Il segreto sta tutto nell'avere idee innovative e nel saperle collocare nella quotidianità delle persone. Talvolta sfugge che tale innovazione proviene in gran parte dei casi dalla cooperazione, che rappresenta, perciò, un pilastro fondamentale del green marketing; cooperazione che avviene tramite il coinvolgimento e la partecipazione del cliente, che si riappropria di un ruolo da protagonista; si parla sempre più di prosumer, che consiste, proprio, nell'integrazione tra produttore e consumatore finale. Tutto ciò è oggi reso più semplice dagli sviluppi della tecnologia e in particolare del web 2.0, enorme potenzialità per gli sviluppi del green marketing. La dimensione sociale è, dunque, fondamentale per la costruzione di brands

sostenibili, dato che, sono proprio la volontà e l'entusiasmo delle persone che permettono la realizzazione di idee radicalmente innovative che consentono di migliorare la qualità della vita. (A.Carù,2009)

## 2. Supply chain sostenibile

Poiché le risorse del pianeta si stanno riducendo sempre più, negli ultimi anni sono stati fatti diversi studi sull'eco-efficiency delle imprese al fine di trovare nuovi modi per creare vantaggio competitivo, tuttavia questi hanno, spesso, riguardato aspetti specifici (inquinamento, trasporti, minori scarti...) trascurando, invece, l'impatto di una supply chain sostenibile per la creazione di vantaggio competitivo (M.J.Markley, L.Davis,2007). Un modo per valutare l'impatto di una supply chain è la Life-Cycle analysis (Lca), la quale valuta l'impatto ambientale di ogni fase del ciclo produttivo, a partire dal recupero delle materie prime da parte dei fornitori, l'energia consumata... fino a packaging e al trasporto. Essa si basa su una valutazione congiunta e non separata delle varie fasi, affinché il miglioramento ambientale di una non avvenga a scapito di un'altra. (M.De Castro, E.Aloj,2007)

L'idea di una supply chain sostenibile trae le proprie fondamenta nella Triple Bottom Line (3BL) e nella Natural Resource Based View (N-RBV), teoria elaborata da Hart(2000). La 3BL sostiene che oltre ad impegnarsi per il raggiungimento di utili economici, l'impresa debba ottenere risultati positivi anche in campo sociale ed ambientale, migliorando, tramite la propria attività le condizioni lavorative e la società nel suo complesso, oltre che il pianeta. La N-RBV si basa sulla RBV (risorse disponibili come fonte di vantaggio competitivo), ma a differenza di quest'ultima non ignora i naturali limiti biofisici dell'ambiente, ma li incorpora all'interno della strategia aziendale.

Sono diversi gli esempi di imprese che nonostante la tipologia di prodotto non-green, come Ford<sup>2</sup>, hanno raggiunto un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti tramite una supply chain sostenibile riducendo l'obsolescenza e la manutenzione, migliorando la gestione del

---

<sup>2</sup> Ford già dal 2007 sta costruendo una filiera destinata ad avere un sempre maggiore impatto ecologico. Essi consegnano i componenti delle loro auto in contenitori di plastica riciclabile anziché cartone. Questa iniziativa incide su tutte e tre le dimensioni della 3BL: *sostenibilità* (no abbattimento di alberi e maggiori dimensioni dei contenitori che consentono di contenere più parti e quindi meno trasporti e soprattutto riciclo dei contenitori che diventano "repreve", una fibra plastica, oggi (2015) utilizzata per produrre componenti d'auto, *consapevolezza sociale* (design più ergonomico dei contenitori), *convenienza* (riduzione dei costi dovuti all'internalizzazione della produzione di alcuni componenti e quindi minori costi di trasporto).

magazzino e le pratiche di acquisto, adottando tecniche che consentono la riduzione degli scarti, riducendo i trasporti, aumentando i ricavi convertendo i rifiuti in sottoprodotto ecc.

In ogni caso sia la 3BL che la N-RBV sottolineano che oltre ad occuparsi degli aspetti ambientali, sociali e finanziari bisogna sempre considerare il valore percepito dagli stakeholder; in questo modo essere corretti da un punto di vista ambientale non è solo responsabilità sociale, ma una strategia di business che produce enormi profitti e benefici per la società. (M.J.Markley, L Davis,2007)

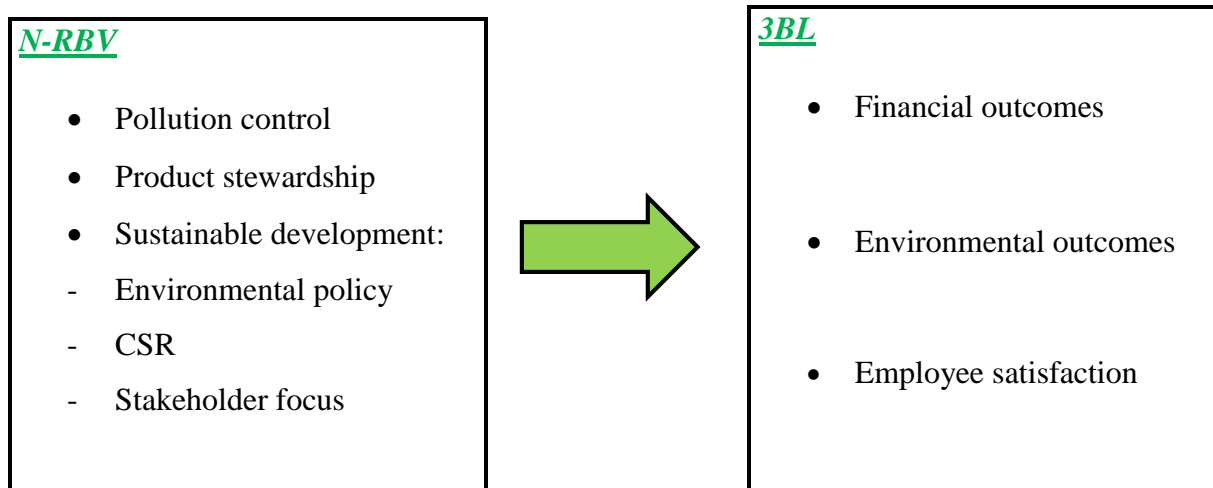


Tabella 2 La N-RBV garantisce la 3BL (M.J.Markley,L.Davis,2007)

In conclusione, una supply chain sostenibile si fonda sulla N-RBV, la quale garantisce il raggiungimento degli obiettivi della 3BL, poichè una catena sostenibile è positivamente legata al raggiungimento di:

1. Risultati ambientali
2. Obiettivi etici
3. Valutazioni positive degli stakeholder
4. Utili
5. Soddisfazione dei clienti, dipendenti e società, aumentando notevolmente la profittabilità per un'impresa

Tabella 3 **Punti di forza e debolezza della 3BL e N-RBV** (produzione propria)

<i>Vantaggi</i>	<i>Svantaggi</i>
Non solo risultati economici ma anche sociali e ambientali	Usano dati secondari: utilizzando metodi di valutazione diversi, essi si sovrappongono creando confusione tra le variabili, oltre ad una incapacità di controllare le procedure di raccolta dei dati
Non basta guardare alla dimensione etica adottata dall'impresa, ma anche i suoi impatti sugli stakeholder	

In Italia i passi in avanti verso una supply chain sostenibile sono incoraggianti. I dati emergono dall'Osservatorio Sostenibilità Supply Chain 2013, i quali mostrano che il 96% delle società italiane quotate prevede specifiche politiche di Csr per le catene di fornitura e il 30% adotta sistemi di misurazione della sostenibilità. Tutto ciò è sintomo di un cambiamento culturale in atto. Si tratta di un percorso che è ancora agli inizi: molte aziende, spesso, adottano tali pratiche solo per un ritorno di immagine o per rispettare le nuove legislazioni, ma i dati rimangono, comunque, incoraggianti, poiché come emerge dalle parole di diversi CEO sono sempre più le imprese che considerano i fornitori quali partner strategici. In conclusione la CSR sta passando sempre più da punto debole a motore di crescita per qualunque impresa (E.Silva,2013).

Promettenti sono, anche, i dati che provengono da uno studio realizzato da M.Frey, F.Iraldo, F.Testa (2013), dal quale emerge che il 23% delle imprese italiane sono impegnate nello sviluppo di tecnologie e prodotti sostenibili. Inoltre sulla base dell'American Council for an Energy Efficient Economy, l'Italia è la terza economia al mondo per efficienza energetica!

Attraverso tale studio è possibile affermare come la piccola dimensione di gran parte delle imprese italiane non sia un ostacolo all'innovazione, pilastro della green economy, poiché esse non rischiando diseconomie organizzative, a differenza delle grandi imprese, possono superare il gap dimensionale aprendosi all'internazionalizzazione e collaborazioni con altre imprese e centri di ricerca. L'internazionalizzazione consente loro di accedere a quelle risorse necessarie per una continua innovazione, alle quali la dimensione non consentirebbe di accedere (ad esempio, vantaggi di costo tramite esternalizzazione); mentre la seconda permette di sfruttare e migliorare le sinergie tra le diverse attività delle imprese. (M.Frey,F.Iraldo,F.Testa,2013)

## CAPITOLO 3: LE QUATTRO “P” DEL GREEN MARKETING

Accade, spesso, che le persone quando pensano al green marketing tendano a focalizzarsi su una sola attività in particolare, come la promozione o il design di tali prodotti, ma così si finisce per concepire il green marketing in modo meccanicistico, quando in realtà è una prospettiva necessariamente olistica: tutte le attività sono fra loro integrate e continuamente rivalutate nell’ottica di andare incontro alle esigenze dei clienti con il minimo impatto ambientale negativo (M.J.Polnsky, P.J.Rosemberg III,2001). Infatti oltre ad una dimensione strategica il green marketing si caratterizza anche per una dimensione operativa, ovvero l’insieme di tutte le attività che lo costituiscono. Le quattro “P” (Prodotto, Prezzo, Posto, Promozione), che vanno a costruire il marketing mix di qualsiasi strategia, sono gli strumenti tradizionali mediante i quali quest’ultima viene implementata, con la sola differenza che nel caso del green marketing tali tools sono rivisti nell’ottica della sostenibilità, che va a rappresentare il valore aggiunto al marketing mix. Si tratta di mezzi fondamentali tramite i quali l’azienda rende attraenti i propri prodotti/servizi alla domanda di consumatori e comunica il proprio impegno etico ed ambientale. Ovviamente, come per qualsiasi tipologia di marketing utilizzata, per massimizzare l’efficacia di tale mix è necessario che tali strumenti siano calibrati sulla base dei destinatari cui ci si rivolge. (M.De Castro, E.Aloj,2007)

### Prodotto

Perché sia un prodotto davvero green non solo dovrebbe inquinare poco o niente ma anche produrre esternalità positive, ovvero proteggere l’ambiente. (Nicola Purrello,2012) Ciò comporta che l’intero ciclo produttivo sia orientato a migliorare le performance ambientali e di conseguenza costituito da processi che prevedano una riduzione delle risorse impiegate, degli sprechi, dei trasporti necessari ecc. Tutto questo se realizzato correttamente dovrebbe consentire all’impresa di raggiungere economie di scala attraverso un uso più efficiente delle risorse. (M. De Castro, E. Aloj,2007)

Un aspetto centrale dello sviluppo di un prodotto green è il packaging dato che nel nostro tradizionale modello di consumo è destinato a diventare presto rifiuto. Pertanto si dovrebbero forgiare packaging riutilizzabili, realizzati con materiali riciclabili e che, ad esempio per le loro dimensioni, riducano la quantità necessaria di tali confezionamenti. Tuttavia tale teoria non è sempre facile da mettere in pratica poiché si può andar incontro ad incomprensioni; ad esempio Sony aveva realizzato alcune componenti dei suoi televisori con il recupero e riutilizzo di alcuni materiali costituenti i propri imballaggi. Alcuni clienti, tuttavia, percepirono i televisori come “non nuovi”, facendo scendere la domanda. È, pertanto, fondamentale che quando si compiono

tali operazioni di riciclo la clientela sia stata preventivamente ben educata ed informata alla tematica. (Ken Peattie, Martin Charter,2003)

**Bergamo**  
BERGAMO

---

**Innovazione**

---

**Al Gruppo Bracca-Pineta l'«Oscar dell'imballaggio»**

Due fili invisibili, uno orizzontale per tenere unite le sei bottiglie di acqua da un litro e mezzo, e uno verticale per trasportarle. Pesa solamente tre grammi. È il sistema di confezionamento invisibile che ha permesso al Gruppo Bracca-Pineta acque minerali di aggiudicarsi l'Oscar per il miglior imballaggio 2012. Il riconoscimento è stato assegnato alla fiera Rho di Milano. La tecnologia è tedesca e il macchinario è posseduto solo dalla Società bergamasca, che ha investito 700 mila euro per utilizzarlo. I vantaggi? Li spiega l'azienda in una nota. «Sono sia per l'ambiente, sia per il consumatore». I primi: «Il consumo di energia utilizzata per il confezionamento si riduce del 12,4% e la quantità di plastica da smaltire diminuisce del 14,8%» si legge. I secondi: «Apertura facilitata senza dover ricorrere alle forbici, riduzione degli ingombri dei rifiuti dopo l'uso e la diminuzione del peso totale del 14%».



È, inoltre, importante ricordare che gran parte del danno ambientale associato ad un prodotto è determinato dal prodotto in sé e dalle sue modalità di produzione. Ciò significa che le caratteristiche ambientali, debbono essere inserite già nella fase di concept generation e di sviluppo. Ma, progettare prodotti tradizionali in modo meno dannoso è tutt'altro che facile ed economico, poiché alcune modifiche richiedono sostanziali cambiamenti ingegneristici. A questo punto la domanda fondamentale che ci si deve porre è: anziché modificare i prodotti esistenti, è possibile sviluppare nuovi processi che rispondano agli attuali bisogni soddisfatti da prodotti pericolosi per l'ambiente? Il consumatore non ha bisogno del prodotto in sé, ma il servizio da questi reso! (M.J.Polnsky, P.J.Rosemberg III,2001)

In questo caso è necessario applicare l'approccio "Verdissimo", che richiede la focalizzazione sul bisogno finale del consumatore e non sull'attuale prassi/organizzazione di soddisfarlo. Uno dei modi è adottare i cosiddetti sistemi prodotto-servizio, ovvero l'ideazione di nuove alternative per soddisfare i medesimi bisogni. Uno degli esempi più immediati è dato dal riscaldamento delle abitazioni: il bisogno finale è avere case calde, questo implica che anziché lambiccarsi sulle possibili alternative per riscaldarle potremmo, invece, isolarle meglio (J.Grant,2009). A conferma che si tratta di una prospettiva olistica fatta di continue interazioni, non è, tuttavia sufficiente che i cambiamenti siano realizzati da una sola delle parti (in questo caso l'impresa), ma è importante che il consumatore comprenda che ciò che lui ricerca è la performance e non il prodotto in sé e che questa può essere potenzialmente soddisfatta anche

senza l'acquisto di un prodotto. Si tratta, in sintesi, di andare a modificare la cultura di imprese e consumatori (M.J.Polnsky, P.J.Rosemberg III,2001).

Gli strumenti che le imprese possono usare per valutare l'impatto dei loro sistemi produttivi sono principalmente due: *Life Cycle Analysis* e il *Sistema di Gestione Ambientale* (M.De Castro, E.Aloj,2007)

### **Punti vendita**

La scelta dei canali di vendita ha da sempre un ruolo strategico per il successo di un business, in quanto l'ambiente dove avviene l'acquisto può avere un enorme impatto sui ricavi. Da questo punto di vista enormi potenzialità sono offerte dai canali web, sia per la vastità del bacino d'utenza sia perché consente quella partecipazione del cliente fondamentale per l'approccio green. Il web offre maggiori risorse rispetto ai tradizionali canali di vendita poiché consente sia la comunicazione di un enorme quantità di informazioni, che difficilmente in altri modi potrebbero essere trasmesse, sia la possibilità da parte del cliente di interagire sia con l'azienda che con gli altri acquirenti.

Infine, affinché la strategia di marketing sia efficace è necessario che il posto sia coerente con il messaggio (ad es. prodotti a km zero) e con il packaging. (F.Iraldo, M.Melis,2015)

Fortemente legato al tema del "place" è la *logistica* dei prodotti, la quale ha un impatto enorme sulle politiche green adottate da un'impresa. Sono diverse le imprese che hanno la necessità di garantire efficienza di tempo (movimenti point to point) e di costo (movimenti just in time) e questo implica che per integrare a queste esigenze quelle ambientali è necessario riconsiderare i mezzi di trasporto. I trasporti ferroviari o via mare sono quelli più efficienti; nel caso in cui non si possa rinunciare al trasporto su gomma è, allora, importante adottare mezzi a ridotto impatto. (M.De Castro, E.Aloj,2007) I sistemi di trasporto integrato, Internet ecc., tramite la riduzione del numero di modi di trasporto, hanno consentito un minor impatto ambientale della distribuzione. In particolare i principali miglioramenti sono avvenuti nel campo della *logistica di ritorno*. Essa consiste, in sintesi, nella gestione del recupero e raccolta dei resi, trasporto, ricezione e smistamento. Spesso trascurata, poiché ritenuta esclusiva fonte di costi, gioca un ruolo importante in ottica green in quanto potenziale fonte di un vantaggio competitivo, fornendo "nuovi" input alla produzione. Tuttavia la gestione di una reverse logistic integrata non è facile da realizzare, richiedendo un forte impegno dal punto di vista finanziario, strategico e delle risorse umane. In questi casi dovrebbero essere considerate le sei "R" della logistica individuate da Giuntini e Andel: *Recognition, Recovery, Renewal, Review, Removal, Reengineering*. (M.J.Polnsky, P.J.Rosemberg III,2001)

## Prezzo

È forse la variabile più problematica da gestire per il green marketing. Molti prodotti verdi hanno, spesso, un prezzo più alto rispetto ai prodotti tradizionali e per questo, a volte, non vengono acquistati dai potenziali clienti. In realtà, è vero che spesso hanno un prezzo più elevato, ma questo non significa che siano più costosi. Quest'ultima affermazione potrebbe sembrare contraddittoria, ma si spiega riflettendo sul fatto che essi possono comportare un costo iniziale maggiore, ma nel lungo periodo consentono risparmi di costo che più che compensano la spesa iniziale, risultando nel complesso più convenienti. (M.J.Polnsky, P.J.Rosemberg III,2001) Anche dal punto di vista delle imprese se i costi non vengono osservati nel loro impatto iniziale, ma in una prospettiva di tipo olistico<sup>3</sup>, allora i benefici derivanti da processi più eco-efficienti e da un maggiore soddisfacimento della domanda controbilancerà i costi, contribuendo ad una maggiore profittabilità. Pertanto, una maggiore spinta verso la sostenibilità si avrebbe se, anziché concentrarsi sul prezzo, ci si focalizzasse sul costo nel lungo periodo, cogliendo gli enormi vantaggi in termini di risparmi (di risorse, energia, rifiuti...) offerti dai prodotti green (K.Peattie, M.Charter,2003).

Il prezzo, per definizione, rappresenta il momento di incontro di domanda e offerta. Tuttavia, quando i prodotti green costano di più anche nel lungo periodo significa che tale meccanismo non funziona, poiché gli altri prodotti non stanno incorporando nel prezzo tutti i costi ambientali, ovvero le esternalità negative. Esse rappresentano gli effetti negativi (inquinamento, rifiuti...) derivanti dall'attività di produzione che ricadono su tutta la collettività. Il prezzo finisce per diventare un elemento incompleto ed artificioso, poiché non incorpora i costi da sostenere per ridurre tali effetti dannosi. Le imprese più virtuose finiscono, così, per sostenere tali costi e a doverli riflettere sul corrispettivo, risultando, pertanto meno competitive rispetto ai concorrenti, poiché, spesso, il maggiore prezzo iniziale finisce per disincentivare il consumatore. (M.De Castro, E.Aloj,2007). A ciò si aggiunga il fatto che quest'ultimo desidera non solo pagare un premium price minimo, ma si aspetta anche la medesima performance di quelli tradizionali, aspetto talvolta difficile da garantire, poiché, spesso, è necessario cambiare la composizione di tali prodotti incidendo sulla loro performance. (M.J.Polnsky, P.J.Rosemberg III,2001) L'unico modo per poter uscire da tale trappola è conoscere il proprio mercato (e, quindi, capire quale sia la disponibilità a pagare un premium price per le migliori performance ambientali) e agire sulla leva culturale, mediante azioni di comunicazione

---

<sup>3</sup> Marketing olistico: tutte le attività aziendali sono fra loro integrate e ognuna di queste è legata al marketing in modo più o meno evidente. Si costituisce a sua volta da 4 grandi aree: marketing integrato, interno, relazionale e socialmente responsabile. È, quindi necessario adottare una prospettiva ampia ed integrata sia nella definizione della parte strategica che operativa del marketing. (Kotler, Keller)



ambientale, certificazioni e marchi ambientali (ecolabels). Queste ultime oltre a fornire un'informazione autorevole e affidabile ai consumatori, dato che vengono concesse al prodotto solo dopo aver superato un attento esame sull'inquinamento, contribuiscono ad aumentarne la visibilità e accettabilità sociale, evidenziandone la prestazione ambientale. Attraverso tali etichette le imprese sono incentivate a modificare i loro cicli produttivi, poiché avranno la possibilità di recuperare i maggiori costi sostenuti grazie al marchio (M.De Castro, E.Aloj,2007).

### Promozione e Comunicazione

Ha lo scopo di esprimere una gestione ambientale responsabile. Per farlo non deve essere intesa come mera offerta informativa, ma come comunicazione a tutti gli stakeholder, sia interni che esterni, del proprio impegno e i propri valori tesi alla sostenibilità. Essa, se diretta in modo corretto garantisce benefici a tutta l'azienda, fornendo maggiore visibilità, migliori relazioni con il pubblico e il personale, un aumento della produttività e maggiore efficienza operativa (M.De Castro, E.Aloj,2007). Per raggiungere i suoi obiettivi deve essere *chiara, autentica e sincera, adeguata nel logo, colori, parole, evitando* gli eccessi di promesse (*overclaims*) che rischierebbero di far accusare l'impresa di greenwashing, rendendo i consumatori immuni alla promozione e sensibili a lamentele presso le autorità o a possibili campagne di boicottaggio (J.Grant,2007). Diversi sono i media, inoltre, che non solo stanno realizzando campagne di comunicazione green, ma stanno diventando essi stessi più verdi, attraverso iniziative, come "Open MIC", volte a rendere le loro pratiche manageriali più trasparenti e responsabili (J.Ottman,2011).

Quali informazioni dovrebbero essere comunicate? In che modo?

Comunicare cambiamenti ecosostenibili sostanziali a tutti gli stakeholder con legami significativi con l'azienda. È importante che tali cambiamenti siano effettivi, ciò non significa necessariamente che debba trattarsi di miglioramenti radicali dell'intero processo produttivo, ma possono essere anche piccole modifiche del prodotto, l'importante è non scivolare nella trappola del greenwashing. Quest'ultimo ha, infatti, generato un'enorme scetticismo e cinismo verso la pubblicità, rendendo i consumatori immuni alle tradizionali campagne pubblicitarie. Quindi, più che di green promotion è meglio parlare di green communication, la quale è fondata sul dialogo con gli stakeholder per informare, educare e cercare di creare credenziali sociali ad ambientali all'impresa e ai suoi prodotti. (M.J.Polnsky, P.J. Rosemberg III,2001).

Prima di intraprendere qualsiasi attività di promozione è importante capire quali siano le informazioni ambientali di cui il proprio target di riferimento sia in possesso, a quali tematiche sia più sensibile e se comprende ciò che gli viene comunicato. Tutto questo è di cruciale importanza in quanto queste informazioni educano il consumatore e gli consentono di prendere decisioni più consapevoli poiché gli permettono di riconoscere i benefici individuali dei prodotti ecologici. Esempio di un'ottima comunicazione green è quella usata da EPA's Energy Star per il suo logo, passando da "EPA Pollution Preventer" a "Money isn't all you're Saving", sottolineando contemporaneamente i benefici individuali e ambientali del proprio prodotto. (J.A.Ottman, E. Stafford,2006).



L'attività di comunicazione deve essere attentamente pianificata e in funzione del media utilizzato le comunicazioni adottate devono essere differenti.

<b>DOVE COMUNICARE?</b>	<b>COSTO</b>	<b>PERCHÈ?</b>
<b>Packaging</b>	€	Utile ed efficace. Aiuta ad influenzare le decisioni nel momento dell'acquisto. È difficile, però, spiegare sulla confezione, di cui si sta anche cercando di ridurre le dimensioni, un tema complesso.
<b>E- commerce</b>	€	Molto efficace. Consente ridotti costi sia di comunicazione che "contrattualistici" nella vendita. Potrebbe comportare elevati costi di trasporto
<b>Allestimento</b>	€€	Costoso ma nel lungo il costo è ammortizzato tramite una razionalizzazione dell'energia.
<b>Sconti e promo</b>	€€€	Ovviamente costosi poiché comportano una rinuncia ad una parte dei margini, ma dovrebbero essere controbilanciati da un aumento delle vendite e sono fondamentali per il lancio di nuovi prodotti
<b>Vendita assistita</b>	€€€	Molto costosa (personale apposito ed interventi informativi) ma estremamente efficace
<b>Social network e siti aziendali</b>	€	Convenienti sia per gli investimenti richiesti che per il rapporto costo/efficacia
<b>Pubblicità</b>	€€€	Da evitare!! Rischio di essere tacciati di greenwashing in quanto fondata sull'overclaim e sulla creazione di illusioni. Viene vista come distorsiva
<b><i>Direct mail</i></b>	€	Valido ed efficiente, in quanto poco costoso e fortemente in linea con una politica ecologica. Raggiunge i consumatori più attenti alle problematiche ambientali e sociali. Il rischio è quello di essere percepiti come "junk mailers".
<b>Sales promotions o partership:</b>	€€€	Molto efficace, ma è fondamentale che siano selezionate accuratamente, assicurandosi che ci sia sinergia con il prodotto promosso, altrimenti le valutazioni da parte dei consumatori possono rapidamente peggiorare
<b>PR</b>	€€	È un canale chiave in grado di generare una forte identità e reputazione

Figura 2 strumenti e modalità di comunicazione (F.Iraldo, M.Melis, 2015)

Ultimo aspetto fondamentale da considerare è che le comunicazioni siano fra loro integrate in modo coerente, se infatti una parte dell'organizzazione si sta impegnando nel costruire un vantaggio competitivo fondato sulla base delle eco-performance, i media, le ONG, le autorità di regolamentazione non esiteranno ad attaccare l'impresa se uno o più aspetti di essa sarà percepita come incoerente con i valori propugnati. (K.Peattie, M. Charter, 2003)

### *Alcune linee guida per la promozione ambientale*

- **Assicurarsi che i cambiamenti comunicati abbiano un reale impatto sul problema**
- **Identificare gli attributi del prodotto che determinano gli specifici benefici dal punto di vista ambientale**
- **Fornire dati precisi sui benefici**
- **Fornire le info necessarie al consumatore per poter fare significativi paragoni**
- **Descrivere accuratamente il corretto utilizzo del bene**

*Tabella 4 linee guida promozione (produzione propria)*

Come ormai accade anche per il marketing tradizionale, diverse sono le leve che potremmo considerare oltre alle 4 P tradizionali, ma particolarmente significative sono:

- **Persone:** dato che, talvolta è difficile cogliere chi ci sia dietro il prodotto/servizio, le persone sono, in quel caso, le principali rappresentanti della reputazione dell'impresa. Devono essere motivate, ben formate sulle caratteristiche del prodotto e sulle modalità di approccio al cliente
- **Processo:** anch'esso deve essere green, poiché i clienti sono sempre più informati e consapevoli dell'impatto del ciclo produttivo sull'effettiva ecologicità del prodotto.
- **Prossimità degli effetti ambientali legati al prodotto:** i consumatori sono più sensibili ai problemi che li riguardano da vicino, saranno più interessati al fatto che il prodotto non contenga sostanze cancerogene piuttosto che non produca inquinamento. È quindi importante ricercare, se possibile, la dimensione individuale del proprio prodotto e renderla visibile al cliente.  
(<http://www.marketingforgreenland.co.uk/uncategorized/the-4-main-ps-of-the-green-marketing-mix/>, 2012)

In ogni caso, qualunque sia la tipologia di strategia di comunicazione adottata, perché possa essere efficace è necessario che sia coerente con la percezione che i diversi stakeholder hanno dell'azienda e le loro attese (esplicite o latenti), al fine di aumentare il loro soddisfacimento (M.De Castro, E.Aloj,2007)

## CAPITOLO 4: IL GREENWASHING

È l'altra faccia del green marketing: il verde brutto, oscuro, cupo. Il termine nasce nel 1991 dalla crasi di due parole: green e whitening (riverniciare). Esso trova presto spazio nel "Concise Oxford English Dictionary" che lo definisce "la disinformazione divulgata dalle organizzazioni così da presentare un'immagine pubblica ambientalmente responsabile". Il greenwashing altro non è, infatti, che la comunicazione di informazioni false o poco veritiere sulle caratteristiche/benefici dei propri prodotti o della propria azienda. (M.Crivellaro, G.Vecchiato, F.Scalco,2012)

Il greenwashing, a sua volta, può essere realizzato a livello di prodotto o a livello di impresa. Il primo caso consiste nel trasmettere informazioni non veritiere sulle performance ambientali del prodotto; TerraChoice ha individuato sette tipologie di peccati: the sin of hidden trade-off, sin of no-proof, sin of vagueness, sin of worshiping false label, sin of irrelevance, sin of lesser of two evils, sin of fibbing. Mentre il greenwashing a livello di impresa si concretizza in due comportamenti: scarse prestazioni ambientali e comunicazione positiva sulle proprie iniziative ecologiche. Potremmo dunque classificare le imprese in due tipologie, le imprese brown, che realizzano scarse prestazioni ambientali e le imprese green, che si impegnano concretamente per la tutela del pianeta. A questo punto due sono i modi in cui un'impresa può diventare greenwashed: un'impresa brown che inizia a comunicare positivamente il proprio impegno verso il pianeta o un'impresa green che altera la propria comunicazione ambientale (overclaims) (M.A.Delmans, V.C.Burbano,2011).

Futerra Sustainability Communication (2009) ha identificato 10 indicatori che permettono di stabilire quando una campagna pubblicitaria sia greenwashed:

1. *FLUFFY LANGUAGE*: viene usato un linguaggio ambiguo (es. eco-friendly)
2. *GREEN PRODUCT vs DIRTY COMPANY*: il prodotto è eco-compatibile ma non i processi utilizzati per realizzarlo
3. *SUGGESTIVE PICTURE*: immagini suggestive riguardanti il pianeta associate a prodotti inquinanti (es. fiori che escono da un tubo di scappamento)
4. *IRRELEVANT CLAIMS*: sottolineare una piccola caratteristica green del proprio prodotto quando tutto il resto è tutt'altro che sostenibile
5. *BEST IN CLASS*: dichiararsi migliori degli altri quando però questi ultimi sono i peggiori che ci siano
6. *JUST NOT CREDIBLE*: rendere green un prodotto che non potrà mai esserlo (es. sigarette)

7. *GOBBLEDYGOOK*: uso di termini/informazioni tecniche che solo esperti o scienziati possono capire
8. *IMMAGINARY FRIENDS*: usare certificazioni costruite ad arte spacciandole per realizzate da soggetti terzi
9. *NO PROOF*: ciò che viene dichiarato potrebbe essere vero ma non ci sono prove a supporto
10. *OUT-RIGHT LYING*: dati e claims completamente inventati

*I peggiori peccatori ( % investimenti in green claims)*

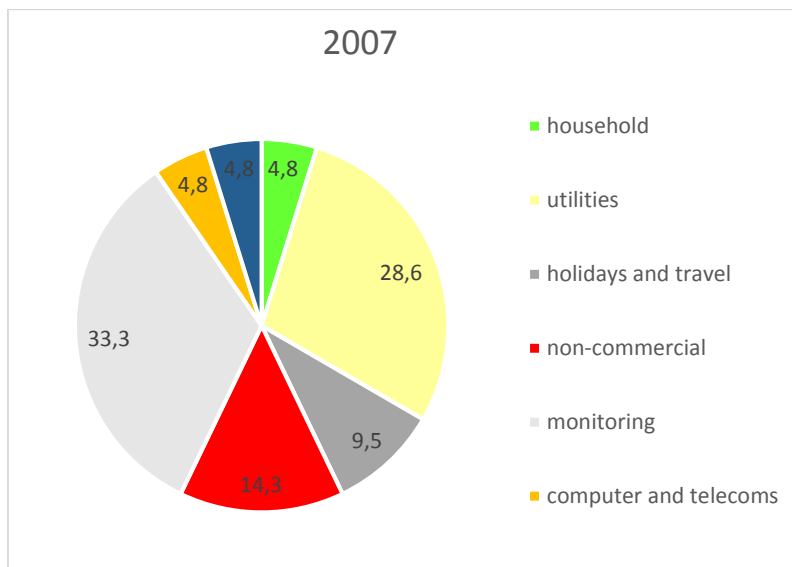


Figura 3 Source: ASA website, analysis: Futerra

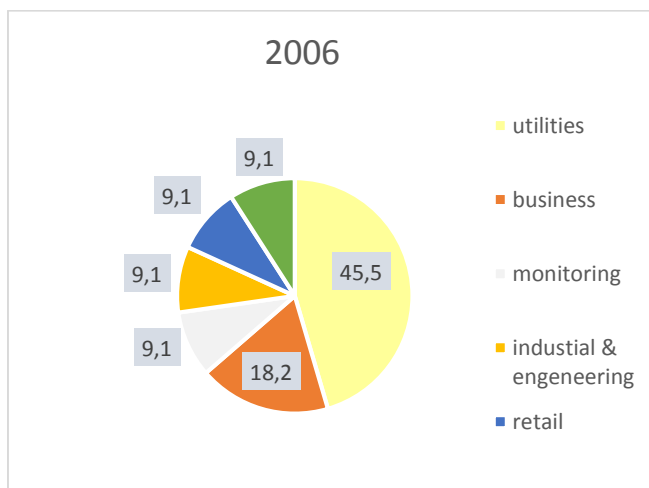


Figura 4 Source: ASA website, analysis: Futerra

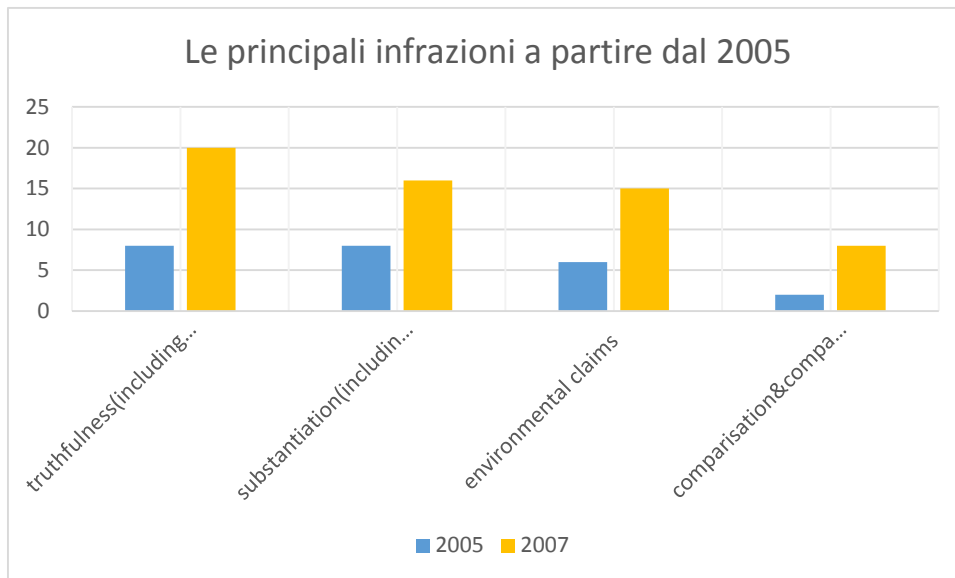


Figura 5 Source: ASA website, analysis: Futerra

## 1. Perché esiste il greenwashing?

La risposta è in realtà piuttosto semplice: le abitudini d'acquisto sono cambiate. Negli ultimi anni la stragrande maggioranza delle persone, preoccupata dei problemi sociali e ambientali e desiderosa di una migliore qualità della vita, ha iniziato a cercare di modificare, anche in minima parte, le proprie abitudini di acquisto e consumo (Futerra Sustainability Communication). I mercati green da piccoli mercati di nicchia hanno iniziato rapidamente a crescere, diventando estremamente attraenti. La spesa etica è aumentata dell'81% dal 2002, mentre il mercato per prodotti e servizi ecosostenibili stimato a \$230 miliardi nel 2009 è previsto crescere entro la fine del 2015 fino a \$845 miliardi; inoltre nel 2010 gli investimenti in RSI erano circa \$3.07 trilioni, con una crescita del 380% rispetto al 1995. (M.A.Delmans, V.C. Burbano, 2011) Dunque, la maggiore tentazione è costituita dalla possibilità di ottenere subito elevati profitti, a cui si aggiungono le aspettative del pubblico verso le aziende per un maggiore impegno sociale ed ambientale. Così gli investimenti in campagne di comunicazione green sono volati alle stelle, purtroppo, però, questo incremento di spesa non è giunto dalle principali aziende green: i consumatori vogliono comprare in modo sostenibile, si aspettano che le imprese operino in modo socialmente responsabile ed eco-compatibile...così esse hanno iniziato a raccontare di essere green, talvolta senza avere le giuste ragioni per farlo, scivolando nel greenwashing (Futerra Sustainability Communication).

Sebbene ci siano casi in cui l'adozione di Environmental claims fuorvianti per il pubblico siano causati dalla disonestà dei marketers, in realtà molto più frequentemente è l'ignoranza e la scarsa attenzione di questi ultimi al tema, a farli cadere nel greenwashing. In seguito vengono presentati alcuni fra i principali drivers del greenwashing elaborati in una ricerca di M.A.Delmans e V.C.Burbano(2011). Essi si sviluppano a tre livelli: fattori esterni, organizzativi ed individuali.

I primi sono quelli prevalenti; essi si dividono in *non market* e *market* external drivers costituiti rispettivamente dal contesto regolamentare e dall'insieme di soggetti quali consumatori, investitori, competitors che operano sul mercato. Il primo è il drivers principale che influenza tutti gli altri. Esso si caratterizza per essere troppo vago e carente, generando un contesto di incertezza che fa sì che le imprese ritengano poco probabile essere sanzionate per greenwashing. I secondi hanno anch'essi un ruolo determinante poichè sono proprio le nuove aspettative verdi dei consumatori ed investitori ad aver spinto alla nascita del greenwashing; i competitors fanno, infine, la loro parte in quanto le imprese tendono ad imitarsi a vicenda all'interno dello stesso settore, così se un'impresa non è green ma le altre del suo settore sì allora sarà invogliata ad apparire anch'essa tale.

A questo punto è evidente che a giocare un ruolo fondamentale nella prevenzione e nella lotta alle pratiche scorrette ambientali sono i gruppi di attivisti, le ONG, la pressione dei media. Essi, infatti, forniscono informazioni sugli incidenti di greenwashing, ma soprattutto svolgono un'azione deterrente essenziale, data la mancanza di regolamentazione. Essi, infatti, rappresentano una temibile minaccia per le imprese brown che decidessero di realizzare pratiche riferibili al greenwashing, rappresentata dal discredito pubblico. I consumatori e gli investitori divengono, inoltre, più interessati ai temi della sostenibilità, aumentando il potere di influenza e la pressione che attivisti, ONG e media possono esercitare. Tuttavia la portata di tale azione inibitoria potrebbe essere decisamente maggiore se ai cattivi comportamenti seguissero anche conseguenze legali, mentre i media, le ONG e i gruppi di attivisti possono "solo" danneggiare l'immagine.

Anche i *fattori organizzativi* quali le caratteristiche dell'impresa, valori etici, inerzia organizzativa e in particolare una comunicazione interna efficace giocano un ruolo importante. Ad esempio, l'ufficio marketing potrebbe esagerare sulle caratteristiche ecosostenibili del prodotto promosso a causa di problemi o mancanza di comunicazione con il reparto R&D, reparto packaging o fornitori di alcune componenti. Il principale fattore che impedisce un buon flusso informativo è spesso la mancanza di relazioni e comunicazioni dirette tra i membri dei vari reparti.



Concludono l'analisi i *fattori individuali e psicologici*, quali narrow decision framing, hyperbolic intertemporal discounting, optimistic bias che non fanno altro che amplificare gli effetti negativi causati da un contesto regolamentare fortemente incerto. (M.A.Delmans, V.C. Burbano,2011)

## **2. È davvero un pericolo o è solo fastidioso?**

Se analizziamo gli investimenti pubblicitari ci accorgiamo che l'ammontare investito in prodotti nocivi per l'ambiente (prodotti usa e getta, voli aerei, detersivi inquinanti...) sono maggiori di quelli nelle pratiche di greenwashing. Nonostante ciò, il greenwashing può avere un impatto catastrofico, finendo, paradossalmente, per distruggere proprio il mercato che intende sfruttare (Futerra Sustainability Communication). Tale fenomeno genera, infatti, confusione ed incertezza nei consumatori, che sviluppano forme sempre più radicali di scetticismo e cinismo nei confronti dei green claims. Alcune statistiche mostrano, ad esempio, che in USA e UK, rispettivamente il 70% e l'80% dei consumatori non ha fiducia nelle pubblicità green. La conseguenza di tutto ciò è il rischio di compromettere irrimediabilmente la fiducia dei consumatori, che rappresenta la base su cui si fonda qualsiasi relazione commerciale. Inoltre lo svolgere tali pratiche inganna sia i consumatori che le imprese poiché i primi non ottengono i benefici che gli erano stati promessi, mentre le aziende perdono il premium price tanto ricercato, oltre a subire i costosi danni d'immagine nel lungo periodo (M. Crivellaro, G. Vecchiato, F. Scalco,2012).

## **3. Come dovrebbe essere la comunicazione per evitare il greenwashing?**

Quindi i due caratteri essenziali per realizzare una buona comunicazione ambientale sono la *correttezza* e l'*efficacia*. Si tratta di due requisiti che, tuttavia, non sono fra loro interdipendenti: una comunicazione efficace non è per forza corretta e viceversa. La chiarezza attiene alla "non ingannevolezza dell'informazione", mentre l'efficacia alla sua capacità di influenzare il destinatario nel momento in cui compie le sue scelte di acquisto e consumo. Per garantire la presenza di entrambi, essa dovrebbe essere: chiara, accurata e specifica, rilevante senza rivendicare falsi meriti, coerente con il contesto e con la funzione d'uso del prodotto, attendibile, comparabile, visibile ovvero sia riconoscibilmente un'informazione ambientale e siano usate le più idonee tecniche grafiche. (F.Iraldo, M. Melis,2015)

## LE VARIABILI DI SUCCESSO DEL GREEN MARKETING

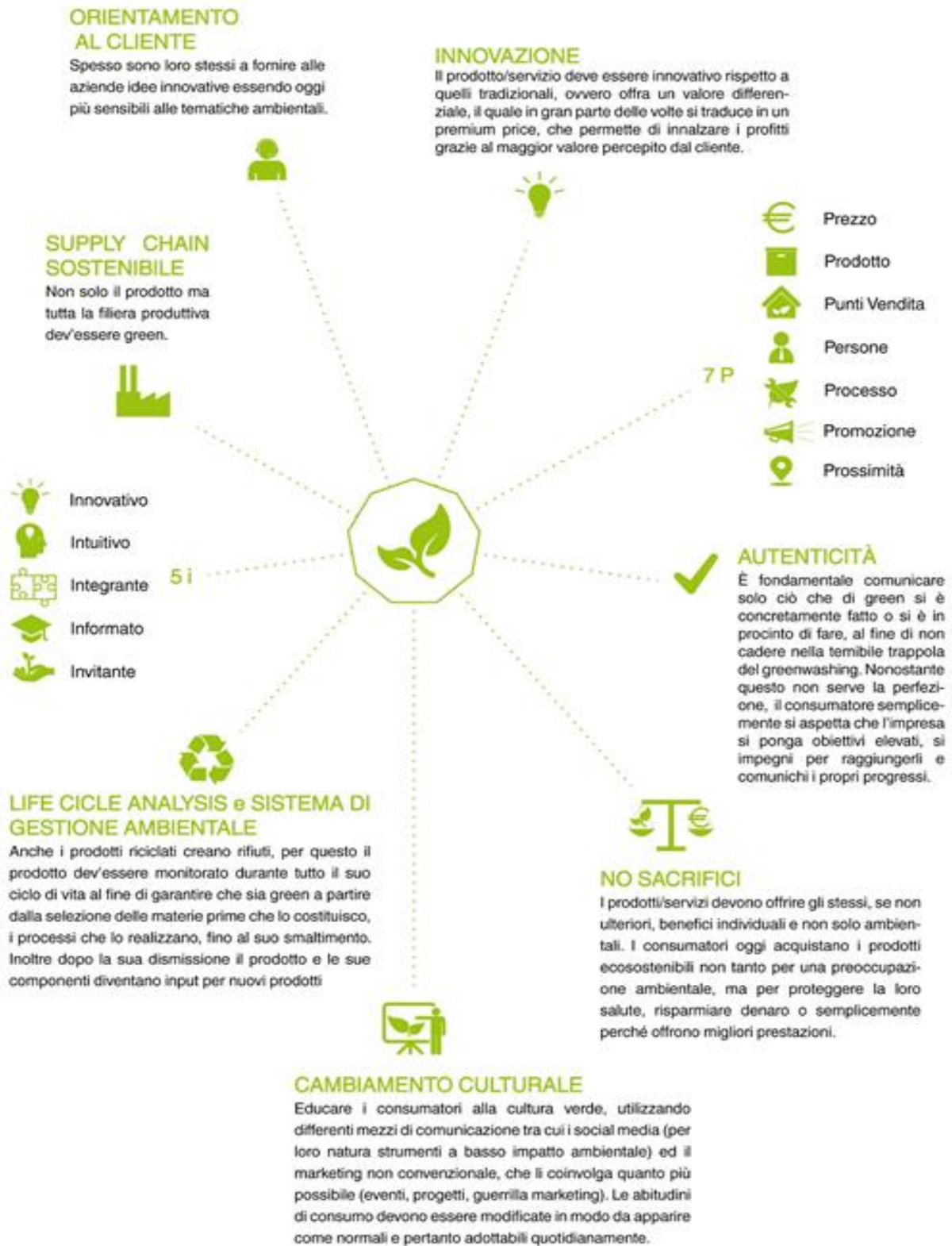


Figura 6 le variabili di successo del green marketing (elaborazione propria)

## Un caso studio. BIOS LINE: la natura che funziona

I cosmetici sono un prodotto di largo consumo, che ognuno di noi impiega nella propria vita quotidiana. In particolare, da diversi anni stanno prendendo sempre più piede i cosmetici eco-friendly, la cui parola d'ordine è sostenibilità. Essi hanno un basso impatto ambientale e sono meno nocivi per la salute. In Italia, tuttavia, c'è molta confusione su cosa sia l'ecocosmesi, pertanto individuare i prodotti ecologici non è semplice. Essi godono di certificazioni, le quali vengono concesse solo se il prodotto supera determinati standard. A regolamentare tale contesto in Italia si occupa ICEA<sup>4</sup>, che indica sia le sostanze che non possono contenere, sia le modalità produttive, tra cui l'impiego di materie prime vegetali provenienti da agricoltura biologica o raccolta spontanea e materie prime animali certificate, assenza di materiali discutibili dal punto di vista ecologico, utilizzo ridotto di imballaggi o in caso eco-compatibili.

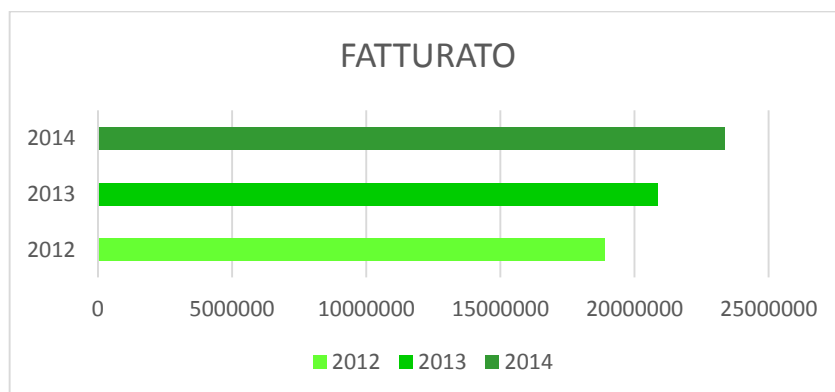
Bios Line è un'azienda attiva nel settore della fitoterapia e della fitocosmesi. Nasce nel 1986 per opera di Paolo Tramonti, desideroso di creare un connubio tra erboristeria tradizionale e innovazione. In origine nasce come importatrice di "Food Supplementers" dagli USA, ma ben presto desidera avere un controllo diretto sull'intera filiera e sviluppa un proprio reparto di R&D. Nel corso degli anni si diversifica, diventa Spa e nel 2013 si apre ulteriormente ai mercati esteri. Essa raggiunge presto risultati considerevoli classificandosi fra le prime 5 aziende nel suo settore, con un fatturato nel 2014 di 23.337.230 € in aumento del 23.6% rispetto al 2012.

Uno dei marchi di punta è *Nature's*, utilizzato per i prodotti della cosmesi vegetale innovativa. Le materie prime sono in prevalenza di origine vegetale e impiegate nel rispetto della sostenibilità: si tratta cosmetici naturali. È necessario precisare, infatti, che "biologico" è diverso da "naturale". Un cosmetico naturale è realizzato con materie prime e processi naturali e non è testato sugli animali, non contiene derivati del petrolio, conservanti e coloranti sintetici...ma gli ingredienti naturali possono essere di origine sia animale che minerale e possono essere soggetti a processi chimici. Un prodotto biologico è costituito da sostanze del mondo vegetale, animale, minerale, che devono derivare esclusivamente da agricoltura biologica e devono possedere obbligatoriamente una certificazione valida. Un cosmetico sostenibile non deve essere necessariamente naturale al 100%, poiché anche la chimica "verde", ovvero quella sostenibile, fa parte della cosmetica naturale.

---

<sup>4</sup> Istituto per la Certificazione Etica ed Ambientale

Bios Line è, dunque, un'impresa la quale fa della sostenibilità la propria mission, attraverso la creazione di prodotti realizzati esclusivamente con ingredienti naturali e la riduzione dell'impatto ambientale dei propri processi. Essa è infatti consapevole del notevole vantaggio competitivo che nel lungo periodo tale scelta è in grado di garantirle, come dimostra il trend del fatturato degli ultimi anni, che comprova come si possano ottenere buoni risultati ambientali e simultaneamente commerciali



La persecuzione di tale strategia, oltre che tramite la commercializzazione di prodotti perfettamente sostenibili, è stata realizzata tramite alcune innovazioni, che sappiamo essere l'essenza del green marketing, riguardanti:

**Input:** oltre ad essere rigorosamente di origine naturale, essi provengono prevalentemente da agricoltura biologica, attraverso la scelta di fornitori che utilizzano pratiche a basso impatto ambientale, quali la rotazione delle colture, uso limitato di pesticidi, assenza dell'utilizzo di OMG...possono sembrare piccoli passi, ma i consumatori non chiedono alle aziende innovazioni rivoluzionarie ma un impegno a cambiare per una migliore qualità della vita. Inoltre è impegnata nel sostenimento di progetti che hanno come obiettivo la ricerca di nuove materie prime vegetali, come gli Isoflavoni di soia. A tale scopo ha avviato un progetto con Exenia, società che si occupa dello sviluppo di tecnologie innovative, per l'estrazione degli Isoflavoni attraverso lo sfruttamento di energie pulite come la CO2 supercritica.

**Prodotto:** per innovazione di prodotto qui non si intende un'innovazione radicale, ovvero un prodotto mai visto sul mercato, ma innovazioni incrementali. I prodotti cosmetici non sono nuovi agli occhi del mercato, ma quelli commercializzati da Bios Line sono caratterizzati da un'elevata qualità, garantita da un'attenta analisi del ciclo di vita del prodotto sin dalla selezione

delle materie prime e dei fornitori fino alla sua dismissione e riciclo di gran parte del confezionamento (life cycle analysis)

I prodotti, oltre ad essere realizzati con materie prime altamente qualificate e da fornitori scelti quasi esclusivamente a kilometro zero, sono anche rigorosamente non testati sugli animali. Dal marzo 2013 l'Unione Europea ha emanato il divieto di testare e commercializzare ingredienti e prodotti cosmetici sperimentati sugli animali, ma Bios Line già dal 2012 sostiene FRAME<sup>5</sup>, il fondo per l'abolizione dei test sugli animali negli esperimenti medico-scientifici. Tale fondo si occupa di sviluppare nuove tecniche per testare e sviluppare prodotti che forniscano dati affidabili sostituendo il bisogno di sperimentare sugli animali. In particolare il nuovo Regolamento cosmetico n. 1223/2009 impone il divieto totale in tutta l'Unione Europea di realizzare prodotti cosmetici testati su cavie. Bios Line non effettua e non ha mai effettuato test sugli animali né per quanto concerne i prodotti finiti né per quanto riguarda i fornitori, attraverso una rigorosa supervisione di questi ultimi. Vengono infatti utilizzati metodi alternativi, quali test in vitro o dermatologici, realizzati anche grazie alle numerose collaborazioni con le migliori università italiane.

**Packaging:** gli imballaggi sono ridotti al minimo, vengono utilizzati riempitivi di cartone al posto di quelli sintetici, che poi vengono riciclati; anche le stesse dimensioni dei cartoni sono più grandi, così da necessitarne di un minor numero per il trasporto. Nei propri punti vendita è attiva la raccolta differenziata e si promuovono iniziative di riciclaggio ai consumatori. Per quanto riguarda cataloghi, listini, materiale informativo, imballi viene utilizzata carta FSC certificata.

**Supply chain:** per limitare ulteriormente l'impatto ambientale e le emissioni di CO<sub>2</sub>, i fornitori sono scelti a km ZERO o il più vicino possibile. Anche nella scelta dei dipendenti tale principio viene applicato, privilegiando, a parità di competenze, coloro che risiedono nelle vicinanze.

**Organizzazione:** il personale di BiosLine è stato formato per dare il proprio contributo quotidiano alla salvaguardia del pianeta. La raccolta differenziata è rigorosa, vige l'obbligo di spegnimento dei computer durante l'ora di pranzo, sono state installate luci automatiche al passaggio delle persone, inoltre in ogni mail si ricorda di non stamparla, se non necessario. Tutti questi possono sembrare piccoli gesti, ma essi hanno enorme valore, poiché agiscono sulla leva culturale delle persone educandole ad una maggiore consapevolezza della loro "ecological footprint". A ciò si aggiunge l'installazione di un impianto fotovoltaico che riduce di 36 tonnellate l'anno le emissioni di CO<sub>2</sub>. L'ulteriore energia elettrica necessaria è poi acquistata

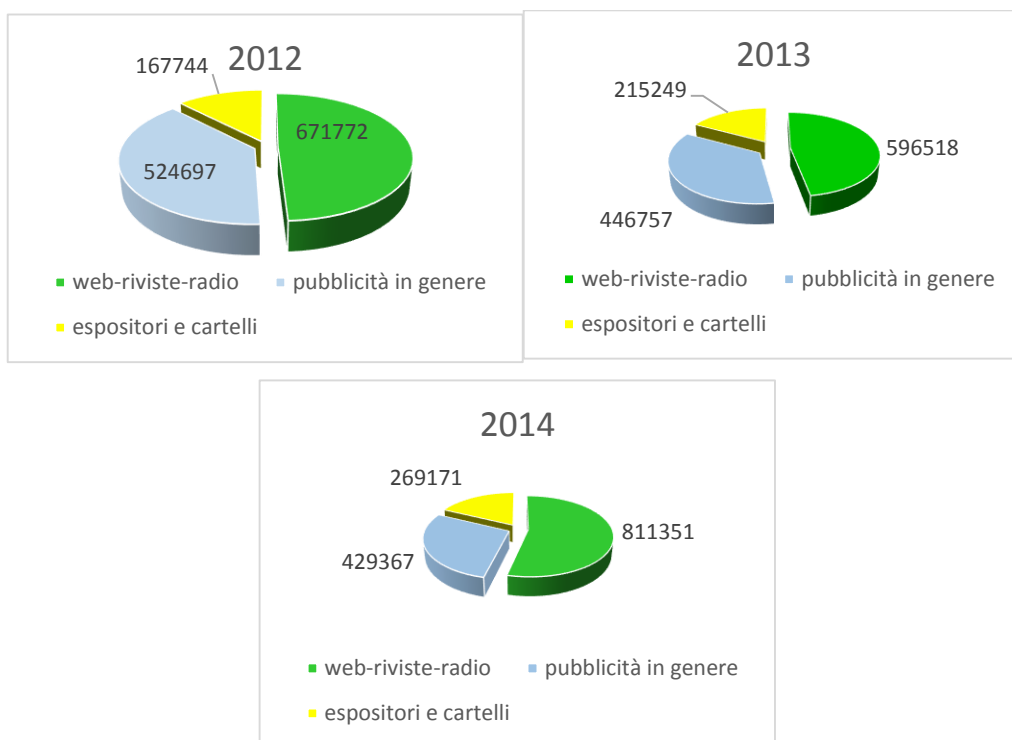
---

<sup>5</sup> "Found for the Replacement of Animals in Medical Experiments" [www.frame.ork.uk](http://www.frame.ork.uk)

esclusivamente da fonti rinnovabili. Inoltre Bios Line, aderendo al progetto Impatto Zero® di LifeGate, è “Ambasciatore impatto zero”, che le permette di compensare le emissioni di tutte le sue attività con la creazione e tutela delle foreste, proteggendo ogni anno circa 66 mq di foreste in Costa Rica e Madagascar.

**Comunicazione:** la comunicazione sfrutta i canali tradizionali quali riviste, radio, cataloghi...ma molta viene realizzata attraverso il web marketing.

### INVESTIMENTI NEI CANALI DI COMUNICAZIONE DI BIOS LINE



L'azienda è infatti ben consapevole delle potenzialità green di quest'ultimo. Il sito è stato ben studiato al fine di garantire oltre ad un'elevata qualità informativa, soprattutto una maggiore partecipazione del cliente: oltre alle tradizionali FAQ, è presente un link, “L'esperto per te” che consente ai vari utenti di chiedere consigli ad esperti o consigliare un prodotto, creando così un contatto diretto tra cliente e azienda. Il marketing impiegato è infatti di tipo *one to one*, adottando perciò un'ottica di tipo relazionale piuttosto che transazionale, mettendo al primo posto il cliente. Ben consapevoli che non basta avere un sito aziendale per poter realizzare una comunicazione efficace esso è affidato ad esperti. Tramite questo viene realizzata una stratificazione dei messaggi, permettendo di dosare il numero delle informazioni fornite ai propri consumatori:

- Contenuti di primo livello: sono comprensibili a tutti e sono presenti nella home page e banner.
- Contenuti di secondo livello: forniscono informazioni ai consumatori che desiderano approfondire, attraverso le FAQ e la pagine interne al sito. È infatti presente un'apposita sezione, chiamata "approfondimenti" nella quale vengono proposti focus, curiosità, pubblicazioni, al fine di soddisfare anche i clienti più curiosi e attenti alle tematiche.
- Contenuti di terzo livello: servono a soddisfare i clienti più esperti attraverso la newsletter e "l'esperto per te".

Inoltre l'azienda dal 2014 è presente sui principali social network, *facebook* e *twitter*, e sul principale motore di ricerca, *google*.

Si tratta di strategie volte ad incrementare la brand awareness tramite una maggiore partecipazione e coinvolgimento del consumatore che si rende protagonista di una vera e propria product experience. Tuttavia Bios Line, consapevole del fatto che Internet, pur avendo ridotto notevolmente l'inquinamento sostituendosi in tutto o in parte ai tradizionali canali di comunicazione, inquina esso stesso, ha aderito al progetto "Zero Impact® Web". Quest'ultimo permette di compensare le emissioni di CO2 con la creazione e salvaguardia di foreste in Costa Rica. "Secondo un rapporto di Greenpeace, con il tasso di crescita di oggi, nel 2020 i data center e le reti di telecomunicazione consumeranno circa 2.000 miliardi di kilowattora di elettricità, oltre il triplo del loro consumo attuale. Per questo Bios Line ha deciso di rendere ad Impatto Zero anche il suo sito; un ulteriore modo per creare consapevolezza e ridurre l'impatto ambientale delle nostre azioni quotidiane" ([www.biosline.it](http://www.biosline.it))

Infine un'altra modalità di comunicazione green impiegata è quella *on pack*, dove oltre ad essere ribadita l'assenza di Parabeni, Paraffina, oli minerali, OGM, SLS, SLES, DEA, cessori di formaldeide, vengono applicati simboli che fanno da garanzia alla qualità e naturalità del prodotto.



Da tale analisi si evince in modo evidente che l'azienda ha sviluppato il marketing mix in modo perfettamente green. Infatti sebbene si tratti di un'azienda commerciale che esternalizza interamente la propria produzione, essa facendo da supervisore garantisce che i propri prodotti

siano green sia nelle sostanze che nel packaging. Per quanto riguarda il place si avvale di propri negozi e negli ultimi anni ha fatto un uso sempre maggiore del web. Il prezzo applicato è perfettamente in linea con la disponibilità dei clienti a pagare, che negli anni hanno dimostrato una sempre maggiore fedeltà. Infine la comunicazione viene realizzata tramite i canali tradizionali, anche se gran parte è realizzata tramite il sito aziendale, socialnetwork, direct mailing e newsletter, ovvero mediante i canali più verdi in assoluto.

Inoltre è importante sottolineare che Bios Line è la conferma che una PMI può entrare ed avere successo nella green economy, grazie allo sviluppo di prodotti e strategie green, ma anche mediante l'internazionalizzazione e le collaborazioni.

In particolare la piccola dimensione non è un fattore limitante, in quanto, sebbene alcuni studi affermino che per le PMI sia più difficile l'innovazione a causa di vincoli materiali rappresentati dalle ridotte risorse interne, essi spesso dimenticano che le grandi imprese, invece, sono molto più soggette a diseconomie organizzative, che rischiano di distruggere il vantaggio competitivo generato. Le PMI, come Bios Line, possono compensare i limiti causati dalle ridotte dimensioni attraverso l'internazionalizzazione e le collaborazioni, che le consentono di garantire quella costante disponibilità di risorse che l'innovazione richiede.

Essa è presente da più di nove anni ad Hong Kong, oltre che in Irlanda, Corea, USA e dal 2014 in Francia, da sempre il mercato più importante e attento nel settore della cosmetica. Il mercato estero rappresenta più del 10% del fatturato, a dimostrazione di come l'apertura all'estero sia un'opportunità di crescita per un'azienda. L'internazionalizzazione consente, infatti, la condivisione di conoscenze e strutture, di innalzare il contatto con i clienti esteri ed essere più sensibili a cambiamenti nella domanda.

Bios Line, poi, fin dalla nascita ha fatto della ricerca e dello sviluppo la sua forza anche grazie alle numerose collaborazioni con esperti e centri di ricerca. Ciò le ha consentito di aumentare il proprio know how e sviluppare sinergie che le hanno consentito la commercializzazione di prodotti di elevata qualità, diventando leader di settore nel mercato italiano.

A garantire il verde della propria strategia e il raggiungimento della propria mission, "Naturali ed efficaci", è soprattutto l'investimento nel reparto di Ricerca e Sviluppo. I propri ricercatori, così come gli enti di ricerca dei quali si avvale, conoscono ogni particolare delle piante impiegate compresa la provenienza, terreno di coltivazione, metodi di raccolta ecc., attivando, spesso collaborazioni con altre aziende, per lo più fornitori, per lo sviluppo di tecniche più avanzate al fine di garantire una migliore qualità che si traduca in un minor impatto ambientale. Inoltre si occupa di creare e perfezionare una serie di procedure legate all'estrazione e alla



somministrazione, utilizzate ad esempio, per la titolazione degli estratti, necessaria come garanzia reale della presenza dei principi attivi e quindi della reale efficacia dell'estratto, o per la determinazione della galenica del principio attivo e soprattutto delle finalità d'uso.

Infine l'impresa favorisce l'aggiornamento continuo del proprio personale, garantendosi, così, un personale altamente recettivo verso i nuovi sviluppi e le nuove tecnologie.

L'azienda nel complesso adotta prevalentemente una strategia riconducibile all'approccio che J. Grant qualifica come *Verde*. Sebbene non adotti un bilancio di sostenibilità essa comunica tutti i propri impegni e progetti a favore di una maggiore consapevolezza ambientale nel proprio sito aziendale, garantendo così la trasparenza al consumatore ormai sempre più attento ad ogni aspetto della filiera produttiva. La strategia adottata consiste talvolta in un approccio *pointing*, mostrando esempi concreti, e in altri casi nell'approccio *framing*, parlando delle operazioni realizzate. A livello sociale si avvale di numerose certificazioni quali la certificazione ambientale Forest Steward Council, è ambasciatore impatto zero di Lifegate e aderisce al programma impatto zero web sempre di Lifegate, infine è impegnata fin dalla sua nascita nella lotta all'impiego dei test sugli animali, tramite il sostegno a FRAME e non sperimentando mai i propri prodotti sugli animali. Tale metodo è caratterizzato dall'utilizzo di un marchio verde di un altro ente, ritenuto affidabile, attraente e credibile dal punto di vista ecologico: ciò permette all'azienda di non attribuirsi in proprio delle credenziali di sostenibilità ambientale, come nel caso del *pointing* o del *framing*, ma si accomuna ad enti che se ne fanno a loro volta garanti.

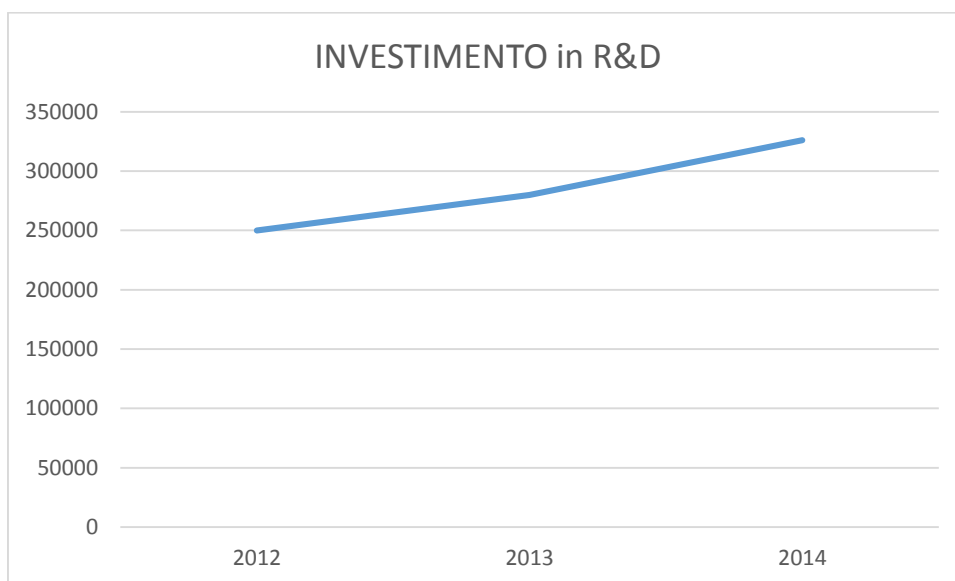
L'impegno, invece, di Bios Line nella continua supervisione dei propri fornitori e nella scelta degli input produttivi al fine di realizzare una supply chain sostenibile è riconducibile ad un approccio *Più Verde*, poiché si cerca di convertire le abitudini d'uso incentivando anche altre aziende ad impegnarsi di più sul fronte della sostenibilità.

Infine l'adozione di pratiche volte ad un programma di recupero e riciclo o riutilizzo dei materiali, che spingono quindi ad una maggiore tesaurizzazione, ovvero ad un aumento del ciclo di vita del prodotto, sono invece configurabili come approccio *Verdissimo*. A ciò si aggiunga l'impegno quotidiano di Bios Line a sviluppare una cultura aziendale, la cui essenza sia la sostenibilità, come dimostrato dalle innovazioni organizzative che spingono il personale a spegnere i computer obbligatoriamente durante la pausa pranzo, l'installazione di un impianto di illuminazione che si attiva al passaggio delle persone e l'impegno considerevole nell'utilizzare energie pulite, non solo da parte dei propri fornitori e produttori ma anche dell'azienda stessa, che dopo la sua espansione ha installato un impianto fotovoltaico da 60 kw/h. Per quanto riguarda invece l'approccio nei confronti della clientela quello prescelto come

“cavallo di troia” non è tanto quello fondato sulla *moda* quanto sulla *tradizione*: i prodotti commercializzati sono infatti un connubio di tradizione e tecnologia, realizzati con ingredienti esclusivamente naturali che richiamano le antiche pratiche erboristiche, alle quali però vengono aggiunte le nuove conoscenze in ambito scientifico.

Inoltre il marketing adottato da Bios Line, presenta le 5 “I” che caratterizzano la strategia di qualunque impresa attiva nella green economy. Esso è, infatti:

- **INTUITIVO ed INNOVATIVO**: i prodotti impiegati e soprattutto le tecniche adottate per realizzarli sono nuove (consideriamo ad esempio l'estrazione degli isoflavoni di soia), ma ciò non è percepito dal consumatore finale come strano o lontano dal modo di vivere quotidiano, ma come normale. Il nome stesso Bios Line così come Nature's richiama subito in modo intuitivo al consumatore l'idea di ecocompatibilità.
- **INTEGRANTE**: la chiave di successo di Bios Line è proprio l'intreccio di tradizione e innovazione. Fin dalle sue origini l'impresa ha sempre creduto nelle potenzialità offerte dalla tecnologia oltre che della tradizione, come dimostra il trend d'investimento in R&D.



Da sempre la filosofia aziendale è che gli ingredienti naturali per essere efficaci debbano essere lavorati con tecnologie avanzate e in modo scientifico “I prodotti Nature's nascono così: dall'armonioso incontro fra natura e scienza, nel rispetto della sostenibilità ambientale” ([www.biosline.it](http://www.biosline.it)).

- **INVITANTE**: i prodotti commercializzati oltre ad essere a ridotto impatto ambientale garantiscono anche il soddisfacimento dei benefici individuali che i consumatori ricercano in tali prodotti. In particolare si garantisce la qualità e quindi la loro efficacia

e soprattutto il loro essere salutari, data l'assenza delle sostanze artificiali dannose per la salute e l'ambiente presenti in gran parte dei cosmetici, quali parabeni, oli minerali e derivati del petrolio.

- **INFORMATO:** si promuove l'informazione del consumatore, aiutandolo ad un maggiore consumo critico, nel quale egli vada oltre l'etichetta, domandandosi che cosa ci stia dietro. Il green marketing è, infatti, antitetico all'impoverimento culturale, anzi promuove l'educazione e la partecipazione del cliente.

Bios Line è dunque un'impresa che possiede ampie possibilità di crescita, in particolare da un punto di vista green, incrementando le proprie iniziative che favoriscono quel cambiamento culturale, così importante per incentivare quella trasformazione del modello di consumo che renderà finalmente sostenibile il nostro vivere quotidiano.

I principali margini di miglioramento potrebbero essere rappresentati dai trasporti per la distribuzione, che avvengono prevalentemente tramite corriere automobilistico. Essendo la gestione dei trasporti un aspetto rilevante per la realizzazione di una filiera interamente sostenibile, teoricamente Bios Line dovrebbe dotarsi di una propria rete di trasporto a basso impatto ambientale o avvalersi di aziende di trasporto che utilizzano mezzi scarsamente inquinanti. Tuttavia, trattandosi di una PMI, l'investimento necessario per realizzare una propria rete di consegna risulterebbe estremamente oneroso con ripercussioni notevoli sul prezzo dei prodotti, che potrebbe non essere più percepito come coerente dal consumatore, con il rischio di un drastico calo delle vendite; d'altra parte non essendosi ancora realizzato quel cambiamento culturale che sta coinvolgendo lo spostamento delle persone (car sharing, bla bla car...) nel mondo del trasporto delle merci, diventa difficile, alle condizioni attuali, contemperare l'esigenza di avere un trasporto ecologico con la sua fattibilità.

Tutto ciò a dimostrazione del fatto che non sempre (quasi mai) è possibile applicare in modo integrale ciò che viene indicato in letteratura, poiché necessariamente la teoria necessita di essere adattata e modellata al caso concreto a cui viene applicata. Bios Line è un esempio di azienda che ha saputo adottare e sfruttare al meglio i principi teorici al proprio contesto aziendale garantendosi la leadership del mercato.

## LE VARIABILI DI SUCCESSO DI BIOS LINE



Figura 7 le variabili di successo di Bios Line (elaborazione propria)

## CONCLUSIONI

Perché un'impresa dovrebbe diventare green? Le conviene? Quali sono gli ostacoli che dovrà affrontare? Con questa tesi si è cercato di dare una risposta a tali interrogativi.

Le imprese hanno sempre considerato lo smaltimento dei rifiuti, la manutenzione degli impianti di depurazione ecc., solo costi aggiuntivi finalizzati a ridurre e prevenire l'inquinamento e solo raramente come un'opportunità. Così, spesso si è, erroneamente, portati a pensare che le attenzioni ambientali siano solamente un costo per le imprese e una questione meramente operativa che coinvolge essenzialmente la produzione e non certo le modalità di marketing. In realtà, ci sono tutte le ragioni commerciali per affrontare le questioni ambientali. Infatti sono diverse le realtà aziendali, quali ad esempio Kiva.org o Nike, che dimostrano quanto questa idea sia sbagliata e come, invece, avere una visione più ampia, non incentrata solo sul profitto consenta di accrescere in modo notevole anche quest'ultimo.

È, dunque, ormai giunto il tempo di agire! L'inquinamento, il cambiamento climatico così come la crescita dei cosiddetti BRICS sono solo alcune dei numerosi problemi che stanno flagellando il nostro pianeta. In particolare la crescita dei paesi emergenti sta portando ad un aumento vertiginoso della domanda di materie prime per poter soddisfare l'enorme richiesta di risorse necessarie a sostenerla e così una delle numerose conseguenze è stata che negli ultimi 50 anni il consumo di acqua dolce è triplicato, causando entro il 2025 l'impossibilità a due terzi della popolazione mondiale di avere accesso ad acqua potabile.

Tuttavia le abitudini di consumo, ma anche gli stessi consumatori sono cambiati. Sono molto più informati, preoccupati e recettivi alle tematiche ambientali, richiedono che le imprese si impegnino seriamente a cambiare e sono, in diversi casi, essi stessi a farsi promotori di tali cambiamenti, diventando veri e propri "prosumer".

Pertanto le ragioni, oltre alle pressioni di governi e competitors, che spingono un'impresa ad essere green sono etiche ma anche economiche, poiché il green marketing è fondamentalmente un'opportunità. Quando viene adottato correttamente esso consente di raggiungere importanti risultati sia ambientali che economici. Basandosi sull'innovazione, esso consente, infatti, all'impresa di andare incontro a ciò che effettivamente il consumatore vuole grazie ad un cambiamento di prospettiva, ovvero non si guarda più al prodotto in sé ma al bisogno che lo determina. Ciò consente di cambiare il punto di vista, generando una vera e propria dematerializzazione del prodotto, poiché ciò che il consumatore desidera non è il bene in sé, ma la soddisfazione del bisogno, la quale potrà avvenire anche senza il prodotto, stimolando,

così lo sviluppo di nuove idee incentrate sulla sostenibilità. I consumatori sono, inoltre, disposti a pagare un premium price per ottenere i green products, garantendo all'impresa un ulteriore aumento dei profitti. Ciò emerge dallo stesso caso aziendale analizzato, Bios Line, che ha continuato ad aumentare costantemente il proprio fatturato nonostante la crisi e applicando ai propri prodotti un premium price talvolta anche piuttosto elevato rispetto ai concorrenti, senza compromettere la fedeltà del cliente. A tal proposito alcune ricerche dimostrano che il 57% delle aziende che ha ottenuto l'Ecolabel Europeo ha aumentato le proprie quote di mercato, oltre ad aumentare il fatturato del 3-5% in un anno, con punte massime del 30-35%.

A questo punto è evidente che un'impresa ha tutte le ragioni per diventare green. Ovviamente dovrà superare alcuni ostacoli e sfide, rappresentate principalmente dagli elevati costi e dal rischio di cadere nel greenwashing. Si tratta, tuttavia di rischi che se valutati attentamente possono essere “facilmente” superati. Per quanto riguarda i costi, essi sono dovuti al fatto che non solo il prodotto dev'essere green ma anche l'intera filiera e ciò potrebbe richiedere la riprogettazione di alcuni processi. Ma tutto questo, unito all'adozione di un approccio di life-cycle-analysis, garantirà, nel lungo periodo enormi risparmi in termini di sprechi e risorse impiegate che più che compenseranno l'iniziale investimento. Per quanto riguarda, invece, il greenwashing è sufficiente che l'impresa comunichi solo ciò effettivamente fa e non realizzi overclaims, in questo modo la sua reputazione e autorevolezza sarà salva agli occhi del consumatore, che continuerà a fidarsi.

Ma qual è il futuro del green marketing?

Storicamente è stato sempre un concetto confuso e legato alle frange degli ambientalisti più oltranzisti, portando alla creazione di prodotti sbagliati, poiché colpiti dalla miopia del marketing verde. Tuttavia, le cose oggi sono cambiate: c'è maggiore consapevolezza e bisogno di un nuovo mercato, che sostituisca il modello precedente divenuto ormai insostenibile. Emerge, dunque, che la sostenibilità è destinata a dominare tutto il XXI secolo e ad essere inclusa in tutti i settori produttivi. I consumatori vogliono identificare se stessi con le imprese impegnate nella lotta ambientale e sono disposti a pagare qualcosa in più per garantirsi uno stile di vita più verde. Quest'ultimo, ricordiamo, non si traduce semplicemente nell'aiutare il pianeta ma prima di tutto se stessi e la propria salute dato che green product è sinonimo di maggior benessere, data la più elevata qualità di quest'ultimo.

A consolidare la credenza che la sostenibilità e più in generale un approccio di CSR sia destinato a diventare prevalente, è il fatto che rappresenti un'irrinunciabile opportunità per uscire dalla crisi, scatenata proprio dall'ormai insostenibile modello di business. L'essenza della green

economy è proprio produrre di più con meno, ovvero tutto ciò di cui il nostro pianeta sembra avere oggi bisogno.

È evidente che il green marketing non è solo uno strumento di protezione ambientale ma prima di tutto una strategia di business.

Green marketing non significa affatto beneficenza ma al contrario profitto. Questo paper si è concentrato, dunque, su quanto possa essere vantaggioso per un'impresa adottare una strategia green. Essa non è, infatti, impossibile da realizzare; spesso si cade nell'errore di pensare che per avere un'azienda green di successo si abbia la necessità di ideare un'innovazione radicalmente nuova sul prodotto, ma non è proprio così. La novità di questa tesi sta nell'aver evidenziato che il consumatore non ricerca la perfezione ma esprime la propria fiducia, attraverso l'acquisto, a quelle imprese che comunicano in modo autentico i propri passi verso la sostenibilità e che sono pronte a riconoscere eventuali propri errori riabilitandosi agli occhi del consumatore. Ecco perché più che di innovazione di prodotto diventa fondamentale lo sviluppo di una filiera interamente ecosostenibile. La vera novità è, dunque, il focus sullo sviluppo di una supply chain sostenibile, vera essenza del green marketing, dato che la semplice commercializzazione di un prodotto green non basta a fare un'azienda green.

## BIBLIOGRAFIA

FABIO IRALDO, MICHELA MELIS, 2015. Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità.

JOHN GRANT, 2007. The Green Marketing Manifesto.

MICHELE CRIVELLARO, FEDERICA SCALCO, GIAMPIERO VECCHIATO, 2012. Sostenibilità e rischio greenwashing. Guida all'integrazione degli strumenti di comunicazione ambientale.

MARCO FREY, FABIO IRALDO, FRANCESCO TESTA, 2013. The determinants of innovation in green supply chains: evidence from an Italian sectoral study. R&D MANAGEMENT p. 352-364

<http://www.futerra.co.uk/> , The greenwash guide, 2008

MICHAEL J. POLONSKY, PHILIP J. ROSEMBERG III, 2001. Reevaluating green marketing: a strategic approach. Business Horizon/ September October 2001 p. 21-30

[https://www.iisd.org/business/markets/green\\_who.aspx](https://www.iisd.org/business/markets/green_who.aspx)

NICOLA PURRELLO, 2012. La crescita del green marketing: motivi, potenziale e mistificazioni. Una panoramica del green marketing: la win-win situation tra aziende e consumatori eco sensibili. Ninja Marketing

MARIAGRAZIA DE CASTRO, EUGENIA ALOJ, 2007. Il green marketing a vantaggio dell'impresa. Rivista: Economia e Ambiente vol. 26 p 13-24

ANTONELLA CARÙ, DAVIDE REINA, SILVIA VIANELLO, 2010. Green marketing. Rivista: Economia e Management, fascicolo 4, p. 61-63.

MAGALI A. DELMANS, VANESSA CUEREL BURBANO, 2011. The drivers of greenwashing. university of California, Berkley, vol.54, no.1

KEN PEATTIE, MARTIN CHARTER, 2003. Green marketing. The marketing book 5th edition, chapter 28 p.726-753

ELIO SILVA, 2013. La catena dei fornitori ora guida la sostenibilità. Rivista: Il Sole 24 ore 23/12/2013 n. 352



MELISSA J. MARKLEY, LENITA DAVIS, 2007. Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. Rivista: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol 37 no. 9 p. 763-774

STUART L. HART, 1995. A Natural-Resource-Based-View of the firm. Rivista: Academy of Management Review vol. 20 no. 4 p.986-1014

<http://www.marketingforgreenland.co.uk/uncategorized/the-4-main-ps-of-the-green-marketing-mix/>, 2012

<http://carta.milano.it/it/>

JACQUELYN A. OTTMAN, 2011. The new rules of green marketing. Strategies, Tools and Inspirations for sustainable branding.

JACQUELYN OTTMAN, EDWIN R. STAFFORD, CATHY L. HARTMAN, 2006. Green Marketing Myopia. Rivista: Environment. Science and policy for sustainable development. Vol. 48 n.5, giugno 2006 p.22-36

Totale parole (esclusa bibliografia): 13969