



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E
AZIENDALI "MARCO FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**Green Marketing: opportunità e tendenze attuali e
future di questa nuova era della
comunicazione sostenibile**

RELATORE: CH.MO PROF. PAOLO GUBITTA

LAUREANDA: ALESSIA DE SIMONE

MATRICOLA n. 1090000

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Sommario

Introduzione	4
CAPITOLO 1 - <i>Approcciarsi alla sostenibilità: opportunità, comunicazione, tendenze</i>	6
Introduzione	6
L'evoluzione del marketing	6
La leva ambientale	8
Il concetto di sostenibilità	8
La teoria Triple Bottom Line	9
Il green marketing	11
Origini	11
Essere attivi nel Green.....	12
Marketing Mix sostenibile	13
Prodotto	14
Prezzo	14
Punto vendita e promozione	15
Perché nasce l'esigenza di approcciarsi al green	16
CAPITOLO 2 - <i>Condividere la responsabilità: comunicazione, consumer perception, greenwashing</i>	20
Introduzione	20
La comunicazione sostenibile	20
Destinatari e messaggio.....	22
Mezzi e approcci	26
La percezione del consumatore.....	31
Il fenomeno del greenwashing	34

CAPITOLO 3 - <i>Il green marketing applicato nelle realtà organizzative</i>	39
Introduzione	39
Molino Rossetto S.p.A.....	39
Patagonia Inc.....	42
Unilever Plc.	45
Conclusioni	47
Riferimenti bibliografici	49
Libri e articoli scientifici.....	49
Report di ricerca, fonti giornalistiche, relazioni a seminari.....	50
Webgrafia.....	51

Introduzione

A partire dal XX secolo, l'umanità ha assistito ad un processo di evoluzione economica, sociale e politica che non ha precedenti (Pollard, 2012). Con i risultati raggiunti dalla seconda rivoluzione industriale, è cambiato il modo di fare impresa: nascono le prime grandi fabbriche che utilizzano tecniche di produzione all'avanguardia per l'epoca.

Inizia così l'era del capitalismo che genera moltissima ricchezza ma che allo stesso tempo fa emergere i primi danni. Le conseguenze negative più immediate sono i disastri ambientali come l'effetto serra e l'inquinamento dell'aria.

Molte imprese intraprendono così la strada della sostenibilità aziendale lavorando con un rinnovato senso etico e con consapevolezza circa le tematiche ambientali. È l'inizio di una nuova era in cui sembra cambiare davvero la coscienza del capitalismo.

In un mondo sempre più straordinariamente interconnesso, l'accesso alle informazioni è sempre più libero e facile. Anche il consumatore a sua volta si sta evolvendo molto velocemente: è meglio informato, più connesso, più consapevole e alla ricerca di significati per il suo agire. Risulta importante per le imprese riuscire a creare una relazione forte con i clienti, basata sulla fiducia e i cui benefici ricadono sulle stesse aziende e sulla comunità.

La sostenibilità rappresenta il percorso di svolta, un nuovo modo di fare business che non solo è eticamente corretto, ma permette anche ottime possibilità di guadagno. Essere sostenibili e non saperlo comunicare è però un grosso problema. In questo campo, la leva della comunicazione agli stakeholder è fondamentale. Il green marketing rappresenta lo strumento per le aziende sostenibili per promuovere esternamente tutte le attività, pratiche, comportamenti, idee che vivono all'interno di un brand green. Per farlo, è quindi necessario calibrare al meglio le 4 leve del marketing mix sostenibile e renderle coerenti con quanto si intende comunicare.

Effettuare una corretta, trasparente e coerente comunicazione, è d'aiuto per evitare di cadere nella trappola del greenwashing ovvero quel tentativo adottato da alcune imprese di colorare di verde pratiche che in realtà non lo sono. Purtroppo il fenomeno è molto diffuso e il rischio per un'azienda onesta di essere etichettata come opportunistica e falsa

è alto: non sempre ci sono gli strumenti e informazioni a disposizione per “smascherare” con facilità i brand scorretti.

Essere green è una possibilità che tutte le aziende hanno a loro disposizione: non è una strategia di nicchia ma un’opportunità che può essere inserita in ogni core activity (Ottman, 2011). Ogni impresa di qualsiasi dimensione, paese, struttura, settore può infatti rendere green il suo business e ottenere riscontri positivi sia al punto di vista economico, sia dal punto di vista di una migliore fidelizzazione della clientela che apprezza di più questo tipo di aziende. A sostegno di questa tesi vengono riportati tre casi aziendali che hanno reso la loro sostenibilità, fattore critico di successo.

CAPITOLO 1 - *Approcciarsi alla sostenibilità: opportunità, comunicazione, tendenze*

Introduzione

Questo capitolo, partendo da un discorso ampio sull'evoluzione del marketing nel tempo e le sue tendenze future, si focalizza sul concetto di sostenibilità che al giorno d'oggi non si può più ignorare. Cominciando dalla teoria organizzativa della Triple Bottom Line, si analizzano i tre aspetti fondamentali che un'azienda non deve mai trascurare se vuole dichiararsi sostenibile. Il capitolo procede poi con l'introduzione dell'argomento del green marketing: origini, le tre modalità per essere green e come comunicarlo e il green marketing mix. Il capitolo si conclude infine con una serie di riflessioni personali sui motivi per cui oggi molte aziende scelgono la strada della sostenibilità.

L'evoluzione del marketing

Oggi il marketing viene definito come quella funzione aziendale che si occupa di generare relazioni profittevoli e stabili con il cliente (Kotler, 2015). Il suo principale obiettivo è quello di attrarre nuovi clienti e mantenerli, attraverso un'offerta sul mercato che venga percepita da essi di maggior valore rispetto a quelle dei concorrenti. Un concetto importante da sottolineare però è che il marketing come altre funzioni aziendali, ha subito delle variazioni nel corso del tempo.

Kotler (2014), prendendo in considerazione la storia economica più recente, indica quattro diverse fasi storiche che a partire dalla fine del 19esimo secolo hanno caratterizzato i diversi orientamenti di marketing delle imprese:

- *marketing passivo* (fine 800, inizi 900): Nasce in un contesto di massima espansione industriale. Gli imprenditori dell'epoca avevano come unici focus la massima produzione standardizzata e l'efficienza. L'azienda di Henry Ford ne è un esempio. Le imprese vengono "accusate" di essere vittime della "*marketing myopia*" ovvero di focalizzarsi unicamente sul prodotto da immettere nel mercato, dimenticandosi completamente del lato della domanda e del soddisfacimento dei bisogni del consumatore (Craig Smith, Drumwright, Gentile, 2010);

- *marketing operativo*: Negli anni '30 e '40, si assiste ad un importante cambiamento. Gli obiettivi principali per le imprese in questo periodo, sono la massimizzazione delle vendite e del fatturato e la volontà di guadagnare la più ampia quota di mercato possibile. Anche in questo caso, i bisogni e le preferenze del consumatore vengono poco presi in considerazione;
- *marketing strategico*: È attorno agli anni '50 e '60, caratterizzati dal grande boom economico, che il marketing prende una svolta importante e decisiva. Le imprese non possono più offrire sul mercato prodotti senza prima aver compreso i bisogni da soddisfare del cliente. Il consumatore diventa il punto focale dal quale partire e orientare tutte le scelte strategiche aziendali. Questa è una prospettiva di tipo *outside-in* perché anziché spingere sul mercato (strategia push), bisogna capire il mercato (strategia pull);
- *marketing relazionale*: Si tratta del marketing attuale, il cui orientamento è basato sulla relazione con la clientela (Customer Relationship Management). Più in generale, esso comporta che tutte le funzioni dell'impresa debbano necessariamente tener conto di tutti gli attori del mercato che influenzano in modo diretto o indiretto la decisione d'acquisto del cliente e dunque partecipano al mercato in senso ampio.

Le forze che nel corso del tempo hanno spinto verso questa trasformazione del marketing, sono di due tipi: i cambiamenti sociali e la presa di posizione del consumatore (Kotler, 2015).

Per quanto riguarda i primi, essi sono stati causati a loro volta, da una serie di fenomeni che hanno caratterizzato il secolo scorso fino ai giorni nostri:

- Globalizzazione: grazie alla crescita dell'integrazione economica, sociale, culturale, è più facile per le aziende entrare nei diversi mercati esteri
- Tecnologie di rete: l'era dell'informazione ha abbattuto le barriere spaziali e temporali
- Privatizzazione: molti paesi hanno scelto di privatizzare alcune aziende pubbliche per aumentarne l'efficienza
- Concorrenza: l'inasprirsi della concorrenza nazionale ed estera porta ad un aumento dei costi di marketing e una riduzione dei profitti
- Convergenza: i confini dei settori si fanno sempre più sfumati (è il caso dei settori dell'informatica e dell'elettronica di consumo)

I consumatori a loro volta, sono diventati più attenti, informati e partecipi. Grazie all'avvento delle tecnologie informatiche, il loro potere d'acquisto è cresciuto poiché Internet permette loro di accedere a qualsiasi informazione sul prodotto e confrontare diverse offerte in qualsiasi momento. Inoltre, hanno trovato sul web, uno spazio in cui condividere idee, consigli, opinioni sui nuovi prodotti facendo così sentire la loro voce, influenzando altri potenziali consumatori e l'opinione pubblica.

Guardando al passato, si può facilmente evincere come questa funzione aziendale abbia cambiato nel tempo i suoi obiettivi, strumenti, approcci a seconda del contesto economico.

Guardando al futuro invece, sembra che la strada sia già tracciata.

Per molti economisti, le basi del marketing del futuro sono la sostenibilità e la responsabilità sociale. Viviamo in un contesto in cui non basta più saper vendere bene un prodotto ma è necessario per le aziende saper condividere e comunicare valori.

Nei prossimi anni, non potrà non essere presa in considerazione la leva ambientale. Si svilupperà maggiormente quel ramo del marketing che già oggi sta riscuotendo sempre più interesse, ovvero il marketing sostenibile che pone le sue basi nel rispetto dell'ambiente rendendo il consumatore consapevole e partecipante (green marketing).

La leva ambientale

Il concetto di sostenibilità

Nel corso del XX secolo, l'umanità ha assistito ad un processo di evoluzione economica, sociale e politica che non ha precedenti (Pollard, 2012).

Evoluzione che ha portato grosse novità nel mondo delle fabbriche. Con alle spalle una rivoluzione industriale già consolidata, sono state raggiunte ulteriori innovazioni sulle tecniche di produzione.

Il XX secolo può quindi essere definito come il periodo dei grandi miglioramenti economico-industriali, di grandissimo valore per l'epoca.

Da questo momento in poi, ha inizio l'era industrializzata moderna caratterizzata dall'impresa dedita unicamente alla grande produzione e alla propria crescita.

È proprio quando viene raggiunto l'apice della produzione industriale, che emergono i lati negativi causati da essa. Tra questi da sottolineare vi sono i problemi dell'inquinamento e del degrado ambientale che in precedenza non erano mai sorti.

Conferenze, accordi e legislazioni in materia, meeting tra paesi; negli anni, molto è stato detto e scritto ma in concreto i primi soggetti che dovrebbero agire per una sana e civica convivenza con l'ambiente sono le imprese.

La sostenibilità aziendale, nasce nel momento in cui non si può più ignorare l'impatto che la produzione economica ha sull'ambiente.

Si è infatti arrivati ad un punto tale per cui l'economia mondiale influenza l'ambiente di riferimento più del dovuto.

Per un'azienda essere green non significa semplicemente adottare delle pratiche sostenibili per sentirsi eticamente e moralmente corretta nei confronti dell'ecosistema; ma oggi è ormai evidente come le *green practices* siano fortemente collegate alla performance e al successo di un'impresa. Le aziende tendono a porsi in maniera sempre più proattiva in modo da trasformare ciò che prima veniva visto come un mero costo fisso, in una opportunità di investimento dal ritorno rilevante. Si tratta quindi di una sfida imprenditoriale e organizzativa sempre più importante che molte aziende stanno cercando di implementare a loro interno.

Innanzitutto occorre chiarire che le pratiche green possono riguardare diversi ambiti aziendali e che dunque non è solo la produzione, come molti potrebbero pensare, che deve operarsi per minimizzare l'impatto sull'ambiente.

La sostenibilità in un'impresa può operare internamente in diverse funzioni aziendali (Christopher, 2005): produzione (attraverso il recupero scarti, utilizzo di energie rinnovabili ecc), ricerca e sviluppo (volta alla ricerca di idee e innovazioni di prodotti, servizi ma anche processi di stampo sostenibile), logistica (attraverso la massimizzazione dell'efficienza degli spostamenti interni all'azienda ed esterni) ecc. Per quanto riguarda la funzione marketing, un'azienda attua una strategia green se ha come obiettivo la comunicazione di valori ambientali che effettivamente esistono in altre aree aziendali. In altre parole, lo scopo del green marketing è comunicare all'esterno la sostenibilità interna dell'azienda.

Dal punto di vista esterno all'azienda, si può avere sostenibilità anche in tutta o parte della supply chain. Naturalmente tale possibilità prevede uno sforzo più ampio e una grande collaborazione e coordinazione da parte di tutti i membri.

La teoria Triple Bottom Line

Una teoria che pone alla base il concetto di sostenibilità all'interno di un'azienda, è la teoria della Triple Bottom Line, detta anche 3BL. Questo particolare termine viene

coniato da John Elkington (1994) e sta ad indentificare quel principio in base al quale le imprese dovrebbero prendere decisioni organizzative che perseguano simultaneamente tre obiettivi: equità sociale, qualità ambientale, prosperità economica.

La teoria spiega che le organizzazioni non dovrebbero mai misurarsi soltanto con il tradizionale profilo economico, ma contemporaneamente con l'impatto che hanno nella società e nell'ecosistema. Un'impresa viene considerata sostenibile quando crea un profitto accettabile per i suoi proprietari e azionisti ma che allo stesso tempo minimizzi il danno ambientale e migliori l'esistenza delle persone con cui è in contatto. In altre parole, deve bilanciare gli interessi sociali, ambientali ed economici (Slack, Brandon-Jones, Johnston, 2013).

Un'assunzione di questa teoria, che però non è condivisa universalmente, è che un business sostenibile ha più probabilità di mantenere un vantaggio competitivo nel lungo termine più di un altro che concentra tutte le sue risorse per l'aspetto economico. Di seguito, si analizzano in dettaglio i tre principali pilastri di questa teoria che non seguono un ordine gerarchico in quanto sono tutti allo stesso livello di importanza:

- La linea sociale - L'idea dietro l'aspetto sociale si misura con la volontà dell'azienda di migliorare la qualità della vita di tutti quei soggetti che hanno una relazione diretta o indiretta con essa. Si sta parlando quindi dei dipendenti a cui si cerca di ridurre lo stress derivante dal lavoro, aumentare la sicurezza in ambito lavorativo, attribuire mansioni poco ripetitive e più coinvolgenti; dei clienti a cui si vuole garantire un certo livello di sicurezza dei propri prodotti e servizi. In aggiunta, le imprese fanno parte ognuna di una propria comunità di riferimento e per questo va tenuto conto anche dell'impatto che si può dare ai soggetti della stessa comunità. In generale la linea sociale si occupa di prendere in considerazione tutti quegli interessi facenti capo agli stakeholder.
- La linea ambientale - Per sostenibilità ambientale, si intende garantire il minor danno possibile che l'attività aziendale può recare all'ambiente. È chiaramente un aspetto importante, non solo per l'ovvio impatto che ha nell'immediato ambiente di riferimento (sprechi, emissioni, rifiuti), ma anche per i danni che l'intero pianeta riceve (riscaldamento globale). Gli operations manager non possono quindi evitare tale responsabilità. Molte le modalità a disposizione: riciclabilità dei materiali, intelligente consumo energetico, abbattimento delle emissioni di gas e altre sostanze inquinanti, attento recupero scarti ecc..

- La linea economica - Questo profilo è sempre stato alla base dell'attività di ogni azienda e per questo sempre presente. Si tratta di un compito, a carico del top management, di rappresentare gli interessi della proprietà. Esso deve utilizzare le risorse aziendali in maniera efficiente ed efficace per ottenere i risultati richiesti dagli azionisti. Molti sono gli strumenti per avere un significativo impatto sulla performance economica: la riduzione dei costi di produzione, il miglioramento della *customer satisfaction* che porta sicuri ricavi, la riduzione del rischio operativo attraverso un'attenta progettazione e gestione delle operations, la riduzione dell'ammontare degli investimenti e il conseguente raggiungimento degli obiettivi attraverso altre modalità come l'aumento della capacità produttiva oppure implementando soluzioni alternative che non provochino ulteriori investimenti, l'apprendimento dalla propria esperienza che va così a creare una base solida di conoscenze, abilità e capacità.

Questa teoria afferma quindi che non si può avere come unico obiettivo quello di realizzare profitto, ma si deve necessariamente tener conto del contesto in cui si opera. La responsabilità, sociale ed ambientale, che l'azienda ha nei confronti dei propri stakeholder, deve essere declinata prima di tutto all'interno delle dinamiche aziendali e poi trasmessa all'esterno. Una volta che si ha creato valore sostenibile, si deve quindi procedere ad un corretta e chiara comunicazione esterna attuando così una strategia di green marketing.

Il green marketing

Origini

Il termine green marketing, nasce tra la fine degli anni '80 e inizio anni '90, dopo che l'American Marketing Association (AMA) tiene nel 1975 il primo laboratorio di "ecological marketing" in cui si cerca di porre in relazione la mera funzione aziendale con bisogni sempre più urgenti in tema ambientale.

Nel 1987, un ulteriore passo avanti. La commissione Brundtland, redige un documento che per la prima volta definisce in modo chiaro la natura e lo scopo dello sviluppo sostenibile, definendolo come un "incontro dei bisogni del presente senza andare a pregiudicare le possibilità delle generazioni future nell'incontrare i loro bisogni". Questo documento, noto anche come Brundtland Report, viene considerato un ulteriore passo avanti verso la diffusione di un modo di pensare sostenibile nelle attività di ogni giorno.

Ora che si ha finalmente raggiunto il punto di svolta quanto a consapevolezza, coinvolgimento e potenzialità di cambiamento, non resta che dare alle imprese gli strumenti per agire. Il green marketing può essere visto come lo strumento per differenziarsi dalla concorrenza e allo stesso tempo combattere i problemi ambientali. Esso ha come obiettivo principale quindi, quello di coinvolgere le persone e promuovere stili di vita più sostenibili e contemporaneamente indirizzare i consumatori verso i marchi più attenti alla responsabilità aziendale.

Essere attivi nel Green

Philip Kotler in “Marketing 3.0” (2010) illustra tre diversi comportamenti che le aziende possono adottare per proteggere, preservare l’ambiente e comunicarlo all’esterno. Per farlo, prende in esame tre importanti casi aziendali che fin da subito hanno creato grossi impatti nei confronti dell’ecosistema ma che nel corso degli anni hanno subito un’inversione di tendenza delle loro linee strategiche trasformandosi in environmentally-friendly (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010).

1. The Innovator: caso DuPont

Questa azienda, nata due secoli fa, è stata l’inventrice di materiali chimici e sintetici quali nylon, dacron e altri. È a causa di questa sua attività produttiva, che viene etichettata come la più grande impresa inquinatrice degli USA. Negli anni 90, avviene il cambio di strategia e con esso, la volontà di cambiare l’immagine e la percezione negativa che all’esterno si erano fatti di lei. DuPont si trasforma in Innovatore, ovvero un’azienda che inventa e rinnova prodotti e tecnologie per salvare l’ambiente. I risultati raggiunti dalla funzione R&S della multinazionale, annullano il danno ambientale che fino a quel momento non era di preoccupazione dell’azienda, e si focalizzano su una produzione, distribuzione e smaltimento sostenibili.

Gli Innovatori vanno oltre la semplice innovazione incrementale (che coinvolge soltanto in maniera più piccola architettura e componenti), per raggiungere invece l’innovazione radicale che prevede un cambiamento più drastico delle componenti e architettura. DuPont oggi è una multinazionale che è continuamente alla ricerca di nuove tecnologie per ottenere prodotti sempre nuovi e migliori anche dal punto di vista sostenibile.

2. The Investor: caso Wal-Mart

Ci si sposta adesso nel mondo *retailing*. Wal-Mart è stata criticata per aver ignorato spesso le questioni ambientali. Per questo motivo, circa l'8% dei consumatori regolari, ha iniziato a diminuire la frequenza con cui visitava i negozi a causa dell'immagine negativa che si era creata attorno a Wal-Mart. Nel 2005, si assiste il cambio di rotta, che consiste nella volontà di diventare *promotore* dell'ambiente. Per raggiungere questo obiettivo, la società crea punti vendita green e introduce per la prima volta nelle sua storia prodotti a marchio verde. Il consumatore, sempre più attento e informato circa le questioni ambientali, apprezza lo sforzo e le vendite di Wal-Mart decollano.

L'Investitore, per come viene inteso in questo paragrafo, è quel soggetto che ha come obiettivo, un ritorno economico profittevole senza recare danno all'ecosistema di riferimento. Esso non punta soltanto al raggiungimento di un ritorno finanziario, ma anche al miglioramento dell'immagine, del brand, della reputazione.

3. The Propagator: caso Timberland

Il leader globale di design, sviluppo e marketing di scarpe di prima qualità, è da sempre stato *environmentally-friendly* attraverso una strategia aziendale che prevede la creazione di consapevolezza ambientale tra i suoi consumatori.

Timberland è conosciuta per la sua costanza nell'utilizzo delle strategie green anche nei momenti di crisi aziendale. Si può dire che aderisce fermamente ad un modello di business green nella produzione e promozione dei prodotti. Il punto di forza, sta nel rendere partecipante il consumatore nelle scelte sostenibili dell'azienda: grazie all'introduzione di una *nutrition label* inserita in ogni paio di scarpe, il consumatore ha la possibilità di conoscere tutta la storia del prodotto a partire dalle caratteristiche dei materiali, il luogo in cui è stato lavorato e gli effetti sull'ambiente. Il Propagatore è di solito un'impresa di piccole dimensioni che si differenzia attraverso l'implementazione di un modello sostenibile che porta al raggiungimento di un solido vantaggio competitivo cercando di informare, ispirare, coinvolgere il consumatore.

Marketing Mix sostenibile

Attraverso il modello del marketing mix sostenibile, si individuano gli elementi più significativi per la sostenibilità ambientale, sociale ed etica suddivisi nelle 4P (prodotto, prezzo, punto vendita e promozione).

Prodotto

Progettare un'offerta di prodotti sostenibili non è facile. Vanno prese in considerazione tutta una serie di elementi che lo compongono (anche in piccola parte) su cui discutere. Il prodotto, che per questo viene definito multidimensionale, va progettato sotto l'aspetto: *funzionale* tenendo in considerazione la prestazione ricercata, il tipo di materiale, i benefici richiesti ecc; *psicologico* non dimenticandosi quindi di tutti quegli elementi che agiscono sulla mente del consumatore come leve emozionali e di gratificazione; *semiotico* progettando un prodotto senza mai dimenticare che esso rappresenta per il consumatore uno strumento di comunicazione dello stile di vita, del reddito, dello status (Kotler, 2015). In questo caso dunque, il prodotto rappresenta la leva più significativa e diretta tra tutte per attuare nel concreto una strategia di tipo green: si pensi all'utilizzo di materiale riciclato, all'impegno di utilizzare fonti energetiche totalmente sostenibili, al recupero scarti, ad un sostenibile smaltimento dei rifiuti tossici, all'ottenimento di certificazioni quali Ecolabel, Ecocert, EMAS usate per identificare in ambito industriale un prodotto green.

Prezzo

Il prezzo è una variabile fondamentale del marketing mix da tenere in considerazione. Non va dimenticato che mentre tutte le altre leve rappresentano un costo per l'azienda, questa è l'unica che genera ricavi. Esso rappresenta il sacrificio sopportato dal consumatore per ottenere i benefici del prodotto scelto. Poiché siamo in un momento in cui la sostenibilità aziendale è apprezzata ma non ancora condivisa da tutti, va prestata particolare attenzione sulla scelta del prezzo. Il consumatore-tipo, si aspetterebbe che un prodotto green costi più della media, per tutta una serie di motivi (diversi materiali, diversa commercializzazione ecc) ma quello che molte aziende, (che vorrebbero o hanno già intrapreso una strategia green), si chiedono, è se il consumatore sia in grado tramite le sue conoscenze personali, di apprezzare di più un prodotto green e quindi acquistarlo ad un prezzo più alto, scartando invece lo stesso prodotto "non ecologico" ad un prezzo più basso.

Il prezzo rappresenta per il consumatore, un segnale di qualità e di performance del prodotto.

Nel caso di un prodotto green, un prezzo inferiore a quello della concorrenza "tradizionale" comunicherebbe al consumatore un "segnale negativo". In tal caso, il

prodotto verrebbe subito associato ad una scarsa qualità e difficilmente verrebbe acquistato. Questo perché nella mentalità comune, un prodotto sostenibile è realizzato attraverso metodi e materiali ricercati, che il più delle volte generano costi più elevati. Si rischierebbe quindi di danneggiare il posizionamento e l'immagine aziendale qualora l'azienda proponesse un prodotto ad un prezzo estremamente conveniente.

Nel caso opposto invece, un prodotto green viene venduto sul mercato ad un prezzo più elevato dei prodotti concorrenti non ecologici. In questo caso, si hanno due possibilità. La prima è che il prodotto venga venduto ad un prezzo elevato senza che l'azienda si impegni in alcun modo a spiegarne il motivo. In questo caso avverrà che il consumatore scarsamente informato, non riuscirà a giustificare la maggiore spesa.

La seconda alternativa è invece impegnarsi per far comprendere al consumatore il motivo del prezzo esposto sul cartellino. L'azienda ha infatti la possibilità e i mezzi per informare circa il suo valore aggiunto e cosa la differenzia dai competitors. Grazie quindi ad un'accurata comunicazione esterna, sarà più facile controllare percezioni, posizionamento, immagine che il consumatore crea nella sua mente e instaurare relazioni stabili e durevoli.

Punto vendita e promozione

Luogo e promozione, rappresentano le ultime due leve del marketing mix. Vengono ora prese in considerazione insieme in quanto nel capitolo successivo verranno trattate in maniera più approfondita. La cosa importante da evidenziare, è che entrambe hanno un'importante funzione comunicativa. Se per la promozione è abbastanza ovvio, lo è altrettanto per il punto vendita poiché anche il mondo del retailing è d'aiuto per comunicare valori e immagine del brand. Il punto vendita, permette inoltre di creare esperienze uniche con il prodotto, che sappiano suscitare emozioni al consumatore e che lo inducano all'acquisto (Lai, Cheng, Tang, 2010).

Infatti, è ben più difficile oggi vendere un prodotto green su uno scaffale assieme a tanti altri (come può avvenire al supermercato), rispetto a trovarlo in punti vendita specializzati e selezionati o addirittura monomarca dotati di personale competente ed esperto che sappia consigliare al meglio il cliente. Ciò significa, per l'impresa, posizionarsi come soggetto pro-attivo nei confronti dei propri stakeholder, aumentando la competitività, promuovendo la propria immagine e i propri valori in sintonia con il concetto di sostenibilità. Soltanto attraverso una comunicazione efficace, si può riuscire a traferire

l'idea che il prodotto non si è solo differenziato ma trasmette una serie di valori e ideali ecosostenibili che al giorno d'oggi non si possono non condividere.

Perché nasce l'esigenza di approcciarsi al green

Come già descritto precedentemente, vi è la volontà per molte imprese, di riformulare la propria offerta di mercato alla luce della crescente sensibilità e attenzione sulle tematiche ambientali. Oggi la principale sfida è quella di alimentare e favorire stili di vita e di consumo sostenibili. Praticare una strategia green può servire da esempio per il consumatore e aiutarlo a moderare e controllare il suo comportamento. Si verrà così ad instaurare un circolo virtuoso, poichè se un brand riesce a rendere i suoi consumatori più partecipi e a sensibilizzarli maggiormente, altrettanto potranno apprezzare i suoi sforzi in tema ambientale e meglio si identificheranno con esso. Ciò non comporterà solo ricavi più alti, ma anche la ricezione di elogi e consensi da parte dell'opinione pubblica e governo. Quattro principali motivi sono stati individuati per spiegare questa scelta:

1. Perché è arrivato il momento di farlo: ce lo chiede l'ambiente in cui viviamo. Dobbiamo mettere un freno alle modalità di produzione attuali e allo stesso tempo cambiare mentalità perché in questo paese siamo ospiti e come ci ricorda il Bruntland Report, "non dobbiamo compromettere le capacità delle future generazioni di soddisfare i loro bisogni"¹. Siamo entrati in una fase di non ritorno, in cui un'inversione di tendenza, non è più possibile. Ciò significa che le conseguenze negative per l'ambiente, in futuro ci saranno, ciò che può fare oggi l'impegno sostenibile è limitarne i danni.
2. Perché è un elemento di differenziazione: oggi in un mondo di spietata concorrenza tra imprese, vince chi è originale, chi porta sul mercato dei beni e servizi, prodotti innovativi e autentici che soddisfino i bisogni dei consumatori. Differenziarsi significa sapersi contraddistinguere utilizzando uno o più dei seguenti elementi: la propria offerta, il canale di vendita scelto, il personale, l'immagine comunicata creando così valore superiore.

La differenziazione rappresenta un'enorme possibilità per le imprese, e lo è ancora di più nel campo della sostenibilità ambientale poichè, rappresentando nel nostro paese soltanto il 10,3% dell'economia nazionale, essa può considerarsi ancora ai primi sviluppi. Probabilmente tra 30 anni, essere sostenibili non sarà più sinonimo

¹ Rapporto Brundtland "Our Common Future" Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo del 1987

di differenziazione dell'offerta, ma sarà un concetto così radicato che ormai sarà scontato essere sostenibili.

3. Per fortificare la reputazione aziendale: avere una solida e veritiera reputazione aziendale oggi, può aiutare molto per vincere la competitività. Nel caso di un'azienda green, è in genere parecchio difficile costruirne una solida e stabile soprattutto quando il rischio di essere confusa per un'azienda che adotta comportamenti non etici è elevato. D'altra parte però, è anche vero che il consumatore odierno ha più possibilità di instaurare un dialogo diretto con le aziende e di verificarne direttamente il grado di consapevolezza ambientale.

Una buona reputazione, permette quindi di creare rapporti durevoli con i clienti. Sono proprio gli stakeholder infatti ad avere un ruolo chiave nella sua costruzione e nel suo mantenimento. Dal momento che il flusso delle relazioni mediate dai canali tecnologici espone costantemente individui e aziende a valutazioni e giudizi, la reputazione costituisce una risorsa strategica che ogni azienda deve tutelare.

Saperla mantenere poi è fondamentale: bisogna fare leva sulla responsabilizzazione e sulla capacità del consumatore di "premiare" le imprese green virtuose ritornando da loro in negozio.

4. Perché stanno nascendo i green consumer: il consumatore, nei tempi più recenti, ha mostrato una crescente attenzione alle tematiche del rispetto dell'ambiente.

I consumatori più attenti a questo tipo di tematica sono i neo-consumatori ovvero i giovani tra i 15 e 25 anni, educati e informati già nei primi anni di scuola, che apprezzano maggiormente brand che hanno in qualche maniera ridotto il loro impatto sull'ambiente (Shrum, McCarty, Lowrey, 1995). Si può quindi affermare che sta nascendo e si sta sviluppando sempre di più la così detta *green generation* i cui membri, in un recente studio promosso dalla Nielsen Company, hanno dichiarato che sono disposti a pagare di più per offerte che rispettano l'ambiente. Inoltre, lo studio condotto nell'inverno del 2014, ha riscontrato che la tendenza è in crescita: nel 2014, il 55% dei *Millennials* dichiarava di essere disposto a pagare di più per prodotti e servizi provenienti da imprese a basso impatto sociale e ambientale. L'anno successivo la percentuale è salita al 72% (Nielsen, 2014).

Il mondo dei consumatori però, è molto più vario. All'interno di esso infatti, è possibile individuare quattro tipologie a cui corrisponde per ognuno, un diverso profilo del comportamento di acquisto sostenibile. Si viene così a costruire una

matrice sulla base di due variabili quali il livello di consapevolezza dei temi della sostenibilità e l'intenzione all'acquisto.

		Consapevolezza della Sostenibilità	
		Alta	Bassa
Intenzione d'acquisto sostenibile	Alta	Interessati e etici	Confusi e incerti
	Bassa	Cinici e disinteressati	Inconsapevoli

FIGURA 1-1: LE TIPOLOGIE DI CONSUMATORE (ATTALA, 2001)

Partendo dal quadrante in alto a sinistra, gli interessati ed etici, sono esattamente quei consumatori illustrati precedentemente che mostrano un elevato livello di consapevolezza e attenzione. Sono meno sensibili alla variabile prezzo rispetto agli altri gruppi, ma non per questo sono meno attenti a questa dimensione. Proprio come descritto prima, si tratta di un segmento ancora contenuto ma di grande interesse per le evoluzioni future che potranno caratterizzarlo.

I confusi ed incerti si mostrano interessati al tema, ma rimangono piuttosto scettici e confusi, in quanto disorientati dalla troppa confusione che ormai si è creata attorno al tema della sostenibilità. Sicuramente la loro intenzione all'acquisto sarebbe maggiormente stimolata attraverso la disponibilità di informazioni più trasparenti e chiare capaci di incrementare il loro livello di consapevolezza.

Ai cinici e disinteressati manca invece la motivazione all'acquisto. Hanno difficoltà nel credere alle motivazioni e dichiarazioni manifestate dalle imprese, in quanto sono piuttosto dubbiosi sulla reale praticabilità del business sostenibile. Gli inconsapevoli sono quei soggetti che tra tutti sono i più lontani al tema della sostenibilità: manca la consapevolezza e la conoscenza e di conseguenza l'intenzione all'acquisto. Le imprese, in merito a questa tipologia di consumatore, non dovrebbero investire per attirarli (potrebbe richiedere enormi sforzi in termini economici ma scarsi risultati) ma bisognerebbe sperare che con il tempo siano loro ad avvicinarsi.

Concludendo, il marketing può essere paragonato ad una punta di un iceberg fuori dall'acqua. Il suo compito è quello di comunicare esternamente i valori nascosti presenti

in azienda (l'iceberg sotto acqua). Essendo l'unica parte visibile che entra in contatto con il consumatore, la sua attività di valorizzazione è fondamentale e irrinunciabile. Nonostante sia soltanto una punta di un iceberg, i suoi compiti di persuadere, instaurare relazioni, comunicare stili di vita al cliente, permettono all'azienda di "restare a galla".

CAPITOLO 2 - *Condividere la responsabilità: comunicazione, consumer perception, greenwashing*

Introduzione

Nel capitolo, si analizzano obiettivi e modalità della comunicazione sostenibile in particolare evidenziando il messaggio, i destinatari, i mezzi di comunicazione e gli orientamenti. La scelta di concentrarsi quindi sulla comunicazione del green marketing è giustificata dal fatto che si è entrati in un lungo e complesso processo di trasformazione in cui la prima cosa ad essere cambiata è proprio la comunicazione. Inoltre essa è l'elemento più visibile esternamente in assoluto quando si attua una strategia sostenibile. Successivamente si analizza la percezione del consumatore oggi ovvero se è in grado di comprendere e apprezzare gli sforzi che le aziende green sostengono e se riconoscono un prodotto green di più alto valore rispetto allo stesso prodotto realizzato tradizionalmente. Infine il capitolo si conclude esaminando il pericolo di cadere nella trappola del greenwashing (strumentalizzazione della sostenibilità).

La comunicazione sostenibile

Le parole d'ordine della comunicazione sostenibile sono tre: trasparenza, credibilità, coerenza.

La comunicazione si può definire sostenibile se si pone come obiettivo l'esaltazione del profilo green assunto dal brand e la condivisione con i consumatori delle linee guida adottate, degli sforzi compiuti e dei risultati raggiunti o preventivati in tema ambientale. Rispetto al passato, cambia l'oggetto della comunicazione, per cui è necessario mutare anche il tono con cui si comunica e i media incaricati di diffondere il messaggio. Intervengono nuovi elementi: il web, il buzz-marketing, l'ambient, i social-media (Fabbri, Lepore, 2012).

Si può dire che oggi, per molte imprese, la sostenibilità sia quasi diventata un dovere morale che offre allo stesso tempo molte opportunità di guadagno. Il consumatore nei nostri tempi, è più consapevole e sensibile ai temi ambientali, ha maggiore accesso alle informazioni grazie al web e questo gli consente di raccogliere le informazioni anche da altre fonti rispetto a quelle fornite dalle imprese e infine, avendo vissuto le conseguenze

di una crisi economica recente, ha ridimensionato i consumi e ridefinito molti aspetti della sua vita (Daniele, Romani, 2004). Le aziende green che vivono in questo nuovo scenario, devono saper cogliere le nuove opportunità e assecondare i bisogni emergenti dei consumatori.

I brand green hanno fin da subito sentito la necessità di comunicare le proprie azioni ambientali, ma mentre decenni fa la ragione era legata ad obblighi normativi, autorizzazioni o risposte ad incidenti ambientali, oggi comunicare la sostenibilità è una prassi che riconduce ad aspetti commerciali, di posizionamento/differenziazione e reputazione.

Posizionamento e reputazione infatti, sono due importanti leve alimentate dalla comunicazione aziendale, sostenibile o non.

Per quanto riguarda il primo, l'impresa ha la necessità di collocarsi sul mercato attraverso una chiara e attraente proposta di valore. Il posizionamento del prodotto è il modo in cui questo viene percepito dai consumatori e ricordato nelle loro menti per i suoi attributi più importanti (Kotler, 2015). Essi normalmente posizionano da soli i prodotti anche se i marketing manager non vorrebbero mai lasciare al caso questa importante fase che avviene in modo automatico nei consumatori: si devono assicurare che attraverso la giusta comunicazione, le giuste leve del marketing mix, il prodotto occupi nella mente una posizione tale per cui esso abbia il maggior vantaggio competitivo e sia differenziato rispetto ai competitors.

Nel caso della comunicazione sostenibile, è importante definire fin da subito il posizionamento adottato dall'azienda (individuando i possibili vantaggi competitivi sui quali creare una posizione per il prodotto) e comunicarlo ai consumatori obiettivo. La progettazione di un marketing mix sostenibile coerente con la posizione adottata è fondamentale.

Per quanto riguarda la reputazione, essa è un concetto radicato e sostanziale, dal momento che si basa su giudizi degli stakeholder che si sono sviluppati nel corso degli anni. Essa dunque si sedimenta lentamente, man mano che si consolida la fiducia da parte di tutti i soggetti portatori di interesse (Siano, 2012). Si può affermare che si basa su elementi tangibili e percepibili quali comportamenti, fatti, azioni che sappiano soddisfare le aspettative e creare valore.

Praticare una comunicazione eticamente corretta e trasparente, porta ad una serie di risultati positivi:

1. La creazione di una base solida di relazioni profittevoli e durature con il cliente

2. Il miglioramento dei rapporti con istituzioni, opinione pubblica, media perché una buona reputazione impressiona positivamente

3. Aumento dell'interesse e miglioramento della percezione del target obiettivo

Secondo alcuni autori, tra cui Adam Arvidsson, si sta sviluppando sempre di più l'idea di capitale reputazionale, un concetto nuovo che sta ad indicare quell'insieme di valori e comportamenti sociali che influenzano il potere contrattuale dell'individuo o dell'azienda. Proprio Arvidsson ha affermato: "la prossima economia sarà un'economia etica non più basata sul lavoro, come è stata l'ultima economia capitalistica, ma sull'abilità di costruire relazioni sociali eticamente significative".

Destinatari e messaggio

Scegliere il target giusto da servire è una cosa tanto importante quanto indispensabile da fare. Le imprese devono individuare la porzione di mercato che pensano di poter servire al meglio e che manifesta il maggiore interesse verso il valore offerto dall'impresa ("approccio mirato"). Ciò ha dato origine a due fasi da seguire: la segmentazione che prevede la divisione del mercato in gruppi di acquirenti con bisogni, caratteristiche e comportamenti diversi che in genere richiedono trattamenti personalizzati e il targeting ovvero la scelta tra tutti i gruppi di uno o più segmenti da servire basandosi sull'attrattività di ciascuno.

Scegliere in modo intelligente i segmenti di mercato, consente di essere efficaci ed efficienti in quanto permette di concentrarsi solo su quei gruppi di clienti che possono essere serviti al meglio generando il massimo profitto. Ne beneficiano anche i consumatori in quanto ricevono offerte e programmi di marketing personalizzati.

Come già accennato nel primo capitolo, sta nascendo in questi ultimi decenni un segmento di consumatori chiamato *green consumers* che apprezza maggiormente gli sforzi dell'azienda. Questo profilo può far ricondurre in primis al giovane consumatore (15-25 anni) che avendo ricevuto un'educazione ambientale, è più sensibile a certi temi e apprezza maggiormente un prodotto green, ma non solo perché come dimostra l'evidenza empirica anche altre tipologie di consumatori si stanno rispecchiando in questo nuovo segmento.

Il 60% degli intervistati in tutto il mondo, ha dichiarato che è disposto a pagare di più per un prodotto sostenibile. I valori in crescita dato che erano il 55% nel 2014 e il 50% nel 2013 (The Nielsen Company, 2015).

I giovani under 20, restano i consumatori che danno maggiori soddisfazioni ai brand green: sono il 72% nel 2015 contro il 55% nel 2014 disposti a pagare un extra pur di avere un prodotto green. I marchi che costruiscono una solida reputazione tra i giovani, hanno l'opportunità non solo di veder crescere la loro quota di mercato, ma di costruire una relazione di fiducia con i Millennials che sarà valida anche per il futuro. Inoltre, poiché la maggior parte dei giovani green consumers è ancora senza reddito, andando ancora a scuola, le loro idee vengono trasferite ai genitori e molto spesso sono proprio i figli che influenzano nelle decisioni di acquisto i loro genitori (specialmente le mamme). Infine, il 51% dei consumatori cosiddetti “boomers” (50-64) è disposto a pagare in più, con un incremento del 7% rispetto allo scorso anno. Questo segmento rimane un mercato sostanziale e vitale nel prossimo decennio per i prodotti e servizi selezionati da marchi sostenibili. Per quanto riguarda infine il segmento più anziano della popolazione (>70 anni), avrebbe poco senso focalizzarsi su di esso cercando di coinvolgerlo e sensibilizzarlo in quanto porterebbe solo ad uno spreco di tempo e risorse e con possibili effetti solo nel breve termine.

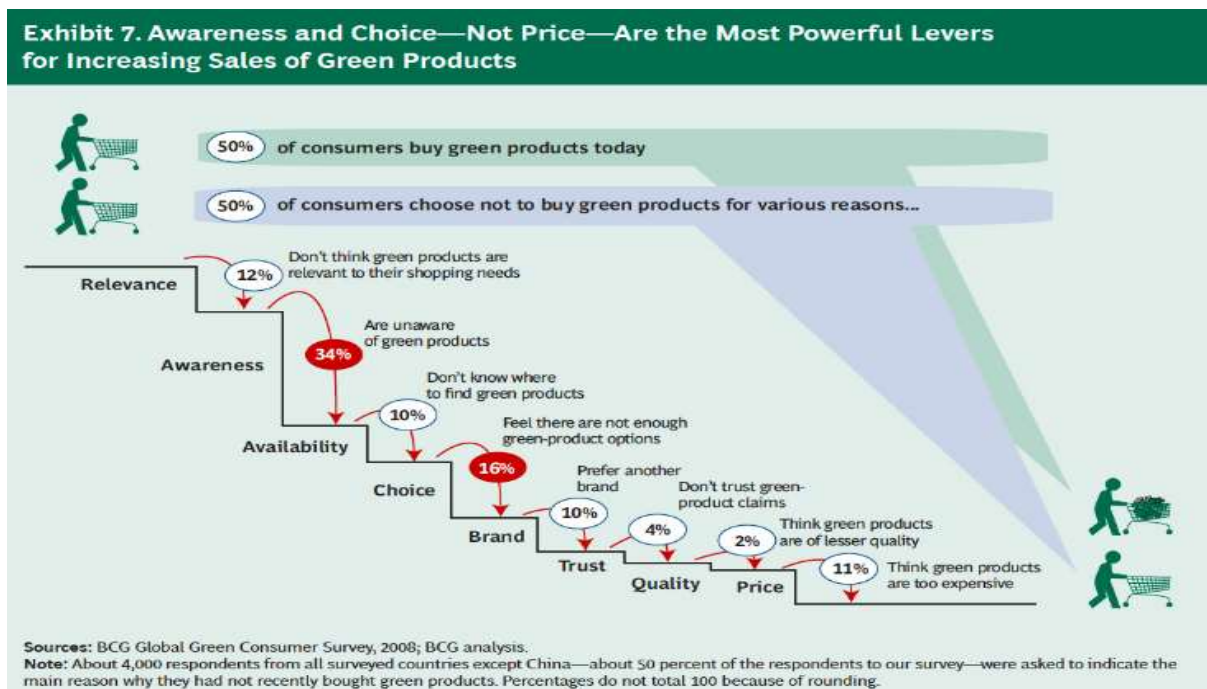


FIGURA 2-1: VARIABILI CHE FRENANO L'ACQUISTO DI UN PRODOTTO GREEN (BCG, 2008)

La figura 2-1 (BCG, 2008), mostra come già in quell'anno si aveva raggiunto la metà dei consumatori che comprano (con diversa costanza) prodotti green e spiega i motivi per cui la restante metà sceglie di non acquistarli:

- 12% per rilevanza: non li considera rilevanti per soddisfare i propri bisogni

- 34% per consapevolezza: non ne è consapevole dell'esistenza
- 10% per disponibilità: non sa dove trovarli
- 16% per scelta: non crede ci sia abbastanza scelta/varietà
- 10% per brand: ne preferisce un altro
- 4% per fiducia: non si fida delle dichiarazioni delle aziende green
- 2% per qualità: crede che i prodotti non siano di alta qualità
- 11% per prezzo: crede che i prodotti siano troppo costosi

Un'ultima variabile importante da analizzare prima di passare al messaggio della comunicazione green, è il reddito dei consumatori. È chiaro, che i migliori clienti verdi sarebbero quelli con reddito medio-alto e che quindi abbiano una maggiore disponibilità di spesa per acquistare i prodotti green. Ma il reddito in realtà è una variabile relativa perché se un cliente davvero crede nei valori e idee comunicati e condivisi da un'azienda sostenibile, non sarà l'euro in più a bloccare la sua intenzione d'acquisto. Il prezzo è una variabile molto importante per le famiglie, ma lo sono altrettanto i valori e le esperienze vissute con il prodotto.

Passando al secondo elemento di analisi della comunicazione ambientale, ovvero il messaggio, questo deve essere per prima cosa trasparente, credibile e coerente. Viviamo in un momento storico in cui il green è ancora molto discusso e i consumatori scettici sono molti. Soltanto rispettando questi tre attributi, si evita di venir <etichettati> come un'azienda opportunistica che condivide falsa sostenibilità. Ciò infatti può portare ad un abbassamento immediato della credibilità e reputazione create nel corso degli anni e la conseguente diffusione accelerata del comportamento scorretto tramite i nuovi media.

Il messaggio dunque deve essere per prima cosa autentico: il percorso sostenibile intrapreso dall'azienda e la conseguente comunicazione, devono trovare un reale riscontro in azienda. La comunicazione deve trasmettere e rendere comprensibile al segmento target e agli stakeholder tutti gli sforzi, azioni, comportamenti green compiuti dall'azienda (Persico, Rossi, 2016). La particolarità che deve avere il messaggio comunicato è di essere da una parte molto tecnico (e quindi dare informazioni) e dall'altra spingere il consumatore a cambiare il suo stile di vita e abitudini d'acquisto.

Proprio per questo, il messaggio della comunicazione ambientale, si pone tre fondamentali obiettivi da raggiungere.



FIGURA 2-2: GLI OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE AMBIENTALE (PERSICO, ROSSI, 2016)

Il primo obiettivo (in ordine di realizzazione) riguarda la differenziazione. La comunicazione deve agire allo scopo di marcare la differenza tra l'offerta di mercato di un brand e quella dei competitors, cercando di creare valore superiore per i clienti. Essa aspira a creare distinzione tra brand e farla percepire agli acquirenti.

Il secondo obiettivo mira a condividere la responsabilità ambientale utilizzando la comunicazione bi-direzionale che diventa così più coinvolgente e partecipativa.

Prevede l'interazione con i consumatori, l'ascolto delle loro esperienze di consumo, dei consigli per il brand e recensioni dopo l'utilizzo (tale obiettivo si avvale dell'uso dei social media come piattaforma di condivisione).

L'ultimo obiettivo (di realizzazione nel lungo periodo), presume di utilizzare la comunicazione per riconfigurare gli stili di vita, le abitudini di consumo, la cultura dei consumatori.

Coinvolgere in modo così incisivo le persone, porta ad una serie di benefici per le aziende, per l'ambiente e per i consumatori stessi. Questi ultimi infatti, sentendosi coinvolti e partecipi dal brand, saranno maggiormente disponibili a dare il proprio contributo e si sentiranno eticamente corretti vivendo secondo uno stile sostenibile. Le imprese invece tramite la condivisione sui social media, potranno beneficiare di una rapida e incisiva diffusione delle loro azioni permettendo così in poco tempo di associare il proprio marchio a valori positivi.

Questo concetto sulla partecipazione dei consumatori e la condivisione sui social, viene rimarcato anche dal Il Sole 24 ore (28 Agosto 2016)² affermando che “Oggi per avere successo i prodotti offerti devono essere in sintonia con la crescente sensibilità ambientale dei consumatori i quali sono meno passivi e sempre più etici [...] Molte multinazionali hanno pagato a caro prezzo, in termini di immagine e di vendite, le accuse di non rispettare l’ambiente. Pertanto la diffusione sui social network ha aumentato esponenzialmente il peso dell’opinione dei consumatori su queste questioni.”

Mezzi e approcci

Dopo aver analizzato la scelta del target e del giusto messaggio da comunicare, vi è un’altra importante fase da portare a termine ovvero la scelta del mezzo di comunicazione.

È infatti molto importante riuscire a trovare il giusto mezzo di comunicazione che risponda in maniera coerente al messaggio da trasmettere, al budget a disposizione ed infine al target obiettivo. Oggi comunicare può sembrare molto facile: i mezzi sono molti e ci sono davvero tante valide alternative. La verità però è un’altra: quanto più lo scenario dei mezzi di comunicazione si fa complesso e articolato, quanto più per un brand è difficile scegliere tra moltissime alternative la giusta combinazione dei mezzi per una corretta ed efficace trasmissione del messaggio. Inoltre, in questi ultimi anni di crisi economica, gli investimenti in comunicazione sono calati notevolmente specialmente per quanto riguarda i mezzi tradizionali. Sono invece rimasti costanti, se non cresciuti, gli investimenti che utilizzano i nuovi media per raggiungere il mercato obiettivo: sono sempre di più i consumatori che abbandonano le tradizionali vie comunicative (non leggono più giornali, non ascoltano più la radio, guardano poco la tv ecc..), in favore di Internet e dei Social Network.

Ogni mezzo di comunicazione, prima di essere scelto, viene studiato e valutato in base alla sua capacità di “incontrare” il cliente (in termini di copertura) ed efficienza (in termini di costo per contatto).

Le attività di comunicazione infine, contribuiscono al valore della marca e puntano al raggiungimento di 4 obiettivi: ottenere *Attenzione*, catturare *Interesse*, far nascere il *Desiderio* e spingere all’*Azione*.

² Il Sole 24 ore “Se i social premiano l’eticamente corretto” Dossier n° 21 del 28 agosto 2016. Disponibile al link: <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-08-27/se-social-premiano-l-eticamente-corretto-213921.shtml?uuiid=ADs6b4AB>

I sette principali strumenti per comunicare valore al cliente e costruire solide relazioni con esso sono (Kotler, 2015):

- Pubblicità (qualunque forma di presentazione e promozione di idee, beni e servizi che si avvale di mezzi quali la TV, i giornali, la radio, i social network, packaging)
- Promozione delle vendite (incentivi temporanei che stimolino l'acquisto)
- Eventi ed esperienze (attività e manifestazioni sponsorizzate dall'impresa per generare interazioni fra i consumatori e la marca)
- Pubbliche relazioni e propaganda (attività finalizzate a ottenere una propaganda favorevole, creare un'immagine positiva dell'impresa e gestire o sviare voci al fine di instaurare rapporti positivi con i vari tipi di pubblico)
- Marketing diretto e interattivo (contatti diretti e interattivi con singoli consumatori selezionati con cura)
- Passaparola e social communication (comunicazioni orali, scritte o elettroniche riguardanti la qualità, l'esperienza di acquisto e d'uso di un bene o servizio)
- Vendita personale (addetti che personalmente si occupano di concludere vendite e instaurare relazioni con la clientela)

Soltanto dopo un'accurata valutazione dei precedenti strumenti di promozione, si può procedere all'integrazione e coordinamento dei vari canali di comunicazione allo scopo di trasmettere un messaggio chiaro, coerente e convincente sui prodotti e il brand (CIM, comunicazione integrata di marketing).

La comunicazione della sostenibilità, deve essere interattiva e autentica: è necessario che sia bi-direzionale e che apra ad un dialogo costante l'impresa e i suoi stakeholder. Vengono di seguito identificati alcuni degli strumenti di promozione (precedentemente elencati) che aiutano un brand green nella trasmissione delle pratiche sostenibili da esso adottate.

La pubblicità. È forse lo strumento più adottato tra tutti e che possiede molti mezzi per la diffusione del messaggio. Rappresenta uno scenario in continua evoluzione nel quale ogni giorno si vengono a creare opportunità nuove che bisogna saper cogliere con creatività e fantasia. Un particolare approfondimento è necessario per i social network, canale di comunicazione innovativo che sta sempre più riscuotendo successo quando viene associato alla sostenibilità. Il duo social network e sostenibilità infatti, si combina bene

insieme in quanto entrambi si basano su concetti quali autenticità, trasparenza, senso di comunità.

Nel 2012, è stato pubblicato un report condotto da SMI-Wizness riguardante l'utilizzo dei social media come strumento per comunicare le azioni di corporate social responsibility (CSR) e di sostenibilità realizzate dalle imprese³.

Nel 2010, primo anno di pubblicazione dell'indice, solo 60 aziende nel mondo avevano attivato un canale sui social media per parlare di sostenibilità. Nel 2011 questo numero è raddoppiato. Nel 2012, anno del report, sono 176 le aziende che hanno dedicato risorse e canali dedicati alla sostenibilità. Numeri andati in crescendo fino ad oggi. Le aziende sempre più spesso utilizzano piattaforme sociali: dal un lato per comunicare le iniziative di sostenibilità e dall'altro come strumento di crowdsourcing per affidare la progettazione, la realizzazione e lo sviluppo di idee sostenibili ad una comunità online.

Aziende come General Electric, Renault, Ford e Levi Strauss, hanno adottato una strategia comunicativa differente, che viene definita "mentalità da rivista", proprio perché consente di avere un canale preferenziale sempre attivo e accessibile. Twitter e Facebook restano i due canali preferiti, ma determinante risulta anche la presenza di 60 blog o social media magazine dedicati alla sostenibilità, a sostegno dello *storytelling* aziendale che sta riscontrando sempre più successo nel descrivere le attività di sostenibilità o di Csr.

Passaparola e social communication. Se l'esperienza con un prodotto o servizio è stata particolarmente memorabile (sia in senso positivo che negativo), il consumatore sentirà la necessità di condividerla con amici, colleghi e familiari. Il fenomeno del passaparola è apparentemente semplicissimo: persone che interagiscono fra di loro per raccontare la loro esperienza. Ma se una volta era la geografia a dominare il passaparola, oggi con la rete sono le reti sociali, i gruppi di affinità di interessi ad avere un ruolo rilevante in termini di condivisione.

Il punto fondamentale è quello dell'entusiasmo: Internet aggrega le persone in base agli interessi condivisi. Ai consumatori piace condividere il loro entusiasmo nei confronti di un prodotto e di conseguenza se ne creano di nuovi. Una delle conseguenze del passaparola online, è che la vita reale diventa il linguaggio naturale per una rete dove le persone comunicano le une con le altre senza alcun tipo di barriere o filtri (Grant, 2009).

³ SMI-Wizness Social Media Sustainability Index 2012. Disponibile al link: <http://publisher.wizness.com/reports/the-smi-wizness-social-media-sustainability-index-2012>

Le fonti della comunicazione, tra le quali vi è anche il passaparola, si possono dividere in calde e fredde (McLuhan, 2015). Il concetto di "temperatura" è legato al grado di partecipazione che un media richiede in chi lo utilizza o ne fruisce. In questo senso i media "caldi" sono quelli che non esigono da parte di chi li utilizza una grande partecipazione, e media "freddi" sono invece quelli che richiedono al fruitore maggiore partecipazione e coinvolgimento.

A loro volta, i media caldi e freddi si suddividono in controllabili e incontrollabili dall'azienda. Nel caso del passaparola, questa è una fonte calda e incontrollabile. È quindi estremamente attendibile proprio perché indipendente dal brand e molto spesso autorevole (come nel caso di un maestro di scii che consiglia ad un suo allievo un determinato brand piuttosto che un altro).

Pubbliche relazioni. Le PR nascono come strumento per legittimare la credibilità della comunicazione pubblicitaria di un brand e anche se si possono considerare davvero molto efficienti, faticano a essere visibili al grande pubblico. Esse possono essere di grande aiuto per un'azienda che si sta avvicinando al mondo del green e della sostenibilità poiché mirano alla creazione di rapporti positivi con i vari tipi di pubblico dell'impresa.

Si pensi ad un'azienda che decide di approcciarsi al mondo della sostenibilità lanciando una nuova linea di prodotto contenuta in un packaging totalmente sostenibile (ad esempio riducendo la quantità di plastica e carta tradizionalmente usata per la confezione e allo stesso tempo usando materiali riciclati). In questo caso una possibile strada per comunicare la novità al pubblico è utilizzare uno o più strumenti messi a disposizione dalle PR: relazioni con la stampa, propaganda di prodotto, relazioni con gli investitori ecc. Sarebbe sicuramente di grande impatto organizzare un evento in cui si presenta la nuova linea assieme alla confezione 100% sostenibile (che permetta quindi di essere individuata e riconosciuta quando si acquista nel punto vendita) a cui invitare tutti i personaggi più influenti, giornalisti e blogger del settore.

Le PR possono esercitare una forte influenza sulla consapevolezza e opinione pubblica, anche a costi più contenuti della pubblicità. Sarà sufficiente pagare il personale che sviluppa, diffonde le informazioni o gestisce gli eventi. Se questi promuoveranno iniziative e progetti interessanti, sarà molto facile riuscire a raggiungere gli stessi risultati di una campagna pubblicitaria.

Infine, per concludere il paragrafo sulla comunicazione sostenibile, si analizzano due macro-approcci (Grant, 2009) che le aziende possono intraprendere allo scopo di

sensibilizzare i propri consumatori: approccio educativo e militante. Entrambi hanno come unico obiettivo quello di far salire la clientela al primo posto della scala del consumatore etico o verde.

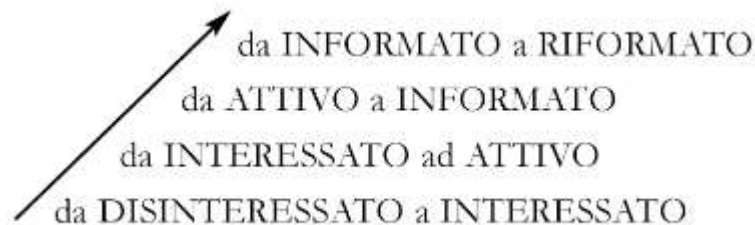


FIGURA 2-3: LA SCALA DEL CONSUMATORE GREEN (GRANT, 2009)

Approccio educativo. Questo approccio, ha lo scopo di educare la propria clientela al fine di far crescere in lei un apprezzamento nei confronti delle scelte e comportamenti che un'impresa green intraprende. Questo orientamento, chiamato anche *marketing istruttivo*, è basato sulla conoscenza che mira a coinvolgere le persone piuttosto che rafforzare l'immagine aziendale. Infatti, è proprio educando le persone, che queste pensano con la loro mente (il rischio di greenwashing è quindi ridotto al minimo perché i consumatori informati sanno individuare comportamenti scorretti) e di conseguenza prendono decisioni migliori e consapevoli.

Un esempio di azienda che ha intrapreso questo approccio è BSkyB, la rete via cavo e satellite inglese, che sfruttando in suo favore la presenza quotidiana nella vita delle persone, ha avuto la possibilità di istruirle, informarle e aiutarle ad operare piccoli cambiamenti nel proprio stile di vita. L'emittente invitava i telespettatori a creare brevi video da condividere in cui svolgessero un'azione sostenibile per il pianeta e allo stesso tempo il suo sito web si arricchiva sempre di più di contenuti green come il calcolatore delle emissioni di CO₂, consigli per il risparmio energetico e molto altro. Questa campagna, oltre a mettere in buona luce Sky per il suo impegno di carattere sostenibile, mirava ad educare su larga scala i telespettatori e a renderli più responsabili nelle scelte di acquisto.

Un altro brand che ha adottato l'approccio educativo, è Marks & Spencer il quale ha adottato una strategia ancora più innovativa di Sky. L'obiettivo dell'azienda era insegnare alla sua base clienti ad apprezzare cambiamenti in corso che non erano ancora stati annunciati. In questo modo M&S, permetteva ai suoi clienti di considerarsi consumatori etici grazie ai prodotti che avevano già acquistato. Questo sistema è estremamente

efficace in quanto viene lodato e apprezzato un comportamento che è già in atto e il passo del “fare qualcosa in più” diventa psicologicamente più breve. Il brand è riuscito in questo modo a coinvolgere i clienti, a istruirli e farli sentire già dei consumatori green accompagnandoli verso la meta prestabilita.

Approccio militante. Questo secondo approccio prevede la partecipazione attiva e la condivisione di valori politici del brand.

I Roddick, fondatori della società The Body Shop, produttrice di prodotti di bellezza naturali, attuarono una vera e propria strategia di propaganda di alcuni valori politici a cominciare dalla creazione della linea di prodotti *Beauty Without Cruelty*. Questa strategia per i primi anni fu un vero successo e molti clienti si identificarono con questi valori a volte giudicati troppo spinti e poco tollerati. La situazione culminò quando l'azienda venne quotata in borsa e i Roddick si trovarono sempre più spesso a discutere con il consiglio di amministrazione fino a quando non vennero definitivamente allontanati da “casa propria”.

Benetton è un altro brand che per anni ha utilizzato questo approccio comunicativo considerato aggressivo. È stato introdotto da Oliviero Toscani quando nel 1982 viene assunto come responsabile della pubblicità mettendo subito in luce le sue intenzioni: voleva comunicare in un modo completamente nuovo affrontando i problemi politici controversi. È proprio grazie a questa strategia che l'azienda cresce fino a diventare il quarto gruppo italiano e Toscani riceve i massimi riconoscimenti nel settore pubblicitario. A volte veniva rimproverato di usare la politica per aumentare le vendite, ma lui ribatteva che ogni campagna pubblicitaria nella moda era politica e che la sua visione era semplicemente controcorrente. Anche in questo caso, dopo anni di successi, le proteste iniziarono ad essere troppo insostenibili per un brand di successo quale Benetton e così l'azienda fu costretta a licenziare Toscani.

Questi due casi dimostrano come nonostante entrambe le campagne si siano rivelate estremamente efficaci per introdurre dei cambiamenti nelle politiche industriali e governative, non siano riuscite a svilupparsi nel corso del tempo perché considerate troppo rivoluzionarie e all'avanguardia.

La percezione del consumatore

Dopo aver analizzato il lato dell'offerta e quindi tutti le azioni e i comportamenti adottati dalle imprese green per comunicare e rendere consapevole la propria clientela circa i temi

ambientali, questo paragrafo vuole focalizzarsi sul lato del mercato cercando di capire se gli sforzi attuati e comunicati dalle imprese ricevano riscontro da parte della domanda e in che modalità.

Per fare ciò, si può partire da una recente analisi di mercato condotta nel 2016 da Digimind US, azienda che si occupa di social media monitoring e di analisi dei comportamenti online ⁴. L'analisi, che ha focalizzato la sua attenzione anche sull'economia italiana, ha raggiunto un importante risultato: i consumatori sono sempre più attenti alla sostenibilità e fanno acquisti sempre più eco-sostenibili. In particolare, il consumatore italiano, presta particolare attenzione, all'etichetta di prodotti:

- Alimentari (59%)
- Di abbigliamento (9%)
- Di bellezza (6%)

Sicuramente non sorprende il dato inerente l'alimentazione: grazie soprattutto alla diffusione di nuove abitudini alimentari e di tendenze vegan, la composizione della spesa di prodotti alimentari è notevolmente cambiata in questi ultimi anni in favore di prodotti sani, green e di cui si sappia la provenienza.

Dire però che la sostenibilità batte la convenienza come criterio di scelta di acquisto dei consumatori, è ancora azzardato. In una famiglia italiana avente reddito pari alla media, il livello medio della spesa alimentare è pari a 447,96 euro mensili (era 441,50 euro nel 2015).

A livello nazionale, la quota della spesa alimentare è pari al 17,7% con valori intorno al 22/22,5% al Sud e nelle Isole e valori intorno al 15/16% nel Centro-Nord. Dati che coincidono perfettamente con la legge di Engel secondo la quale le famiglie con minori disponibilità economiche spendono maggiormente per il soddisfacimento dei bisogni primari, tra cui quello alimentare (fonte: Istat 2016).

Si può quindi affermare con certezza che in determinate famiglie e in particolari aree geografiche la convenienza venga messa necessariamente davanti alla sostenibilità. Altri tipi di consumatori invece, come coppie giovani o single, sono sicuramente più predisposti a spendere di più per prodotti sostenibili.

Ecco quindi che improntare il proprio modello di business su una strategia green e essere in grado di comunicare in modo efficace i propri valori aziendali, può rivelarsi la scelta

⁴ Digimind US, 2016 Estratto disponibile al link: <https://regenesi.com/2017/03/21/prodotti-green-quanto-sono-disposti-a-spendere-i-consumatori/>

giusta visto che almeno la metà dei consumatori nel mondo apprezza e percepisce di valore superiore un prodotto green.

Da un'altra analisi condotta nel 2012⁵, però è emerso che all'aumentare della comunicazione ambientale, la chiarezza di alcuni concetti sembra diminuire.

L'analisi afferma che il 76% dei consumatori fa confusione sui termini green, sostenibile e bio associandoli spesso credendoli sinonimi interscambiabili. Il problema, forse dovuto all'eccessiva comunicazione che negli ultimi anni si è fatta sul tema, dovrebbe essere risolto in primis dalle aziende che in base alla loro tipologia di prodotti dovrebbero fare chiarezza in merito e definire in modo semplice ma incisivo la caratteristiche del proprio prodotto. È stato verificato che molto spesso questa confusione sta proprio nella mente dei manager e non c'è da stupirsi se a sua volta venga trasmessa nella mente dei loro clienti.

Per quanto riguarda il futuro della sostenibilità, le prospettive sembrano buone. Se prima approcciarsi al mondo del green sembrava quasi una scelta obbligata, oggi sempre più spesso viene considerata un'opportunità di differenziazione che permette all'impresa di restare sul mercato ed essere competitiva. Sicuramente lo scoppio della recente crisi, ha accelerato il processo dell'impegno sostenibile, considerandolo un modo per uscire rapidamente dalla crisi e una strategia per ricostruire quel rapporto di fiducia tra imprese e ambiente che negli anni di crisi stava via via svanendo.

Quando ci si avvicina al mondo green, i 44 top manager italiani intervistati a inizio 2010 da Fondazione Sodalitas, non nascondono che il ritorno economico sia uno snodo fondamentale da prendere in considerazione quando si attua una strategia di questo tipo⁶. Alcuni di essi hanno dichiarato che impegnarsi in maniera seria può comportare una riduzione dei profitti nel breve termine in cambio di un rafforzamento della performance di lungo periodo. Altri ancora hanno dichiarato che per non voler rinunciare ad un buon profitto anche nel breve termine, l'azienda deve focalizzarsi su particolari obiettivi quali il risparmio energetico, la maggiore coesione interna, il maggior commitment dei dipendenti, il miglioramento dei rapporti con la comunità locale e i sindacati.

⁵ SIF Sustainability International Forum - ottobre 2012. Estratto disponibile al link: http://web.resmarche.it/resmarche/articles/art_2582.html

⁶ Fondazione Sodalitas, GfK Eurisko (2010) "Le prospettive della responsabilità sociale oggi in Italia". Estratto disponibile al link: <http://download.terna.it/terna/0000/0062/42.pdf>

Infine vi è anche una porzione di manager che crede in una motivazione “etica” a favore della sostenibilità, che quindi deve essere adottata non per ottenere vantaggi ma per contribuire ad un mondo migliore per le future generazioni.

Un motivo per cui l’Italia si trova in ritardo rispetto agli altri paesi europei e del mondo sul tema della sostenibilità è proprio di carattere culturale: lo schiacciamento di molti manager su una visione a breve termine, orientata ai risultati trimestrali che favorisce una percezione della CSR come costo e non come investimento.

Le prospettive future delle aziende green sembrano comunque ben delineate. Innanzitutto vengono delineate due aree di priorità sulle quali intervenire:

- L’ambiente, in particolare la revisione dei processi finalizzata alla riduzione del consumo di risorse, al risparmio di energia, all’impiego di fonti rinnovabili, alla riduzione degli sprechi in ogni fase produttiva
- I dipendenti, investendo sul capitale umano e sulla valorizzazione della cultura sostenibile utilizzandola anche come mezzo per attrarre i talenti migliori

Tutto ciò si potrà riflettere in una migliore percezione da parte dei consumatori che sapranno apprezzare maggiormente le attività green svolte dall’azienda e valutare di maggior valore venendosi così a creare un vantaggio competitivo sano e stabile nel tempo.

Il fenomeno del greenwashing

Il greenwashing, che letteralmente significa “tingersi di verde”, indica la strategia di comunicazione di certe imprese, organizzazioni o istituzioni politiche finalizzata a costruire attorno a sé un’immagine ingannevolmente positiva sotto il profilo ambientale, allo scopo di distogliere l’attenzione dagli effetti negativi provocati dalla propria attività o dai propri prodotti.

Il termine è stato introdotto per la prima volta dall’ambientalista Jay Westerveld che lo impiegò per la prima volta nel 1986 per descrivere la pratica di alcune catene alberghiere di invitare i propri ospiti a ridurre il consumo di asciugamani per motivi di spreco e di inquinamento ambientale. Successivamente emerse che questa strategia serviva soltanto a ridurre i costi dell’azienda (Motavalli, 2011).

Gli anni Novanta sono stati il decennio in cui si è intensificato il fenomeno del greenwashing in quanto si stavano sempre di più affermando temi quali sviluppo sostenibile, risparmio energetico, economia green e per molte imprese, bypassare lo svolgimento delle reali pratiche ambientali era un modo facile anche se disonesto per ottenere consensi e approvazione da parte dei consumatori.

Un'importante conseguenza che porta questa pratica, è la confusione pubblica. Gli oppositori al fenomeno, lo considerano una minaccia sia per l'ambiente che per il consumatore (Dahl, 2010).

Ad esempio, nel 2008 il Consiglio dell'olio di palma della Malesia ha realizzato uno spot televisivo per promuovere il prodotto descrivendolo come un dono della natura i cui alberi danno la vita a centinaia di specie di flora e fauna. In realtà, secondo alcune associazioni tra cui "Friends of the Earth", le piantagioni di olio di palma sono legate all'estinzione di molte specie della foresta pluviale, alla perdita di habitat naturali, all'inquinamento. Gli oppositori a questo spot avevano ragione e accusarono la società di mero greenwashing. La risposta ufficiale arrivò anche dall'Advertising Standards Authority del Regno Unito che dichiarò la violazione degli standard pubblicitari ufficiali bandendo lo spot televisivo⁷.

Di casi come questo ce ne sono tanti altri e purtroppo il consumatore non sempre riesce a riconoscere chi sta dicendo la verità e chi mente, con il rischio di far rovinare la reputazione anche ai brand onesti e realmente sostenibili. Per aiutarlo in questo, sono molte le organizzazioni internazionali che si impegnano per individuare i comportamenti falsi e opportunistici. In assenza di un valido sistema normativo, le associazioni di consumatori e ambientalisti come Greenpeace, operano per garantire una comunicazione trasparente, leale, onesta. Inoltre, la scuola di Giornalismo e Comunicazione dell'Università di Oregon e EnviroMedia Social Marketing hanno inventato "the greenwashing index", un portale online in cui le persone possono postare foto di comunicazioni sospette per poi essere valutate e classificate da esperti su una scala da 1 a 5 dove 1 è "autentico" e 5 è "falso".

Ma quali sono effettivamente le conseguenze nell'adottare un comportamento falso di comunicazione sostenibile?

La prima cosa ad essere intaccata, è il capitale reputazionale (Siano, 2012) e il conseguente aumento del rischio reputazionale all'aumentare della frequenza di questo tipo di pratiche scorrette.

⁷Advertising Standards Authority. ASA Adjudication on Malaysia Palm Oil Council. London: Advertising Standards Authority; Jan 9, 2008. Disponibile al link: http://www.asa.org.uk/Complaints-and-ASA-action/Adjudications/2008/1/Malaysia-Palm-Oil-Council/TF_ADJ_43763.aspx.

alla comunicazione ambientale e/o una scarsa conoscenza dei temi ambientali che si desiderano comunicare.

Assenza di informazioni	Non fornire informazioni (dati o specifiche caratteristiche), a supporto di quanto dichiarato attraverso la pubblicità o il packaging del prodotto. Se l'informazione esiste, non dovrebbero sussistere remore o timori a comunicarla. In questo caso, la difficoltà potrebbe riguardare piuttosto, il <i>come</i> comunicare efficacemente l'informazione, attraverso l'utilizzo di linguaggio, stile e canale/i appropriati.
Caratteristica irrilevante	Enfaticizzare una singola caratteristica del prodotto pubblicizzato, ritenendola sufficiente per classificarlo come "green", ma ignorando completamente altri aspetti più importanti.
Inconsistenza dell'impegno	Comunicare iniziative "green" non inserite nel contesto di una visione e di un impegno complessivi dell'impresa nei confronti dell'ambiente (es.: compensazione delle emissioni di CO ₂ relative ad un singolo evento con un progetto di riforestazione, con la pretesa che l'iniziativa faccia diventare "verde" la marca o il prodotto di riferimento).
Finti marchi e certificazioni ("Sindrome dell'amico immaginario")	Fornire dati e informazioni presentandoli come "certificati", ma che non prevedono l'intervento di una terza parte indipendente, che garantisca procedure e veridicità (es.: apposizione, sulla confezione dei prodotti, di marchi ed ecolabel "finti", a cui non corrisponde un reale processo di certificazione).
Autocelebrazione (1)	"Autoglorificarsi", comunicando, come essenza del messaggio, la "bontà" e la generosità dell'impresa nel sostenere e/o finanziare progetti ambientali (anche di incerta o dubbia rilevanza).
Autocelebrazione (2)	Presentarsi come "più verdi" per una determinata tipologia di prodotto, rispetto alla concorrenza, in un contesto produttivo in cui, in generale, le performance ambientali dei beni sono notoriamente scarse.
Suggestioni visive o nell'uso dei termini	Utilizzare termini, espressioni o immagini volutamente "suggestive", che evocano una sensibilità ambientale che non corrisponde alla realtà, ovvero "tingere di verde" una semplice comunicazione commerciale.
Abuso di tecnicismi ("Sindrome del green nerd")	Utilizzare dati, informazioni e linguaggio tecnici complessi, rendendo intenzionalmente difficile per il consumatore la loro comprensione e/o verificarne l'attendibilità.

FIGURA 2-5: TIPOLOGIE DI GREENWASHING (IRALDO, MELIS, 2012)

Per affrontare la decisione di approcciarsi o meno alla sostenibilità, un'azienda si trova davanti a due strade:

- **Atteggiamento passivo:** l'impresa pur sapendo che esiste un mercato che premia i prodotti ecologici, continua a perseguire il fine della produzione dei prodotti "tradizionali". In questo modo però, rischia di perdere competitività perché non si tratta soltanto di rispondere ad esigenze di mercato, ma di essere rigorosi nel rispetto dei requisiti legislativi.
- **Atteggiamento ambizioso:** l'impresa seria e onesta decide di intraprendere con impegno un percorso di investimenti per la progettazione, ricerca e innovazione dei propri prodotti al fine di potenziare la propria performance ambientale.

Resta poi a lei scegliere la strada più onesta e corretta per comunicare ciò che di green viene praticato internamente.

Per evitare di cadere nella trappola del greenwashing quindi, occorre controllare costantemente i propri comportamenti, avere consapevolezza di ciò che accade nell'organizzazione, verificare sempre le informazioni, non mentire mai agli stakeholder, fare attenzione al linguaggio e alle parole utilizzate.

CAPITOLO 3 - *Il green marketing applicato nelle realtà organizzative*

Introduzione

Il capitolo prende in esame tre casi aziendali di successo che negli ultimi anni hanno saputo attuare una strategia di marketing sostenibile. Le tre aziende provengono da tre settori completamente diversi e sono: Molino Rossetto (preparati, farine, lieviti ecc.), Patagonia (abbigliamento) e Unilever (alimentazione, bevande, prodotti per l'igiene e per la casa). Si tratta inoltre di aziende molto diverse anche dal punto di vista della dimensione, dei risultati, del mercato in cui operano, della strategia messa in pratica. Ciò per dimostrare che essere un'azienda green è facilmente realizzabile e non è un'opportunità esclusiva soltanto per alcuni settori o per determinate tipologie di aziende.

Molino Rossetto S.p.A.

L'azienda Molino Rossetto, nasce nel 1970 a Pontelongo (PD) da una famiglia di mugnai che ha saputo tramandare per otto generazioni impegno, tradizione e passione. Il brand padovano è stato in grado di uscire dalla trappola del bene commodity e diventare un brand riconosciuto dal consumatore finale che percepisce la loro offerta di maggior valore.

La mission di questo brand⁸ è di proporsi al consumatore che è sempre più curioso e interessato a ciò che consuma, con prodotti innovativi, funzionali, semplici, veloci, sani e naturali. Grazie alla scelta attenta delle materie prime, alla cura meticolosa di ogni fase della lavorazione, all'impiego di tecnologie all'avanguardia, Molino Rossetto garantisce una gamma di prodotti di altissima qualità. La loro offerta spazia dalle farine di grano tenero e di mais ai preparati (a cui basta aggiungere acqua) per pizza, pane, dolci.

Col tempo hanno saputo differenziarsi ancora di più attraverso delle linee di prodotti ancora più specifiche come quella delle farine di forza, delle Specialità regionali e quella dedicata alla prima colazione con i cereali soffiati biologici. Navigando nel sito web, è facile identificare quale sia il loro orientamento al mondo della sostenibilità e del green.

⁸ <http://www.molinosrossetto.com>

Essi dichiarano che “*utilizzando energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili possiamo ridurre del 60% le emissioni di CO2 equivalente*”. Per questo il brand ha così deciso di sostenere lo sviluppo e l'utilizzo di Energie Rinnovabili e, da settembre 2010, ha realizzato un impianto fotovoltaico per soddisfare il fabbisogno



FIGURA 3-1: IL BRAND UTILIZZA ENERGIA RINNOVABILE (MOLINOROSSETTO.COM)

energetico necessario al funzionamento degli impianti. Per Molino Rossetto è stata una decisione importante soprattutto come scelta etica. Inoltre, l'azienda che presta particolare attenzione ai temi dell'ecologia, si è impegnata anche nella progettazione di nuovi pack. Nel 2013, vengono lanciate nuove tipologie di imballi eco compatibili per ridurre l'impatto ambientale: per tutte le farine della linea classica vengono introdotti da quell'anno imballi in carta FSC (Forest Stewardship Council), ovvero proveniente da foreste controllate e gestite in maniera eticamente ed ecologicamente sostenibile, secondo severi standard ambientali e normative internazionali.

La necessità di rinnovare il packaging, era dettata dal fatto che si voleva creare uno spazio unico nello scaffale ed essere identificati subito dal consumatore che entra nella corsia. Questo può essere definito anche come visual merchandising inteso come il lavoro svolto dall'azienda per dare al prodotto un'identità visiva forte ed essere immediatamente riconoscibile. La confezione è stata totalmente rivoluzionata, non solo dal punto di vista dei materiali, ma anche del design, dei colori utilizzati, della grandezza. Se prima venivano prodotti pacchi da 25 kg, ora vengono introdotti nuovi formati più alla portata del consumatore finale e delle sue necessità (1kg e 500g).

I risultati raggiunti sono eccellenti, come scrive il Corriere della Sera⁹ (24 Agosto 2012): “Tra il 2007 e il 2015 l'azienda ha più che quadruplicato il volume d'affari, passando da 11,9 a 50,6 milioni di euro di fatturato: ha innovato e ampliato il portafoglio di prodotti (non solo farine per vari usi, ma anche prodotti innovativi e funzionali), ha raddoppiato gli impianti, ha aperto nuovi canali di vendita (dalla grande distribuzione all'e-commerce), ha inventato un brand originale”.

⁹ Corriere della Sera “Rossetto, diventare grandi grazie ai piccoli formati e il Molino quadruplica i volumi negli anni della crisi” del 24 agosto 2012. Disponibile al link: <http://www.molinosrossetto.com/it/blog/109-corriere-della-sera-settembre-2016>

Per quanto riguarda il marketing promozionale, anch'esso è stato ben progettato: Valentina Cagnin, responsabile web marketing, ha affermato che la comunicazione del brand è ben sviluppata sia online che offline¹⁰. Per quanto riguarda la prima, essa comprende la creazione di un sito di e-commerce, l'utilizzo di vetrine quali Facebook e Instagram per condividere i propri prodotti, la condivisione di ricette e articoli sul proprio sito web, la collaborazione con food-blogger che raccontino ai loro lettori come si sono trovati con i prodotti a marchio Molino Rossetto.

Altrettanto sviluppata è la comunicazione offline: sul sito del brand, alla voce *Experience*, si possono individuare tutti gli eventi e fiere ai quali l'azienda ha partecipato, le relazioni con la stampa e con la radio, i programmi televisivi di cucina con i quali il brand ha collaborato.

Inoltre la leva promozionale del marketing mix cura molto le relazioni con la clientela. Un obiettivo importante che si è posta è quello di rendere consapevole e partecipante il consumatore: l'azienda ha creato dei video in cui viene illustrato l'intero processo di produzione all'interno della fabbrica, vengono fornite informazioni circa la provenienza delle materie prime, i canali di distribuzione utilizzati per far giungere il prodotto direttamente al consumatore finale. È stata poi creata all'interno del sito, un'area che raccoglie articoli, ricettari, curiosità sui propri prodotti allo scopo di dividerli con la propria clientela come "Io mangio sano", "7 cereali per 7 giorni" e molti altri. L'obiettivo di questo tipo di comunicazione è proprio quello di rendere informato il consumatore e indurlo ad un cambiamento più sano e sostenibile del proprio stile di vita e dei consumi. Infine, ad oggi l'azienda Molino Rossetto è titolare di sette certificazioni che le sono state conferite sempre ad ottimi voti. Essere in possesso di certificati anche internazionali, è sinonimo di credibilità e autorevolezza perché un attestato aiuta ad abbattere lo scetticismo e l'incertezza che possono sorgere nella mente del consumatore circa la veridicità della sostenibilità in un'azienda. Nel 2015, Molino Rossetto dopo una sollecitazione dei suoi clienti più importanti (GDO), ha deciso di intraprendere la strada per ottenere una nuova certificazione (IFS food) di valenza internazionale. Le certificazioni all'interno dell'azienda, spiega la direttrice marketing Chiara Rossetto in un video¹¹, servono da una parte come stimolo e incentivo a fare sempre meglio, dall'altra

¹⁰ CUOA Business School (2017) Conf. "Marketing che passione" Fondazione CUOA Altavilla Vicentina - 4 marzo 2017

¹¹ Video aziendali di Molino Rossetto: <http://www.molinosossetto.com/it/content/8-azienda>

parte come strumento rappresentato dalle certificazioni per poter soddisfare al meglio le esigenze di tutti i clienti.

Molino Rossetto può essere considerata un'azienda sostenibile che è riuscita a superare il problema del bene commodity e diventare un brand forte e riconoscibile. I suoi punti di forza sono stati la profondità di gamma, l'innovazione di prodotto pur mantenendolo semplice e riconducibile alla tradizione italiana, le collaborazioni con la grande distribuzione ai fini di soddisfare ogni esigenza del consumatore finale.

Patagonia Inc.

Patagonia è un'azienda di abbigliamento outdoor che nasce nel 1973 in California da Yvon Chouinard. Quando per la prima volta decise di assumersi un impegno finanziario e di intenti verso la crescente crisi ambientale, Patagonia era ancora piccola¹². Iniziò con regolari donazioni a favore di piccoli gruppi che lavoravano per il recupero di aree degradate. La scelta non era casuale: il brand preferiva evitare di dare soldi alle grandi organizzazioni non governative (ONG) che sostenevano un sacco di spese per la sola gestione interna. Dal 1986 in poi, l'azienda si impegnò a devolvere il 10% dei profitti annui a questi gruppi e la promessa è stata mantenuta tutti gli anni fino ad oggi indipendentemente dal rendimento dell'azienda.

Nel suo sito web, la mission è chiara e in evidenza: *“Realizzare il prodotto migliore, non provocare danni inutili, utilizzare il business per ispirare e implementare soluzioni per la crisi ambientale”*. Si può quindi affermare che si tratta di un brand che si attiene ad un capitalismo consapevole (Kotler, 2015), ovvero caratterizzato da un nuovo modo di guardare al business (Mackey, Sisodia, 2014). Secondo gli autori, il capitalismo consapevole è basato su quattro principi fondamentali:

- *Buona causa*: ogni business deve avere una buona causa che va oltre la semplice ricerca di profitto. Il denaro è sicuramente un risultato necessario ma l'azienda deve perseguire anche altri obiettivi superiori.
- *Integrazione d'interessi*: il business deve consapevolmente generare valore condiviso per l'intera comunità di stakeholder. Va superata quindi la mentalità secondo la quale gli interessi della comunità si oppongono a quelli del singolo.

¹² Patagonia: la storia <http://eu.patagonia.com/it/it/company-history.html>

- *Leadership consapevole*: i leader delle aziende devono saper motivare e coinvolgere i propri collaboratori piuttosto che mirare a potere e ricchezza individuali. Devono essere guidati da buona causa e mettersi al servizio delle persone.
- *Cultura economica*: la cultura del capitalismo consapevole si basa su valori come fiducia, autenticità, cura, trasparenza, integrità, apprendimento e miglioramento personale. Le persone desiderano fortemente lavorare per aziende che possiedano questi principi.

La responsabilità sociale dell'azienda riguarda in primo luogo il rispetto delle condizioni di lavoro garantendo così che tutti i prodotti Patagonia siano realizzati in condizioni di lavoro umane, sicure, eque e legali lungo tutta la catena di produzione. In secondo luogo, è un'azienda che non trascura l'ambiente ma lo protegge e lo preserva. Secondo la teoria della *Triple Bottom Line*, illustrata nel primo capitolo, Patagonia si può considerare un'azienda a tutti gli effetti sostenibile perché soddisfa a pieno i tre obiettivi posti dalla teoria: economico, ambientale e sociale.

Il suo sito web infatti, si articola in un'ampia area - *Responsabilità sociale e tutela dell'ambiente* - dedicata totalmente all'impegno sostenibile preso dall'azienda¹³. Patagonia infatti è estremamente convinta che la crisi ambientale sia in procinto di raggiungere un punto di non ritorno. Se non vengono subito messe in atto misure volte a ridurre le emissioni di gas a effetto serra, a difendere l'acqua e l'aria pulita e a disinvestire dalle tecnologie "sporche", l'umanità nel suo complesso distruggerà la capacità di autoriparazione del pianeta.

Uno dei primi obiettivi che si è posta Patagonia, è di essere una *activist company* intesa come un'azienda che partecipa attivamente e concretamente per abbattere l'impatto sull'ambiente e salvaguardarlo. Attraverso la partecipazione all'iniziativa 1% For The Planet, Patagonia ha devoluto 74 milioni di dollari a migliaia di gruppi attivi a livello locale, impegnati con attività quali: smantellamento di dighe, ripristino di foreste e fiumi, tutela di specie vegetali e animali a rischio di estinzione e molto altro. Come accennato precedentemente, Patagonia è un brand che preferisce sostenere le piccole associazioni: invece di devolvere ingenti somme per un limitato numero di cause, ogni anno preferiscono donare somme più modeste (12.000 dollari massimo a gruppo), a centinaia di destinatari.

¹³ <http://eu.patagonia.com/it/it/corporate-responsibility.html>

Un secondo obiettivo che si è posto il brand, è quello di impegnarsi lui stesso nella salvaguardia dell'ambiente. Questo per loro significa controllare i materiali e i metodi utilizzati per realizzare i prodotti, assumersi la responsabilità per l'intero ciclo di vita del prodotto ed esaminare il modo in cui vengono utilizzate le risorse. In particolare, Patagonia presta particolare attenzione ai tessuti e alle tecnologie utilizzate realizzando capi e attrezzature di alta qualità, capaci di durare per anni e che possano essere riparati, così da non doverne acquistare di nuovi. Il sito web fornisce ricchi approfondimenti a riguardo: per ogni materiale utilizzato in produzione vengono illustrate la storia, la provenienza e le sue caratteristiche. Ad esempio per la canapa (ma si possono trovare informazioni per ciascun tipo di tessuto o tecnologia utilizzati), essi ci tengono a raccontare al proprio consumatore che si tratta di una fibra naturale che viene coltivata con un basso impatto sull'ambiente e che la sua coltivazione non richiede irrigazione, pesticidi, fertilizzanti chimici o semi OGM.

Per concludere, Patagonia ha dato vita a *Footprint Chronicles*. L'obiettivo è ricostruire il costo ambientale della catena produttiva della società offrendo la massima trasparenza possibile sulla *supply chain* per agevolare la riduzione dell'impatto socio-ambientale negativo creato dai prodotti perché anche Patagonia si considera parte del problema. Ad esempio è particolarmente difficile ridurre l'impatto ambientale associato alla realizzazione dei capi di abbigliamento più tecnici, soprattutto delle shell Patagonia. A differenza di altri articoli, una shell è un indumento "salvavita" che deve necessariamente offrire performance eccellenti nelle peggiori condizioni climatiche del mondo. Purtroppo, per raggiungere la performance desiderata, si deve ricorrere all'utilizzo di carburanti fossili. Se da un lato Patagonia è alla ricerca di materiali e processi alternativi, dall'altro esiste ancora una notevole distanza tra gli obiettivi green a cui il brand mira e la produzione di alcuni suoi prodotti.

La comunicazione ambientale di Patagonia è certamente trasparente, coerente e credibile. Il brand trasmette al consumatore sicurezza e quest'ultimo sa di potersi fidare e soprattutto che tutto ciò che viene comunicato esternamente sulla sostenibilità aziendale è veritiero e ha un riscontro effettivo all'interno dell'organizzazione. Inoltre l'acquirente è più invogliato ad acquistare un prodotto del brand perché sa che sta indirettamente anche lui contribuendo alla salvaguardia dell'ambiente tramite le donazioni. Patagonia è sostenibile non solo grazie alle offerte, ai materiali, alle tecnologie utilizzate, ma anche grazie ad un suo totale e completo orientamento green che si può riscontrare negli uffici, dove sono in vigore sistemi di efficienza energetica per l'elettricità, nei parcheggi con i pannelli solari,

nelle mense con cibi biologici e tanto altro. Patagonia è un brand ma soprattutto un esempio per il consumatore.

Unilever Plc.

Il terzo caso aziendale preso in analisi riguarda Unilever, una multinazionale anglo-olandese proprietaria di molti tra i marchi più diffusi nel campo dell'alimentazione, bevande, prodotti per l'igiene e per la casa. Unilever nasce nel 1930 dalla fusione di due società, l'inglese Lever Brothers e l'olandese Nederlandsche Margarine Unie.

È con il nuovo millennio che il brand inizia ad esplorare nuovi percorsi fino alla scelta di diventare sostenibile, intesa come strategia incentrata sulla crescita aziendale, nel tentativo di ridurre l'impatto ambientale e migliorare quello sociale¹⁴.

Nel 2010 il brand, di fronte ai cambiamenti climatici, lancia il Piano sul vivere sostenibile (Unilever Sustainable Living Plan - USLP), un programma impostato su un modello di business green. Il piano racchiude tutta una serie di obiettivi e scopi in materia di sostenibilità che si possono così racchiudere:

1. Entro il 2020 aiutare più di 1 miliardo di persone a migliorare la propria salute e il proprio benessere.
2. Entro il 2030, dimezzare l'impronta ambientale derivante dalla produzione e dall'utilizzo dei suoi prodotti, facendo al contempo crescere il business.
3. Entro il 2020, migliorare la vita di milioni di persone, facendo al contempo crescere il business aziendale.

Il brand infatti è estremamente convinto che la sua attività non possa peggiorare la vita delle persone e del pianeta e per questo dal 2010 ha deciso di sviluppare un modello di crescita sicuramente redditizio e competitivo ma soprattutto responsabile¹⁵. Il piano rappresenta per Unilever, un progetto che gli consenta di raggiungere la crescita desiderata contribuendo allo stesso tempo ad una riduzione dell'impatto ambientale e ad un aumento dell'interesse sociale. La crescita di Unilever avviene attraverso:

- *I brand più sostenibili*: le ricerche dimostrano che i consumatori preferiscono acquistare prodotti di marchi sostenibili. Ad oggi sono 18 i marchi "sustainable living", tra cui Dove, Lipton e Hellmann's, che vantano un obiettivo chiaro rispetto a questioni sociali o ambientali. Nel 2016, i "sustainable living brands" hanno rappresentato il 60% della crescita dell'azienda.

¹⁴ <https://www.unilever.it/about/who-we-are/our-history/2010-present.html>

¹⁵ Vivere sostenibile: <https://www.unilever.it/sustainable-living/>

- *Minori costi e rischi:* riducendo gli sprechi di energia, materie prime e risorse naturali, si aumenta l'efficienza restando meno esposti alla volatilità dei prezzi. Inoltre, operare in maniera sostenibile aiuta a proteggere la supply chain dai rischi associati ai mutamenti dell'ambiente di riferimento.
- *Maggiore fiducia:* porre la sostenibilità al centro del modello di business aiuta ad essere credibili nei confronti dei consumatori e rafforza le relazioni con gli stakeholder.

Oltre al Piano sul vivere sostenibile, il brand si è impegnato anche su altre questioni che meritavano la sua attenzione. Nel 2015, la comunità internazionale ha individuato 17 Global Goals, ovvero un elenco di 17 priorità per combattere i mutamenti climatici, le ingiustizie e le diseguaglianze e porre, per sempre, fine alla povertà. Alcune aziende, tra cui Unilever, hanno ricoperto un ruolo fondamentale nell'individuazione degli obiettivi ma soprattutto nel conseguimento di essi. Unilever in particolare si è concentrato su:

- **Deforestazione:** Assieme ad altre forze del settore, il brand si impegna a raggiungere, entro il 2020, una deforestazione netta pari a zero in rispetto a quattro diverse materie prime: olio di palma, soia, carta e cartone, manzo.
- **Agricoltura sostenibile:** è stato lanciato un programma nutrizionale dal nome Seeds of Prosperity, in collaborazione con la Global Alliance for Improved Nutrition e la Sustainable Trade Initiative. Il programma promuove l'importanza di nutrirsi in modo corretto, seguire una dieta varia e lavarsi le mani con il sapone.
- **Acqua pulita e servizi igienici:** un terzo della popolazione mondiale non ha accesso ad un bagno pulito e sicuro. Il progetto "One Way" di Domestos (brand del gruppo Unilever) affronta la situazione indicando agli imprenditori di India e Vietnam come fornire e mantenere bagni in buone condizioni igieniche e soprattutto educare le comunità locali all'importanza dei servizi igienici.
- **Opportunità per le donne:** Grazie a TechnoServe sono stati creati dieci Sunlight Water Centres, che consentono di fornire acqua pulita e accessibile a diverse comunità nigeriane. I centri svolgono anche la funzione di negozio del villaggio e offrono alle donne che li gestiscono la possibilità di acquisire competenze aziendali e di guadagnare uno stipendio.

Unilever crede che un futuro più luminoso per tutti sia già iniziato. Le sfide e obiettivi che si è posto sono molto ambiziosi e non vanno sottovalutati. Il brand è convinto di essere non solo sulla strada giusta, ma di percorrere l'unica strada possibile, verso una

crescita costante, redditizia, competitiva e responsabile. La crescita sostenibile è un lavoro di squadra, che incontra non poche difficoltà. Ma è soltanto affrontandole, che si troveranno numerose opportunità di crescita per le persone e per le aziende.

Conclusioni

La sostenibilità oggi è una pratica che viene sempre di più apprezzata e utilizzata e può rappresentare la giusta strategia per vincere in un mercato in cui ormai la concorrenza è spietata.

L'essere sostenibili rappresenta infatti un'opportunità che consente prima di tutto di differenziarsi dai competitors.

Poiché ad oggi adottare pratiche sostenibili è una strategia diffusa ma ancora non totalmente adottata, essere green può risultare uno strumento per presentare la propria offerta sul mercato come di maggior valore. Stiamo vivendo un'epoca in cui ad evolvere non sono soltanto le imprese, ma gli stessi consumatori che apprezzano sempre di più gli sforzi compiuti da esse in materia di sostenibilità. Infatti, nel momento in cui la società ha iniziato a sentirsi più coinvolta dalle dinamiche ambientali, alcune imprese hanno iniziato a modificare alcuni dei loro comportamenti per meglio rispecchiarsi con i nuovi interessi della clientela (Jay Polonsky, 2008).

Il green marketing, rappresenta il punto di contatto necessario tra l'ambiente di riferimento e l'azienda stessa: è cioè responsabile di identificare, anticipare e soddisfare i bisogni dei consumatori in modo profittevole e allo stesso tempo sostenibile (Peattie, Charter, 2003).

Il green marketing potrà rappresentare opportunità di crescita e di successo per l'azienda che lo adotta nei casi in cui:

- Abbia serie intenzioni sostenibili e consideri il profitto come un mero risultato e non come fine ultimo
- Adotti una visuale a tre dimensioni di uguale importanza: economica, ambientale, sociale
- La comunicazione praticata sia veritiera e trasparente
- Abbia serio intento ambientale e non tenti di sfruttare l'ondata verde di quest'epoca come mera strategia opportunistica per innalzare i profitti

Dallo sviluppo sostenibile dipenderanno in tutto il mondo, il benessere futuro delle generazioni presenti ma soprattutto future: è nostro compito lasciar loro un ambiente che

non sia pregiudicato e compromesso, ma che consenta loro di poter soddisfare i propri bisogni.

Numero di parole: 14315

Riferimenti bibliografici

Libri e articoli scientifici

Awan, A. G., Wamiq, S. (2016) "Relationship between environmental awareness and green marketing" *Science International*, 28(3)

Christopher, M. (2005) "Supply chain management. Creare valore con la logistica" 1° ed. Milano, Torino: Pearson Education Italia

Cianciullo, A., Silvestrini, G. (2010) "La corsa della green economy: come la rivoluzione verde sta cambiando il mondo" 1° ed. Milano: Edizioni Ambiente

Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (1988) "Il futuro di noi tutti" 1° ed. Milano: Bompiani

Dahl, R. (2010) "Green Washing: Do you know what you're buying?" *Environmental health perspectives*, 118(6), A246

Daniele, D., Romani, S. (2004) "Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing" (Vol. 30) 1° ed. Milano: FrancoAngeli

Grant, J. (2009) "Green marketing. Il manifesto" 1° ed. Milano: Brioschi Editore.

Iraldo, F., Melis, M. (2012) "Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità" 1° ed. Milano: Il Sole 24 Ore

Jay Polonsky, M. (2008) "An introduction to green marketing" *Global Environment: Problems and Policies* 2, 1

Karl, E., Kinnear, T. C. (1976) "Ecological Marketing" 1° ed. Chicago: American Marketing Association

Kotler, P. (2015) "Principi di marketing" 15° ed. Milano, Torino: Pearson Italia

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010) "Marketing 3.0" 1° ed. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons Inc

Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., Costabile, M. (2014) "Marketing management" 14° ed. London: Pearson

Lai, K. H., Cheng, T. C. E., Tang, A. K. (2010) "Green retailing: factors for success" *California Management Review*, 52(2), 6-31

Mackey, J., Sisodia, R. (2014) "Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business" 3° ed. Brighton (MA): Harvard Business Review Press

McLuhan, M. (2015) "Gli strumenti del comunicare" Milano: Il Saggiatore

Ottman, J. (2011) "The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding" 2° ed. Oakland (CA): Berrett-Koehler Publishers

- Peattie, K., Charter, M. (2003) "Green marketing" *The marketing book*, 5, 726-755
- Persico, M. G., Rossi, F. (2016) "Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo" 1° ed. Milano: FrancoAngeli
- Pollard, S. a cura di., (2012) "Storia economica contemporanea" 3°ed. Bologna: Il Mulino
- Ricotti, P. (2010) "Sostenibilità e Green Economy. Quarto Settore. Competitività, Strategie e Valore Aggiunto per le imprese del terzo millennio" 1° ed. Milano: FrancoAngeli
- Scott, W. G. (2005) "Introduzione al concetto di marketing sostenibile." AA. VV. *Etica pubblica, finanza, globalizzazione*, Milano, Medusa, 25-41
- Shrum, L. J., McCarty, J. A., Lowrey, T. M. (1995) "Buyer Characteristics of the Green Consumer and Their Implications for Advertising Strategy" *Journal of Advertising*, 24(2), 71-82
- Siano, A. (2012) "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese. Sinergie" *Italian Journal of Management*, 3-23
- Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R. (2013) "Operations Management" 7° ed. London: Pearson
- Smith, N., Drumwright, M., Gentile, M. C. (2010) "The New Marketing Myopia" *Journal of Public Policy & Marketing*: Spring 2010, Vol. 29, No. 1, pp. 4-11

Report di ricerca, fonti giornalistiche, relazioni a seminari

- Advertising Standards Authority (2008) "ASA Adjudication on Malaysia Palm Oil Council". London: Advertising Standards Authority [online]. Disponibile al link: http://www.asa.org.uk/Complaints-and-ASA-action/Adjudications/2008/1/Malaysia-PalmOil-Council/TF_ADJ_43763.aspx [9 gennaio 2008]
- Cappellari, R. (2017) Conferenza "Marketing che passione". Altavilla Vicentina, 4 marzo 2017. Fondazione CUOA Business School
- Fondazione Sodalitas, GfK Eurisko (2010) "Le prospettive della responsabilità sociale oggi in Italia" [online]. Disponibile al link <http://download.terna.it/terna/0000/0062/42.pdf> [aprile 2010]
- Motavalli, J. (2011) "A History of Greenwashing: How Dirty Towels Impacted the Green Movement" *Daily Finance* [online]. Disponibile al link: <https://www.aol.com/2011/02/12/the-history-of-greenwashing-how-dirty-towels-impacted-the-green> [11 febbraio 2011]
- The Nielsen Company (2015) "The Sustainability Imperative" Nielsen [online]. Disponibile al link: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/dk/docs/global-sustainability-report-oct-2015.pdf> [12 ottobre 2015]
- Fabbri, L., Lepore V. (2012) Conferenza YouToBeGreen "Strategie di comunicazione sostenibile". Roma, 18 giugno 2012. SGM Conference Center

Webgrafia

https://www.digital4.biz/executive/approfondimenti/la-sostenibilita-aziendale-come-vantaggio-competitivo_43672153250.htm

<http://www.glossariomarketing.it/significato/marketing-sostenibile/>

<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1431/9501>

<http://info312621.wixsite.com/csnnatives/single-post/2015/06/16/Il-marketing-del-futuro>

<http://www.focus-lab.it/green-marketing-comunicazione/>

<http://www.eyesreg.it/2011/il-difficile-rapporto-tra-economia-e-ambiente/>

<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-08-27/se-social-premiano-l-eticamente-corretto-213921.shtml?uuid=ADs6b4AB>

<http://publisher.wizness.com/reports/the-smi-wizness-social-media-sustainability-index-2012>

<https://regenesi.com/2017/03/21/prodotti-green-quanto-sono-disposti-a-spendere-i-consumatori/>

www.istat.it

http://web.resmarche.it/resmarche/articles/art_2582.html

<http://www.molinosossetto.com>

<http://www.molinosossetto.com/it/blog/109-corriere-della-sera-settembre-2016>

<http://eu.patagonia.com/it/it/home/>

<http://eu.patagonia.com/it/it/corporate-responsibility.html>

<https://www.unilever.it/>

<https://www.unilever.it/sustainable-living/>