Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Direzione delle Imprese Internazionali

LO SVILUPPO SOSTENIBILE: UNA LEVA PER AVVALORARE E ACCRESCERE L'IMPORTANZA DEL MADE IN ITALY IN ITALIA E NEL MONDO.

RELATORE

Prof. Matteo De Angelis

CANDIDATO

Ludovica Cerchi 655791

CORRELATORE

Prof. Alberto Marcati

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

Indice

Indice 2
Indice delle figure 5
Indice delle tabelle 6
INTRODUZIONE 7
1 Il marketing internazionale: l'effetto Made In 10
1.1 Il marketing nelle imprese internazionali 10
1.1.1 Il ruolo del marketing nelle strategie di entrata 11
1.2 Il ruolo del Prodotto, il Prism Effect 14
1.2.1 Il Prism Effect 17
1.3 IL Country of Origin Effect 19
1.3.1 Review della Letteratura 20
1.3.2 Il Country of Origin in un'ottica di marketing 23
1.4 Il Made in Italy 25
1.4.1 Lo status delle esportazioni Made in Italy 27
1.4.2 Le eccellenze produttive italiane: Le 4 "A" 29
1.4.2.1 Settore Agroalimentare 30
1.4.2.2 Settore dell'Abbigliamento 31
1.4.2.3 Settore dell'Arredo-casa 32
1.4.2.4 Settore dell'Automazione-meccanica 33
1.4.3 Dai distretti industriali ai grandi marchi 34
2 Lo Sviluppo Sostenibile: Ambiente, Risorse, Innovazione e Qualità 37
2.1 Lo sviluppo sostenibile e le sue variabili 37
2.1.1 L'approccio operativo e gli obblighi legislativi delle imprese 43
2.1.1.1 Responsabilità Ambientale 45

2.1.1.2 Responsabilità Sociale 46
2.2 Il Marketing Sostenibile 50
2.2.1 I rischi del marketing sostenibile: il *Greenwashing* e la *Sustainability Marketing Myopia* 52
2.2.2 La comunicazione della sostenibilità d'impresa 53
2.2.2.1 Il Codice Etico 55
2.2.2.2 Il Bilancio di Sostenibilità 56
2.2.2.3 Il Cause Related Marketing 57
2.2.3 Il ruolo dei consumatori 58
2.2.3.1 Identikit del consumatore etico-sostenibile 61
2.2.3.2 Tendenze emergenti: il neo-lusso sostenibile 63
2.3 Perché è importante la responsabilità sociale ed ambientale? L'impatto economico sulle imprese italiane 64
2.4 Analisi di settore 68
2.4.1 Sostenibilità nei settori del Made in Italy 69
3 I casi studio: sostenibilità nel made in Italy 72
3.1 Introduzione 72
3.2 Alimentare 76
3.2.1 Garofalo 77
3.2.2 Barilla Group 80
3.3 Abbigliamento/pelletteria 85
3.3.1 Prada Group 87
3.3.2 Benetton Group 91
3.4 Arredamento-casa 95
3.4.1 Poltrona Frau Group 97

3.4.2 Natuzzi 99
3.5 Automazione/meccanica 100
3.5.1 Ferrari 102
3.6 Analisi cross-settoriale 104
Conclusioni 107
4 APPENDICE 109
4.1 Elaborazioni dati questionario 109
4.2 Ricerca sui Prodotti Made in Italy e la loro Sostenibilità 113
14 Bibliografia 121

Indice delle figure

Figura 1: Modalità di entrata nel mercato estero *13*

Figura 2 Il Continuum tra standardizzazione e adattamento *15*

Figura 3 L'Effetto Prisma *18*

Figura 4: L' "Halo Effect" *22*

Figura 5: Il "Summary Effect" *22*

Figura 6: Esportazioni di beni dall'Italia e domanda potenziale *28*

Figura 7: Rilevanza delle esportazioni per i principali comparti dei beni agricoli *29*

Figura 8: Rilevanza delle esportazioni per i principali comparti dei beni di consumo *30*

Figura 9: Rilevanza delle esportazioni per i settori dei beni di investimento *30*

Figura 10: Esportazioni italiane di beni di investimento per settore *33*

Figura 11: Le categorie della Responsabilità Sociale *39*

Figura 12: Le interconnessioni tra le dimensioni della sostenibilità dello sviluppo *42*

Figura 13: Esempio di Codice Etico (Barilla) *56*

Figura 14: Percentuale di consumatori con propensione all'acquisto di prodotti realizzati da imprese con una reputazione "sostenibile" *60*

Figura 15: Mappa di segmentazione dei consumatori sostenibili *63*

Figura 16: Andamento del fatturato nel 2014 rispetto all'anno precedente (val. %) *67*

Figura 17: Imprese che hanno esportato nel 2014 (val. %) *67*

Figura 18: Aggettivi associati al Made in Italy *75*

Figura 19: Analisi dati questionario su Made in Italy e Sostenibilità (Alimentare) *77*

Figura 20: Analisi dati questionario su Made in Italy e Sostenibilità (Abbigliamento) *87*

Figura 21: Analisi dati questionario su Made in Italy e Sostenibilità (Arredamento-casa) *97*

Figura 22: Analisi dati questionario su Made in Italy e Sostenibilità (Automazione industriale) *102*

Figura 23: Importanza del rispetto dei criteri etici, sociali e ambientali per l'acquisto di prodotti in ciascun settore *109*

Figura 24: Convinzione che i prodotti "Made in Italy" siano preferibili ad altri di differente provenienza per ciascun settore *110*

Figura 25: Rifiuto di acquisto di prodotti perché poco responsabili dal punto di vista ambientale o sociale in ciascun settore *110*

Indice delle tabelle

Tabella 1: Punteggi scala di Likert settore Alimentare *111*

Tabella 2: Punteggi scala di Likert settore Abbigliamento *111*

Tabella 3: Punteggi scala di Likert settore dell'Arredamento *112*

Tabella 4: Punteggi scala di Likert settore dell'Automazione *112*

INTRODUZIONE

Sia lo sviluppo sostenibile, che il Made in Italy, sono due argomenti di forte impatto e di grande risonanza internazionale, specialmente nell'attuale contesto socio-economico che stanno fronteggiando i Paesi di tutto il mondo.

I gravi cambiamenti climatici, i continui fatti di cronaca sulla violazione dei diritti dell'uomo, la carente attenzione alle tematiche culturali e territoriali, le instabilità geo-politiche, hanno determinato un crescente interesse sull'argomento della sostenibilità d'impresa. Questa non è più considerata banalmente in termini ecologici, ma abbraccia anche la sfera sociale, quella culturale, e quella legale, all'interno di un framework basato sulla sostenibilità economica.

Tutto ciò è ovviamente un argomento di rilevanza internazionale, ma è stato in questa trattazione analizzato in relazione ed in funzione del Made in Italy, inteso come modello manageriale tipico delle imprese italiane, e caratterizzato da tutti quegli elementi che lo contraddistinguono, e che rendono i suoi prodotti unici ed apprezzati sia all'interno del mercato locale che a livello globale.

L'effetto generato sul mercato dall'italianità di beni e servizi e marchi, attribuisce già di per sé un valore aggiunto all'offerta; tuttavia, per rendere le imprese italiane maggiormente profittevoli, ed incrementare il loro vantaggio competitivo nel medio-lungo termine, è necessario che esse implementino una strategia di sviluppo sostenibile, senza la quale le loro future performance potrebbero essere a rischio.

Lo scopo di questa tesi, dunque, è di analizzare come, in quelli che vengono definiti i settori tipici del Made in Italy (Alimentare, Abbigliamento, Arredo-Casa e Automazione), si mettano effettivamente in pratica i principi di sviluppo sostenibile, e come essi vengano comunicati, sia in seguito ad obblighi normativi, sia per dovere morale, che per una questione di immagine di brand.

Da una parte, quindi, risulta fondamentale portare avanti un'analisi osservativa attraverso dei casi empirici di aziende italiane, che si distinguono nei vari settori sopracitati per le loro performance economiche e sostenibili. Dall'altra, è di estrema rilevanza indagare l'impatto che questa strategia ha sui consumatori, ovvero capire se essi percepiscano realmente come valore aggiunto le caratteristiche che rendono sostenibile un determinato marchio, e se vi siano differenze all'interno dei singoli settori. Questo, può infatti fornire indicazioni interessanti alle

imprese, su quali siano le criticità che incontrano in una strategia di sviluppo sostenibile, e quali sono invece gli elementi su cui far leva. Infine, risulta interessante capire se, per i consumatori, le due variabili siano realmente due facce della stessa medaglia, ovvero se il concetto di Made In Italy sia imprescindibile da fattori che testimoniano la rilevanza ambientale, socio-economica ed etica del territorio in cui le imprese sono radicate ed in cui quindi attingono per reperire le risorse di cui necessitano, ma che, allo stesso tempo, restituiscono sotto forma di posti di lavoro, fatturato ridistribuito tra la popolazione, rilevanza del territorio a livello distrettuale ed internazionale ed una lunga serie di altri benefici socio-culturali.

Affinché l'analisi sia supportata da una solida base teorica, e attinga le sue radici da studi e ricerche che si sono susseguiti nel tempo, questa tesi è stata strutturata in tre parti: le prime due di approfondimento sul tema del Made in, e dello sviluppo sostenibile, la terza rappresentata dai casi studio.

Il primo capitolo approfondisce il ruolo del marketing nelle imprese internazionali, con un focus su quali sia il ruolo del prodotto, e del marchio che lo rappresenta, e gli effetti che esso subisce con il passaggio dei confini nazionali. Sono stati analizzati, attraverso un'attenta review della letteratura, il Prism Effect, il Country of Origin Effect e l'effetto Made In, ossia tutte quelle alterazioni percettive del consumatore nei confronti di un brand, legate all'internazionalizzazione dello stesso, ed in particolare, quelle legate all'immagine che il Paese d'origine ha all'estero. Nel dettaglio, è stato poi avanzato uno studio sul Made in Italy e sui settori tipici che lo rappresentano (Alimentare, Abbigliamento, Arredo-casa e Automazione-meccanica), sia attraverso le principali caratteristiche, che grazie ad alcuni dati economici che ne testimoniano il peso e l'andamento. Infine, il capitolo è stato concluso con una breve spiegazione sulla distribuzione delle aziende nel territorio italiano, ovvero sull'evoluzione del concetto di distretto industriale.

Nel secondo capitolo, è stato indagato il significato di sviluppo sostenibile e di quali siano le sue variabili. Successivamente il concetto è stato analizzato sia da un punto di vista normativo che da quello del marketing e della comunicazione, andando a sottolineare quali siano gli strumenti usati dalle imprese, e gli elementi distintivi del target a cui si rivolgono. Per concludere, sono stati proposti degli approfondimenti, riguardanti i risultati e l'impatto economico di attività di responsabilità sociale ed ambientale sui settori del Made in Italy.

Infine, nel terzo ed ultimo capitolo si è voluta studiare l'attenzione alle attività di corporate social responsibility di varie imprese all'interno di ciascun settore del Made in Italy. Questa fase è stata preceduta dalla somministrazione, ad un campione di 114 individui, di un questionario appositamente redatto e funzionale alla ricerca avviata in questa fase. Con questa ricerca si è voluto perseguire da un lato l'obiettivo di indagare come vengano declinate le responsabilità ambientali ed etico-sociali, nel rispetto delle norme ed in una visione di lungo termine volta alla sostenibilità economica e reddituale. Dall'altro, quale impatto ha tale operato delle aziende sulla percezione dei consumatori, in funzione dei singoli settori. Evidenziare, quindi, eventuali best practices oppure portare alla luce delle criticità.

Essendo ben consapevole, della vastità degli argomenti trattati, e degli inevitabili limiti che ha questa trattazione, ci si augura, ad ogni modo, che possa essere un utile spunto per future ricerche ed approfondimenti, considerato, soprattutto, che il duplice tema sostenibilità-Made in Italy, è stato da pochi analizzato in correlazione.

1 IL MARKETING INTERNAZIONALE: L'EFFETTO MADE IN

1.1 Il marketing nelle imprese internazionali

L'ambiente globale in continua evoluzione ed espansione[1][2], la globalizzazione, e il mondo che viene percepito dai consumatori sempre più piccolo, presentano per le imprese grandi opportunità, ma allo stesso tempo delle imprescindibili minacce.

Le aziende e le istituzioni, dunque, hanno dovuto reagire di conseguenza a questo clima mutevole. Per poter cogliere le possibilità che l'abbattimento delle frontiere internazionali, il progresso tecnologico e gli accordi politici e doganali tra Paesi hanno messo a disposizione, e allo stesso tempo per far fronte ai conseguenti problemi legati all'incremento della competitività, è fondamentale, per le imprese che vogliono rimanere forti sul mercato, avere un'adeguata strategia a livello globale e un approccio di marketing internazionale.

Dal momento che i consumatori hanno molte più opzioni per prodotti apparentemente simili, le imprese devono inevitabilmente assicurarsi che i loro prodotti siano di alta qualità, ma allo stesso competitivi ed accessibili.

Il marketing internazionale, quindi, non può prendere in considerazione solo le banali differenze linguistiche tra i diversi Paesi in cui già commercia o in cui vorrebbe entrare, ma deve attentamente valutare tutto ciò che riguarda la cultura, la saturazione del mercato e le abitudini dei consumatori.

A questo proposito, è importante sottolineare come molte imprese, specialmente le americane e le europee, hanno focalizzato i loro sforzi non solamente sulle semplici[3] esportazioni, ma hanno attentamente adattato i loro brand ai consumatori, alle differenze demografiche e ai mercati globali.

---

[1] Secondo la World Trade Organization, il volume degli scambi internazionali è aumentato di 33 volte tra il 1951 e il 2010.

[3] Tra le varie modalità d'ingresso in un nuovo Paese, le esportazioni risultano essere quelle con più basso rischio e più basso coinvolgimento impiegato nella strategia.

Per quanto riguarda ciò che si vuole intendere con marketing internazionale, come per ogni concetto di così ampia portata, non esiste una definizione univoca. Si può, ad ogni modo, delineare come applicazione dei principi di marketing a più Paesi, oltre quello di origine dell'impresa in considerazione, basato sull'estensione della strategia di marketing locale, con particolare attenzione al target e all'adattamento al mercato di riferimento. [4]

I rapidi cambiamenti tecnologici degli ultimi decenni hanno significato un progressivo abbattimento delle barriere, sia geografiche, che culturali, ed una facilità comunicativa sorprendente, tale per cui anche le più piccole imprese che precedentemente sarebbero rimaste limitate alla loro realtà locale, e che non possiedono una presenza fisica in altri Paesi, possono proporre i propri prodotti o servizi sul mercato internazionale. Questo significa che chiunque voglia espandere il proprio business al di fuori dei confini nazionali, può facilmente decidere di mettere in atto una strategia in tal senso; tuttavia il grado di successo di una tale scelta sarà determinato dalla ricerca di marketing preliminare, e dall'adattabilità al contesto del prodotto, della comunicazione e delle varie leve del marketing mix.

Di seguito analizzeremo, con un maggiore focus, le alternative modalità di ingresso nel mercato estero, strettamente collegate alla strategia che poi verrà posta in essere, specialmente in termini di marketing e di prodotto, con un'attenzione particolare ad alcuni effetti come il Country of Origin, che si manifestano in queste condizioni.

1.1.1 Il ruolo del marketing nelle strategie di entrata

Nel momento in cui un'impresa decide di entrare in un Paese estero, le scelte essenziali che deve compiere, ed in cui il marketing gioca un ruolo decisivo, sono sostanzialmente tre, la rilevanza delle quali varia a seconda delle dimensioni aziendali e dell'esperienza acquisita:

- La scelta del mercato estero: in quali e quanti mercati entrare
- Il timing d'ingresso: quando entrare

[4] Secondo l' American Marketing Association (AMA) "international marketing is the multinational process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives."

- Le modalità di entrata: quali azioni compiere.[5]

Mentre le prime due scelte si basano su processi di marketing analitico, la terza comprende anche elementi di marketing operativo, ed è quella che qui di seguito verrà analizzata più nel dettaglio.

È proprio nel momento in cui l'impresa decide di espandere la propria presenza su territori che vanno oltre quello domestico, che il ruolo del marketing diventa rilevante, preliminarmente per la raccolta di informazioni sugli stakeholders e sul contesto in cui essi sono inseriti, e successivamente a livello operativo, nella valutazione e selezione della modalità di ingresso più adatta al caso e con l'applicazione della strategia che ne consegue. Questo tipo di orientamenti strategici sono infatti strettamente collegati alla strategia di marketing, che consiste nella " efficace assegnazione e coordinamento delle risorse di marketing per realizzare gli obiettivi dell'organizzazione "[6]. Se ad esempio l'impresa fosse interessata semplicemente all'aumento dei volumi, l'obiettivo di marketing a livello operativo sarebbe quello di incrementare la domanda di mercato. Se viceversa lo scopo aziendale primario fosse quello di differenziare l'offerta, allora la strategia di marketing internazionale sarebbe decisamente più attenta allo studio dei gusti dei consumatori esteri, ai prodotti concorrenti e dunque alla domanda insoddisfatta, per terminare quindi con lo sfruttamento delle leve di marketing mix per soddisfarla prontamente.

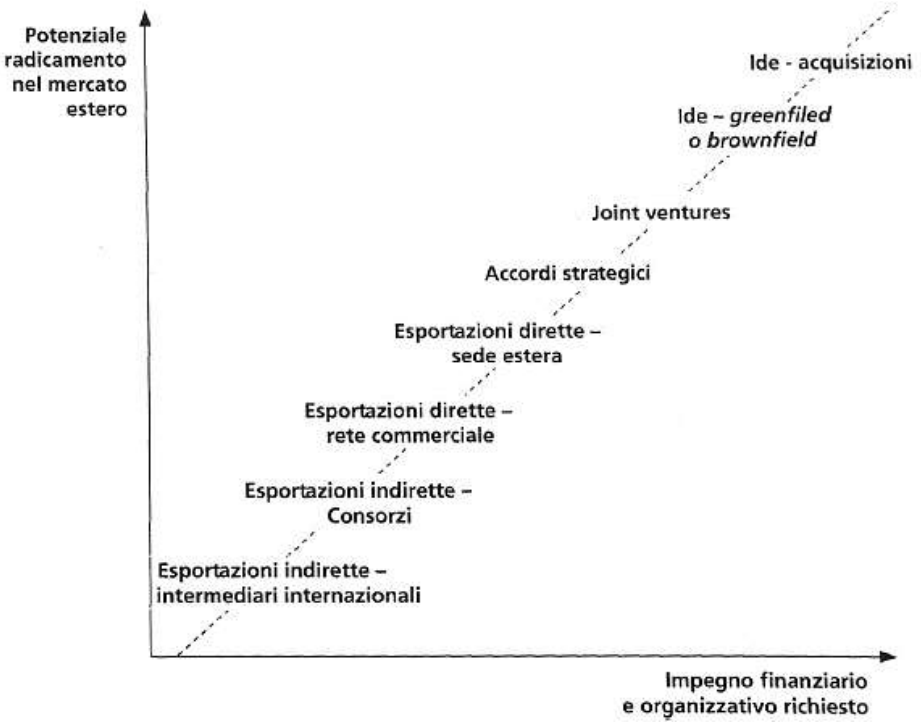
Partendo quindi dalle diverse modalità di ingresso, che come rappresentato dalla Figura 1, sono determinate da due variabili (potenziale radicamento nel mercato estero ed impegno finanziario/organizzativo richiesto), è possibile determinare quale sia il ruolo delle scelte di marketing che ne deriva.

Partendo dalla modalità più semplice di internazionalizzazione, possiamo dire che le esportazioni, che consistono nella spedizione di prodotti nel Paese estero, si distinguono in dirette e indirette. In quest'ultimo caso le strategie di marketing sono quasi completamente inesistenti, ad eccezione dell'instaurazione di rapporti commerciali con le controparti. Per quanto riguarda le esportazioni dirette, invece il ruolo del marketing è maggiore, sebbene consista, nella gran parte dei casi, solamente nella gestione delle relazioni con la rete di venditori. Questa può essere rappresentata da un ufficio predisposto a svolgere l'attività di esportazione, o da una

[5] (Caroli, 2012)
[6] (Zinkhan, 1994)

filiale estera di vendita (sussidiaria commerciale), il cui compito può spingersi anche all'analisi del mercato estero volta ad una migliore adattabilità del prodotto.

Figura 1: Modalità di entrata nel mercato estero



Fonte: Caroli M., Gestione delle imprese internazionali, Milano, McGraw-Hill, 2012

Incrementando il rischio e il coinvolgimento impiegato nella strategia di entrata, si giunge agli accordi di collaborazione, che possono essere distinti in accordi di tipo equity come le joint venture o le partecipazioni ed accordi di tipo non equity come il franchising, lo scambio di licenze, oppure ancora, accordi commerciali e tecnologici.[7] In caso di questo ultimo tipo di partnership, le scelte di marketing vengono delegate quasi per intero al partner che svolge l'attività in loco, e il compito dell'impresa è solo quello di controllare che questa sia svolta secondo le linee guida prestabilite in termini di posizionamento del marchio.

Nel caso di joint venture, molto dipende dal tipo di accordo che è stato stipulato e dall'autonomia decisionale della controparte che ne deriva. Molto spesso, tuttavia, accade che i partner non si trovino in accordo sulle strategie di marketing da perseguire sia nel breve che nel lungo periodo.

[7] (Tunisini, et al., 2013)

Ad esempio, è tipico delle imprese statunitensi reinvestire i propri profitti, spesso proprio in attività di marketing, al fine di espandere il business, mentre gli investitori esteri locali prediligono la ritenzione degli utili e si concentrano maggiormente sulle vendite di breve periodo.[8]

La maggiore forma di coinvolgimento nel mercato estero sono gli investimenti diretti esteri (IDE), in cui l'impresa ha un controllo ed una presenza diretta sul territorio ed in cui, perciò, le scelte di marketing sono decentrate completamente o in parte alla sussidiaria estera. La Dell, ad esempio, è una società americana di computer specializzata in campo tecnologico, con stabilimenti in molti altri Paesi che assemblano i personal computer con parti realizzate a loro volta in tutto il mondo. Dell, poi, commercializza i propri computer con un'enfasi eccezionale sulle esigenze del cliente e la personalizzazione del prodotto, a differenza di altre aziende, che vendono i prodotti pre-lavorati, senza badare alle preferenze dovute alla differenziazione della domanda del mercato estero.[9]

In conclusione, è possibile notare come, se da una parte esistano spinte crescenti verso l'omogeneizzazione dell'offerta, dovute ad un mondo globale in cui gli stili di vita, i gusti e le preferenze dei consumatori sono sempre più allineate a livello mondiale, dall'altra è possibile immaginare come ci sia anche una tendenza al ritorno alle tradizioni e alle peculiarità culturali dei singoli Paesi. Conseguenza di ciò sono alcune strategie di internazionalizzazione e di posizionamento ibride che permettono alle imprese di sfruttare da un lato i vantaggi della standardizzazione globale e dall'altro quelli dell'adattamento locale.

1.2 Il ruolo del Prodotto, il Prism Effect

Come evidenziato nel paragrafo precedente, spesso le strategie di marketing internazionale risultano più articolate di quelle domestiche, in quanto prevedono un'analisi preliminare del mercato estero, la scelta di un'offerta adeguata ed infine un coordinamento tra le decisioni prese a livello corporate e le filiali.

[8] (Kotler & Armstrong, 2010)
[9] www.marketing-schools.org

Tra le variabili che determinano l'offerta (prezzo, prodotto/brand, comunicazione e distribuzione), di seguito andremo ad analizzare nel dettaglio quella che ai fini di questo studio risulta più significativa, ovvero il prodotto.
A livello di prodotto, le scelte primarie che l'impresa deve prendere sono due, a seconda dei risultati che le ricerche analitiche su mercato e domanda estera hanno evidenziato:

- Può essere sviluppato un prodotto ad hoc per il mercato estero.
- Può essere utilizzato un prodotto già presente sul mercato domestico, senza che ne venga apportata alcuna modifica, oppure con alcuni adattamenti richiesti dalla domanda.

Di fronte a queste due alternative, le imprese possono rispondere attraverso una serie di strategie che si trovano tra due estremi: da un lato una standardizzazione di prodotto a livello globale, dall'altro un totale adattamento al mercato locale. In generale, si possono distinguere cinque differenti strategie internazionali di prodotto tra le quali l'impresa può scegliere al momento dell'entrata nel mercato estero (Figura 2).[10]

Figura 2 Il Continuum tra standardizzazione e adattamento

Fonte: Caroli M., Gestione delle imprese internazionali, Milano, McGraw-Hill, 2012

1. *Prodotto globale*, quando l'impresa commercializza senza alcuna alterazione di packaging, comunicazione o altre leve di marketing mix i prodotti in ogni area geografica in cui è presente. Questo comporta delle economie di scala in termini di marketing, produzione e costi di ricerca. Tuttavia, può risultare discriminante nel lungo periodo, nel momento in cui i prodotti non soddisfano completamente i gusti dei nuovi mercati. Ad

[10] (Caroli, 2012)

ogni modo, sono molti i casi in cui questa strategia risulta estremamente efficace, come è possibile osservare dagli esempi di Gillette, Heineken, o Kellogg's.[11]

2. *Prodotto con adattamenti di elementi di marketing*: In questo caso il prodotto viene proposto sul nuovo mercato con alcune variazioni di marketing, specialmente per quanto riguarda gli elementi intangibili come marca o immagine. Questi cambiamenti sono dovuti essenzialmente a differenze culturali e religiose tra Paesi; dove ad esempio un colore rappresenta qualcosa di gioioso, altrove è il colore del lutto, dove un simbolo può essere di buon auspicio, in altri territori può rappresentare tutto il contrario. Altre volte, invece, i cambiamenti sono dovuti a semplici adattamenti ai gusti locali. È così, quindi, che imprese come l'Algida, che vendono prodotti pressoché identici in tutto il mondo, si presentano con nomi diversi ovunque (Frigo, Frisko, Wall's, Ola, Tio Rico, Good Humor, e molti altri).
3. *Prodotto con adattamenti tecnico-produttivi.* In questo caso il prodotto contiene delle modifiche a livello fisico-tecnico al fine di assecondare le preferenze dei consumatori e di adattarsi alle necessità del mercato. Questo accade molto spesso nel settore alimentare in cui le differenze tra Paesi sono notevoli. Per ritornare all'esempio della famosa azienda di Unilever, si può evidenziare, infatti, come l'Algida venda sul mercato britannico la "Viennetta" ai gusti di menta e bacche rosse, che in Italia non avrebbe alcun successo, a differenza dei tipici vaniglia, tiramisù o zabaione. O ancora, è possibile osservare come McDonald's, la catena statunitense di fast-food, offra menu diversificati in ciascun Paese, spesso con prodotti tipici e specialità locali, per avvicinarsi il più possibile alle preferenze dei clienti.[12]
4. *Prodotto con adattamenti di produzione e marketing.* Questo è il caso in cui il Paese d'origine e i mercati esteri sono talmente differenti per cui c'è bisogno di apportare delle modifiche sia del primo che del secondo tipo.
5. *Prodotto ad hoc*, è il caso estremo di adattamento. Il prodotto viene concepito appositamente per un determinato mercato in funzione delle sue caratteristiche, delle preferenze dei consumatori e degli eventuali competitors.

[11] (Kotler & Armstrong, 2010)
[12] (Todaro, 2015)

1.2.1 Il Prism Effect

La percezione di un determinato prodotto o servizio è il risultato dell'interazione tra le caratteristiche fisiche del prodotto stesso, l'immagine del brand ed una serie di preconcetti del consumatore dovuti a passate esperienze d'acquisto.

Gli studiosi, Dupus e Prime[13] affermano che gli elementi caratterizzanti la percezione nel Paese estero dell'impresa, sono quattro: l'ambiente, i consumatori, il punto vendita, e il network di relazioni che essa crea all'interno e all'esterno.

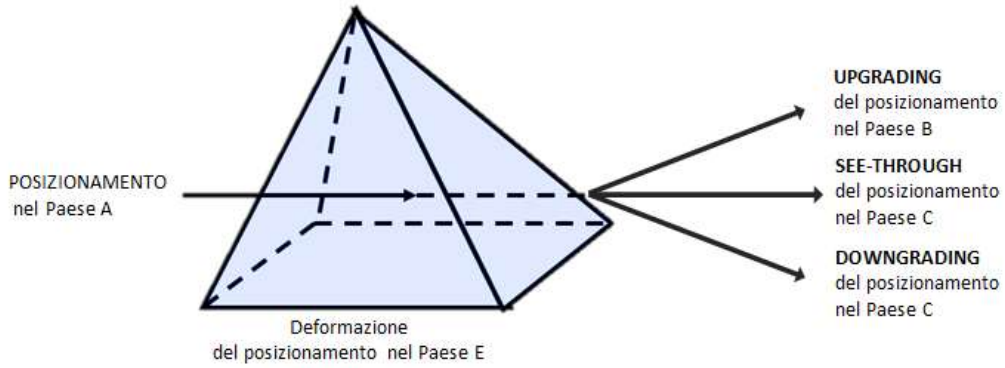
In base alla percezione che gli individui hanno di questi elementi possiamo valutare la percezione che essi avranno sui prodotti realizzati dall'impresa in questione.

Quando il fattore che determina più degli altri la percezione dei beni e servizi del Paese d'origine, sia in termini positivi che negativi, è l'idea che del Paese stesso i consumatori possiedono, si parla di *Country of Origin Effect*, il quale verrà successivamente analizzato nel dettaglio.

"Nel management interculturale, il Country of Origin Effect, viene pressoché a combaciare con la denominazione di "Prism Effect"".[14] Zaiţ lo definisce "la deformazione dei punti di forza e delle debolezze del prodotto, che avviene con il varco dei confini regionali o nazionali"[15]. L'effetto di questo attraversamento nazionale può avere una conseguenza nel posizionamento rafforzante, trasparente, riduttivo, o oscurante (Figura 3).

[13] (Dupus & Prime, 1996)
[14] (Apetrei & Petruşca, 2010)
[15]"modification of strong points and weaknesses of the product of a company by crossing over the regional or national limits (borders)" (Zaiţ, 2002)

Figura 3 L'Effetto Prisma



Fonte: http://docenti.luiss.it/deangelis/economia-e-gestione-delle-imprese-internazionali-20142015/slide-delle-lezioni/

- L'effetto *Upgrading* (rafforzante) caratterizza un prodotto che trae dei benefici da una percezione positiva dell'impresa e del nuovo Paese in cui il business si è espanso. Quando il prodotto è lanciato sul nuovo mercato, i potenziali clienti hanno un'idea più o meno precisa del mercato di provenienza, sulla quale basano l'immagine che hanno del prodotto. Gli elementi di successo sono derivati in particolare da alcuni stereotipi diffusi di cui il Paese di provenienza beneficia nel nuovo mercato, ma anche da una campagna di marketing appositamente realizzata per il target estero, che in molte occasioni può risultare notevolmente differente da quello domestico.
- L'effetto *Downgrading* (riducente) è l'opposto dell'effetto rafforzante, e si concretizza quando il prodotto lanciato sul nuovo mercato è percepito come non all'altezza. L'effetto prisma, in questo caso, è dunque un effetto totalmente negativo, tale per cui i consumatori del Paese target hanno una visione spiacevole del Paese d'origine o dell'impresa in cui il prodotto è stato realizzato. È il tipico caso di prodotti provenienti dalla Cina, che per una serie di stereotipi, viene associata alla produzione di beni di bassa qualità e basso costo.[16][17]
- L'effetto *See-Through* (trasparente) rappresenta una situazione in cui il prodotto è percepito tale e quale a come lo è nel mercato di provenienza, dunque, il più vicino possibile alla realtà, senza alcun aumento o riduzione di valore. L'effetto è nullo.

[16] (Marino & Mainolfi, 2013)
[17] (Anholt, 2008)

- L'effetto *Deformante/Opacizzante* è l'estremo dei possibili scenari che un'impresa può fronteggiare. Come suggerisce il nome, l'effetto è nullo, all'interno del prisma la luce non penetra, il che non permette il formarsi di un'immagine o di una determinata percezione del prodotto. Quando tale effetto si concretizza, l'impresa deve essere consapevole che il prodotto o il brand, se non il Paese stesso, non rappresentano assolutamente nulla per il target di destinazione, e bisogna partire da zero per la realizzazione di una strategia di marketing. Spesso questo tipo di effetto si verifica per prodotti che non hanno un impatto diretto sui consumatori.

1.3 IL Country of Origin Effect

Se in generale possiamo dunque parlare di Effetto Prisma, nel momento in cui si varcano i confini del Paese d'origine, parlando nel dettaglio del marketing globale, possiamo dire che è in gran parte il *Country of Origin Effect* (COE) ad influenzare la percezione dei prodotti esteri.
Le impressioni e gli stereotipi diventano parte dell'immagine del brand e contribuiscono alla sua definizione. I consumatori identificano ciò che è diverso come qualcosa che potenzialmente minaccioso, ed è per questo motivo che spesso le imprese tendono a minimizzare le caratteristiche che ne evidenziano l'origine estera, cercando di adattarsi nel miglio modo possibile al mercato locale; se si intraprende questa strategia, è evidente che la capacità di successo dipende dalle buone capacità dell'azienda all' adattamento locale.
Quando, però, l'impresa vuole introdurre un prodotto di elevata qualità riconosciuto a livello internazionale, diventano piuttosto rilevanti gli aspetti che lo identificano con il Paese di provenienza; in questo caso, dunque, il successo della strategia dipenderà dall'abilità di convincere il target di consumatori che i prodotti esteri sono migliori di quelli locali.
Possiamo affermare che il *Country of Origin Effect* consiste nell'estensione, a priori, della percezione che un individuo ha di un Paese, sul prodotto realizzato o proveniente da quel Paese stesso.[18]
Il concetto di "*Made in*" si avvicina quasi del tutto a quello di COE, dal momento che rappresenta l'influenza sui consumatori che il prodotto risente nel momento in cui viene

[18] (Gürhan-Canli & Maheswaran, 2000)

fabbricato in quel Paese. Mentre l'effetto del *Made in* dipende dall'offerta e dunque dalle scelte dell'impresa, il *Country of Origin* risiede nella domanda, ovvero dalla percezione degli individui; sono esattamente due aspetti della stessa medaglia.[19]

Ricordiamo che il bene di un'impresa proveniente da un Paese A, può essere realizzato nel Paese B e C, e le stesse materie prime possono provenire da altre differenti aree; nonostante ciò, spesso quello che conta, soprattutto per i brand più popolari, è la convinzione che i consumatori hanno sulla provenienza del prodotto, indipendentemente da quale sia effettivamente la realtà. Ad esempio, accade spesso che i ristoranti presenti nelle grandi città a livello mondiale adottino nomi italiani come "Da Luigi" o "La trattoria", per creare la percezione nei consumatori della buona cucina, tipica del *Made in Italy*, nonostante la verità sia che non hanno niente di italiano al di fuori del nome.

Il principio del "*made in*" fu introdotto per la prima volta in Inghilterra nel 1877.[20] Dopo la prima guerra mondiale, molti prodotti tedeschi avevano iniziato a diffondersi sul territorio inglese, fino al punto in cui il mercato cominciava ad essere saturo a discapito delle produzioni locali. Per ostacolare le esportazioni, quindi, gli inglesi decisero di imporre ai tedeschi la scritta "Made in Germany" apposta sui loro prodotti, convinti che questo avrebbe bloccato le vendite. Tuttavia ciò non accadde, e al contrario tutto ciò che proviene dalla Germania, dai beni ai servizi, ha acquisito la fama di essere estremamente ben realizzato, di ottima qualità e con un eccellente livello di affidabilità.

1.3.1 Review della Letteratura

La letteratura riguardante il *Country of Origin Effect* può essere suddivisa in tre grandi filoni distinti cronologicamente.[21] Il primo periodo, dal 1965 al 1982, inizia con gli studi di Schooler[22] sul mercato del Centro-America, il quale evidenziava come le gelosie politiche e i pregiudizi nazionalisti dell'intera regione, fossero un ostacolo alla vendita dei prodotti di alcune località in

[19] (GIRALDI, 2010)
[20] (Apetrei & Petruşca, 2010)
[21] (Dinnie, 2003)
[22] (Schooler, 1965)

diverse aree, e si conclude con le ricerche di Bilkey e Nes[23], i quali riassumono tutte le ricerche fatte sino a quel momento, analizzando qualitativamente 25 casi studio sull'argomento.

In questo filone di studi, è chiaro il passaggio da quello che viene definito l'approccio "single cue", in cui l'effetto *Country of Origin* è l'unica variabile del prodotto ad essere analizzata per valutare le scelte dei consumatori, fino a giungere ad una serie di ricerche più complesse, ampliamente approfondite negli anni successivi.

Il secondo periodo, 1983-1992, è caratterizzato da un ulteriore incremento degli studi sull'effetto. Johansson, et al. (1985)[24] e Ettenson, et al. (1988)[25] mettono in discussione le conclusioni tratte dai precedenti autori, evidenziando come l'influenza del *Country of Origin* sia stata sopravvalutata, in particolare nei casi in cui non si sia fatto uso di un approccio "multi-cue", attraverso il quale si afferma che altre variabili del prodotto come il prezzo o la qualità hanno un effetto maggiore della provenienza dello stesso. Lo studio multi-cue di Johansson, effettuato su automobili provenienti dal Giappone e dagli Stati Uniti, prevedeva 13 attributi (prezzo, accelerazione, sicurezza, stile, comfort...) che i rispondenti dovevano valutare. Nonostante l'importanza delle affermazioni riguardo la rilevanza effettiva del *Country of Origin Effect*, che risultò, grazie a questa ricerca, minore di quanto si assumesse in precedenza, lo studio soffriva di due importanti debolezze: il piccolo campione di studenti, e l'artificialità del questionario loro sottoposto, ben lontano dal reale processo d'acquisto.

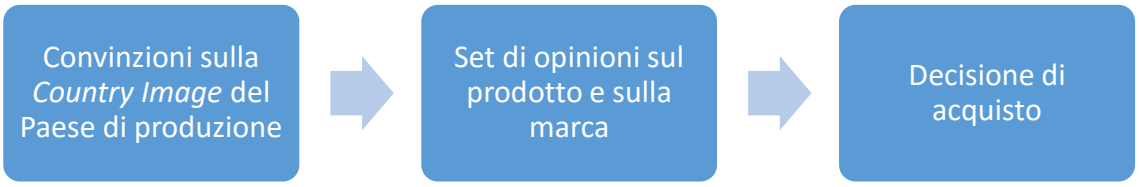
Uno dei più citati autori sul tema è Han[26] [27], che esamina il ruolo dell'immagine del Paese attraverso alcuni studi sulle automobili e sui programmi TV. I risultati di Han dimostrano che la "Country Image" può essere utilizzata dai consumatori in termini di "Effetto Halo" oppure di "Summary Effect".

Il primo, *l'effetto alone*, descrive una situazione in cui l'immagine del Paese è usata per valutare prodotti di cui l'individuo non ha precedenti esperienze d'acquisto e su cui possiede insufficienti informazioni, in questo modo espande il giudizio e gli attributi che ritiene avere su quel Paese, al prodotto. Il processo, come mostrato in Figura 4, parte dall'opinione positiva o negativa della country image come parametro per valutare la qualità di un prodotto e, dunque, per poter

[23] (Bilkey & Nes, 1982)
[24] (Johansson, et al., 1985)
[25] (Ettenson, et al., 1988)
[26] (Han, 1990)
[27] (Han, 1989)

decidere circa l'acquisto o meno; ciò accade in particolare per quanto riguarda quella categoria di beni più complessi e con un prezzo maggiore.

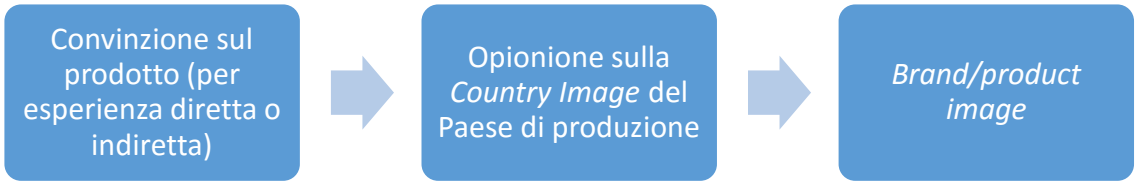
Figura 4: L' "Halo Effect"



Fonte: elaborazione personale

L'*effetto sintesi (summary construct)* si concretizza, invece, quando i consumatori diventano familiari con i beni provenienti da una determinata zona, in seguito ad esperienze d'acquisto precedenti o per passaparola indiretto. In questo modo formano un'idea circa l'immagine del Paese e di conseguenza di tutti i prodotti che da lì provengono (Figura 5).

Figura 5: Il "Summary Effect"



Fonte: elaborazione personale

I due modelli, in un approccio dinamico, si fondono come continuo processo complementare, in cui i giudizi sul prodotto influenzano le opinioni sul Paese e viceversa.[28]

Il terzo filone di studi che parte dal 1993, arrivando agli studi contemporanei, si focalizza su una concettualizzazione nuova del *Country of Origin Effect*, in termini di "Brand Origin"[29], "Product-Country Image"[30], "Product-Place Image"[31]. In questo periodo ci si concentra anche sull'effetto che il *Country of Origin* ha sui servizi, e non più esclusivamente sui prodotti tangibili, diventati sempre più rilevanti in funzione delle conseguenze della globalizzazione. In

[28] (Jaffe & Nebenzahl, 2006)
[29] (Thakor & Kohli, 1996)
[30] (Papadopoulos & Heslop, 1993)
[31] (Askegaard & Ger, 1998)

questa fase viene anche rafforzata la relazione che intercorre tra effetto *made in* e il settore del neo-lusso[32]. Il lusso è infatti quel settore per cui il brand e la sua immagine percepita hanno grandissima rilevanza durante il processo d'acquisto, e al contrario dei normali beni, il prezzo non è una variabile discriminante; il lusso è" un industria caratterizzata da un'elevata *brand intensity*, cioè un peso del marchio pari in media al 70% del valore degli asset aziendali"[33]. La ricerca di Bertoli, Busacca e Molteni (2005)[34] effettuata su un campione di consumatori italiani e statunitensi, per studiare il rapporto tra paese di provenienza e brand, pone sotto analisi l'industria dell'abbigliamento. In entrambe le nazionalità prese in considerazione, i consumatori sono risultati più influenzati dalla marca che dalla provenienza dei capi. Tuttavia, per quelle categorie merceologiche risultanti maggiormente legate alla tradizione, la provenienza del prodotto diventa una leva positiva nella scelta d'acquisto, e comunque risulta sempre essere un elemento che permette la riduzione del rischio nella scelta di prodotti per i quali non si dispongono molte informazioni.
Usunier (2000)[35] mette in evidenza come il fattore del *made in* non sia l'unica variabile che contribuisca alla percezione del prodotto, ma ad esso si aggiungono:

- L'immagine dei prodotti importanti confrontata con quella dei prodotti locali, o l'immagine dei prodotti nazionali con quella dei prodotti internazionali.
- L'immagine di alcuni prodotti generici: gli orologi rimandano alla Svizzera, i profumi o le pietre preziose alla Francia, le automobili alla Germania.
- L'immagine nazionale delle imprese manifatturiere
- L'immagine diffusa di alcuni brand nazionali, che permettono di creare una determinata immagine del loro Paese di provenienza

1.3.2 Il Country of Origin in un'ottica di marketing

[32] "Il lusso fatto di scelte premium a prezzi elevati ma non inaccessibili, in grado di rappresentare simbolicamente i gusti, l'identità e la cultura degli acquirenti, può essere definito neo-lusso" (Mattia, 2015)
[33] (Della Bella, 2002)
[34] (Bertoli, et al., 2005)
[35] (Usunier & Lee, 2000)

Da una prospettiva di marketing, il *Country of Origin* è lo strumento attraverso cui differenziare un prodotto dagli altri concorrenti, creando una *Product Identity* unica e riconoscibile dai consumatori a livello internazionale, in modo da renderlo più desiderabile per un determinato target, grazie proprio alle sue differenze che diventano un reale vantaggio competitivo.[36]

Diverse ricerche, tra cui quella dello studioso indiano Kinra[37], affermano che il *Country of Origin* ha un impatto sul desiderio di acquisto del prodotto, più che sull'atto decisivo d'acquisto, ed inoltre, che i consumatori tendono ad avere preferenze maggiori nei confronti dei prodotti domestici, o che al più sono attratti da prodotti esteri nel momento in cui questi risultano estremamente differenti da quelli locali a causa delle loro caratteristiche "esotiche".

La percezione di un Paese è, dunque, riflessa sui prodotti realizzati entro i suoi confini, ma è anche possibile che i due elementi non abbiano niente in comune, spesso per scelta dell'impresa stessa. Infatti, sebbene il Paese abbia una buona immagine, e questa sia in linea con i prodotti realizzati, l'impresa può decidere di investire abbondantemente sul brand e sulle sue caratteristiche principali (qualità, design, tecnologia…), piuttosto che sugli elementi che esalterebbero l'effetto *made in* del Paese d'origine.[38] Questo dipende, a volte, dal target a cui l'impresa si rivolge, dalla convinzione che spesso sia più decisiva nel processo d'acquisto la *Brand Image* piuttosto che la *Country Image,* e dal fatto che quest'ultima sia una variabile facilmente influenzabile da scelte geo-politiche delle istituzioni nazionali, difficilmente controllabili dall'impresa stessa.

Uno studio di Peterson e Jolibert (1995)[39] mostra come il 26% dei consumatori modificano la loro scelta d'acquisto in maniera positiva o negativa a seconda della provenienza del prodotto che stanno per acquistare. In più, è stato evidenziato anche come Paesi industrializzati beneficiano più spesso di un effetto *made in* positivo rispetto ai Paesi in via di sviluppo. Dunque, sebbene obbligatorio[40], risulta discriminante apporre etichette come "Made in Cambogia", "Made in Vietnam", poiché creerebbe un pregiudizio sul prodotto prima ancora che questo sia stato effettivamente testato. Per questa ragione, specialmente i marchi di lusso, per cui ogni aspetto del ciclo di vita del prodotto deve essere attentamente curato e valorizzato, tendono spesso a mantenere la produzione nel proprio Paese.

[36] (Hastak & Hong, 2006)
[37] (Kinra, 2006)
[38] (Caroli, 2012)
[39] (Peterson & Jolibert, 1995)
[40] Codice di Consumo, Decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206

Sulla base di uno studio svolto da Samiee, Shimp, e Sharma[41] che dimostra come gli individui facciano assunzioni sul *Country of Origin* spesso solamente in base a ciò che evoca in loro il nome del brand, Anderson Analytics[42] ha avviato nel 2008 una ricerca on-line su un campione di 1000 studenti statunitensi approfondendo il tema. I risultati evidenziano come il campione non sappia realmente dove vengano realizzati i loro capi di abbigliamento preferiti o gli accessori costantemente indossati. Il 52% degli studenti è convinto che la finlandese Nokia sia in realtà una impresa giapponese, il 48.5% crede erroneamente che Adidas sia un marchio americano anziché tedesco.[43]
Questo sottolinea come, in una strategia di marketing internazionale, sia effettivamente importante ciò che è percepito dai consumatori, nonostante la realtà sia a volte completamente diversa, specialmente se si vuole fare leva sugli aspetti positivi che l'effetto *made in* può generare su determinate categorie di prodotti.

Dopo aver analizzato gli aspetti teorici circa gli elementi di marketing più rilevanti nel processo di internazionalizzazione di un'impresa, di seguito andremo ad trattare nel dettaglio le caratteristiche più strettamente economiche del fattore *Made in Italy*, fulcro di questa tesi.

1.4 Il Made in Italy

Come tutti i Paesi che sono stati colpiti dalla crisi economico-finanziaria del 2008-2009, anche l'Italia sta provando lentamente a riprendersi. Tuttavia, la crisi della domanda interna è ancora fortemente sentita da tutte quelle aziende che si affacciano sul mercato interno. Le imprese che, al contrario, commerciano su mercati internazionali hanno avuto una ripresa più agevolata, soprattutto perché orientate verso quei Paesi definiti come le nuove economie in crescita, che non hanno mai effettivamente avuto gravi conseguenze in seguito agli eventi che hanno seguito lo scoppio della bolla immobiliare USA e il fallimento della Lehman Brothers. In particolare, le esportazioni di quei prodotti appartenenti ai settori tipici delle produzioni *Made in Italy*, hanno superato più agevolmente la crisi grazie alla loro caratteristiche uniche e alla capacità delle

[41] (Samiee, et al., 2005)
[42] (Anderson Analytics, 2007)
[43] (Rosenbloom & Haefner, 2009)

imprese di fare leva sulle richieste di quei consumatori disposti a pagare di più per ottenere beni tipici e di elevata qualità.

Come recita la normativa italiana in vigore, "Si intende realizzato interamente in Italia il prodotto o la merce, classificabile come made in Italy ai sensi della normativa vigente, e per il quale il disegno, la progettazione, la lavorazione ed il confezionamento sono compiuti esclusivamente sul territorio italiano"[44].

I prodotti italiani diventano il simbolo, in particolare a partire degli anni ottanta, in cui il fenomeno inizia ad essere legalmente tutelato da falsificazioni e contraffazioni, di qualità, design, prestigio e cura nei dettagli, specialmente nei settori dell'abbigliamento, arredamento, alimentare e automazione, che per questa ragione vengono definite le "4 A del Made in Italy".

Uno degli aspetti caratteristici del nostro territorio, che ha reso tanto particolari i suoi prodotti è proprio la caratteristica conformazione distrettuale delle produzioni, tipica dei raggruppamenti di piccole e medie industrie manifatturiere italiane sparse in tutte le regioni, da nord a sud. Questo ha ovviamente permesso una concentrazione di know-how e specializzazione unici, che è diventato, per le imprese rappresentative del Made in Italy, un vantaggio competitivo inimitabile, che ha garantito per anni, e continua a garantire vendite a livello internazionale.

Di seguito, in questa parte dell'elaborato, dopo aver analizzato brevemente la situazione dell'export italiano, andremo a studiare le caratteristiche tipiche del Made in Italy che accomunano i suoi settori, ovvero:

- La dimensione medio-piccola della maggior parte delle imprese, raggruppate in distretti industriali dalla forte specializzazione produttiva
- L'eccellenza, la reputazione dei marchi, l'alta specializzazione delle tecniche di produzione, la capacità progettuale, il rispetto delle tradizioni, la cura dei dettagli e del design.
- L' elevato grado di esperienza produttiva, specialmente riguardo a tutto il processo di trasformazione delle materie prime, con particolare attenzione allo sviluppo sostenibile.

[44] Decreto-legge 25 settembre 2009, n. 135, Art 16 (Made in Italy e prodotti interamente italiani), Comma 1

1.4.1 Lo status delle esportazioni Made in Italy

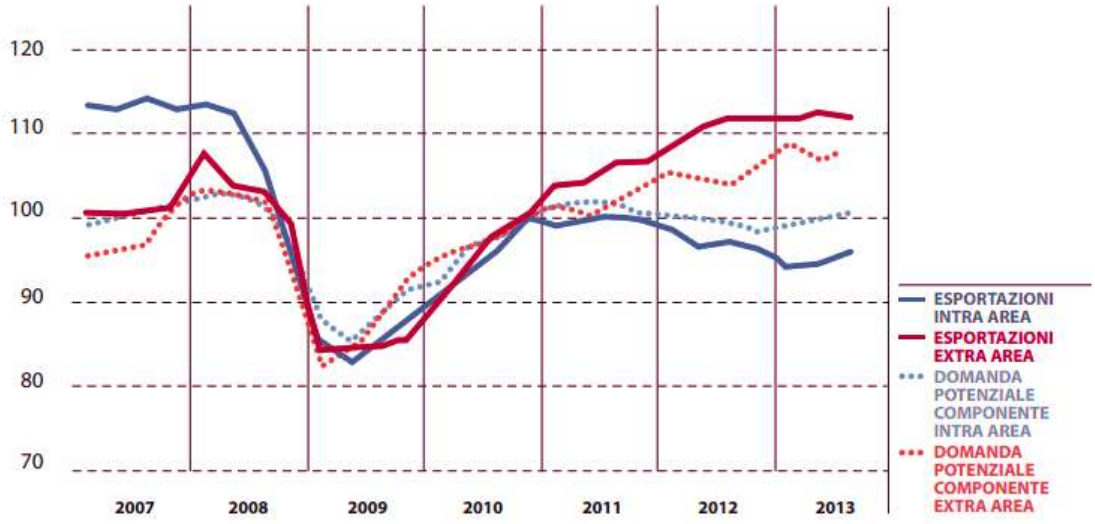
Considerato il fatto che le esportazioni di qualunque Paese, dipendono inesorabilmente dalle importazioni di tutti gli altri, una decrescente performance nel ciclo globale dell'economia e del commercio internazionale, ha avuto conseguenze negative sulla crescita economico-finanziaria italiana.

Come già accennato, dal 2007 a oggi l'Italia ha mantenuto, in termini nominali, un livello invariato di attività economica solo ed esclusivamente grazie alle esportazioni nette, che hanno tamponato la pesante decrescita della domanda interna.

Bisogna tuttavia chiarire cosa ormai si intende per esportazioni e cosa per domanda interna; rientra infatti in quest'ultima definizione, grazie ad un'ottica moderna e leggermente dilatata, anche tutta la parte di commercio con gli altri Paesi europei, che a causa delle similitudini con il mercato italiano, non può essere considerato prettamente estero.[45] Il vero e proprio trainante dell'export dell'Italia risulta essere, piuttosto, tutto quell'insieme di Paesi definiti emergenti (Brics, Mint, Civets), che nonostante siano portatori di numerosi rischi tra cui quelli politici, normativi, di credito e valutari, e nonostante la flessione dei tassi di crescita che sta avvenendo negli ultimi anni, rappresentano ancora un essenziale punto di riferimento per il commercio internazionale europeo ed italiano. Come anche confermato dalla Banca d'Italia, l'export dell'Italia verso i Paesi emergenti, rispetto al totale delle esportazioni è cresciuto di circa 4 punti percentuali dal 2009 ad oggi.

[45] (SACE, 2014)

Figura 6: Esportazioni di beni dall'Italia e domanda potenziale



Fonte: Banca D'Italia[46]

A livello Italia, negli ultimi 8 anni, non ci sono state particolari variazioni nella localizzazione delle esportazioni; il nord Italia, nonostante il rallentamento di Lombardia e Veneto[47] rimane comunque l'area trainante, contando circa il 70% del totale dell'export. Mentre le regioni più a sud rimangono fortemente penalizzate, il centro sud e le isole hanno avuto nell'ultimo periodo un forte aumento delle vendite a livello internazionale.

Bisogna evidenziare un aumento, iniziato già nel 2000, delle vendite di beni di investimento e dei beni intermedi che hanno saputo adattarsi ed integrarsi nelle catene del valore globali. Anche la domanda dei beni agricoli e dell'intero settore agroalimentare è cresciuta, mentre è rimasta invariata la domanda dei beni di consumo (dal 2007 al 2012 stabile intorno al 24%), nonostante le gravi difficoltà riscontrate a livello mondiale per il calo dei consumi successivo alla crisi.

Nonostante il clima non del tutto favorevole alla crescita economica, le stime per il prossimo anno sono decisamente rosee. Infatti, aumentando in generale il commercio a livello globale, si prevede che nel 2017 ci sarà una crescita dell'export italiano di circa il 6.9%.[48]

I maggiori problemi che incontrano le nostre imprese sono, l'accesso al credito, a causa delle forti difficoltà di bilancio riscontrate dalle banche, e dunque ad una forte prudenza nella concessione di prestiti. Spesso è presente la difficoltà ad accedere ai mercati internazionali,

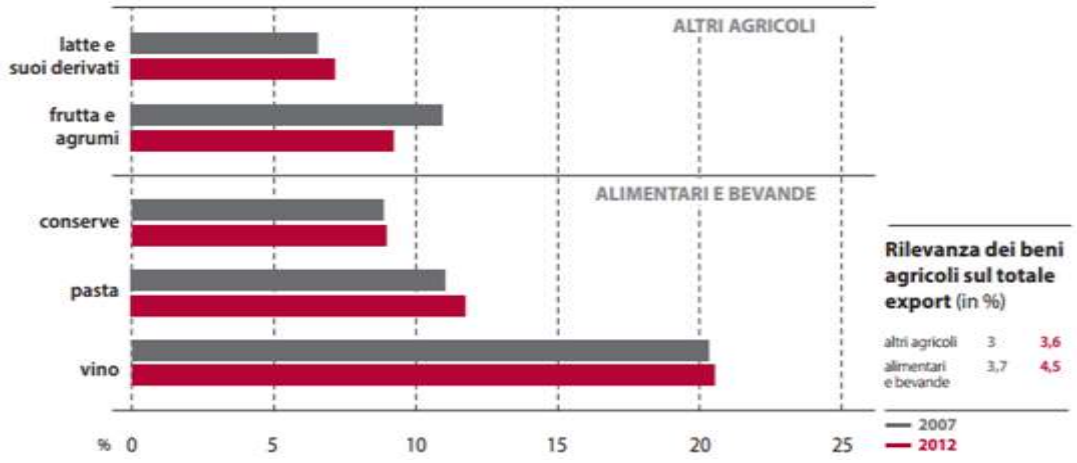
[46] (Banca d'Italia , 2013)
[47] (SACE, 2014)
[48] (SACE, 2014)

dovuta alle piccole o medie dimensioni della gran parte delle aziende che quindi si trovano con una struttura manageriale impreparata e non sempre competente. Infine, bisogna sottolineare come le imprese italiane siamo caratterizzate da una scarsa competitività di prezzo, dovuta in particolare all'elevato costo del lavoro e alle forti pressioni dei sindacati.
Di seguito andremo ad analizzare uno alla volta i quattro settori tipici del *Made in Italy* che compongono la struttura delle esportazioni rilevanti nel panorama italiano, quelle che appunto vengono definite le 4 "A".

1.4.2 Le eccellenze produttive italiane: Le 4 "A"

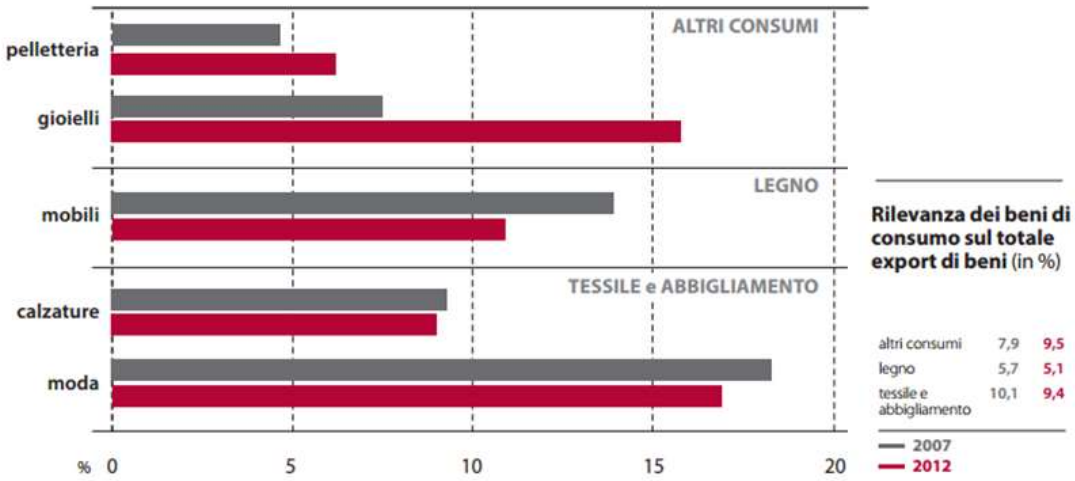
La composizione strutturale dei settori che rappresentano le esportazioni del nostro Paese, è caratterizzata principalmente da 4 industrie: Agroalimentare, Abbigliamento, Arredo-casa e Automazione.
Sotto (Figura 7, Figura 8 e Figura 9), la distribuzione in termini di % sulle esportazioni totali di questi settori.

Figura 7: Rilevanza delle esportazioni per i principali comparti dei beni agricoli



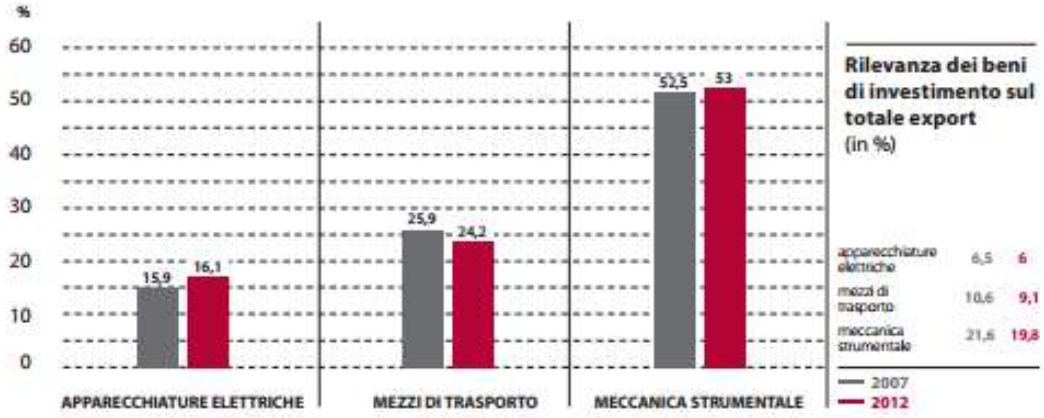
Fonte: elaborazione SACE su dati Istat

Figura 8: Rilevanza delle esportazioni per i principali comparti dei beni di consumo



Fonte: elaborazione SACE su dati Istat

Figura 9: Rilevanza delle esportazioni per i settori dei beni di investimento



Fonte: elaborazione SACE su dati Istat

1.4.2.1 Settore Agroalimentare

Come afferma la Coldiretti[49], il settore agroalimentare sta crescendo, e solo nel primo semestre del 2015 è stato calcolato un aumento dell'8% dell'export in questo ambito. I dati, dunque, sono favorevoli ad assecondare l'obiettivo di 36 miliardi di euro per le esportazioni agroalimentari nel 2015, a fronte dei 30 miliardi raggiunti nel 2014.

[49] (Confederazione Nazionale Coltivatori Diretti) è la maggiore associazione di rappresentanza e assistenza dell'agricoltura italiana.

Questo trend positivo è supportato da una serie di fattori, che vanno da un cambio di valuta favorevole, al fatto che questa categoria merceologica *Made in Italy* risulta essere un simbolo di qualità in tutto il mondo, e dunque non molto elastica rispetto ai cambiamenti economici e di consumo. Ovunque, infatti, prodotti come la pasta e il vino rappresentano genuinità, cultura e tradizione dei territori italiani, difficilmente riproducibile altrove, e che in aggiunta ha saputo combinarsi negli ultimi anni con elementi di innovatività (seguendo le nuove tendenze come il crescente target dei vegani) e sostenibilità (prodotti green, a tutela degli animali), rimanendo sempre uno dei settori trainanti l'economia italiana.

A questi fattori, si deve sicuramente aggiungere la sponsorizzazione dei prodotti nostrani avvenuta durante i 6 mesi dell'Expo tenutasi a Milano dal 1° maggio al 31 ottobre 2015. Come afferma la Coldiretti, infatti, "in occasione dei primi due mesi dell'esposizione universale, le esportazioni sono aumentate del 10%: tre punti percentuali in più rispetto alla crescita registrata nel quadrimestre che ha preceduto l'evento (gennaio-aprile)".

In questo settore ci sono prodotti che, non hanno eguali in nessuna altra parte del mondo, sia per ragioni climatico-ambientali, che per motivi di cultura. Basta pensare che in Italia esistono oltre 200 tipi di pasta differenti, prodotti in più di 120 pastifici sparsi in tutto il territorio, con maggiore concentrazione nella regione della Campania, ma con al seguito Emilia-Romagna e Veneto. La pasta è il simbolo della tradizione *Made in Italy*, ed è per questo che ha un così grande successo anche in mercati molto lontani, e conferma l'Italia al primo posto al mondo come produttore leader con 3,3 milioni di tonnellate per un valore di 4,6 miliardi di euro.

Ancora, ad esempio, è rilevante il ruolo del Prosciutto di Parma, che è il prodotto della salumeria italiana più esportato in assoluto. Infatti, le vendite all'estero della DOP di Parma valgono circa 232 milioni di euro, ovvero più di quanto Prosciutto Cotto, Mortadella e Wurstel realizzano nell'insieme.

1.4.2.2 Settore dell'Abbigliamento

Il settore dell'abbigliamento italiano, che comprende anche il tessile e la pelletteria, e quindi nel complesso definibile come il settore della moda, è sempre stato un settore tipico della tradizione del nostro Paese, che per quanto concerne i prodotti di *haute couture*, insieme a quello francese, traina le tendenze a livello globale.

Tuttavia, negli ultimi decenni, il settore della moda ha subito una forte recessione dovuta alla crescente pressione da parte dei Paesi emergenti (specialmente quelli asiatici) che si sono affacciati sul mercato con prodotti a bassissimo prezzo, grazie alle materie prime di seconda scelta e alla sottopagata manodopera.

D'altro canto, ultimamente, si è osservato un netto miglioramento delle industrie del settore, grazie soprattutto a vantaggi competitivi come lo stile, la qualità, la cultura, la tradizione, il know-how e l'artigianalità che non sono replicabili altrove, e che permettono ai prodotti *Made in Italy* di primeggiare a livello internazionale.

L'abbigliamento-moda ha rappresentato circa i due terzi delle esportazioni totali nel 2013 con un fatturato nello stesso anno di circa 50 miliardi di euro, metà dei quali derivanti dall'export, e grazie al fatturato e l'impegno delle oltra 50 mila imprese italiane diffuse su tutto il territorio.[5051]

Tra le aree del settore, quello della pelletteria e delle calzature è uno dei più redditizi, ed in particolare spicca il distretto toscano (Firenze ed Arezzo)[52]. "Nel mese di ottobre 2014, borse e scarpe italiane hanno esportato nel mondo più dell'abbigliamento, 1.635 milioni di euro per le prime, in crescita del 3,4%, grazie al traino dei mercati extra-Ue, e 1.521 milioni per il secondo, in aumento del 2,4%."[53]

Nonostante ogni comparto di questo settore sia caratterizzato dai propri elementi distintivi, risulta necessario il continuo sviluppo del know-how e delle nuove tecnologie, la capacità di saper cogliere i nuovi trend, tra cui quello della moda sostenibile, e la necessità di indirizzarsi sempre di più verso i gusti dei nuovi Paesi emergenti disposti sempre di più a spendere cifre elevate per i nostri capi di estrema qualità.

1.4.2.3 Settore dell'Arredo-casa

A differenza dei due settori analizzati in precedenza, quello dell'arredamento non può essere definito un settore trainante l'economia italiana. Infatti, il 2012 per le industrie operanti in questo ambito è stato nel complesso un anno di forte flessione, che è continuato anche nel 2013, ed ha

[50] (LegalCommunity, 2014)
[51] (Il Sole 24 Ore, 2015)
[52] (SACE, 2014)
[53] (Il Sole 24 Ore_Moda 24, 2014)

contato una perdita di fatturato di circa 17.7 miliardi alla chiusura dell'anno, dovuta in grandissima parte alla diminuzione della domanda interna.

Il problema essenziale di questo settore risulta essere un modello di business frammentato e ancora fortemente legato a un processo di distribuzione passato, che si focalizza più sugli interlocutori a "monte" della catena del valore, con un focus sulla produzione vera e propria, piuttosto che su quelli a "valle", ovvero i consumatori finali. Le imprese operanti in questa industria dovrebbero evolversi nella stessa direzione di quelle del comparto moda, andando a valorizzare una produzione tanto attenta alla qualità e alla cura del dettaglio, con un'enfatizzazione e un rafforzamento dei brand e dei marchi che di questo sono l'emblema.

Nonostante questi limiti e la pesante flessione, il settore dell'arredo-design *Made in Italy* detiene ancora una leadership a livello globale, con i suoi 29 miliardi di euro di fatturato, che dovrebbe crescere ad un tasso medio del 2.5% per i prossimi due anni, e con una quota di mercato che si aggira intorno al 30%.

1.4.2.4 Settore dell'Automazione-meccanica

Il quarto ed ultimo settore del *Made in Italy* è l'Automazione-meccanica, che comprende un numero elevato di categorie merceologiche: macchine, apparecchi, auto sportive e di lusso, imbarcazioni, moto e biciclette, e articoli sportivi[54]. Il settore è uno dei più grandi dell'industria italiana, con eccellenze apprezzate in tutto il mondo, ma non molto conosciute al livello di vasto pubblico, a causa dei prodotti di cui si compone, rivolti per la maggior parte al mercato del b2b e al lusso. Ad ogni modo, uno dei brand più popolari è senza dubbio *Ferrari*, emblema a livello internazionale di *Made in Italy*, lusso e qualità.

In generale questo settore rientra nel settore dei beni di investimento che, stando alle stime[55], trainerà le esportazioni nei prossimi anni, grazie in particolare agli apparecchi elettrici, alla meccanica strumentale e ai mezzi di trasporto.

Figura 10: Esportazioni italiane di beni di investimento per settore

[54] (Fortis, 2005)
[55] (SACE, 2014)

	Quota di mercato (in % totale import mondiale)			var. %
	2012	2014	2015	2014-2017
Beni di Investimento, di cui:	3,1	7,9	8,3	8,4
Meccanica strumentale	5,0	8,7	8,3	8,5
Apparecchi elettrici	1,4	8,0	8,7	8,8
Mezzi di trasporto	3,2	5,7	7,6	7,7
Altri investimenti	2,4	9,7	9,7	9,9
Totale Beni	**3,1**	**6,8**	**7,2**	**7,3**

Fonte: (SACE, 2014)

Come si può notare dalla Figura 9, è prevista una crescita di questi beni nell'insieme del 8.4% fino al 2017, con la meccanica strumentale in testa grazie al suo 8.5%. La crescita è, inoltre, supportata dagli ingenti investimenti nel settore delle energie, che si stima crescerà (energia netta prodotta) fino al 2020 di circa 2.8% in media ogni anno, con una spinta particolare per tutto ciò che riguarda le energie rinnovabili.

L'automotive, invece, è il comparto del settore che crescerà meno degli altri per quanto riguarda le esportazioni (7.7%), a causa della forte crisi di domanda riscontrata a livello mondiale.

Infine, può essere interessante sottolineare, ciò che è risultato da uno studio da Unionecamere[56], Fondazione Symbola[57] e Fondazione Edison[58], in cui si afferma che di circa 2000 beni italiani in cui è presente un surplus, 405 appartengono a questo settore, ed inoltre che, sebbene la Germania sia considerata leader nel commercio estero, tra 179 prodotti "meccanici", l'Italia presenta un surplus commerciale più elevato della Germania in questi stessi beni. [59]

1.4.3 Dai distretti industriali ai grandi marchi

Per concludere il capitolo sul *Made in Italy*, è opportuno tornare brevemente sul concetto di distretti industriali, i suoi limiti e la sua evoluzione.

[56] Unione italiana delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura.
[57] Fondazione per le Qualità Italiane.
[58] Promuove ed effettua iniziative di ricerca applicata incentrate sull'economia italiana nelle sue valenze interne - basate sui sistemi territoriali, sui distretti e sulle piccole e medie imprese -, e internazionali - basate sulla competitività delle nostre imprese -.
[59] (FONDAZIONE SYMBOLA; UNIONCAMERE ; FONDAZIONE EDISON, 2015)

Questo tipo di sistema industriale, tipico dell'economia italiana, e diffusosi negli anni settanta è fondato su legami di cooperazione e da una forte interdipendenza tre le imprese, in prevalenza di medie e piccole dimensioni, che si trovano sullo stesso territorio. Se da sempre hanno rappresentato un punto di forza per l'economia italiana, permettendo un'estrema concentrazione di know-how e una grande specializzazione di prodotto, spingendo sulla ricerca, sul design e sulla qualità, è importante considerare che con la globalizzazione, è diventato molto competitivo anche l'ambiente circoscritto al distretto, rappresentando un elemento di selezione piuttosto spregiudicato.
Ciò che un tempo ha facilitato la diffusione del capitalismo distrettuale italiano e la proliferazione delle imprese nel territorio, è ciò che oggi ne ha frenato lo sviluppo, ed in particolare:

- Il capitale di investimento molto basso
- Le conoscenze e il grado d'istruzione limitato degli imprenditori, esperti a livello pratico, ma con carenti competenze strategico-manageriali

A partire dalla fine degli anni 90', i distretti sono dunque entrati in una fase di innovazione e sviluppo, volta a far fronte a queste limitazioni, che alcuni autori definiscono "riposizionamento competitivo dei distretti industriali italiani"[60]. Questa spinta evolutiva è stata, tuttavia, bloccata bruscamente dalla crisi del 2008, creando un inasprimento della competitività interna, che ha avuto come conseguenza una serie di trasformazioni tutt'ora in corso. Tra queste si possono citare[61]:

- Dispersione di produttività
- Allargamento delle relazioni aziendali e inter-distrettuali al di là dei confini territoriali
- Il ruolo dell'immigrazione sulla sfera sociale e su quella produttiva
- La limitata riproducibilità dell'elemento imprenditoriale
- La diversificazione produttiva dei distretti

[60] (Foresti, et al., 2010)
[61] (UNIONECAMERE VENETO, 2012)

In quest'ottica, dunque, gli scenari evolutivi dei distretti sono di tre tipi: il declino definitivo dei distretti, la loro riproduzione, o ciò che ai fini di questa trattazione risulta più rilevante, la gerarchizzazione.[62]

Il declino è dovuto essenzialmente alla carenza di qualità e quantità di risorse, volte all'esaurimento del ciclo di vita di alcuni distretti. Mancano soprattutto risorse umane dinamiche ed innovative, che si spostano in aree più promettenti.

La riproduzione, consiste nel semplice replicarsi delle condizioni che hanno permesso la proliferazione delle prime aziende in loco, seppure con un aumento della competitività interna.

Infine la gerarchizzazione, è la via di mezzo tra i due scenari estremi, per cui il numero di imprese presenti sul territorio del distretto diminuisce, ma allo stesso tempo, essendo presente una forte, sebbene limitata, componente manageriale dinamica, le risorse e le competenze si concentrano in un numero ristretto di attori, che diventano le imprese leader del distretto. Un esempio è il distretto dell'occhiale bellunese, che affonda le proprie origini nel 1878, quando, a Calalzo di Cadore, Angelo Frescura fonda la prima fabbrica di occhiali. Oggi, grazie alle leve che negli anni gli imprenditori del distretto hanno saputo sfruttare, la zona conta l'impresa più grande al mondo nell' industria degli occhiali, Luxottica, che come le altre aziende leader (Safilo, De Rigo e Marcolin), interagisce con le altre piccole realtà produttive del distretto delegando loro attività della catena del valore.

[62] (De Marchi & Grandinetti, 2012)

2 LO SVILUPPO SOSTENIBILE: AMBIENTE, RISORSE, INNOVAZIONE E QUALITÀ

2.1 Lo sviluppo sostenibile e le sue variabili

"Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri"[63], affermava nel 1987 Gro Harlem Brundtland, presidente della *World Commission on Environment and Development*, anche chiamata in suo onore, *Brundtland Commission.*

In questa definizione, chiaramente, non si parla solamente di tutela dell'ambiente; nonostante, infatti, il concetto di sostenibilità venga spesso associato all'ecologia e alla green economy, con sviluppo sostenibile ci si riferisce, in generale, ad una crescita che prenda in considerazione il benessere degli individui a tutto tondo, compresa la tutela dei principi etici e sociali, il rispetto delle tradizioni e delle comunità. In sostanza, si tratta di una crescita equilibrata, sia delle imprese che di tutte le organizzazioni, le istituzioni e gli enti che con le loro attività interagiscono con l'ambiente circostante e con i vari stakeholders del caso.

Il bisogno di conciliare lo sviluppo economico delle imprese con uno sfruttamento delle risorse equo e moderato, ha iniziato a diffondersi intorno agli anni '70, conseguentemente alla constatazione che, una crescita intesa nel modo classico del termine, e dunque noncurante dell'ambiente circostante, ma solo del profitto, avrebbe determinato nel giro di pochi anni, ingenti danni a livello naturale e sociale, probabilmente irreversibili. Nella sua interpretazione più moderna, la sostenibilità, consiste invece, nella capacità di un'impresa, di un'istituzione, o di un'organizzazione di intraprendere un processo di crescita che sia in grado di mantenere una costante riproduzione del capitale economico, sociale/umano e naturale.

Alla luce di ciò, numerosi studiosi, docenti e ricercatori hanno iniziato ad approfondire il tema in questione, formulando una serie di tesi e approcci concreti per le imprese, che ancora oggi sono alla base degli studi più moderni.

[63] Dal rapporto Brundtland, rilasciato dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED) nel 1987.

All'interno di questo contesto si inserisce il famoso pensiero di Archie B. Carroll, che può essere sintetizzato nella "Piramide delle Responsabilità"[64]. Lo studioso americano riprende l'idea dall'approccio dei tre cerchi concentrici sviluppato dal *Commitee for Economic Development* (CED)[65] nel 1971, in cui vengono presentate sotto forma di centri concentrici, in ordine di importanza, le responsabilità dell'impresa, economiche, sociali ed ambientali. Partendo da qui, anche Carroll, infatti, riconosce che le imprese siano portatrici di diversi tipi di responsabilità, che schematizza attraverso la rappresentazione di una piramide. È importante sottolineare come i vari livelli identificati non escludano a prescindere gli altri, ma coesistano e interagiscano tra loro. Alla base della piramide si trova la responsabilità economica. Il fatto che l'elemento economico si trovi al primo livello, sta a sottolineare che questa attività rappresenta ciò su cui si basa ogni altra operazione aziendale. Lo scalino successivo tratta le responsabilità legali, intese come il rispetto del sistema giuridico che regola le leggi e le norme dello specifico contesto in cui l'impresa è inserita ed opera. Il terzo livello rappresenta le responsabilità etiche a cui l'impresa deve attenersi per evitare di arrecare danni, e per fare ciò che è ritenuto corretto dalla morale, ciò che è equo e giusto. Infine, al vertice della piramide si trovano le responsabilità discrezionali, ovvero tutte quelle attività che l'impresa può discrezionalmente compiere al fine di migliorare la qualità della vita delle persone e della comunità in cui è inserita.

[64] (Carroll, 1979)
[65] (CED - Committee for Economic Development, 1971)

Figura 11: Le categorie della Responsabilità Sociale

Fonte: (Carroll, 1979)

Alla fine dagli anni ’80, su questa scia, lo svedese Karl-Henrik Robèrt fondò l’associazione no profit “The Natural Step”[66], coordinando una ricerca che ha permesso di definire una serie di principi teorici dello sviluppo sostenibile. Grazie al supporto di università, ricercatori e scienziati ha realizzato il “Framework per lo Sviluppo Sostenibile Strategico – FSSS” (Framework for Strategic Sustainable Development - FSSD)[67], adottato successivamente come linea guida di sviluppo da numerose organizzazioni di tutto il mondo. La prima impresa a rendere questo framework parte integrante della propria strategia fu, nel 1990, Ikea, la famosa azienda svedese produttrice di mobili ed accessori per la casa, che è ad oggi, infatti, una delle più famose imprese per le scelte sostenibili intraprese, tra cui quella di materie prime riciclate e processi produttivi a basso impatto ambientale.

[66] (The Natural Step, s.d.)
[67] (Robèrt, et al., 2002)

Successivamente, nel 1991, gli studiosi formulano una nuova definizione di sviluppo sostenibile, che viene identificato da alcuni[68] come "un miglioramento della qualità della vita, senza eccedere la capacità di carico degli ecosistemi di supporto, dai quali essa dipende". Contestualmente, l'economista statunitense Herman Daly introduce nella definizione il concetto di "equilibrio", che deve nascere tra ecosistemi ed individui, in maniera tale che le risorse utilizzate in un determinato momento, non debbano essere superiori a quelle realizzate o rinnovate nello stesso lasso di tempo.

Nel 1994, l'associazione internazionale ICLEI[69], ha definito in modo ancora più completo lo sviluppo sostenibile come "sviluppo che offre servizi ambientali, sociali ed economici di base a tutti i membri di una comunità, senza minacciare l'operabilità dei sistemi naturali, edificati e sociali da cui dipende la fornitura di tali servizi".

Infine, dopo nuovi studi, un'ulteriore e più completa definizione giunge nel 2001, quando l'UNESCO amplia il concetto di sviluppo sostenibile, introducendo una quarta variabile, ovvero la diversità culturale: "la diversità culturale è necessaria per l'umanità quanto la biodiversità per la natura [...] la diversità culturale è una delle radici dello sviluppo inteso non solo come crescita economica, ma anche come un mezzo per condurre una esistenza più soddisfacente sul piano intellettuale, emozionale, morale e spirituale"[70].

È più tardi nel 2010 che viene redatta la prima guida di eticità e responsabilità sociale rivolta alle imprese, la ISO[71] 26000. A differenza di altri standard ISO non può essere certificata, ma serve solamente a fornire un aiuto alle aziende e alle organizzazioni interessate a trasformare determinati principi in azioni concrete, siano esse medie, piccole o grandi imprese e qualunque sia l'attività da esse svolta. All'interno della norma vengono identificati 7 punti chiave: condizioni lavorative, ambiente, problemi dei consumatori, pratiche di operatività eque, governance, diritti umani, sviluppo e coinvolgimento della comunità circostante. Ciascuno di questi elementi viene esplicitato attraverso definizioni, suggerimenti ed esempi su come identificare e comunicare con i vari stakeholders e su come relazionarsi in modo corretto a ciascuna tematica.

---

[68] Dal WWF (World Wide Fund for Nature), dall' UN Environment Programme e dalla World Conservation Union.

[69] International Council for Local Environmental Initiatives

[70] Art 1 e 3, Dichiarazione Universale sulla Diversità Culturale, UNESCO, 2001, http://www.unesco.it/_filesDIVERSITAculturale/dichiarazione_diversita.pdf

[71] International Organization for Standardization, è la principale organizzazione mondiale per a definizione di norme tecniche.

Per dimostrare come tutto questo non sia soltanto un insieme di bei concetti e pratiche moralmente corrette, nel 2011, gli studiosi Eccles, Ioannou, and Serafeim, pubblicano una ricerca in cui si mostra che impegnarsi in uno sviluppo sostenibile è anche profittevole nel lungo periodo. Attraverso un campione di 180 imprese, analizzate tra il 1993 e il 2010, si mettono a confronto aziende che hanno volontariamente adottato un modello etico ed ambientale responsabile, e altre che non hanno intrapreso nessuna di queste scelte. In particolare, la ricerca ha mostrato come le aziende definite *High Sustainable,* risultano essere quelle in cui gli incentivi vengono dati sulla base di metriche di sostenibilità, quelle in cui c'è un orientamento strategico di lungo termine più marcato e soprattutto, quelle le cui performance, sia in termini di quota di mercato che di profittabilità, sono superiori alle aspettative.[72]
Alla fine del 2015, i problemi ambientali, ancor più di quelli etici e sociali, sono diventati per l'intero pianeta un problema non più trascurabile, tale per cui le imprese, con il sostegno dei Governi, devono valutare lo sviluppo sostenibile non più solamente come una scelta saggia, ma come un dovere nei confronti del pianeta e della sua popolazione. [73]

Per concludere il quadro teorico circa lo sviluppo sostenibile, e date le numerose definizioni è possibile determinare dunque le variabili sulle quali si basa questo tipo di crescita aziendale responsabile:

- *Sostenibilità economica:* ovvero la capacità delle organizzazioni di generare reddito in maniera continuativa e allo stesso tempo di fornire un posto di lavoro e maggiore welfare alla comunità in cui sono inserite.
- *Sostenibilità ambientale:* intesa come la capacità di permettere il rigenerarsi naturale delle risorse sfruttate, mantenendone un determinato standard qualitativo.
- *Sostenibilità sociale:* ovvero l'abilità di garantire condizioni di vivibilità e benessere umano come la salute, la giustizia, la sicurezza, la partecipazione, l'istruzione, senza fare distinzioni di genere o classe sociale.

[72] (Eccles, et al., 2011)
[73] Con la conferenza sui cambiamenti climatici di Parigi 2015 si vuole creare un vincolo giuridico per le emissioni di gas dei 196 Paesi partecipanti, in modo tale da evitare un ulteriore aumento del riscaldamento globale di 2 gradi Celsius (° C).

In più, sebbene non presente nelle definizioni tradizionali, ma risultando un elemento centrale del *Made in Italy*, e facendo riferimento alla definizione sopra citata fornita dall'UNESCO, si potrebbe inserire anche la *Sostenibilità culturale*, intesa come la "possibilità di accesso ad un'esistenza intellettuale, affettiva, morale e spirituale soddisfacente" (UNESCO, 2001), attraverso gli scambi culturali e il mantenimento delle tradizioni locali. Possiamo considerare questa variabile come parte integrante, a tutti gli effetti, dello sviluppo sostenibile, ed in alcuni aspetti può essere assimilata alla sostenibilità sociale.
Tutto ciò, infine, deve essere inserito nel quadro della responsabilità legale e normativa.

Figura 12: Le interconnessioni tra le dimensioni della sostenibilità dello sviluppo

Fonte : http://www.sogesid.it/sviluppo_sostenibile.html

Solo quando tutte le variabili si incontrano, lo sviluppo è definito sostenibile. Nelle intersezioni intermedie dello schema tipico, (Figura 12) si identificano 3 elementi: Equo, Realizzabile, Vivibile. Questi possono essere interpretati sia come indicazione di valore operativo, e che quindi suggeriscono al management come agire per far sì che l'impresa risulti responsabile, sia come valori di feedback, per verificare se ciò che è stato effettivamente fatto rispetti determinati standard.

2.1.1 L'approccio operativo e gli obblighi legislativi delle imprese

Nel seguente paragrafo andremo a evidenziare cosa le imprese devono fare nella pratica per portare a termine una strategia di sviluppo sostenibile, ovvero una strategia di *Corporate Social Responsibility* (CSR)[74], il cui obiettivo finale può essere sintetizzato come il continuo sviluppo di prodotti, servizi e modelli di business economicamente profittevoli e sostenibili, al fine di offrire il massimo valore sociale al minimo costo ambientale.

Molto importante risulta, a questo punto, mettere in luce come il ruolo dell'impresa nella gestione dell'impatto socio-ambientale delle proprie attività, non si limiti solamente ai momenti direttamente imputabili al suo controllo, ma si estenda all'intero ciclo di vita del prodotto, fino al momento in cui il prodotto è obsoleto o consumato. Secondo alcuni studi[75], addirittura, la fase in cui viene utilizzata/consumata più energia (75%), ad esempio, in un elettrodomestico, è la fase di utilizzo vero e proprio. Questo significa, che non solo è importante realizzare prodotti sostenibili, ed istruire i consumatori circa il migliore modo d'uso, ma che è anche essenziale avere la capacità di poter avere sotto controllo il monitoraggio del loro intero ciclo di vita.

Il metodo, propriamente tecnico, che viene diffuso dalle istituzioni internazionali, in quanto standardizzato secondo i modelli ISO 14040[76] e 14044[77], è il *Life Cycle Assessement* (LCA - valutazione del ciclo di vita). Questo modello di valutazione, considera gli impatti ambientali economici e sociali all'interno dell'intero ciclo di vita del prodotto, dalla pre-produzione alla dismissione finale.

Il processo è strutturato secondo 4 fasi principali:

- Determinazione delle mete e degli obiettivi. Vengono delimitati i confini dello studio, i prodotti e le funzioni analizzate e viene valutata la qualità dei dati.
- Life Cycle Inventary. In base agli obiettivi prefissati nella fase precedente, si raccolgono i dati e si valutano i flussi del ciclo del prodotto in entrata e in uscita e la loro natura.

[74] Il Business Dictionary definisce la Responsabilità Sociale d'Impresa come quel senso di responsabilità che ha un'impresa nei confronti della comunità e dell'ambiente, sia sociale che ecologico nel quale svolge la propria attività. La CSR è espressa dalle imprese sia attraverso la contribuzione a programmi educativi e sociali, sia con la riduzione degli sprechi e dell'inquinamento, sia, infine, con la capacità di offrire un ritorno economico ai propri dipendenti. In poche parole coincide quasi esattamente alla definizione di sviluppo sostenibile.

[75] Procter & Gamble, July 2008

[76] 2006, Gestione ambientale - Valutazione del ciclo di vita - Principi e quadro di riferimento

[77] 2006, Gestione ambientale - Valutazione del ciclo di vita - Requisiti e linee guida

- Life Cycle Impact Assessement. Viene valutato l'impatto effettivo sull'ambiente, in base ai flussi analizzati nella fase precedente.
- Interpretazione dei risultati. È la valutazione qualitativa dei risultati, la loro verifica e la loro presentazione sintetica, in modo da mettere in evidenza ciò che erano gli obiettivi inziali e trarre delle conclusioni. Infine formulare delle raccomandazioni.

Al termine del *Life Cycle Assessement* è importante che l'impresa riprenda in considerazione i propri business plans, modificandoli, se necessario, secondo le indicazioni messe in evidenza. Infine è importante studiare attentamente, e in un certo senso anticipare, le tendenze future, con una continua ricerca di modelli strategici innovativi e prodotti/servizi all'avanguardia.
Per quanto questo modello possa essere utile per concretizzare l'impatto del prodotto, e di tutte le attività ad esso collegate, all'interno della comunità e dell'ambiente in cui è inserito, è un sistema piuttosto rigido, in quanto non tutti gli elementi che incidono sull'ambiente esterno ed interno all'impresa possono essere quantitativamente valutati.
Questo, dunque, risulta essere solamente un modello, facoltativo, che può facilitare l'impresa nella direzione di uno sviluppo sostenibile, permettendo di capire quali sono i punti di forza su cui fare leva e le debolezze su cui lavorare più a fondo per una migliore riuscita.
Altri modelli di riferimento utili a tale scopo, e più generici, possono essere considerate le linee guida fornite dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE)[78], ovvero un insieme di raccomandazioni per le imprese che vogliono operare attraverso una condotta che conduca allo sviluppo sociale, ambientale ed economico. All'interno del documento vengono trattati temi come i diritti umani, l'ambiente, la lotta alla corruzione e gli interessi del consumatore.

È fondamentale evidenziare a questo punto, come se da una parte esistano dei modelli facoltativi da seguire e diverse declinazioni di sostenibilità (ambientale, sociale, etica, territoriale, culturale e così via), allo stesso tempo esistono anche rispettive responsabilità, in particolare normative, da dover prendere in considerazione in ciascun ambito; di queste, le responsabilità ambientali che ricadono su ciascuna impresa, sono senza dubbio le più stringenti.

[78] (OECD, Ministero dello sviluppo economico, pcn, 2011)

2.1.1.1 Responsabilità Ambientale

La responsabilità ambientale può suddividersi in tre diverse tipologie, ciascuna con conseguenze giuridiche e meccanismi processuali differenti:

- Responsabilità civile ripristinatoria e/o risarcitoria
- Responsabilità amministrativa, di bonifica[79]
- Responsabilità penale, sia degli Enti che personale

La tutela ambientale a livello nazionale viene regolata nella Parte VI del *D.lgs. 152/2006* (*Norme in materia di tutela risarcitoria contro i danni all'ambiente),* come attuazione della direttiva europea 2004/35/UE che ha istituito un framework giuridico per la responsabilità ambientale, fondato sul concetto di "chi inquina paga".
Il campo di applicazione della normativa a livello civile è delimitato all'art. *298-bis,* il quale introduce una responsabilità oggettiva in tema ambientale svincolandola così dal requisito di dolo o dalla colpa per danno causato durante lo svolgimento di "una delle attività professionali elencate nell'allegato 5" del decreto stesso, e che possono essere definite attività pericolose, come operazioni di gestione dei rifiuti, trasporti di merci pericolose, tutti gli scarichi nelle acque interne superficiali o sotterranee, la gestione di preparati pericolosi o di impianti che producono sostanze chimiche pericolose, e così via. Per tutte le altre attività escluse dall'elenco, è richiesta la prova della colpa o del dolo del soggetto esercitante l'attività professionale.
L'art. *300, comma 1,* chiarisce, invece, che cosa si intende per danno ambientale, definendolo un "qualsiasi deterioramento significativo e misurabile, diretto o indiretto, di una risorsa naturale o dell'utilità assicurata da quest'ultima".[80] Inoltre, il *comma 2* del medesimo art. aggiunge che "ai sensi della direttiva 2004/35/CE costituisce danno ambientale il deterioramento, in confronto alle condizioni originarie, provocato:" alle specie e agli habitat naturali protetti dalla normativa

[79]BONIFICA (D.lgs. 152/2006 art. 240, comma 1°, lett. p) "L'insieme degli interventi atti ad eliminare le fonti di inquinamento e le sostanze inquinanti o a ridurre le concentrazioni delle stesse presenti nel suolo, nel sottosuolo e nelle acque sotterranee ad un livello uguale o inferiore ai valori delle concentrazioni soglia di rischio"
[8074] (Governo Italiano, 2006)

nazionale e comunitaria; alle acque interne, a quelle costiere e al territorio mediante azioni contaminanti che incidano in maniera significativamente negativa.[81]

In generale, quando uno di questi danni viene causato, il colpevole ha l'obbligo di ripristinare la situazione, riportandola al suo stato precedente, o se impossibile risarcire allo Stato l'equivalente stimato.

Per quanto riguarda le implicazioni penali, si tratta piuttosto di superamento di determinati vincoli di accettabilità identificati in materia, e dell'inosservanza di determinati provvedimenti giudiziari ed amministrativi. Le principali ipotesi di danno penale possono essere considerate le "attività organizzate per il traffico illecito di rifiuti" (*art. 260 d.lgs. 152/2006),* la "violazione degli obblighi di comunicazione, tenuta dei registri obbligatori e dei formulari" (*art. 258 d.lgs. 152/2006), "*avvelenamento colposo di acque destinate all'alimentazione" (*art. 452 c.p.*), "associazione per delinquere finalizzata alla commissione di reati in materia ambientale" *(art. 416 c.p.).*

Infine, per quanto riguarda le emissioni ad effetto serra, che attualmente sono tra le problematiche che più preoccupano le istituzioni a livello internazionale, è importante citare lo standard ISO 14064, pubblicato nel 2006, utile per tutte quelle imprese che vogliano verificare le immissioni di gas nell'atmosfera avvenute durante lo svolgimento delle proprie attività, in modo tale da poter prendere dei provvedimenti nel caso siano eccessive o, in caso contrario, poter effettuare una certificazione da sfruttare come leva per accrescere la reputazione.

2.1.1.2 Responsabilità Sociale

La responsabilità sociale consiste nell'integrazione, da parte delle imprese e su base volontaria, delle tematiche etico-sociali ed ambientali, in tutte le operazioni svolte all'interno della loro attività professionale e nei rapporti con i vari partner; o come enunciato nell'aggiornamento della Commissione Europea del 2011, è "la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" [82]. Oltre agli obblighi legislativi, questo tipo di responsabilità dovrebbe consistere nella capacità effettiva di portare un contributo al territorio, alla comunità, e alla forza lavoro con la quale si interagisce, aumentando anche la competitività. L'attenzione a questo tipo di aspetti è

[82] (COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, 2001)

una caratteristica presente perlopiù nelle grandi imprese e nelle multinazionali, e meno nei contesti rappresentati da piccole e medie imprese che ancora devono apprendere appieno il potenziale di questi strumenti strategici.

Per quanto riguarda il profilo normativo, la Costituzione della Repubblica Italiana, all'art. 41 afferma che "*L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali*.", affermando con esso l'importanza dei temi sociali per chiunque svolga un'attività d'impresa. Anche all'interno del Codice Civile, all'art. 2428 riguardante la Relazione sulla Gestione delle società di capitali, si afferma che l'analisi deve contenere anche informazioni circa il personale e l'ambiente, alcune delle quali sono obbligatorie, ed altre facoltative.

A livello internazionale, può essere interessante citare lo standard SA 8000, emanato dall'organizzazione internazionale Social *Accountability International*, il quale permette di valutare le imprese secondo il rispetto dei requisiti minimi in termini di diritti umani e sociali, con particolare concentrazione alle tematiche proprie delle aziende.

Per quanto riguarda il concetto stesso di responsabilità sociale delle imprese, bisogna tenere in considerazione che è un argomento molto complesso, che copre diverse tematiche; innanzi tutto ha due dimensioni principali, una interna ed una esterna.

La dimensione interna comprende la gestione delle risorse umane (equilibrio nella gestione del tempo tra famiglia, lavoro e tempo libero, diversità, uguaglianza di genere e di sesso sia a livello di retribuzioni che di prospettive di carriera, formazione, sicurezza del posto di lavoro, e molte altre), la salute e la sicurezza sul lavoro e l'adattamento alle trasformazioni e alle ristrutturazioni societarie attraverso il coinvolgimento dei dipendenti ed eventualmente la loro riconversione professionale, con l'aiuto di partnership e cooperazioni.

La dimensione esterna ha un peso forse più rilevante a livello corporate, in quanto coinvolge un numero più elevato di interlocutori, che oltre agli stessi lavoratori e azionisti, sono rappresentati dalla comunità locale, dai partner commerciali, dai fornitori, dalle ONG, dalle istituzioni pubbliche, ma anche da enti europei ed internazionali. Fanno parte della dimensione esterna:

- Comunità locali.

Le imprese interagiscono con le comunità locali in primo luogo perché è da lì che in modo particolare trovano la forza lavoro da impiegare; il benessere della comunità, quindi, in parte dipende dal benessere dei dipendenti delle imprese che operano sul territorio, dagli stipendi che esse pagano, e dalla stabilità che assicurano. È uno scambio reciproco di prestazioni. Un esempio calzante al riguardo è rappresentato dalle scuole di formazione, spesso sponsorizzate dalle imprese maggiori presenti sul territorio italiano, in cui vengono insegnate le professioni tipiche del distretto di riferimento, ed in cui vengono formati i giovani, che con buone probabilità, saranno nel futuro la forza lavoro delle imprese autoctone. Questo aiuta anche a mantenere la tradizioni tipiche della cultura locale vive, ed anzi, le rivaluta.

Un altro modo di interazione con la comunità locale è il "mecenatismo"; questa pratica va intesa nel senso moderno del termine, per cui molte imprese offrono il proprio contributo economico per la riqualifica di edifici o di aree degradate o cadute in disuso, oppure per la ristrutturazione di monumenti, così come anche vengono incluse le donazioni ad organizzazioni culturali, artistiche, sportive o di altra natura. Questa pratica è ultimamente molto diffusa e praticata dalle grande case di moda italiane. Esempi eclatanti sono quello del Gruppo Tod's che ha stanziato 25 milioni di euro per il restauro a Roma del Colosseo, del Gruppo Fendi che ne ha investiti 2.2 per la ristrutturazione della Fontana di Trevi sempre a Roma, oppure di Prada e Versace che insieme a Feltrinelli hanno investito 3 milioni per il rinnovo della Galleria Vittorio Emanuele II a Milano.

- Partner commerciali e fornitori.

  Se un'impresa vuole mantenere determinati standard qualitativi ed etici, deve far sì che anche tutti i partner a monte, a valle, e lungo tutta la catena del valore, lavorino sulla base degli stessi principi. Questo elemento è diventato sempre più rilevante con la globalizzazione e l'esternalizzazione di numerose attività (spesso produttive in senso stretto), in località estere con più basso costo di manodopera, che ha dunque determinato la crescita legata al rischio di far etichettare l'impresa come approfittatrice e sfruttatrice di minoranze svantaggiate.

Al contrario, molte imprese, spesso quelle di più grande dimensione, si fanno notare in questo ambito, per il supporto che forniscono alla crescita di start up o PMI. Questo avviene sia attraverso vari tipi di finanziamento, che attraverso il corporate venturing.

- Consumatori.

  Ci si aspetta che le imprese forniscano ai propri consumatori i prodotti e i servizi di cui essi hanno bisogno, garantendone la massima qualità, affidabilità e sicurezza. A tal proposito, spesso, le imprese tendono ad attestare questi attributi attraverso una serie di certificazioni messe a disposizione dal sistema Italiano, e che si affianca ed integra a quello dell'Unione Europea. Le norme ISO che forniscono le linee guida per una gestione aziendale fondata sul principio della qualità, sono tre: ISO 9000 (Ultima versione: 2015-*Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario*), ISO 9001 (Ultima versione: 2015-*Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti*), ISO 9004 (Ultima versione: 2009-*Gestire un'organizzazione per il successo durevole - L'approccio della gestione per la qualità*). L'unica norma per cui l'azienda può essere certificata è la ISO 9001, che in Italia ed in Europa, per alcuni settori, e in relazione a bandi, appalti e concorsi pubblici è addirittura obbligatoria.

- I diritti dell'uomo.

  Accanto ai diritti fondamentali come l'uguaglianza, la libertà il benessere e la sicurezza, si concretizzano, a livello impresa, altri tipi di diritti. Questi diventano sempre più importanti nel momento in cui le multinazionali si trovano ad operare in Paesi all'interno dei quali questi diritti non vengono rispettati neanche dalle istituzioni governative; in tal caso, è fondamentale per l'impresa che vuole definirsi effettivamente responsabile a livello sociale, non solo tutelare i propri dipendenti, ma anche la comunità in cui vivono. Molto spesso le imprese offrono, alloggi, istruzione o cure mediche attraverso la collaborazione con ONG od organizzazioni umanitarie, e si distinguono per la lotta contro il lavoro minorile. Da un altro lato, invece, sono noti i casi in cui questo non è avvenuto, e l'impresa si è macchiata di crimini etici

  che ha dovuto duramente scontare. Un celebre avvenimento a cui si può far riferimento, risale a quando la Nike venne accusata di sfruttare manodopera infantile in Cambogia per

la realizzazione delle famose scarpe, e venne per un lungo periodo boicottata dai consumatori definiti “politically correct”.

Un altro importante aspetto che rientra in questa categoria, è la lotta alla corruzione, in tutte le forme in cui essa può presentarsi. Questo tema è molto sentito in Italia, dove, il problema delle mafie da anni intralcia un’economia che vorrebbe essere totalmente trasparente e svincolata dalle organizzazioni criminali, che invece, purtroppo, non di rado la controllano, sia direttamente tramite le imprese stesse, che indirettamente attraverso le varie fasi della catena del valore, dalla fornitura, alla distribuzione.

2.2 Il Marketing Sostenibile

In seguito alle nuove sfide globali, specialmente quelle ambientali, che la società e le imprese hanno dovuto affrontare negli ultimi decenni, abbiamo visto come lo sviluppo sostenibile sia diventato sempre di più un punto chiave della strategia di quelle organizzazioni che hanno una visione di lungo raggio.

È partendo da queste considerazioni, che studiosi ed esperti di marketing, hanno iniziato a mettere in pratica, già da diversi anni, delle attività innovative che si accingono a rivoluzionare le teorie sugli approcci di marketing tradizionale. La presa di coscienza della necessità di intraprendere dei passi indietro nei confronti della crescita sconsiderata, ed al contrario, di introdurre strategie di responsabilità sociale e ambientale, si concretizza attraverso iniziative di marketing pionieristiche, in grado di creare un vantaggio competitivo duraturo.

Questa visione di lungo termine, avvalorata dalla ricerca e dallo sviluppo di nuovi prodotti, nuove campagne, nuove iniziative e differenti modi di comunicazione, si traduce con il concetto di marketing sostenibile. Attraverso il marketing sostenibile, i bisogni presenti e futuri dei consumatori e della società, e spesso dell’azienda stessa, incontrano attività di marketing tradizionale, testimoniate da azioni volte alla responsabilità etica, sociale ed ambientale. Le imprese che possono essere definite responsabili sono, infatti, quelle che rispondono alle esigenze dei consumatori, attraverso un’offerta che manifesta il suo valore grazie alle leve del

marketing mix, ma che, allo stesso tempo, ottiene in cambio da parte dei consumatori una nuova forma di valore. È un concetto di marketing che si basa sul vantaggio reciproco.[83]

Una delle prime definizioni di marketing sostenibile risale al 1999, quando lo scrittore Donald Fuller, lo definisce come "il processo di pianificare, implementare e controllare lo sviluppo, il prezzo, la promozione, la distribuzione dei prodotti in modo da rispondere a 3 criteri: soddisfazione dei bisogni dei clienti, raggiungimento degli obiettivi aziendali, compatibilità con l'eco-sistema "[84].

Con il passare degli anni e l'intensificarsi dell'importanza di questi delicati temi, gli studiosi hanno proposto numerose nuove definizioni. Queste hanno tutte in comune l'ampliamento crescente dei confini dell'operatività del marketing sostenibile, accompagnato dalla ricerca di una maggiore influenza sul comportamento degli individui alla base delle scelte d'acquisto, modificando le abitudini di consumo.[85]

Infine, è importante ricordare come, da sempre, la funzione del marketing sia stata spesso oggetto di critiche sotto diversi aspetti: pratiche ingannevoli (*sustainability marketing myopia*[86]), pressione per le vendite, sponsorizzazione di prodotti scadenti, obsolescenza pianificata, incentivazione del materialismo, favoritismi nei confronti dei beni privati a discapito di quelli pubblici ed inquinamento culturale.

La nuova era di marketing responsabile e sostenibile si impegna a risanare tutte queste criticità, attraverso un impatto diretto e decisivo con i consumatori, che, come la logica fa supporre, deve essere supportato dall'intero modello aziendale così come dalle istituzioni statali e locali.

Data l'importanza del tema della comunicazione sostenibile in funzione di questa tesi, di seguito verranno analizzati maggiormente nel dettaglio i diversi aspetti che lo caratterizzano. Partendo da un breve focus sui rischi, si continuerà con un'analisi, sia dal punto di vista dell'offerta (ovvero che cosa fanno le imprese per comunicare la responsabilità sociale ed ambientale e come lo fanno), che dal punto di vista della domanda (ossia chi sono i consumatori e cosa vogliono).

[83] (Kotler & Armstrong, 2010)
[84] (Fuller, 1999)
[85] (FONDAZIONE SODALITAS, 2012)
[86] Consiste in un focus esagerato, distorto e spesso inconsistente sugli attributi etico-ambientali di un prodotto, un'attività o un servizio a discapito dei reali attributi degli stessi.

2.2.1 I rischi del marketing sostenibile: il *Greenwashing* e la *Sustainability Marketing Myopia*

Per quanto sia importante realizzare una strategia di marketing e comunicazione che tratti le tematiche di sostenibilità ambientale e sociale in cui l'impresa è coinvolta, è necessario, affinché questa sia efficace, che i contenuti siano riconducibili ad una vera identità responsabile, ovvero che siano consistenti.

Se questo non dovesse accadere, l'impresa potrebbe incorrere nella manifestazione di quel fenomeno che viene chiamato "*Greenwashing*"[87]. Il temine sta ad identificare quelle situazioni in cui un'impresa impiega energie e risorse per affermare il proprio impegno ambientale, attraverso i mezzi di comunicazione e marketing, piuttosto che porre in essere effettive e concrete attività in tal senso. Greenwashing, è solitamente inteso solo in termini di green marketing, mentre per far riferimento concettualmente alla stessa pratica, ma in un'ottica più ampia, si può parlare di *Sustainability Marketing Myopia,* come distorsione ed enfatizzazione ingiustificata di attributi socio-ambientali di un prodotto o un'attività.

Va evidenziato che sia il greenwashing che la sustainability marketing myopia non sono fenomeni che si manifestano esclusivamente in presenza di malafede da parte dell'azienda che ne viene accusata. Spesso, infatti, questo tipo di azioni, che al pubblico appaiono ingannevoli, dal momento che enfatizzano caratteristiche sostenibili non reali, è dovuta alla superficialità dell'impresa e all'incompetenza con cui questi temi delicati vengono trattati.

Nel momento in cui, il management si trova di fronte ad accuse di questo tipo, ha due alternative strade da intraprendere: una passiva ed una attiva. Quella passiva consiste nella "resa" dell'azienda, nella presa di coscienza che le sue attività non sono mirate allo sviluppo sostenibile, e quindi alla conseguente rinuncia ad una comunicazione in tal senso, con un rischio, però, di perdita di competitività nel futuro. La scelta attiva, al contrario, consiste in un sostanziale cambio di direzione, ripartendo dall'inconsistenza delle proprie credenziali, infatti, l'impresa decide di sviluppare una strategia di responsabilità sostenibile, volta a colmare le lacune di cui è stata accusata. Ovviamente, anche questa scelta non è priva di ostacoli, ma allo

[87] Il termine Greenwashing deriva dall'inglese green (verde, colore dell'ambientalismo) e washing (lavare), traducibile come "darsi una parenza di verde".

stesso tempo, offre, attraverso una visione di medio-lungo termine, una crescita equilibrata in funzione delle nuove richieste del mercato.

2.2.2 La comunicazione della sostenibilità d'impresa

Un'impresa che vuole dimostrarsi sostenibile, come abbiamo visto in precedenza, deve innanzitutto rispettare determinati standard a livello operativo. Successivamente, deve essere in grado di realizzare un'adeguata strategia di comunicazione che dimostri tutti gli sforzi compiuti in tal senso. Non è sufficiente limitarsi a pensare di essere un'impresa sostenibile, bisogna che essa lo sia effettivamente, e soprattutto, è necessario che lo dimostri e, dunque, che lo comunichi agli stakeholders.
Le imprese, a questo punto, devono avere presenti due punti chiave intorno ai quali creare una solida strategia: primo, che le nuove parole chiave per i consumatori sono "partecipazione", "autenticità" e "trasparenza"; secondo, che ci sono nuovi mezzi attraverso cui comunicare la sostenibilità, i quali, in alcuni casi, possono dimostrarsi più efficaci di quelli tradizionali.

Gli obiettivi che la comunicazione dell'impresa intenzionata ad intraprendere questo tipo di strategia dovrebbe prefiggersi, si possono ripartire in tre gruppi:

- Deve innanzitutto informare. L'informazione è rivolta a ciascuna tipologia di stakeholders circa le attività responsabili che sono state poste in essere, i progetti che vogliono essere intrapresi, e spiegarne le logiche sottostanti.
- Deve convincere. Partendo dal presupposto che i destinatari della comunicazione sono tendenzialmente scettici, è importante mostrare loro dati, statistiche e i risultati che sono scaturiti dalle attività sopra presentate. È inutile, d'altro canto, mostrare un'immagine perfetta dell'impresa; bisogna essere in grado di mostrare anche le eventuali criticità, e come queste sono e saranno affrontate.
- Deve motivare. Gli stakeholders sono parti attive della strategia sostenibile dell'impresa, è importante che siano coinvolti e che al contrario, non siano spinti al boicottaggio.

Ovviamente, la comunicazione in ambito di CSR viene intrapresa anche da soggetti diversi dalle aziende, come gli enti e le istituzioni pubbliche, o le organizzazioni no profit; tuttavia, qui di seguito, ci focalizzeremo sugli aspetti che più caratterizzano la comunicazione delle imprese, centro di analisi dei casi studio che verranno analizzati nel capitolo successivo.

Ad ogni modo, è fondamentale sottolineare che un elemento centrale di tutto il procedimento sopra esposto, consiste nel fatto che esso non sia intrapreso sporadicamente, al contrario deve essere una comunicazione costante, volta ad enfatizzare il reale interesse per le tematiche trattate, non solamente discusse a fini commerciali, ma per un reale ritorno nei confronti della società e della comunità.

Affinché la comunicazione di responsabilità sostenibile d'impresa sia efficace, è infine necessario che vengano utilizzati gli strumenti più adatti. Non si tratta, infatti, della commercializzazione di un prodotto ecologico, o etico, si tratta di persuadere gli interlocutori che determinati principi di CSR sono parte integrante della strategia dell'impresa. Per fare ciò, al di là dei canali tradizionali one-way, come la televisione, la radio, le riviste o i quotidiani, o di quelli two-way come i social network o i blog, esistono canali ad hoc per la comunicazione della responsabilità sociale, che qui di seguito andremo ad analizzare.

Secondo l'esperta di relazioni pubbliche e comunicazione integrata Nicoletta Cerana[88], tra gli strumenti fondamentali per comunicare una strategia di CSR di successo ci sono:

- *Il Codice Etico*. È un documento redatto e adottato dalle aziende volontariamente contenente un insieme di regole sociali ed etiche a cui si devono attenere tutti i dipendenti e gli stakeholders, motivati così, a rispettare determinati standard qualitativi e a mantenere il benessere dell'ambiente lavorativo.
- *Il Bilancio di Sostenibilità*. È un mezzo di comunicazione interna ed esterna che serve a certificare un profilo ecologico ed etico dell'impresa. Si può distinguere in *Bilancio Ambientale* e *Bilancio Sociale.*
- *Il Cause Related Marketing*. Consiste nel perseguimento di un obiettivo di carattere economico-commerciale accompagnato da una causa sociale (una donazione, una sponsorizzazione, la sensibilizzazione ad una tematica).

[88] (Cerana, 2004)

- *Corporate Giving e Fundraising*. Attività che consiste nella raccolta di fondi al fine di contribuire al finanziamento di organizzazioni, associazioni e fondazioni senza scopo di lucro.
- *La certificazione*. Strumento già analizzato in precedenza, che serve per attestare in maniera tecnica alcuni standard qualitativi, ambientali e sociali.

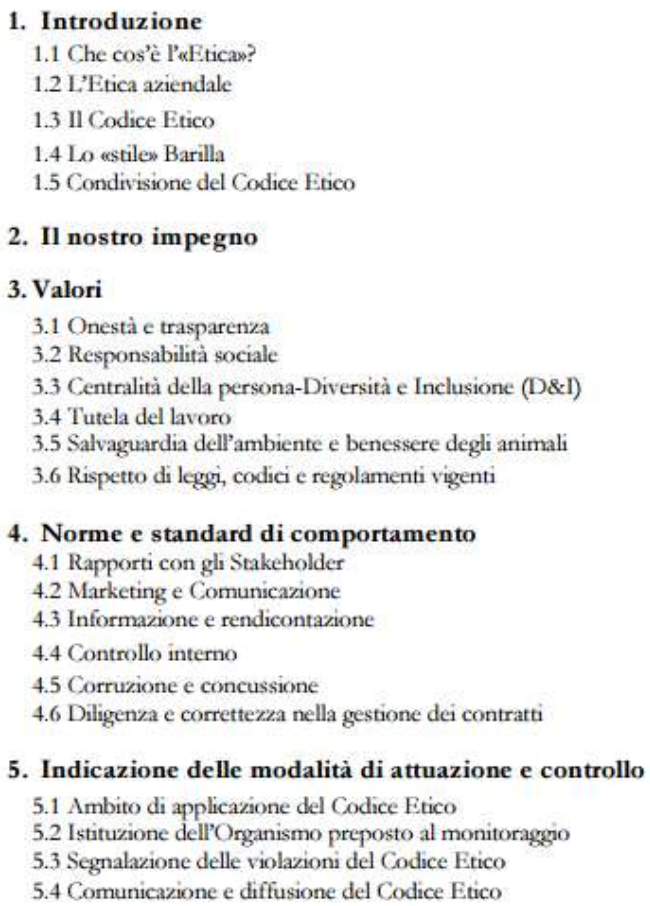
La successiva analisi verterà sui primi tre strumenti elencati, in quanto sia le certificazioni (data la loro tecnicità e il fatto che di queste già si sia brevemente discusso in precedenza), che il fundraising (poco praticato in Italia), risultano poco rilevanti ai fini di questa trattazione.

2.2.2.1 Il Codice Etico

Il Codice Etico, può essere definito come il documento volontario contenente i diritti e i doveri morali ed etici che definiscono la responsabilità sociale degli attori che partecipano, in maniera diretta ed indiretta, all'attività imprenditoriale.
Grazie alle linee guida che definisco le regole per la corretta gestione delle relazioni interpersonali e delle transazioni economico-commerciali, il codice etico è uno strumento utile per prevenire i comportamenti irresponsabili o addirittura non propriamente leciti di chiunque operi per nome e per conto dell'impresa.
All'interno dell'organizzazione aziendale, è spesso presente un comitato etico che si occupa della gestione, della supervisione e della violazione del codice.
La struttura del Codice non è fissa, e nonostante possa variare da impresa a impresa, generalmente possiede quattro differenti livelli:

1. Alcuni principi di valenza generale, all'interno dei quali si fa riferimento alla missione imprenditoriale.
2. Le regole etiche volte alla gestione delle relazioni con gli stakeholders, dai fornitori ai consumatori.
3. Standard etici per regolare determinati comportamenti. Tutela della persona, riservatezza, tutela ambientale, eguaglianza, diligenza, onestà, imparzialità, diligenza, e così via.
4. Sanzioni interne per chiunque violi il codice etico.

Figura 13: Esempio di Codice Etico (Barilla)



1. Introduzione
1.1 Che cos'è l'«Etica»?
1.2 L'Etica aziendale
1.3 Il Codice Etico
1.4 Lo «stile» Barilla
1.5 Condivisione del Codice Etico

2. Il nostro impegno

3. Valori
3.1 Onestà e trasparenza
3.2 Responsabilità sociale
3.3 Centralità della persona-Diversità e Inclusione (D&I)
3.4 Tutela del lavoro
3.5 Salvaguardia dell'ambiente e benessere degli animali
3.6 Rispetto di leggi, codici e regolamenti vigenti

4. Norme e standard di comportamento
4.1 Rapporti con gli Stakeholder
4.2 Marketing e Comunicazione
4.3 Informazione e rendicontazione
4.4 Controllo interno
4.5 Corruzione e concussione
4.6 Diligenza e correttezza nella gestione dei contratti

5. Indicazione delle modalità di attuazione e controllo
5.1 Ambito di applicazione del Codice Etico
5.2 Istituzione dell'Organismo preposto al monitoraggio
5.3 Segnalazione delle violazioni del Codice Etico
5.4 Comunicazione e diffusione del Codice Etico

Fonte : http://www.barillagroup.com/sites/default/files/Codice%20Etico%202015_0.pdf

2.2.2.2 Il Bilancio di Sostenibilità

Negli ultimi anni, si sta diffondendo la prassi, per la maggior parte delle imprese di medie e grandi dimensioni, di redigere, affianco al normale bilancio annuale, anche un rapporto/bilancio di sostenibilità. Quest'ultimo può essere suddiviso in due distinti documenti, uno riguardante i temi ambientali, e l'altro quelli etico-sociali, oppure può essere presentato sotto forma di unico bilancio.

Il bilancio di sostenibilità rappresenta la misurazione, la comunicazione e la presa di responsabilità nei confronti di tutti gli interlocutori aziendali, sia interni che esterni, in relazione ai risultati dell'impresa, riguardanti gli obiettivi di sviluppo sostenibile.
L'obiettivo principale di questo strumento, è quello, in primo luogo, di presentare l'azienda agli stakeholders da un punto di vista non solamente numerico, ma anche emozionale, evidenziando la storia e le tradizioni dell'impresa e il loro sviluppo in funzione della sostenibilità. In secondo luogo, vengono solitamente elencate le varie iniziative che il management ha sviluppato in tema di ambiente e società, il loro contributo alla comunità e il loro successo, o insuccesso; successivamente, si mette in luce il raggiungimento degli obiettivi che erano stati prefissati, ed eventualmente si presentano le sopravvenute criticità, argomentando le possibili soluzioni. Infine, si conclude, generalmente, con l'indicazione di un insieme di obiettivi "responsabili" che l'impresa si prefigge di raggiungere nel breve e nel lungo periodo.
Ci sono diversi modelli a cui poter fare riferimento tra cui quello della *Global Reporting Initiative (GRI)* o il modello *G.B.S.* (*Gruppo di studio per il Bilancio Sociale*).

2.2.2.3 Il Cause Related Marketing

Come già accennato in precedenza, il *Cause Related Marketing* si manifesta nel momento in cui un'impresa ed un ente no-profit collaborano alla realizzazione di un'attività, ma i cui scopi non coincidono completamente. L'impresa, infatti, oltre a trarre dei benefici in termini di immagine e reputazione dal raggiungimento dell'obiettivo etico-sociale-ambientale, concorre allo stesso tempo ad uno scopo economico di lucro.

Tre sono le caratteristiche essenziali che determinano questo processo:

1. Il suo principale obiettivo da parte dell'impresa sono le vendite
2. Prevede l'uso di strumenti di marketing per promuovere una causa sociale o ecologica.
3. Include la partecipazione economica dei consumatori.

In Italia, il primo caso documentato di questo tipo di iniziativa, risale al 1987, quando *Dash*, con lo slogan "Mille lire per un mattone", propose di supportare la realizzazione di un villaggio in Kenia per ragazzi, campagna che ebbe enorme successo.

Esistono diversi tipi di *Cause Related Marketing:*

- Di transazione: ovvero il classico tipo in cui l'impresa dona risorse finanziarie all'ente partner, per la realizzazione della buona causa.
- Di promozione della causa (anche detto Joint Promotion): più simile ad una sponsorizzazione, in cui la causa sociale o ambientale non è supportata necessariamente grazie ad un finanziamento, ma solamente tramite la diffusione e l'informazione al pubblico.
- Di Joint Fundraising: in cui l'impresa raccoglie fondi come intermediario tra l'ente no-profit e i propri clienti. Le donazioni sono separate dai prodotti e servizi forniti dall'impresa e sono di ammontare variabile. Sono spesso le banche ad adottare questa tipologia di Cause Related Marketing.

2.2.3 Il ruolo dei consumatori

Da sempre il consumo di prodotti definiti sostenibili è stato considerato una pratica intrapresa da una nicchia di individui con determinate, e molto limitate, caratteristiche socio-economiche. Ultimamente, tuttavia, con l'intensificarsi della pressione da parte dei media circa le drammatiche tematiche climatiche e sociali globali, con una crescita generale del welfare a livello planetario, un livello di istruzione mediamente più alto, la globalizzazione, e il diffondersi di nuove tendenze, il cosiddetto *consumo critico* sta diventando una consuetudine maggiormente radicata tra la popolazione (almeno nei Paesi definiti sviluppati e più lentamente in quelli in via di sviluppo).
Il consumo critico non va definito semplicemente come la tendenza a rifiutare i beni tradizionali, ma va inserito in un contesto culturale di comportamenti più complesso, che ha ripercussioni a livello sociale, dimostrativo e politico-culturale.[89] In questo clima, i consumatori diventano veri e propri promotori di prodotti solidali, equi e green e dunque, anche di tutti quei messaggi e comportamenti che si nascondono dietro questo tipo di consumo. È palese, infatti, come negli ultimi anni sia aumentato il numero di negozi e ristornati biologici, o comunque alternativi ai

[89] (Leonini & Sassatelli, 2008)

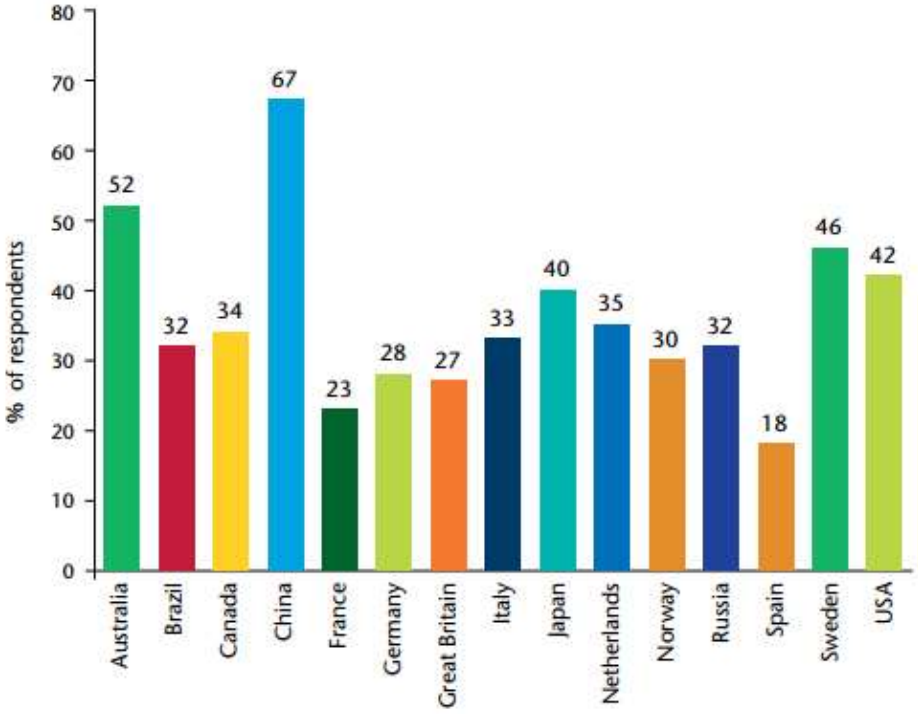
prodotti tradizionali, e sia aumentata l'attenzione alla provenienza delle materie prime dei beni che si acquistano, o il loro consumo energetico, ma è anche noto come si sia assistito ad un incremento di fiere, manifestazioni e organizzazioni che si occupano di questi aspetti a tempo pieno, cercando di proporre nuovi modelli e stili di vita più sostenibili e responsabili.
Tutto ciò rappresenta sia una sfida, che una grande opportunità per le imprese che devono rivalutare il ruolo del consumatore, diventato al giorno d'oggi più attivo da un punto di vista ambientale ed etico-sociale ed attento a ciò che acquista, e quindi, anche più bramoso di informazioni circa i prodotti e gli interi cicli produttivi.[90]

Da una serie di ricerche, raccolte e sintetizzate dal *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD)[91], risulta ad esempio che:

- Circa il 96% degli europei afferma che proteggere l'ambiente sia importante a livello personale. I due terzi di questo cluster, lo ritengono addirittura molto importante.[92]
- Circa un quarto degli americani si identifica in un set di valori che tipicamente include "ambientalismo, femminismo, problemi globali e ricerca spirituale". Questo cluster è caratterizzato da individui educati, benestanti che rappresentano il classico esempio di acquirenti di vetture ibride.[93]
- In Gran Bretagna, il 18% dei consumatori sono motivati ad intraprendere azioni nei confronti dei problemi ambientali e da questi sono influenzati nel momento in cui devono compiere scelte d'acquisto o in generale di stile di vita, e nonostante ciò rimangono ancorati all'utilizzo di prodotti tradizionali.[94]
- I consumatori nei Paesi sviluppati ed in quelli emergenti, in particolare in Cina ed Australia, dichiarano una elevata propensione a comprare da aziende che hanno una reputazione "responsabile". (Figura 14)
- I cittadini dell'Unione Europea hanno dichiarato in gran parte (75%) di essere intenzionati a pagare di più per ottenere prodotti eco-compatibili.

[90] (Bianchi, 2012)
[91] (The World Business Council for Sustainable Development, 2008)
[92] (European Commission, Directorate General Environment/ Eurobarometer 295, 2008)
[93] (EMagazine, 2005)
[94] http://www.globescan.com/news-and-analysis/papers-and-reports.html

Figura 14: Percentuale di consumatori con propensione all'acquisto di prodotti realizzati da imprese con una reputazione "sostenibile"



Fonte: (The World Business Council for Sustainable Development, 2008)

In seguito a questi dati simbolici, che rappresentano un generale trend caratterizzato dall'aumento dell'importanza per gli individui per ciò che riguarda la sostenibilità, risulta importante sottolineare che c'è un sostanziale divario tra il comportamento di chiarato e quello effettivo.

Sebbene esternino determinate convinzioni, in media, i consumatori sono comunque propensi ad adottare comportamenti responsabili solo nel momento in cui questi risultino convenienti ed efficienti dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo. In pratica, quindi, compiono una scelta d'acquisto sostenibile solo nel momento in cui questa non comporti un maggiore impegno economico o logistico (come ad esempio andare in un punto vendita più lontano). Un sondaggio realizzato da McKinsey, infatti, rivela come il 53% dei consumatori intervistati (provenienti da Brasile, Cina, Canada, India, Francia, Gran Bretagna, Stati Uniti e Germania), sebbene sia preoccupato circa problemi sociali e ambientali, non sia allo stesso tempo intenzionato a fare nulla a riguardo, quando deve acquistare qualcosa.

I dati, dunque, sono spesso discordanti.

Al contempo, è importante sottolineare come, in tutti quei Paesi in cui il Governo e le istituzioni sostengono le imprese ed i consumatori nei confronti di queste scelte (ad esempio con sovvenzioni per l'istallazione di fonti energetiche domestiche rinnovabili, o attraverso un sistema di trasporti pubblici efficiente), la percentuale di individui propensi in tal senso, aumenta. Da una ricerca condotta nel 2011 da GfK Eurisko risulta, infatti, che secondo gli Italiani dovrebbe essere in gran parte lo Stato a garantire uno sviluppo sostenibile (circa l'86% di responsabilità) insieme al supporto delle Amministrazioni locali (82%).

Altre tre motivazioni che secondo una ricerca di National Geographic[95] ridurrebbero l'effettiva propensione all'acquisto sostenibile sarebbero: la limitata percezione dei problemi, delle minacce e dei valori ambientali e sociali, un confortevole stile di vita che non si vuole modificare per paura o pigrizia, e gli elevati costi che vengono attribuiti durante il posizionamento dei beni "alternativi".

2.2.3.1 Identikit del consumatore etico-sostenibile

Per avere chiaro quale debba essere l'approccio comunicativo riguardante questi temi, e rendere remunerativi e profittevoli gli sforzi che le imprese compiono per soddisfare queste nuove tendenze responsabili, è importante chiarire chi sono i consumatori "critici" e come su di essi si può far leva.

Partendo da quattro variabili[96] attitudinali si può suddividere la popolazione in 6 distinti segmenti, con caratteristiche e propensioni di acquisto differenti:[97]

- *Gli Attivisti:* individui profondamente impegnati, ma che hanno bisogno di evidenze affinché il loro pessimismo nei confronti del successo di un futuro sostenibile non prevalga sulle loro azione responsabili. Sono sostanzialmente donne, senza figli ed appartenenti ad una classe sociale istruita e benestante.

[95]http://images.nationalgeogravphic.com/wpf/media-content/file/NGS_2014_Greendex_Highlights_FINAL-cb1411689730.pdf

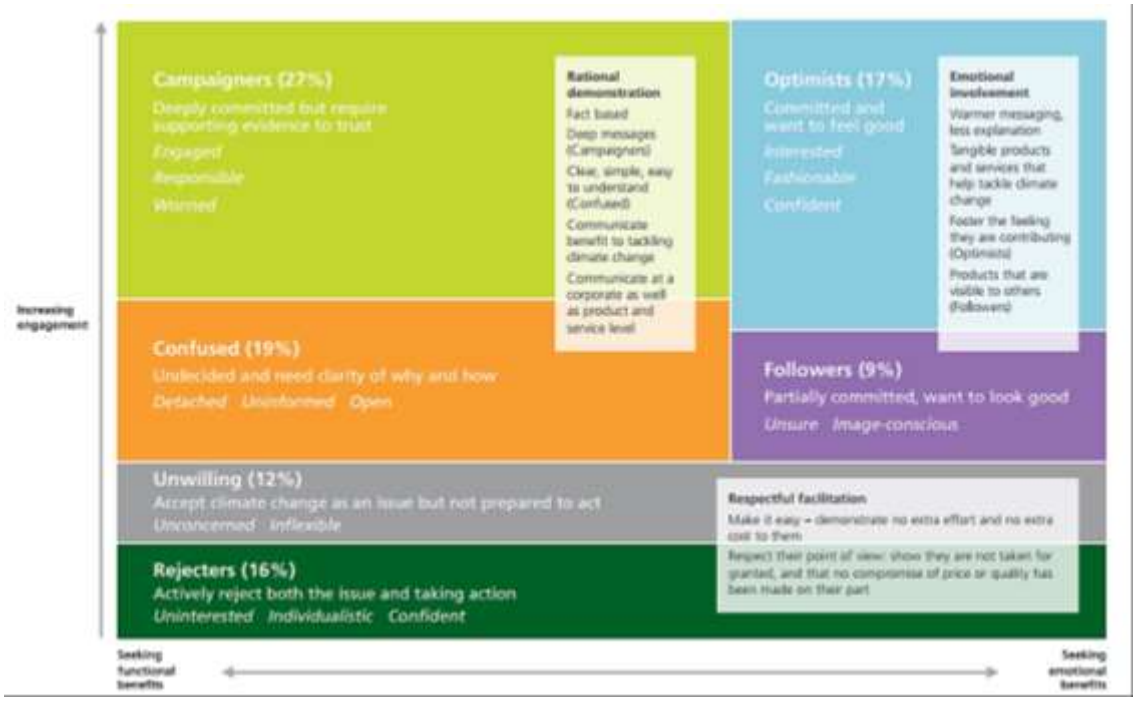
[96] Le quattro variabili sono: La propensione al cambiamento; la capacità di accettare il fatto che i cambiamenti ambientali e sociali siano problemi gravi e che siano una responsabilità di tutti quanti; l'ottimismo di credere che i problemi possano essere risolti; La chiarezza di sapere cosa fare a livello individuale per essere d'aiuto.

[97] (The Climate Group / Sky / Lippincott, 2007)

- *Gli Ottimisti:* hanno un profilo simile al gruppo precedente, ma con un fattore in più, che il rende ottimisti nella riuscita delle loro azioni, e che dunque li rende anche più coinvolti e motivati nel trarre benefici dai prodotti responsabili che acquistano.
- *I Confusi:* sono per lo più donne, poco informate riguardo i temi socio-ambientali e che dunque non sanno esattamente cosa vogliono e come comportarsi. Apprezzano a distanza gli altri individui e le imprese che compiono attività sostenibili, senza però avere un ruolo attivo a riguardo.
- *I Followers:* sono pronti al cambiamento sebbene non del tutto consapevoli dei problemi che li circondano. Sono spinti più dall'apparenza e dalla volontà di dare una determinata idea di loro, ed è per questo che sono più coinvolti con brand che più intensamente sono legati a principi etici e green.
- *I Restii:* sono tendenzialmente l'opposto dei "Followers", ovvero conoscono le tematiche ma non sono propensi al cambiamento. Sono per la maggior parte anziani, con un profilo socio-economico medio-basso.
- *I Rigettanti:* sono completamente privi di interesse nelle cause sostenibili delle imprese e degli individui, si sentono a loro agio nel loro scetticismo e nella loro estrema noncuranza individualista. Sono per lo più uomini di una certa età.

Sotto (Figura 15), un riassunto schematico di queste figure e dell'approccio più adatto per creare un target comunicazionale, così da evitare dei messaggi confusi che oggi molto spesso vengono diffusi dalle imprese.

Figura 15: Mappa di segmentazione dei consumatori sostenibili



Fonte: (The Climate Group / Sky / Lippincott, 2007)

2.2.3.2 Tendenze emergenti: il neo-lusso sostenibile

Come è possibile osservare nella segmentazione mostrata in precedenza, si può affermare che, tendenzialmente, il gruppo di individui che si interessa ai temi della sostenibilità, e che in parte risulta essere attivamente coinvolto nella ricerca di una loro soluzione, è contraddistinto da un buon livello di reddito. Sono persone istruite e benestanti e che, per questo, offrono un valore duplice a chi deve creare delle strategie di marketing ad hoc. Da un lato, infatti, essendo un gruppo di consumatori con un budget di spesa maggiore, risultano per le imprese un target molto accattivante. Dall'altro, la loro capacità economica è spesso direttamente proporzionale alla loro naturale abilità ad essere degli influenzatori nei confronti delle masse; i loro stili di vita, i loro consumi e le loro abitudini diventano facilmente dei modelli da seguire da parte degli altri target presenti sul mercato.

È per questo motivo, che al giorno d'oggi, sono spesso proprio i brand di lusso e neo-lusso a portare avanti campagne di sensibilizzazione su aspetti sociali, etici e ambientali.

Marchi italiani, come *From Somewhere*, della stilista italiana Orsola De Castro che realizza, in collaborazione con "Cooperativa Rinascere" in Veneto, capi che combinano il cosiddetto *upcycling*[98] con l'*ethical trading*[99], o come il brand di Ilaria Venturini (Fendi), *Carmina Campus*, che produce borse usando ricami realizzati da donne camerunensi, o comunque appartenenti a comunità socialmente ed economicamente svantaggiate. Un altro esempio ancora, è quello di Brunello Cucinelli e dell'omonimo brand, che retribuisce i suoi dipendenti con salari incrementati del 20%, per premiare le loro straordinarie abilità artigianali.[100]

I beni di lusso e neo-lusso sono caratterizzati sempre da elementi quali la qualità, il valore, l'attenzione al dettaglio, la creatività del design, l'innovazione del processo produttivo, e così via; se tutto ciò viene allargato all'intera catena del valore, l'impresa viene definita sostenibile e dunque con facilità, etica. Viene creata una sorta di equivalenza tra qualità e sostenibilità. Il problema fondamentale nasce nel momento in cui, però, molte aziende allungano la loro catena del valore in Paesi con condizioni economiche svantaggiate o in generale con grandi divari tra classi sociali. In questo caso "la credibilità delle aziende passa necessariamente per la capacità di creare diverse forme di benessere: psicologiche per i clienti, economiche, motivazionali e di clima interno per i dipendenti, di tutela e crescita per il contesto sociale in cui operano"[101], ed allo stesso tempo di renderle note, senza eccessi.

Per ora il divario tra ciò che viene comunicato o fatto dalle imprese e ciò che viene realmente percepito dai consumatori, rimane ancora molto ampio.

2.3 Perché è importante la responsabilità sociale ed ambientale? L'impatto economico sulle imprese italiane

Alla domanda che sorge spontanea a questo punto, ovvero se mettere in pratica tutta una serie di attività di CSR sia un vantaggio a livello economico per le imprese, si può dare una risposta affermativa, che di seguito verrà argomentata. L'impresa, infatti, non è chiaramente un ente benefico, e per quanto possa essere moralmente ed eticamente corretto porre in atto operazioni

[98] Processo di riciclo tramite il quale i nuovi prodotti sono di valore economico maggiore rispetto ai prodotti componenti originali. (Http://www.interfaceflor.it/web/it/glossario)

[99] É l'assunzione di responsabilità da parte dei brand delle imprese e dei fornitori, di migliorare le condizioni lavorative delle persone svantaggiate all'interno della catena produttiva.

[100] [101] (Mattia, 2013)

volte alla salvaguardia ambientale, alla tutela del territorio, e allo sviluppo sociale, l'obiettivo ultimo rimane sempre il profitto. Inoltre, come ogni altra attività, anche la corporate social responsibility comporta i suoi costi, e non determina un incremento di competitività immediato. È importante, quindi, per il manager che vuole rimanere al passo con i tempi, un manager che potremmo definire schumpeteriano, comprendere che il suo investimento, avrà nel medio-lungo termine un ritorno sotto vari punti di vista, che poi si concretizzano essenzialmente in un reddito d'impresa maggiore.

Partendo da un'argomentazione qualitativa, le motivazioni che avvalorano una scelta di sviluppo sostenibile sono essenzialmente due: l'approvazione sociale interna e la reputazione.

Partiamo dal primo punto. All'interno di un'organizzazione aziendale è presente una gerarchia, che come tale è caratterizzata da individui che prendono decisioni e altri che le eseguono. Per chi compie questo secondo tipo di attività, svolgere una mansione imposta non è un'operazione spontanea, né volontaria, e che spesso, anzi, potrebbe andare in contrasto con la propria coscienza intellettuale. Per questo motivo, molte imprese adottano un sistema di incentivazione monetario, che però, come testimoniano molti casi, nel lungo termine perde di valenza e significatività, e che dunque, non adempie più allo scopo a cui era designato. Un'alternativa a questo approccio, può essere, invece, un sistema basato sull'approvazione sociale dei dipendenti, la creazione di una cittadinanza d'impresa che, come tale, non è imposta, ma è sentita da ciascun individuo come propria, e dunque non limitata nel tempo. Quando il lavoratore si sente partecipe, apprezzato, non ha bisogno di essere convinto a fare qualcosa per l'impresa, egli agisce con passione, e soprattutto, condivide più facilmente con gli altri, quella che viene definita conoscenza tacita.[102] Tutto ciò, si concretizza in un aumento di produttività di ciascun dipendente, e di un costante incremento di innovatività garantito dal fermento intellettuale all'interno dell'azienda.

La seconda argomentazione è, la migliore reputazione percepita da parte dei consumatori. Come è già stato ampliamente sottolineato, i nuovi modelli sociali e di consumo, quelli che vengono definiti critici, hanno creato una nuova classe di consumatori attenti ai prodotti/servizi che acquistano e alle imprese che li producono/forniscono. Se l'azienda rispetta determinati standard

[102] "Una conoscenza non codificata, non contenuta in testi o manuali, non gestita attraverso flussi comunicativi strutturati; ma una conoscenza che esiste nella testa degli individui, che nasce dall'esperienza lavorativa e che - come tale - si collega alla capacità di comprensione dei contesti di azione, intuizioni, sensazioni che difficilmente possono essere comprese da chi non condivide tale esperienza" (Nonaka & Takeuchi, 1995)

qualitativi, etici ed ambientali, viene premiata, non solo attraverso maggiori vendite, ma anche con la generazione di un passaparola positivo, che come noto, è uno degli strumenti di comunicazione più efficaci e convincenti. Anche qui, la conseguenza immediata sono maggiori profitti per l'azienda.

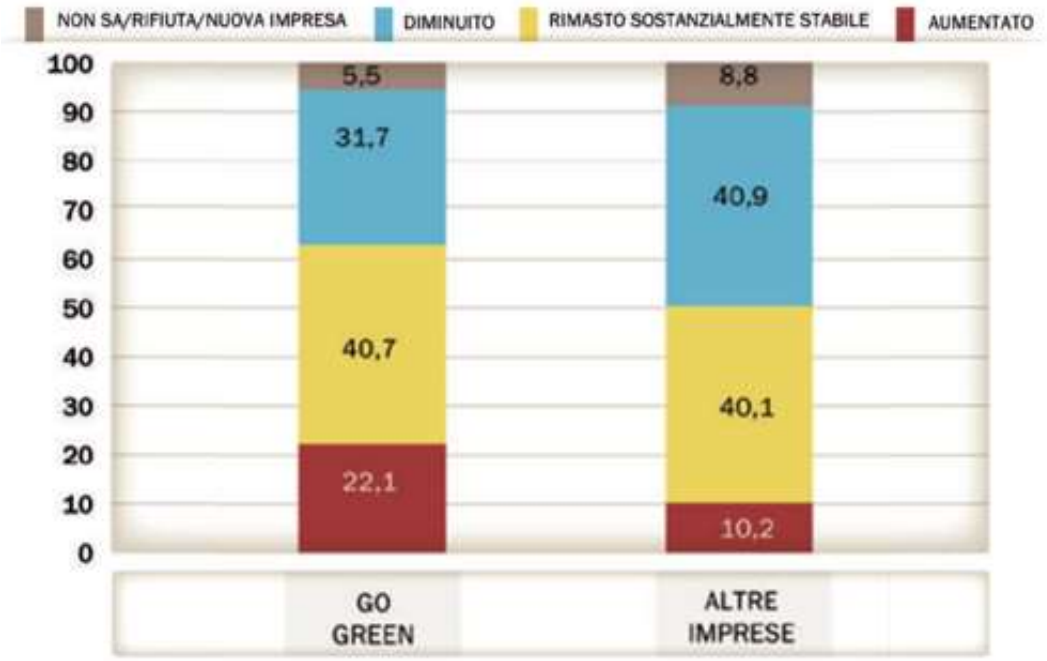
Illustrate ora le principali motivazioni a sostegno di una strategia responsabile, è possibile fornire alcune testimonianze quantitative circa le performance economiche delle imprese sostenibili, positive, tali da incentivare altri a fare lo stesso.

Per quanto riguarda il budget medio speso dalle imprese italiane per attività di CSR, possiamo affermare che sia in crescita, con una percentuale di incremento del 7% dal 2013 al 2014, per attestarsi nel 2014 a 169 mila euro. Questa spesa, è stata a sua volta supportata da un investimento nazionale per le attività sostenibili di circa 920 milioni. La maggior parte di questi incentivi sono stati utilizzati per lo sviluppo ed il supporto di attività ambientali, come la riduzione di sprechi di carta, il controllo sull'illuminazione, smaltimento dei rifiuti, gestione delle emissioni, ed è proprio da questi aspetti, infatti, che si è potuto quantificare il maggiore beneficio economico.[103]

Come mostra la Figura 16, le imprese italiane che hanno adottato modelli di gestione green, e che hanno avuto un incremento di fatturato nell'ultimo anno sono state il 22,1%, a fronte del 10,2% costituito da tutte le imprese che non lo hanno fatto. Dall'altro lato, le imprese responsabili che hanno invece visto diminuire il proprio fatturato sono state circa il 10% in meno rispetto a quelle non responsabili. Quindi, nonostante sia evidente che il 2014 sia stato per le imprese un ulteriore anno di recessione, chi ha affrontato meglio la crisi, sono state quelle aziende che hanno avviato una strategia socialmente responsabile, ed in particolare, in questo caso, ambientale.

[103] (Osservatorio Socialis, 2014)

Figura 16: Andamento del fatturato nel 2014 rispetto all'anno precedente (val. %)



Fonte: (Fondazione per lo sviluppo sostenibile a cura di Edo Ronchi, 2015)

Infine, è importante sottolineare come le imprese green, sono anche le imprese che rispetto alle altre, attraverso le esportazioni, competono maggiormente sui mercati internazionali con prodotti di migliore quantità ed ottima reputazione. Come appare nella Figura 17, il 26,5% delle imprese green viene premiato dai mercati internazionali, a fronte di un 12% di quelle tradizionali.

Figura 17: Imprese che hanno esportato nel 2014 (val. %)

	GO GREEN	ALTRE IMPRESE
ESPORTA	26,5	12,0
NON ESPORTA	73,5	88,0
TOTALE	100	100

Fonte: (Fondazione per lo sviluppo sostenibile a cura di Edo Ronchi, 2015)

2.4 Analisi di settore

Dal momento che l'obiettivo di questa tesi è lo studio, nei deversi settori del Made in Italy e attraverso le caratteristiche di ciascuno di essi, di come venga messa in pratica la sostenibilità e di come questa impatti i consumatori, è importante avere una base teorica degli elementi di ciascun settore.

A tal riguardo, è possibile far riferimento alla ricerca di Eccles et al., pubblicata sulla Harvard Business Review nel 2011[104]. Attraverso un'applicazione inconsueta[105] del modello a quattro variabili proposto da Eugene Fama e Kenneth French[106], gli studiosi analizzano come la sostenibilità possa essere influenzata da tra elementi: relazioni B2B o B2C, l'importanza del brand e della sua reputazione all'interno del settore, e la presenza nella industry di riferimento di materie prime derivanti da estrazioni naturali. I risultati della ricerca, sono estremamente interessanti.

Per quei settori in cui l'interlocutore finale risulta essere il consumatore (B2C), le imprese attente agli aspetti sostenibili, risultano avere performance migliori fino al 5% in più rispetto a quelle operanti nei settori B2B. Questo è dovuto al fatto che i consumatori sono soggetti più sensibili alla percezione pubblica dell'azienda, e quindi premiano quelle imprese che si distinguono nella gestione della corporate social responsibility con una maggiore lealtà, customer satisafaction e decisioni d'acquisto ripetute e più consistenti.

Per quanto riguarda la seconda variabile in funzione della quale viene analizzata la riuscita della strategia sostenibile dell'impresa, risulta, anche in questo caso, che le imprese operanti in settori in cui il brand e la reputazione hanno un ruolo decisivo vengono gratificate da un 5% di performance superiori alle altre. Questo è dovuto essenzialmente al fatto che tali imprese fanno investimenti più importanti sul capitale umano e sulle campagne pubblicitarie e di marketing, oltre che continui investimenti sull'innovazione.

Infine, la terza variabile riguarda le risorse naturali. Negli ultimi anni, le imprese che dipendono significativamente dall'estrazione di gas, olio, da materiali chimici, da risorse minerarie ecc., sono state soggette ad un forte controllo da parte delle comunità locali in cui operano, e con queste sono spesso entrate in conflitto. Inoltre la scarsità di risorse e i crescenti problemi

[104] (Eccles, et al., 2011)
[105] Solitamente usato per stimare il rendimento atteso dei titoli.
[106] (Fama & French, 1996)

ambientali, hanno aumentato la pressione sulle imprese, con norme di regolamentazione, al fine di renderle più efficienti e di ridurre il loro impatto ambientale. Come immaginabile, anche in questo caso le aziende di questo tipo, intente in uno sviluppo sostenibile, sono risultate maggiormente performanti, rispetto alle altre, in misura anche superiore rispetto a quanto non accada prendendo in considerazione le altre variabili.

2.4.1 Sostenibilità nei settori del Made in Italy

Per concludere questo capitolo, legarci al primo e prepararci allo studio finale, è importante identificare per ciascun settore del Made in Italy le caratteristiche che ne esaltano la sostenibilità ambientale, etica e culturale, secondo dati e ricerche pregresse.

- Agroalimentare

  Nel settore agroalimentare si manifesta una strategia che coniuga contemporaneamente competitività a livello internazionale e sostenibilità, a partire dalla riqualificazione dei territori, dal patrimonio culturale, dalla tutela ambientale e dalla tradizione delle piccole e medie imprese tipiche della rete industriale italiana.

  Le tipiche attività svolte in quest'ottica sono: l'agricoltura biologica, l'agricoltura sociale per l'inserimento di detenuti o disabili, il supporto di energie rinnovabili, i corsi di cucina a km0, le fattorie didattiche, il packaging dei prodotti riciclabile, la qualità delle materie prime e così via.

  Il valore dei prodotti definiti Dop o Igp, basato su dati di consumo Coldiretti, vale 13 miliardi di euro, con un totale di 264 riconoscimenti a livello internazionale ai prodotti che in questo ambito si sono distinti e che rappresentano il 66% del totale dell'export agroalimentare italiano. I dati, inoltre, sarebbero anche più rosei se si combattesse in maniera più risolutiva il mercato illegale di prodotti d'imitazione e contraffazione di prodotti di denominazione controllata Made in Italy, che vale circa 60 miliardi di euro. A livello di processi sostenibili, l'Italia è anche all'avanguardia per quanto riguarda la riduzione di sostanze fertilizzanti e fitofarmaci. Che dal 2010 al 2012 è calata di circa 33 mila tonnellate. Infine, il settore è legato ai nuovi stili di consumo, come quello di

prodotti biologici e a km0 che nel 2014 ha raggiunto il valore record di 20 miliardi di fatturato.

- Abbigliamento-Tessile

  La moda sostenibile non è solamente più etica e corretta, ma è anche più redditizia e conveniente da un punto di vista prettamente economico. L'approccio sostenibile del settore dell'abbigliamento si basa su tre tipi di innovazione: di materie, di processi e di prodotto.

  Le imprese quindi hanno lavorato in primis sull'approvvigionamento delle materie prime, con soluzioni responsabili, che hanno incluso la scelta di tessuti naturali ed innovativi, rivalutazione di produzioni tradizionali ed artigianali e filiere bio certificate. L'impegno più significativo in questo senso è stato evidente nel programma sviluppato da Greenpeace e chiamato Detox, in cui è stato chiesto alle imprese di dichiarare le sostanze chimiche presenti nei materiali e nei tessuti utilizzati, come ad esempio i coloranti, ed eliminarli gradualmente dai loro processi produttivi. In Italia sono state 6 le grandi aziende ad aver aderito alla campagna con successo, tra cui Valentino e Benetton. Anche nel settore dell'abbigliamento sono state significative le innovazioni di processo e quelle riguardanti il ciclo di vita del prodotto, come la riduzioni di emissioni liquide e di gas, e il riutilizzo degli scarti tessili, attraverso quelli che vengono chiamati filati "second life".

- Arredo-casa

  All'interno del settore dell'arredamento e del design, gli sforzi di CSR delle imprese italiane si concentrano principalmente sull'efficienza energetica, gestione attenta del ciclo di vita dei prodotti, e cura nella scelta di materie prime ecologiche. In particolare, viene prestata molta attenzione alla certificazione delle materie prime e del legno. Secondo i dati forniti da Federlegno-Arredo, almeno 1 italiano su 3 pagherebbe il 10% in più per acquistare un mobile realizzato con materie e processi socialmente responsabili.

- Automazione

  Il settore dell'automazione industriale, ancora più degli altri ha concentrato i propri sforzi sull'abbattimento dell'impatto economico a livello di processo. A livello di prodotto, è

specialmente nell'automotive che l'industria italiana si è distinta per la realizzazione di vetture meno inquinanti, come quella con motorizzazione a metano, diesel o GPL. In particolare, l'Italia è il Paese in cui si concentra la presenza maggiore (77%) di vetture a metano a livello europeo. Infine, anche la componentistica e i materiali con cui le vetture vengono realizzate, e specialmente quelle di lusso, sono attentamente scelti sia sotto il profilo qualitativo che ecologico.

3 I CASI STUDIO: SOSTENIBILITÀ NEL MADE IN ITALY

3.1 Introduzione

Per effettuare la mia ricerca in ambito empirico, ovvero, andare ad analizzare sul campo ciò che nei precedenti capitoli si è descritto nella teoria, ho studiato la declinazione di ciascun settore del *Made in Italy* allo sviluppo sostenibile, sia dal punto di vista della domanda, che da quello dell'offerta.

Per quanto riguarda il punto di vista dei consumatori, ho realizzato un questionario online (tramite Google Moduli), con 41 domande, divise in 2 parti (Vedi Appendice).

La prima, generale, è volta ad analizzare la propensione dei rispondenti ai comportamenti etici ed ecologici (sia nel privato, sia attraverso i comportamenti d'acquisto), e l'importanza che essi attribuiscono al concetto di Made in Italy.

La seconda parte è a sua volta suddivisa in 4 aree, che sono dedicate all'analisi di settore (Alimentare, Abbigliamento, Arredo-casa, Automazione). Attraverso questa analisi specifica, ho voluto indagare quanto è rilevante per i consumatori l'italianità di ciascuna industry, e quali caratteristiche di sostenibilità essi ritengono più importanti, in rapporto agli elementi che la rappresentano. In questa fase, ho anche sottoposto i rispondenti alla scelta di un brand che essi ritenevano sostenibile e alla valutazione di altri brand (Illy, Garofalo, Gucci, Prada, Poltrona Frau, Alessi, Ferrari), da me scelti, al fine di analizzare l'idea che il potenziale target ha della responsabilità sociale dell'impresa, e del motivo che lo spinge a determinate conclusioni.

Queste risposte, infine, sono state prese in considerazione per la scelta dei casi studio che verranno analizzati di seguito: un caso studio aziendale è stato individuato tra quelli che i rispondenti hanno proposto alla domanda "*Indichi il primo marchio appartenente al settore […] che le viene in mente, che ritiene sostenibile",* l'altro è stato selezionato tra quello dei due brand da me proposti, che alla domanda "*Ritiene che il brand […], sia sostenibile,* ha ottenuta la maggiore percentuale di risposte affermative.

In questo modo, i due casi sono stati scelti secondo delle logiche ben precise. Con il primo ho potuto analizzare l'operato e la comunicazione sostenibile di un'impresa, che ritenevo inizialmente adatta al caso, e per cui successivamente ho avuto conferma attraverso i rispondenti; l'altro, è stato spontaneamente portato alla luce dalla maggioranza di coloro che hanno completato il questionario, e che quindi, testimonia che l'impresa deve aver effettivamente messo in pratica una buona strategia di comunicazione sostenibile, perché questa viene percepita dai consumatori.

Per tutti i settori è stato utilizzato il medesimo modus operandi, fuorché per l'Automazione. Per questo settore, infatti è stato analizzato solamente un caso studio, il primo, quello da me scelto a priori. Questo è dovuto alla particolarità dell'industry, che si affaccia per grandissima parte nel modo B2B, e che dunque, risulta poco conosciuta dal mercato consumer. Infatti, alla domanda "*Indichi il primo marchio che le viene in mente d'automazione / meccanica che ritiene sostenibile*", la quasi totalità delle risposte sono ricadute su brand automobilistici, per giunta stranieri.

Considerando ciò che è stato appena detto, si deduce che verranno analizzate 2 imprese per ciascun settore (ad eccezione dell'Automazione), attraverso i loro report di sostenibilità, le iniziative di CSR, il rispetto degli standard legislativi, le certificazioni e le pubblicazioni più rilevanti sul tema. Di seguito, una breve presentazione di quali siano i brand oggetto di studio.

Per il settore Alimentare, Garofalo, l'azienda campana specializzata nella produzione della pasta e Barilla, la famosissima multinazionale fondata a Parma nel 1877, operante sia nel mercato della pasta secca, sia in altri affini come quello del pane, dei prodotti da forno e dei sughi pronti.

Per il settore dell'Abbigliamento, Prada, holding milanese specializzata dal 1913 nell'alta moda e Benetton, azienda trevigiana fondata nel 1965, famosa per la sua comunicazione originale e anticonformista.

Per l'Arredo-casa, Poltrona Frau, società per azioni fondata a Milano, operante dal 1912 nel settore dell'arredamento e Natuzzi, azienda meglio conosciuta ai consumatori con il marchio Divani & Divani, specializzata nella produzione e vendita di poltrone, divani, mobili e complementi d'arredo per uso residenziale.

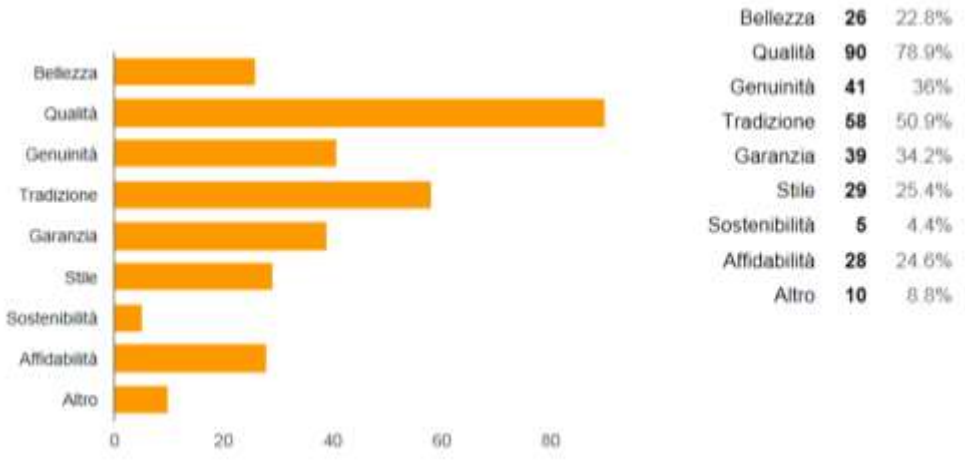
Ed infine per quanto riguarda l'Autoindustriale, Ferrari, il famosissimo marchio automobilistico, che sebbene sia rivolto ai consumatori, è comunque destinato ad un target di estrema nicchia.

È da considerare, in conclusione, che sebbene queste imprese siano state ritenute degne di essere definite sostenibili, non è detto che nel corso del loro operare non abbiano commesso degli errori, che si siano palesate delle criticità tali per cui il grande pubblico ha sollevato delle polemiche o ha gridato allo scandalo. Spesso accade, soprattutto per le grandi aziende, che questo possa avvenire e che scateni dei grandi polveroni mediatici. Non che questo sia giustificabile, ben si capisce, ma a livello strategico, è importante che l'impresa sia capace di rimediare a tali problematiche e che da queste riesca addirittura a trarne dei benefici a livello d'immagine.

- Analisi del campione

È importante, infine, evidenziare come tutto lo studio dei dati forniti dal questionario, sia stato portato a termine tramite un'analisi descrittiva delle risposte del campione, rappresentato da un gruppo misto di individui (114), caratterizzato da uomini e donne tra i 25 e i 79 anni.
Per poter meglio comprendere e contestualizzare le risposte di questo campione, con riferimento ai singoli settori, è importante avere un quadro generale della loro propensione alle tematiche riguardanti la sostenibilità, ovvero il loro stile di vita, e capire se sono o meno influenzati dal Country of Origin Effect, ed in particolare dal Made in Italy "effect".
La maggior parte dei rispondenti afferma che è spesso influenzato dal Paese di provenienza del brand nel momento di acquisto (37.7%), e addirittura il 30.7%, ammette che, sempre, al momento di comprare un prodotto, viene condizionato dal Paese di origine. Solamente il 5.3% del cluster, per gli acquisti, non è mai influenzato da questo tipo di variabile.
Di seguito, in Figura 18, è possibile osservare gli aggettivi che con più frequenza vengono associati al Made in Italy e ai suoi prodotti. Il primo, risulta essere a colpo d'occhio la *qualità*, aggettivo, che è stato selezionato da circa l'80% dei rispondenti. A seguire, è possibile notare che viene fatta una particolare associazione tra Made in Italy e *tradizione*, da circa la metà dei rispondenti.

Figura 18: Aggettivi associati al Made in Italy



Fonte: Elaborazione di dati da Moduli Google

Ed infatti, alla domanda "*Pensa che i prodotti Made in Italy siano rispettosi delle tradizioni locali?"*, la maggior parte del campione ha risposto in maniera affermativa (il 60.5% delle risposte ha avuto un punteggio compreso tra 4 e 5, per un massimo di 5, sulla scala di Likert).

Per quanto riguarda la sostenibilità, invece, il 51.8% dei rispondenti ha dichiarato di non avere un'opinione precisa su quale sia il generale comportamento delle imprese italiane in merito. Il che conferma il fatto, che il tema della comunicazione in ambito di responsabilità sociale e ambientale deve essere sicuramente approfondito dalle aziende Made in Italy.

Infine, è importante sottolineare, come il campione, e quindi la parte di consumatori che esso rappresenta, si tendenzialmente in linea con le caratteristiche del consumatore sostenibile descritte precedentemente. Ovvero, nel momento in cui essi vengono posti difronte ad una scelta d'acquisto tra due prodotti equivalenti dal punto di vista del prezzo, i cui brand sono, uno noto per il rispetto sostenibile, e l'altro no, allora più dell'82% sceglie sicuramente o quasi sicuramente il prodotto del marchio sostenibile. Il loro atteggiamento nei confronti dell'ambiente è anche dichiaratamente positivo, infatti, in maggioranza, ammettono di compiere, nel quotidiano, azioni green (di dimensione ridotta come la raccolta differenziata). Accade il contrario quando si indaga la responsabilità sociale; solo il 20% si definisce un individuo socialmente attivo nella comunità in cui vive.

Di seguito, divisa per settore, l'analisi dei casi studio.

3.2 Alimentare

Per quanto riguarda il rispetto da parte delle imprese dei criteri etici, sociali e ambientali, la maggior parte dei rispondenti ha affermato che nel momento d'acquisto di prodotti alimentari, questi sono importanti o molto importanti (più del 66%). Inoltre, quasi la metà degli intervistati ammette che non acquisterebbe prodotti alimentari da parte di imprese che sono note per non rispettare i criteri di responsabilità sia a livello sociale che ambientale.

In aggiunta, quasi l'83% dei rispondenti ha dichiarato che preferisce largamente i prodotti alimentari realizzati in Italia, piuttosto che altri, di differente provenienza.

Di questa categoria di prodotti, i rispondenti hanno valutato l'importanza che attribuiscono ad una serie di caratteristiche attraverso una scala di Likert (da 1, per niente importante a 5, molto importante). I risultati dell'analisi, rappresentati nel grafico in Figura 19, e nel dettaglio in Appendice (4.1), mostrano come gli attributi che sono considerati più rilevanti, sono senza dubbio la *qualità* e subito dopo, la *genuinità*. Segue per importanza, la questione riguardante le materie prime; i consumatori desiderano acquistare prodotti realizzati attraverso *materie prime naturali*, possibilmente indicate sulle confezioni, e di cui auspicabilmente conoscono la provenienza; controllando anche attraverso i blog alimentari[107], appare evidente che gli individui siano particolarmente attenti alla trasparenza del processo di lavorazione, ed è per questo che prediligono affidarsi ad imprese che si impegnano nelle produzioni a km0 o che testimoniano il loro impegno su questi fronti.

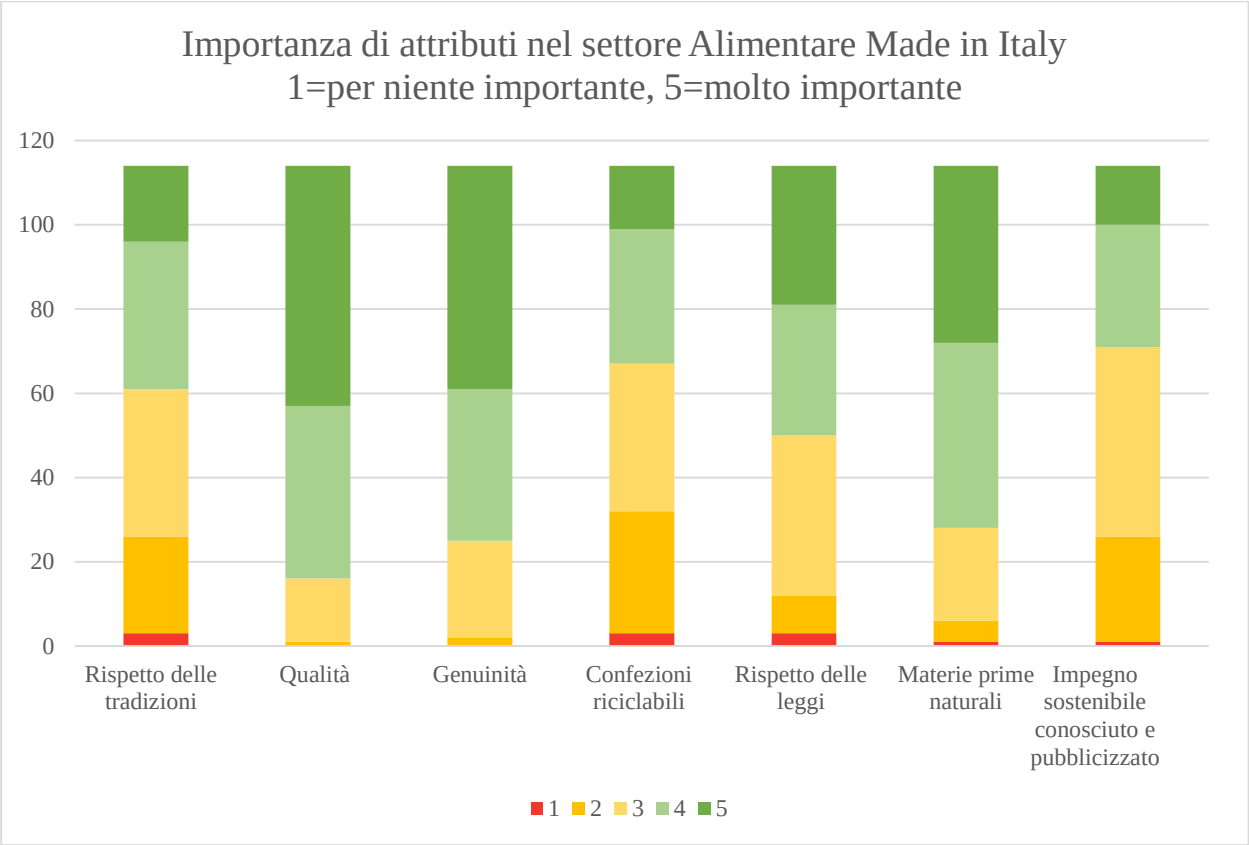
Con abbondante distacco, rispetto ai precedenti attributi, figura il *rispetto delle leggi*.

Con un valore inferiore di rilevanza, si posiziona il *rispetto delle tradizioni*. I consumatori italiani, in media, sono molto attenti a cosa mangiano, e con piacere, specialmente per quanto riguarda la pasta, elemento quasi "sacro" nell'alimentazione di ogni famiglia, gustano la pasta fatta in casa, o che più a quella artigianale, assomiglia.

Infine, circa sullo stesso piano d'importanza, si attestano, in ordine di punteggio, l'uso di *confezioni riciclabili* e l'i*mpegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato*.

[107] (Il Fatto Alimentare, s.d.)

Figura 19: Analisi dati questionario su Made in Italy e Sostenibilità (Alimentare)



Fonte: Elaborazione personale

3.2.1 Garofalo

Il pastificio di Gragnano affonda le sue radici nel 1789, quando attraverso una concessione di esclusività per la fabbricazione della Pasta, la bottega di famiglia si sviluppò e crebbe, finché, nel 1920 non venne fondata l'azienda che al giorno d'oggi è estremamente apprezzata e famosa a livello internazionale.

Nel 2014 il 52% del capitale sociale del Pastificio Garofalo passa dalla famiglia Menna, ad Ebro Foods, società spagnola operante nel settore alimentare che si è impegnata ad affermare la volontà di lasciare invariate la tradizione e l'italianità, a partire dalla sede e dai valori dello storico pastificio, famoso per l'alta qualità dei suoi prodotti.

L'azienda campana, non è tra i più grandi marchi alimentari italiani produttori di pasta e farinacei (circa 140 dipendenti), e nonostante ciò, è fortemente attenta a molti aspetti legati alla

sostenibilità responsabile. Questa viene comunicata essenzialmente attraverso le varie iniziative che l'azienda propone in maniera continuativa su tutto il territorio, ed il sito internet in cui esse vengono descritte, e grazie al quale è possibile consultare il bilancio di sostenibilità, la relazione sul grano, e il manifesto di sostenibilità di Garofalo.
Di seguito, andrò ad analizzare, i singoli attributi con riferimento specifico all'azienda, che sono stati identificati dai rispondenti nel questionario, per identificare se vi sono delle lacune o degli elementi su cui far leva.

- Qualità e Genuinità.

La qualità come si evince dal "credo" non è solamente la qualità della pasta e dei prodotti realizzati da Garofalo, come emblema del Made in Italy, ma è anche la qualità del lavoro e dell'ambiente. Ed è per questo, ad esempio, che il brand campano è stato selezionato nel 2015 come prodotto ufficiale in tutti i ristoranti italiani di Expo Milano, proprio perché rappresenta tutta una serie di valori che sono l'emblema dell'italianità.
Garofalo, per monitorare la qualità del grano, indispensabile per la produzione dei suoi prodotti, collabora con l'azienda agricola Torre Lama dell'Università Federico II di Napoli che svolge alcune ricerche per conto dell'impresa e che sono consultabili sul sito Intenet.
All'interno del sito, purtroppo, non è possibile ottenere dati circa la genuinità dei prodotti realizzati da Garofalo. Si può dedurre da altri strumenti, collegati alla qualità dei prodotti, alla tradizione artigianale collegata alla terra di Gragnano, ma in maniera diretta non vengono riportati né valori nutrizionali, né altri tipi di indicazione a riguardo, anzi si afferma sul sito "vi potremmo annoiare, elencando certificazioni e tecnologie utilizzate nei nostri stabilimenti per trasformare le migliori semole nella migliore pasta possibile", ed effettivamente non lo fanno. Cosa che non volge particolarmente a favore del consumo dei loro prodotti, soprattutto dopo gli scandali dei rifiuti tossici della cosiddetta terra dei fuochi, che sebbene siano in un'altra zona (comunque limitrofa), non tranquillizzano i consumatori più attenti e scrupolosi. Per poter confermare, l'idea che le persone hanno, sulla genuinità e la qualità, dovuta ad un generale passa parola e alla lunga tradizione del marchio, è necessario consultare pagine internet e articoli esterni.

- Materie prime naturali.

Nonostante non venga esattamente specificato, il grano con cui viene realizzata la pasta Garofalo non è completamente proveniente dall'Italia, ma viene importato anche dal Canada, dagli Stati Uniti e dall'Ucraina. Ci sono testimonianze fotografiche con navi russe cariche di grano nel porto di Napoli, che attestano che questo accadeva anche in passato, e non è dunque una pratica nuova dovuta ai bassi costi di manodopera estera, né tantomeno una pecca di qualità. Nonostante ciò i consumatori percepiscono tutto quello che viene dal proprio Paese come migliore, più naturale e genuino. Per quanto queste affermazioni non siano comunque appurate attraverso dei dati certi, è vero però, che una lavorazione a km0 è più virtuosa da un punto di vista sostenibile.
A tal riguardo, Garofalo nel 2009 ha finanziato una ricerca volta a capire se sia possibile intraprendere una tale produzione a minor impatto ambientale. I risultati, tuttavia, non sono stati particolarmente rosei, visto che dopo un'attenta analisi del raccolto proveniente dall'azienda agricola Torre Lama, partner dell'Università Federico II di Napoli, ci si è resi conto che la tipologia di grano, sia per consistenza che per il rispetto dei parametri qualitativi, non rispettava gli standard necessari. Dunque, un importante passo per lo stimolo di successive ricerche, per futuri sviluppi, o come testimonianza di un impegno, ma non ancora sostenibile dal punto di vista economico-commerciale.
Tra lo sfruttamento delle materie prime sostenibile, si può considerare anche l'uso efficiente di energia, che Garofalo impiega nella filiera dei suoi pastifici. Grazie ad un nuovo impianto di trigenerazione, che oltre a produrre energia elettrica a basso impatto ambientale, permette di sfruttare l'energia termica proveniente dall'acqua calda utilizzata, per trasformarla in nuova energia frigorifera, combinando basse emissioni di CO_2.

- Rispetto delle leggi.

L'azienda non è mai stata coinvolta in nessuno scandalo di illegalità, e per quanto riguarda le certificazioni di sostenibilità, l'impresa redige ogni anno un bilancio SA8000, in cui si tengono informati tutti gli stakeholders delle normative in tema di discriminazione, sicurezza sul lavoro, libertà di associazione, formazione, controllo dei fornitori e retribuzione. Allo stesso tempo prova a mantenere un dialogo aperto con i lavoratori attraverso la condivisione di questi aspetti.

- Rispetto delle tradizioni.

Sebbene le tecnologie più moderne siano inevitabilmente entrate a far parte dei processi produttivi della pasta Garofalo, la società si impegna a mantenere vive le tradizioni del settore attraverso diverse iniziative a supporto delle piccole realtà presenti su tutto il territorio. Una di

queste, è un progetto iniziato nel 2005, Gente del Fud, che si impegna, attraverso una community supportata da food blogger, di riscoprire e avvalorare alcune eccellenze italiane, in ogni settore dell'industria alimentare, facendo leva sulla suo brand appeal. È un modo per conciliare l'innovazione con le tradizioni, capire da dove derivano, chi sono i protagonisti, qual è la loro storia evitando che vengano abbandonate e dimenticate.

- Confezioni riciclabili.

"Poiché per Garofalo sostenibilità non è un mero concetto di marketing bensì un reale valore aggiunto per l'ambiente, per se stessa e per i propri consumatori"[108] afferma l'azienda in uno dei suoi rapporti sulla sostenibilità, ed è per questo che in collaborazione con un'azienda esperta di packaging sostenibile (ICIMEN2), ha avviato uno studio volto alla ricerca di una possibile confezione completamente riciclabile e biodegradabile. Il risultato è stato un pack realizzato in Polilattide, un materiale naturale, completamente eco-compatibile, anche dal punto di vista della realizzazione. Anche le scritte, realizzate con nero di seppia, e le colle sarebbero a bassissimo impatto ambientale. Sarebbero, e non sono, poiché il costo di realizzazione di questa confezione sarebbe maggiore del contenuto stesso, e dunque non sarebbe economicamente sostenibile. Tutta via l'impresa si impegna nel continuare ad investire in ricerca ed innovazione per un futuro più eco-compatibile.

- Impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato.

L'impegno di Garofalo per la sostenibilità è piuttosto conosciuto, soprattutto per quanto riguarda i temi etici e sociali, grazie alle iniziative che l'impresa ha avviato in tale ambito, a livello di educazione alimentare ed in collaborazione con il mondo del calcio, a partire dal supporto economico della squadra di calcio locale.

3.2.2 Barilla Group

Barilla è una multinazionale italiana produttrice di pasta, sughi e prodotti da forno, fondata da Pietro Barilla nel 1877 a Parma, come bottega artigianale che produceva pasta e pane, secondo una tradizione familiare. Ad oggi, è presente in più di 100 Paesi, in molti dei quali è leader per uno dei prodotti che realizza, e che rappresentano il saper fare italiano. Possiede marchi come Voiello, Mulino Bianco e Pavesi, Misko, Harry's, rappresentando, così, il leader mondiale della

[108] (Garofalo S.p.a., s.d.)

pasta, controllando il segmento dei sughi, e coprendo gran parte delle occasioni di consumo alimentare, dalla colazione alle merende.

Barilla ha da sempre rappresentato l'Italia e i valori e le tradizioni che ci contraddistinguono; il suo motto "Dove c'è famiglia, c'è casa", è tradotto in tantissimi Paesi, in altri come negli Stati Uniti diventa addirittura, "*The choice of Italy*" (La scelta dell'Italia), ed in Francia, "*Les pâtes préférées des Italiens*" (La pasta preferita degli italiani).

Per quanto riguarda gli aspetti concernenti la sostenibilità, Barilla rappresenta un esempio di best practice nella comunicazione e nella valorizzazione dei propri impegni. Nonostante ciò, è stata di recente (settembre 2013) coinvolta in uno scandalo mediatico legato a delle frasi del presidente Guido Barilla circa il sostegno della famiglia "tradizionale" e non molto lusinghiere nei confronti delle donne e degli omosessuali. Sebbene le scuse pubbliche, l'impresa è stata invasa sui social network da frasi di dissenso e da una vera e propria campagna di boicottaggio sia da parte di altri produttori come Buitoni e Garofalo, che dei consumatori che si sono scatenati con hashtag su Twitter, del tipo, #boicottabarilla. Mentre, quindi, anche i clienti più affezionati minacciavano di non acquistare più i prodotti del grande marchio, cominciava la "redenzione" di Barilla, che ha portato ad un successo incredibile ed inaspettato nell'arco di poco tempo. Nel 2015, infatti, è stata nominata dalla Human Rights Campaign Foundation[109], "Best Place to Work for LGBT Equality", raggiungendo un punteggio del 100% nel Corporate equality index, una classifica determinata in base alle politiche aziendali in questo ambito, e mostrando che anche da una criticità di questo genere, si può riemergere vincitori, e con valori rafforzati.

L'azienda, infine, è molto attenta alla gestione della comunicazione riguardo lo sviluppo sostenibile; pubblica ogni anno un report di sostenibilità realizzato attraverso le Sustainability Reporting Guidelines di Global Reporting Initiative (GRI), ed ha aperto un sito parallelo a quello ufficiale in cui analizza punto per punto le attività responsabili poste in essere, divise in tre sezioni: "Buono per te", "Buono per l'ambiente", "Buono per la comunità".

Di seguito, l'analisi, punto per punto, come fatto precedentemente per Garofalo, degli attributi analizzati nel questionario.

- Qualità e Genuinità.

[109] La più grande associazione no-profit a sostegno di lesbiche, gay, bisessuali e transessuali (LGBT) d'America.

“Date da mangiare alla gente quello che dareste ai vostri figli” si legge sul sito di Barilla. Nonostante, infatti, l’azienda non realizzi, prodotti, che nel loro genere possano essere considerati premium, risulta attenta alla gestione della qualità e della nutrizione che vanno di pari passo con il controllo della sicurezza della filiera e delle produzioni. I punti principali su cui fa leva in questo ambito sono: la certificazione qualitativa secondo gli standard “Global Food Safety Initiative”, il monitoraggio e l’ascolto dei consumatori. Nel 2014 l’azienda ha investito 30 milioni di euro nella prevenzione e nel controllo della qualità dei prodotti, investimento pressoché costante dal 2012. Per quanto riguarda la nutrizione, Barilla non si limita semplicemente al monitoraggio della genuinità dei prodotti attualmente commercializzati, ma mira alla promozione di stili di vita sani e all’implementazione della propria gamma secondo principi basati sui valori nutrizionali tipici della dieta mediterranea, partendo dalla riduzione di sale e di grassi.

Infine, per mantenere lo standard qualitativo delle pasta, ad un livello adeguato, l’azienda in Italia può produrre la pasta solamente con il 61% del grano coltivato localmente, la rimanente percentuale, deve essere acquistata all’estero (dato del 2014).

- Materie prime naturali.

Barilla controlla le materie produttive con cui realizza i suoi prodotti lungo l’intera filiera, in modo da assicurare che queste siano di qualità, e che rispettino determinati standard. A questo scopo, per le differenti categorie di materie prime, l’azienda ha adottato diverse discipline; oltre al grano tenero e quello duro, anche per la produzione delle uova vengono applicate severe regole legate al benessere delle galline.

Una materia prima utilizzata da Barilla, l’olio di palma, ha spesso causato, non solo nei confronti di questa azienda (basti pensare alle accuse di Ségolène Royal nei confronti del brand Nutella), ma a molte grandi imprese operanti nel food, una serie di attacchi legati alla presunta nocività di questa tipologia di olio. L’olio di palma, infatti, non è più dannoso di altri grassi saturi, e anzi, in alcuni casi, ha permesso la sostituzione di grassi idrogenati, dannosi per la salute umana, ed in generale contiene meno grassi saturi del burro. Barilla all’interno dei suoi comunicati, vuole esprimere questo concetto, dal momento che per i consumatori e tutt’altro che chiaro.

Infine, l’obiettivo di Barilla per il 2020, è quello di offrire alle persone solamente prodotti naturali alla base della piramide alimentare, realizzati attraverso materie prime acquistate

responsabilmente nel benessere del pianeta, degli uomini e degli animali, e riducendo il consumo di acqua, e le emissioni di gas nell'aria.

- Rispetto delle tradizioni.

Barilla, è un grande brand a livello internazionale, che produce a livello massivo ed industriale per un mercato vastissimo rappresentato da più di 100 Paesi, di conseguenza più che rispettare le tradizioni, nel senso del saper fare artigianale, si cura della tutela della cultura alimentare e la diffonde a livello mondiale.

All'interno della Fondazione Barilla Center for Food & Nutrition, nata proprio per sostenere i temi della nutrizione in funzione della sostenibilità ambientale ed dell'uomo, c'è un area specializzata nell'analisi della relazione tra cibo ed individuo, che sottolinea l'importanza delle culture alimentari e ne supporta la loro diversità, provando a recuperare alcuni valori, come quello della convivialità, legati all'alimentazione.

- Impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato.

Barilla, sicuramente è un esempio di sponsorizzazione di attività ed impegno sostenibile, ha all'attivo numerosissimi progetti ed una fondazione nata proprio con la finalità di supportare dal punto di vista dello sviluppo sostenibile il core business.

Il Barilla Center for Food & Nutrition, già precedentemente menzionato, è un progetto di ricerca nato nel 2009, diventato ufficialmente fondazione nel 2014. Il principale raggiungimento dell'organizzazione, è stato il Protocollo di Milano sull'Alimentazione e la Nutrizione, presentato al Governo Italiano e contributo per l'Expo 2015. Il protocollo si concentra essenzialmente sullo spreco di cibo, sul paradosso fame-obesità e sul tema dell'agricoltura sostenibile.

Uno dei progetti, che vuole incrementare la visibilità sull'operato sostenibile dell'azienda, è il progetto "Guardatustesso", una campagna online, che grazie alla collaborazione con Google (Street View di Google Maps) e National Geographic, ha permesso di osservare virtualmente alcune aziende agricole partner di Barilla, in cui le materie prime vengono coltivate, e le filiere produttive in cui queste vengono trasformate in prodotti finiti. In questo modo, i consumatori che spesso sono titubanti, ad esempio sulla produzione di sughi pronti, possono osservare in prima persona come determinati prodotti, che all'apparenza potrebbero sembrare non genuini, vengano in realtà realizzati senza conservanti aggiunti, con materie prime selezionate, sane, a basso impatto ambientale, con strumenti innovativi e tecnologici. Sul sito inoltre vengono proposte

alcune ricette da realizzare con questi prodotti, e vengono forniti informazioni aggiuntive sulla qualità e sull'impatto ambientale della produzione

Un altro progetto, che coinvolge i giovani e le comunità, supportando in questo caso la sostenibilità sociale del gruppo, è "Giocampus", che in collaborazione con il CONI, il CUS, l'Università degli Studi di Parma offre un'esperienza formativa ed educativa per l'apprendimento di uno stile di vita sano e una buona cultura alimentare, che dal 2009 ha coinvolto quasi 34 mila ragazzi.

A questi temi, possono essere legate anche tutte le attività intraprese nei confronti delle diversità, volte alla loro integrazione nel mondo del lavoro, e nella comunità. Come già menzionato in precedenza, Barilla qualche anno fa ha avuto dei problemi circa questi aspetti, ma ha ammesso i suoi errori, anche pubblicamente e sul sito internet, e in seguito ha raggiunto grandi traguardi. Per fare ciò, ha istituito il "Global Diversity & Inclusion Board", un'organizzazione guidata da esperti esterni e da personaggi celebri come Alessandro Zanardi, ex pilota automobilistico, ora ciclista paraolimpico a causa di un incidente che ha portato all'amputazione di entrambe le gambe, che guidano i dipendenti attraverso raccomandazioni, iniziative e monitoraggio dell'operato aziendale per una migliore esperienza lavorativa in un'ottica di integrazione e uguaglianza.

- Rispetto delle leggi.

Il rispetto delle responsabilità legali, si manifesta in maniera evidente, attraverso i controlli lungo la filiera produttiva che il gruppo applica continuamente. Barilla verifica tutte le sue materie, i suoi confezionamenti e i suoi fornitori attraverso lo standard GFSI (Global Food Safety Index)[110] approvato a livello mondiale.

- Confezioni riciclabili.

Il 100% del cartoncino che costituisce il pack dei prodotti Barilla è realizzato in fibra certificata secondo gli standard FSC (Forest Stewardship Council), PEFC (Programme for the Endorsement of Forest) e SFI (Sustainable Forestry Initiative). Tuttavia solo il 41% delle confezioni realizzate nel 2014 è prodotto con materiale riciclato, l'1% in meno di quelle realizzate nell'anno precedente.

[110] Global Food Safety, è un'iniziativa nata dalla collaborazione delle più grandi aziende alimentari a livello mondiale con lo scopo di gestire in tutta sicurezza i processi di filiera.

3.3 Abbigliamento/pelletteria

Per quanto riguarda il settore dell'Abbigliamento/pelletteria, circa il 60% dei rispondenti ha affermato che nel momento d'acquisto di capi o accessori di questo tipo, trova che sia importante o molto importante considerare il rispetto dei criteri etici, sociali e ambientali dell'impresa che li realizza. Ma solo il 40% dei rispondenti ha dichiarato di non aver acquistato almeno una volta un capo d'abbigliamento perché la società che lo realizzava non si era comportata in maniera responsabile.

Il 72.7% dei rispondenti, afferma inoltre di preferire i prodotti del reparto moda-abbigliamento, Made in Italy, piuttosto che quelli realizzati in altri Paesi.

Anche per quanto riguarda il settore della moda e del tessile, gli intervistati sono stati sottoposti alla valutazione attraverso una scala di Likert (da 1 a 5) di sette distinti attributi, sostanzialmente uguali a quelli proposti per l'alimentare, ma con una leggera modifica dell'elemento *genuinità* con quello di *non nocività,* che più si addice a questo ambito. I risultati, rappresentati in base all'importanza che i consumatori hanno attribuito ai singoli elementi, vengono descritti di seguito.

Come si può facilmente notare dal grafico in Figura 20, le caratteristiche che più di tutte vengono apprezzate nel settore dell'abbigliamento sono la *qualità* e la *non nocività.* In particolare, negli ultimi anni, grazie alle campagne "Detox" e "The Fashion Duel" di Greenpeace, c'è stata una forte sensibilizzazione per quanto riguarda quest'ultimo aspetto. Nel giugno del 2011, l'organizzazione non governativa, famosa per le sue operazioni ambientaliste, ha avviato la campagna "Detox" per l'eliminazione delle sostanze chimiche dannose nei capi d'abbigliamento da parte dei maggiori brand internazionali, con il risultato che numerosissime imprese, tra cui Zara, H&M, Benetton, Mango, Burberry, Valentino, Adidas, e molte altre, hanno aderito all'iniziativa, ed una ad una hanno iniziato ad ottenere risultati sorprendenti sia in termini di immagine che di responsabilità.

A seguire, in ordine di rilevanza, c'è il *rispetto delle leggi,* inteso sia come responsabilità legale, ovvero rispetto dei diritti umani e dei vincoli ambientali, sia come lotta alla contraffazione. I consumatori sono molto attenti a queste tematiche, sono famose, infatti, le azioni di boicottaggio nei confronti dei grandi brand d'abbigliamento per aver sfruttato manodopera in Paesi in via di sviluppo, o per non aver rispettato dei limiti su emissioni inquinanti.

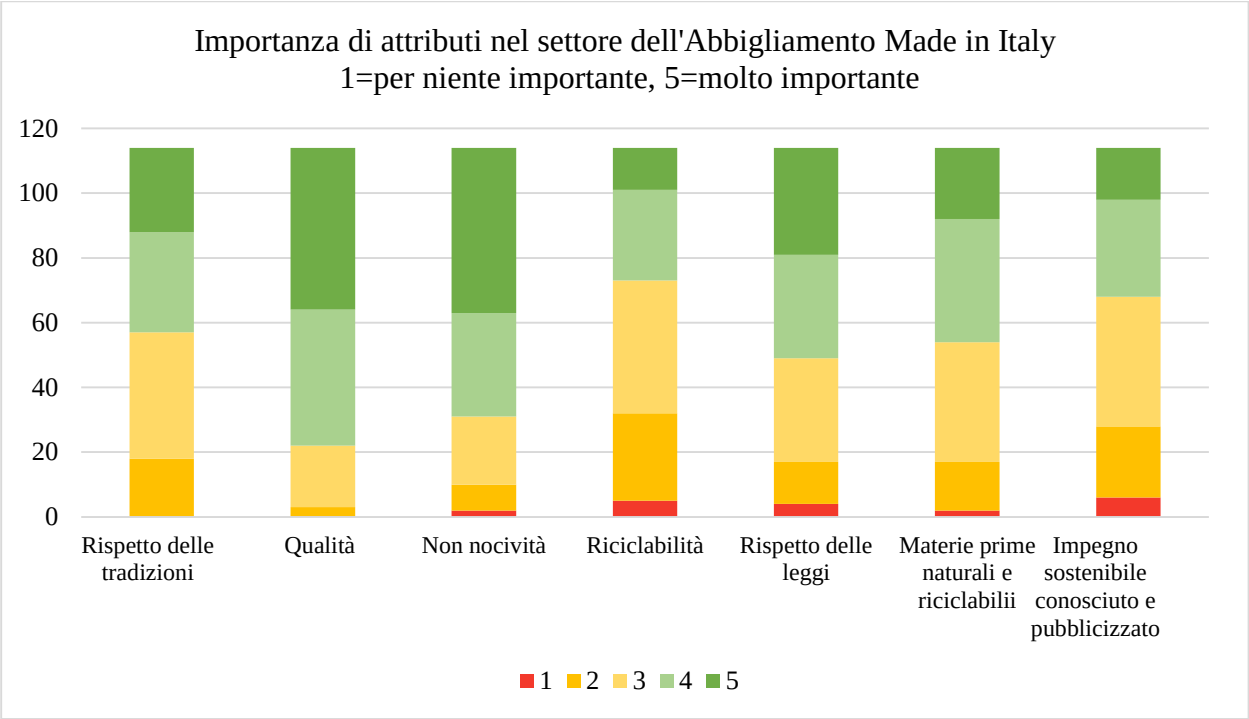
L’uso di *materie prime naturali e riciclabili*, è considerato leggermente meno importante del precedente attributo, poiché nell’ottica dei consumatori i capi d’abbigliamento provenienti da un processo di riciclo o realizzati attraverso fibre naturali, risultano spesso meno performanti da un punto di vista qualitativo. Le grandi multinazionali, stanno, però provando a sensibilizzare i consumatori su questi aspetti, attraverso l’introduzione di linee di prodotti fabbricati attraverso il concetto delle 3 R, “Ridurre, Riutilizzare, Riciclare” (H&M Conscious).

A seguire, c’è il *rispetto delle tradizioni*, elemento che, soprattutto nel Made in Italy, è decisamente rilevante, dato che le più grandi case di alta moda sono nate in Italia. In molti, casi, si stanno rivalutando le vecchie tradizioni tessili, per fare in modo che l’arte delle botteghe artigianali non venga dimenticata, e anzi, venga vista sotto una nuova luce.

Nel settore della moda, inoltre, come già visto in precedenza, e come potremmo osservare con il caso studio Prada Group, il rispetto delle tradizioni ha trovato la sua massima espressione nella tutela dei beni culturali. La moda e l’arte non sono in fin dei conti così distanti, a differenza del fatto che la prima beneficia di grandi entrate economiche, che può sfruttare per rivalutare, riqualificare e in alcuni casi proprio per ristrutturare, le bellezze del nostro territorio, che spesso, per un motivo o per un altro vengono messe in secondo piano dal settore pubblico.

Infine, con un distacco deciso, si posizionano *l’impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato*, e la *riciclabilità*.

Figura 20: Analisi dati questionario su Made in Italy e Sostenibilità (Abbigliamento)



Fonte: Elaborazione personale

3.3.1 Prada Group

Prada, originariamente "Fratelli Prada", nasce nel 1913 a Milano, come il negozio dei fratelli Martino e Mario Prada, che realizzavano artigianalmente borse e accessori in cuoio, di lusso, all'interno della Galleria Vittorio Emanuele II. In poco tempo il piccolo negozio divenne il punto di riferimento per gli acquisti della borghesia di tutta l'Europa. Oggi è uno dei maggiori gruppi d'abbigliamento, sia a livello italiano che mondiale, con una presenza diretta in 44 Paesi, una distribuzione che tocca 70 differenti nazioni, 13 siti produttivi (di cui 11 in Italia), e 594 negozi diretti. Prada Group, possiede oltre al marchio Prada, anche Miu Miu, il brand emblema della forte personalità di Miuccia Prada, stilista e CEO dell'azienda, Church's (calzature da uomo di alta qualità e dallo stile inglese), Car Shoe (mocassini e scarpe per occasioni informali e sportive, nate per essere tecnicamente usate alla guida), e la Marchesi 1824, pasticceria storica milanese, acquisita nel 2014 dal gruppo.

In tema di sviluppo sostenibile, ed in particolare per ciò che riguarda la sostenibilità culturale e sociale, Prada, è un'azienda leader, un esempio che molti dovrebbero seguire.

Prada ha investito solo nel 2014 16.7 milioni di euro a sostegno della comunità, e nel 1993 ha fondato la Fondazione Prada con lo scopo di promuovere le sfide più intriganti e radicali in ambito artistico e culturale, organizzando eventi culturali ed esibizioni di fama internazionale.
Per quanto riguarda la responsabilità ambientale, dal rapporto sostenibile 2014, si può in breve notare come, anche qui, il loro impegno sia notevole, in termini sia di riduzioni di emissione di Co2 (596 tonnellate in meno rispetto al 2013) che di riciclo di materia, perché ben il 90% dei rifiuti prodotti viene riutilizzato o riciclato.
Tuttavia, l'azienda si è rifiutata di partecipare al progetto Detox di Greenpeace, facendo ricadere su se stessa accuse di negligenza nei confronti dei propri obblighi e dei doveri nei confronti dei consumatori e della comunità.
Di seguito l'analisi degli attributi, in funzione del marchio Prada, giudicati dai rispondenti del questionario, in relazione alle tematiche del settore dell'abbigliamento.

- Qualità.

La qualità dei prodotti realizzata da Prada e dai suoi altri brand, viene certificata in primis attraverso il controllo diretto dei fornitori e delle materie prime che essi forniscono. Esiste una divisione interna che ha il compito di selezionare i materiali quasi esclusivamente da partner commerciali con i quali si hanno rapporti lavorativi già consolidati, e i quali spesso realizzano materie prime esclusivamente per il Gruppo. Il 75% delle materie prime necessarie per la realizzazione dei prodotti del marchio proviene dall'Italia e il 18% dall'Europa.
Inoltre, per mantenere elevati gli standard qualitativi del Made in Italy, e per garantire l'eccellenza dei prodotti ai consumatori, l'azienda è profondamente impegnata nella lotta alla contraffazione a livello internazionale e sul web, sia come membro della *World Customs Organization*, sia in associazione con i più importanti enti italiani e non impegnati sul campo.
Ciò, che infine, incide sulla qualità di un brand come Prada, è senza dubbio il servizio, curato nel dettaglio dalla vendita al post vendita, passando anche per le indicazioni e il supporto per un consumo responsabile.

- Rispetto delle leggi, Non nocività e Materie prime naturali.

Come abbiamo già detto, sebbene Prada non abbia aderito alla campagna Detox di Greenpeace circa le sostanze chimiche eventualmente contenute nei tessuti, dichiara nella sua Relazione sulla Responsabilità Sociale 2014, che non sono stati riscontrati casi di problemi di salute o sicurezza

per quanto riguarda uno qualunque dei suoi prodotti. In aggiunta, dichiarano di rispettare pienamente le normative internazionali, come la norma Reach, il Safety Quality Act della Corea del Sud, gli standard GB cinese e la Oehha[111] Proposition 65, circa l'uso di sostanze chimiche all'interno dei prodotti e dei processi di filiera. Per fare in modo che tutti i fornitori rispettino questi standard legislativi, l'azienda ha redatto nel 2014 una versione aggiornata della già presente Restricted Subsances List, che i partner hanno dovuto accettare e sottoscrivere, e per la quale vengono sottoposti a controlli e audit che in un anno sono più di 1000.

Inoltre, per fare in modo, che ci sia un costante controllo sulla normativa internazionale circa il controllo, la produzione e la distribuzione dei suoi prodotti, l'azienda ha istituto un Comitato di Compliance Industriale, che ha proprio questo compito di vigilanza.

Le materie prime utilizzate da Prada sono senza dubbio naturali, essendo per la maggior parte pelli, ma anche la restante parte, costituita da tessuti e filati, rispetta la normativa al 100% ed è accompagnata da certificati di provenienza. Il problema, di tipo etico-ambientale che può sorgere in questo ambito è il maltrattamento degli animali con i quali vengono realizzate le pelli, che servono per la realizzazione delle borse, delle scarpe e degli accessori Prada. Nulla viene dichiarato al riguardo, se non per ciò che concerne la categoria di animali protetti dalle più rigide norme internazionale, poiché appartenenti a specie in via di estinzione (rispetto della Convenzione sul Commercio Internazionale delle Specie Minacciate di Estinzione).

- Rispetto delle tradizioni ed Impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato.

Come già sottolineato in precedenza, il gruppo Prada, anche attraverso la Fondazione Prada, ha dimostrato negli anni un grandissimo rispetto nei confronti del territorio, delle comunità e della cultura, aspetti che lo hanno reso celebre per il suo impegno in ambito di responsabilità etico-sociale.

In questa ottica, il rispetto delle tradizioni e della storia si è concretizzato in una serie di progetti che hanno permesso di riportare in vita vecchi insediamenti industriali caduti in disuso, come il pastificio Montevarchi ad Arezzo o la storica conceria Hervy di Limonges in Francia. La conceria che era attiva dal 1936, è stata acquistata dal gruppo Prada nel 2014, dopo che la crisi economica aveva fatto cessare le attività produttive nel 2013. La qualità delle pelli realizzate dalla conceria francese era da sempre apprezzata in tutto il Paese, cosicché la sua acquisizione non solo si inserisce in un contesto di tutela dell'artigianalità e dell'eccellenza, ma anche in una

[111] Office of Environmental Health Hazard Assessement

strategia di integrazione verticale. Con l'acquisizione sono stati realizzati anche numerosissimi lavori di riqualifica della struttura in termini di tutela ambientale e rispetto della salute dei dipendenti.

In Italia, per la tutela del territorio e il rispetto dei luoghi che rappresentano la cultura e le tradizioni italiane, Prada collabora con il FAI (Fondo Ambiente Italiano). Grazie a questa collaborazione, l'azienda ha sostenuto nel 2014 il restauro del Laboratorio dell'Opificio delle Pietre Dure a Firenze, ed in particolare dell'Ultima Cena, dipinto di Giorgio Vasari, danneggiata severamente in seguito all'alluvione del 1966. Sempre nello steso anno, a Torino, il contributo è stato offerto al Teatro Regio, al quale è stato regalato un nuovo sipario ad alta tecnologia, aggiungendo splendore e funzionalità ad uno dei più antichi teatri italiani.

Tra il marzo 2014 e aprile 2015, in collaborazione con Versace Spa e Feltrinelli Editore, il gruppo Prada ha anche partecipato al restauro della Galleria Vittorio Emanuele II a Milano, restituendo uno dei suoi simboli, sia alla città che al marchio, che come abbiamo accennato affonda le sue origini proprio nella storica galleria.

Altre opere finanziate nel 2014 da Prada sono il restauro della Fortezza Medicea di Arezzo che ha portato alla luce un'antica domus romana di inestimabile valore, e la conservazione ed il mantenimento della facciata del Palais D'Iena, sede a Parigi del CESE (Conseil Economique Social et Environnemental).

Oltre che attraverso il finanziamento di opere di restauro artistico e culturale, Prada è fortemente attiva in termini di sostenibilità culturale e sociale attraverso il Prada Journal e la Prada Academy. Il primo, attraverso la collaborazione con Feltrinelli, sostiene nuovi scrittori di talento grazie al lancio di contest che permettono di vincere la pubblicazione delle proprie opere. La Prada Academy, invece, entra nel merito delle tradizioni artigianali italiane, avendo capito che questo sia uno dei grandi asset del made in Italy, si propone di diventare il polo della formazione tecnica specializzata nella manifattura del lusso e della tessitoria, sfruttando la grande esperienza costruita negli anni all'interno dell'azienda.

- Riciclabilità.

La produzione di materiale di confezionamento dei prodotti è stata ridotta del 9% tra il 2014 e il 2013, in modo da limitare gli sprechi, e razionalizzare il packaging. Circa il 74% della carta utilizzata nelle confezioni è carta riciclata certificata Forest Stewardship Council (FSC), ovvero

realizzata attraverso l'approvvigionamento da foreste non disboscate in maniera incosciente, ma trattate in modo sostenibile.

3.3.2 Benetton Group

L'azienda trevigiana, è stata fondata a Ponzano Veneto, in provincia di Treviso nel 1965 dalla famiglia Benetton (Luciano, Gilberto, Giuliana e Carlo).
Oggi Benetton Group, possiede tre marchi distinti, United Colors of Benetton, Undercolors of Benetton e Sisley, ed è una delle imprese di moda più celebri a livello internazionale, presente nei principali mercati mondiali con circa 5000 negozi; Il Gruppo è da sempre conosciuto per la sua particolare identità caratterizzata dai colori vivaci e dai valori che si rispecchiano nei capi d'abbigliamento ricchi di stile e di unicità. Benetton rappresenta anche un marchio attento alle diversità culturali e di genere, responsabile sotto diversi punti di vista, che progetta il futuro in maniera strategica, attento all'ambiente, pronto al cambiamento e alle trasformazioni della società, e capace di imparare dai propri errori.
Negli untimi anni, due problematiche hanno leso l'immagine di responsabilità ambientale, etica e sociale del Gruppo Benetton: il disastro di Rana Plaza in Bangladesh, e la presenza di sostanze chimiche e tossiche nei tessuti, denunciata da Greenpeace durante la sua campagna Detox.
Per quanto riguarda la prima tematica, è opportuno fare un breve excursus storico sull'origine dei fatti. Il Rana Plaza era un edificio ad uso industriale che sorgeva a Dhaka (Dacca), capitale del Bangladesh. L'edificio ospitava dal 2007 numerose aziende tessili che producevano per conto di imprese a livello internazionale, finché il 24 aprile 2013, nonostante le denunce di inagibilità e non sicurezza della struttura, e la mancata evacuazione, il palazzo è crollato, causando la morte di oltre 1.100 vite. Successivamente al crollo, è stato appurato e dichiarato apertamente dal Gruppo, che sebbene al momento della tragedia non intercorressero rapporti commerciali di fornitura con il Rana Plaza, durante l'anno Benetton aveva rappresentato 1,8% della produzione dell'azienda tessile in questione attraverso un contrato di subfornitura, mentre il restante 98,2% era rappresentato da altri 29 marchi internazionali. Il Gruppo, si è comunque impegnato con i soccorsi e gli aiuti alle famiglie delle vittime e alle comunità, e nonostante sia stata accusata da più parti di non aver fatto abbastanza, Benetton ha collaborato con la società di consulenza PricewaterhouseCoopers (PWC) e WRAP (Worldwide Responsible Accredited Production,

ONG specializzata nei diritti umani delle catene di fornitura) per la contribuzione al danno e valutazione dei risarcimenti, facendo anche più di quanto gli fosse dovuto. In conclusione, ha partecipato sia all'" Accord on Fire and Building Safety", volto al miglioramento delle condizioni lavorative nel Paese, sia al Rana Plaza Trust Fund con 1,1 milioni di dollari, sia in maniera indipendente, stanziando 500.000 dollari al sostegno delle famiglie delle vittime.
Il secondo tema che Benetton ha dovuto affrontare è stato quello delle sostanze tossiche presenti nei propri capi, secondo la denuncia avvenuta nel 2012 da parte di Greenpeace. In seguito a queste accuse, tuttavia, il Gruppo si è reso conto della gravità e dell'emergenza della questione, che gravava su più di 20 grandi marchi dell'abbigliamento, e prendendo in mano la situazione con la collaborazione di Greenpeace, ha ripulito i suoi materiali, divenendo un simbolo della campagna Detox, e ottenendo nel 2015 la posizione di leader nella classifica dell'associazione ambientalista.[112]
Di seguito un approfondimento degli aspetti legati alla sostenibilità ambientale del grande gruppo d'abbigliamento italiano.

- Qualità e Rispetto delle leggi, Materie prime naturali e Non nocività.

In questo caso, per il Gruppo Benetton, ho voluto raggruppare in una sola voce questi quattro elementi, rappresentando tutti facce di una stessa medaglia. La qualità dei capi Benetton, non è infatti rappresentata da tessuti pregiati e materie prime di prima selezione, come potrebbe accadere per Prada o altri brand di lusso e di nicchia, perché si tratta di un marchio di medio-largo consumo, i cui prezzi sono accessibili alla massa dei consumatori. La qualità in questo caso risiede, infatti, nella naturalità delle materie prima, nella loro non nocività, certificata dai continui controlli sulla filiera. Nella gestione della catena di fornitura, Benetton monitora continuamente le condizioni ambientali e sociali attraverso un Codice di Condotta, e nei prodotti monitora l'assenza di sostanze nocive, e offre trasparenza ai consumatori riguardo tutto ciò.
All'interno della sezione "Sostenibilità" del proprio sito, per quanto riguarda questi aspetti, ci sono in particolare 3 temi trattati "Vesti Sicuro", "Utilizzo di Materiali di Origine Animale" e "Cotone Biologico". Il primo è un vero e proprio progetto che nasce in seguito all'ottenimento da parte dei prodotti delle linee bambino, del marchio Eco Safe, rilasciato dal gruppo UL-ICQ, per tutti quei prodotti che rispettano gli standard di sicurezza e qualità. Il secondo tema tratta la

[112] (Benetton Group, 2015)

delicata questione dello sfruttamento degli animali per l'ottenimento delle materie prime da essi derivate. Benetton afferma che sta riducendo l'utilizzo di materie di origine animale e il suo obiettivo e di ridurle sempre più nel tempo, ed intanto è stato categoricamente vietato l'uso di pellicce naturali per la realizzazione di capi d'abbigliamento ed accessori, ed è stato interrotto l'uso di lana dell'angora. Per quanto riguarda le piume usate per l'imbottitura di cappotti e giacche, che ha scatenato boicottaggi nei confronti di diversi marchi come ad esempio Moncler, Benetton afferma che per la maggior parte delle sue imbottiture usa materiali sintetici (poliestere), per la restante parte, il piumaggio necessario viene comunque ottenuto da volatili ad uso alimentare. Infine per quanto riguarda il terzo aspetto, legato alle materie biologiche, il Gruppo dichiara il proprio impegno ad aumentare il proprio commitment etico e ambientale, attraverso il risparmio di acqua ed energia durante i processi produttivi, attraverso i 40.000 test annuali sui prodotti, attraverso le certificazioni GOTS (Global Organic Textile Standard)

- Rispetto delle tradizioni ed Impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato

Il Gruppo Benetton, è da tempo impegnato in una comunicazione volta all'impegno sociale ed etico, tanto che il suo brand "United Colors of Benetton", ne è l'emblema, poiché sta proprio a significare la multiculturalità, in tutte le sue sfaccettature. Il forte impegno sociale, si intensifica grazie alla collaborazione iniziata nel 1982 con Oliviero Toscani, famoso fotografo italiano, e successivamente, viene largamente professato attraverso una comunicazione toccante, controversa, rivoluzionaria e spesso criticata, fino al punto che essa stessa diventa parte integrante della sostenibilità etica dell'impresa. Attraverso queste campagne pubblicitarie, che hanno ottenuto riconoscimenti internazionali[113], ma anche forti censure[114], il Gruppo tocca i temi più disparati, perlopiù sociali, ma anche ambientali, alcuni dei quali verranno di seguito citati a titolo di esempio.

1985. Con il celeberrimo slogan "United Colors of Benetton" o in italiano "Tutti i colori del mondo", celebra l'integrazione culturale e politica a livello globale, accostando nelle immagini coppie di individui di differente etnia o di nazionalità in conflitto.

[113] Ad esempio nel 1985, ottiene il "Grand Prix de la Publicité".

[114] Ad esempio nel 1991 appare la foto di un cimitero francese, contestualmente all'invio di un contingente in Iraq che dà inizio alla Guerra del Golfo. Viene però condannata a censura in tutto il mondo ad esclusione dell'Italia, dove il Sole 24 Ore la rende pubblica fino al momento in cui l'organo di autodisciplina pubblicitaria ne ordina il ritiro.

1992. Campagne di denuncia politico sociale, attraverso materiale fotogiornalistico che denuncia gli attentati mafiosi, le condizioni dei migranti, il lavoro minorile in Colombia, l'AIDS (David Kirby, omossessuale ritratto in fin di vita dal virus dell'HIV)

2001. *Volunteers in Colors*: campagna volta alle celebrazioni dell'Anno Internazionale del Volontariato.

2003. Food For Life: una campagna in collaborazione con World Food Programme, (agenzia delle Nazioni Unite dedita alla lotta contro la fame nel mondo)

2004. James & Other Apes: campagna in collaborazione con il Jane Goodall Institute, accompagnata da una mostra del Museo di Storia Naturale di Londra, per la tutela delle grandi scimmie.

2008. Africa Works: campagna dedicata alla promozione del progetto di micro credito in Senegal.

2010. Global Child Injury Prevention: comunicazione premiata con l'" Advertiser Platinum Award", per la prevenzione degli incidenti infantili.

2011. *Unhate*: campagna concepita per contrastare la generale cultura dell'odio, supportata dalla "Fondazione Unhate" che ha all'attivo diversi prgetti, tra cui quello sulla lotta alla discriminazione femminile *Women Empowerment Program.*

2012. Unemployee of the Year": una campagna di comunicazione internazionale che affronta il tema della disocuppazione giovanile.

2012. Turn Your World Around: campagna interamente dedicata all sostenibilità ambientale e al futuro del nostro pianeta, promossa in occasione della Conferenza Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile, che si è tenuta a Rio de Janeiro nel giugno 2012.

2014. I Belong: campagna realizzata in collaborazione con UNHCR (l'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i rifugiati), per porre fine alla condizione di apolide entro il 2024.

2014. End Violence Against Women Now!: campagna volta a favorire l'educazione al rispetto e alle pari opportunità, e contro la violenza sulle donne.

La maggior parte di queste campagne sono state realizzate grazie alla collaborazione di "Fabrica", un centro di ricerca sulla comunicazione nato da un'idea di Luciano Benetton nel 1994, parte integrante di Benetton, dove un gruppo di giovani di differenti nazionalità, ha l'opportunità di formarsi, ma anche di veder realizzare le proprie idee innovative e creative.

Infine, per quanto riguarda il rispetto del territorio, nel 1987 nasce a Treviso la "Fondazione Benetton Studi e Ricerche", fondazione che sponsorizza progetti volti alla tutela dei paesaggi, dell'ambiente e alla loro valorizzazione, con un focus particolare sull'Europa e sui Paesi del Mediterraneo.

- Riciclabilità

La riciclabilità dei materiali, oltre a quello tessile, già di per sé riciclabile, si appoggia su altri elementi, come gli appendiabiti, le shopper bags, e i cataloghi.

Un progetto in evoluzione riguarda l'introduzione in tutti i negozi del Gruppo, di appendiabiti realizzati con un legno, detto liquido, che è riciclabile e biodegradabile al 100%. Dal 2010, invece è presente la shopper bag di carta eco-friendly "craft white", realizzata con inchiostri a base acquosa e certificate FSC (Forest Stewardship Counucil). Anche tutti i cataloghi, i volantini e gli altri supporti cartacei sono realizzati con carta certificata FSC.

3.4 Arredamento-casa

A differenza dei settori analizzai in precedenza, il reparto dell'Arredamento-casa/design, viene chiaramente percepito dai consumatori come meno impattante sui temi della sostenibilità. La maggior parte dei rispondenti, alla domanda "*Quanto è importante il rispetto dei criteri etici, sociali e ambientali per l'acquisto di prodotti d'arredamento / design*?" ha infatti risposto con un punteggio medio (3 su 5 nella scala di Likert), e alla domanda "*Le è capitato di non acquistare prodotti d'arredo-casa perché poco responsabili dal punto di vista ambientale o sociale*?", la maggioranza ha affermato, che ciò non è mai capitato. Questo probabilmente è dovuto, alla questione che è stata posta in evidenza precedentemente nel paragrafo 1.4.2.2.1, ovvero che uno dei problemi del settore, in Italia, è quello di non "legare" con i consumatori finali, di non creare commitment nei confronti del brand, nonostante, poi, le grandi eccellenze famose in tutto il mondo siano spesso marchi Made in Italy. La distanza con l'impresa, fa di conseguenza, percepire gli aspetti legati ad essa come poco rilevanti per i consumatori. Nonostante ciò, grazie al fenomeno del consumo critico e alla volontà da parte degli individui di ridurre i consumi domestici, la bio-eco-sostenibilità dell'architettura e dell'arredamento, e l'attenzione delle imprese che la portano a termine, sta lentamente crescendo di importanza.

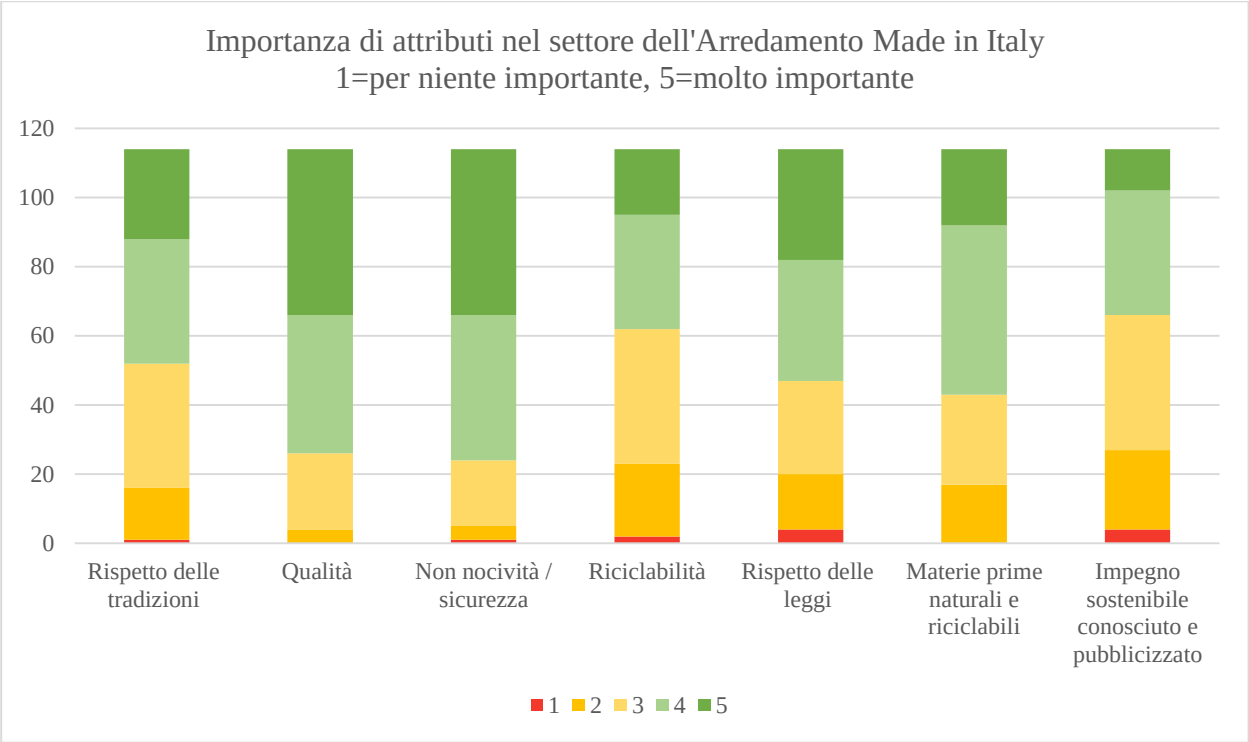
Infine, sebbene il limitato interesse per i temi di responsabilità aziendale, rimane comunque una certezza, che i rispondenti, e dunque il campione rappresentante il consumatore medio italiano, preferisce acquistare prodotti di arredamento/design, che siano Made in Italy.

Gli attributi che più di tutti vengono ritenuti importanti dai rispondenti in relazione a questo settore, sono la *non nocività* e la *sicurezza* dei prodotti, e a seguire, la *qualità.* Per non nocività e sicurezza si intende il fatto che i mobili o gli oggetti di design e arredamento non devono contenere sostanze tossiche o potenzialmente dannose, come solventi chimici e smalti. Questi sono diventati sempre più, attributi fondamentali, soprattutto, nel momento in cui, è diventato un dato di fatto che sono spesso gli arredamenti della casa i principali fattori di inquinamento domestico, dovuti ad esalazioni di tossine, come il radon che possono comportare da emicranie, a problemi circolatori e tumori. Lo stesso accade per le vernici dei mobili che possono contenere benzene, ammoniaca e fenoli, o per le colle usate in fase di assemblaggio, che contengono formaldeide, uno dei più tossici inquinanti da interni.

Successivamente vengono valutati, per importanza, le *materie prime naturali e riciclabili*, il *rispetto delle leggi*, e il *rispetto delle tradizioni*. A seguire, con un po' di distacco, la *riciclabilità* e *l'impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato*.

È possibile osservare la distribuzione delle scelte effettuate dai rispondenti nel grafico in Figura 21.

Figura 21: Analisi dati questionario su Made in Italy e Sostenibilità (Arredamento-casa)



Fonte: Elaborazione personale

3.4.1 Poltrona Frau Group

Poltrona Frau è una azienda che opera nel settore d'arredamento d'alta gamma dal 1912, a Torino, e si è espansa nel tempo con la creazione di altri due marchi, Cassina nel 1927 e Cappellini nel 1946. Nel 2005 nasce quindi il Gruppo Poltrona Frau, che nel 2014 viene acquistato per il 58,6% dall' Americana Haworth, nota a livello internazionale per la realizzazione di prodotti sostenibili e tecnologici. Sin dalla sua nascita, tutti i marchi del Poltrona Frau Group realizzano articoli d'arredo rinomati per la loro qualità e per la selezione attenta delle pregiate materie prime.

A colpo d'occhio, visitando il sito corporate di Poltrona Frau, si capisce come rispetto ai brand analizzati in precedenza, le attività di responsabilità ambientale, etica e culturale siano decisamente minori sia in termini di numero che in termini di spessore economico, e anche la stessa comunicazione sostenibile è considerata meno rilevante. In particolare, è solamente dal 2009 che l'azienda si è focalizzata su questi aspetti, anno in cui ha deciso di dare spazio a quattro

temi attraverso cui misurarsi per calcolare i gap e valutare gli obiettivi: “Mercato, Persone, Ambiente, Comunità”. È a partire dal 2009, che l’impresa redige ogni anno il rapporto di sostenibilità secondo le linee guida “Global Reporting Initiative”.

Di seguito verranno analizzati gli attributi, in relazione all’azienda e con quanto possibilmente reperibile dai documenti ufficiali, che per questo settore sono stati valutati per importanza.

- Qualità, Non nocività / sicurezza e Rispetto delle leggi.

Essendo un’azienda operante nell’arredamento di lusso, deve mantenere determinati livelli di qualità e design, in ciascuna delle divisioni in cui opera, testimoniati attraverso vari tipi di certificazione. Possiede la certificazione per la qualità del segmento Residenziale, Luxury in Motion e Luxury Interiors ISO 9001; la certificazione ISO/TS 16949, per il segmento dell’automotive Luxury in Motion; la certificazione ambientale ISO 14001, e quella per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro BS OHSAS 18001. In aggiunta, Poltrona Frau, attraverso il suo rapporto di sostenibilità, afferma come nel 2012, in accordo con il suo piano di CSR di 3 anni, abbia ottenuto la certificazione ISO 26000, che supporta le organizzazioni nel momento di implementazione ed integrazione della propria strategia di sviluppo sostenibile.

- Materie prime naturali e riciclabili.

L’impegno in questo ambito di Poltrona Frau, si concretizza nell’utilizzo sempre maggiore di energie pulite e rinnovabili e nella conseguente riduzione di emissioni di diossido di carbonio, che è possibile osservare in maniera dettagliata all’interno del rapporto di sostenibilità. Lo stesso impegno, si palesa nella riduzione degli sprechi di acqua e nell’utilizzo incrementale di colle a base di acqua, piuttosto che solventi e colle chimiche, nocive.

- Impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato, Riciclabilità e Rispetto delle tradizioni.

Poltrona Frau, è una società che opera in un settore già di per sé, di nicchia, ma ad incrementare la limitata conoscenza nei confronti del grande pubblico, ci pensa il posizionamento di alta gamma dei suoi brand. Le attività a favore della cultura e della sponsorizzazione, sono anch’esse molto settoriali e di nicchia. Un esempio è il progetto “Our Universe”, in collaborazione con Carlorattiassociati, un’azienda italiana operante nel mondo dell’architettura, grazie al quale sono stati realizzati 7 diversi prototipi di accessori di arredamento in una prospettiva tecnologica e digitale. Oppure “Barrique: the third life of wood”, progetto che ha visto la partecipazione della comunità di recupero di San Patrignano, e “Wasteless”, in collaborazione con la scuola Parson di New York, per la realizzazione di accessori ottenuti grazie al riciclo di materiali.

L’azienda è anche molto attiva nella lotta alla contraffazione, che nel settore è stata molto aspra, poiché, in Italia, solo nel 2013 si è ottenuto il riconoscimento legale della protezione tramite copyright e brevetto dei lavori di design.

3.4.2 Natuzzi

Il Gruppo Natuzzi, specializzato nella progettazione e realizzazione di divani, poltrone e complementi d’arredo per la casa di categoria medio-alta, nasce a Taranto nel 1959 da un’idea di Pasquale Natuzzi, attuale presidente ed amministratore delegato. Dal 1993 Natuzzi Spa è quotata in borsa al New York Stock Exchange. Tutti i modelli nascono nel Centro Stile Natuzzi, situato a Santeramo in Colle in provincia di Bari. La missione dell’azienda è quella di realizzare prodotti di qualità con i tratti tipici del design Made in Italy, il buon gusto e l’amore per il bello.
L’impegno sostenibile di Natuzzi, brand scelto dalla maggior parte dei rispondenti del questionario come azienda responsabile a livello sociale e ambientale, non è poi così tangibile, anche per essere un’azienda nel settore dell’arredamento, che come abbiamo detto è per natura meno impegnata in questi aspetti.
Gli aspetti su cui sembra più concentrata l’azienda, di quelli sottoposti a giudizio dei rispondenti, e che in generale sono parte di una strategia di sviluppo sostenibile, sono la qualità e il rispetto delle tradizioni. Questo, tuttavia, risulta decisamente insufficiente a ritenere l’impresa impegnata nella sostenibilità ambientale e sociale, e anche se fosse, questo non viene minimamente comunicato, né attraverso un rapporto di sostenibilità, né attraverso un codice etico, né attraverso alcuna iniziativa sponsorizzata in tal senso dalla società. Ci deve essere qualcosa, tuttavia, che ha lasciato credere i rispondenti che l’azienda sia sostenibile, e questo, secondo la mia analisi, e l’esperienza fin qui accumulata, credo possa essere associato con la percepita qualità dei prodotti. Credo infatti, che per un brand i cui prodotti sono di ottima qualità, di medio-alta gamma, e di grande stile, sia in generale più facile essere identificato come responsabile; non si sa bene come e perché, ma l’idea generale è che si immagina che non si può essere veramente irrispettosi dell’ambiente, delle persone e delle comunità, quando si realizzano così bei prodotti, per giunta impregnati di sentimento territoriale, riferimenti alla Puglia, al mare, allo stile mediterraneo, e carichi di valori legati al Made in Italy. In più si può aggiungere che il settore

dell'arredamento è di per sé meno preso di mira dalle associazioni ambientaliste, o che in generale sono attente alle tematiche di responsabilità aziendale, rispetto a come accade per le aziende operanti nell'alimentare e nel tessile-abbigliamento.
Vediamo ora il punto su cui regge, dunque, tutta l'immagine di Natuzzi: la qualità, e un po' di responsabilità ambientale.
Tutte le materie prime ed i materiali usati per la lavorazione dei prodotti vengono sottoposti a più di 200 controlli di qualità e test di conformità. Esiste a tal proposito un vero e proprio "Laboratorio di Qualità" in cui vengono collaudati i divani, le poltrone e tutti gli accessori, e in cui ci si accerta che essi rispettino le norme internazionali in termini di sicurezza, e garantiscano determinati standard in relazione alla resistenza, all'usura e al comfort. Le imbottiture sono realizzate in poliuretano e sono brevettate direttamente dall'azienda. Per quanto riguarda le certificazioni, i processi produttivi vengono sottoposti al controllo degli standard ISO 9001, ISO 14001 e E-1.
Dal 2011[115], Natuzzi è impegnato nella salvaguardia e nella tutela delle foreste, da cui ricava una buona percentuale di materia prima, e per cui si rifiuta di acquistare legno proveniente da disboscamenti illegali e sconsiderati, ma accetta soltanto legname derivante da foreste gestite in maniera responsabile. Dichiara inoltre, di utilizzare quantità limitate di formaldeide, che come abbiamo visto è nocivo per la salute umana.
Molti degli impianti sono alimentati da energia fotovoltaica (21.000 pannelli) che ha permesso la riduzione di emissioni di circa 3.400 tonnellate di Co2.

3.5 Automazione/meccanica

Ribadita la premessa che quello dell'automazione e della meccanica è un settore strutturalmente differente da quelli analizzati in precedenza, anche solo perché il suo interlocutore finale sono spesso le altre imprese (B2B), piuttosto che i consumatori, si può iniziare l'analisi partendo dalle risposte dei rispondenti, che sono proprio quel target di nicchia a cui le imprese del settore si rivolgono. Inoltre, può essere interessante notare, come infatti, le risposte alla domanda del questionario "*Indichi il primo marchio che le viene in mente d'automazione / meccanica che ritiene sostenibile",* per la quasi totalità siano state di riferimento a case automobilistiche, molte

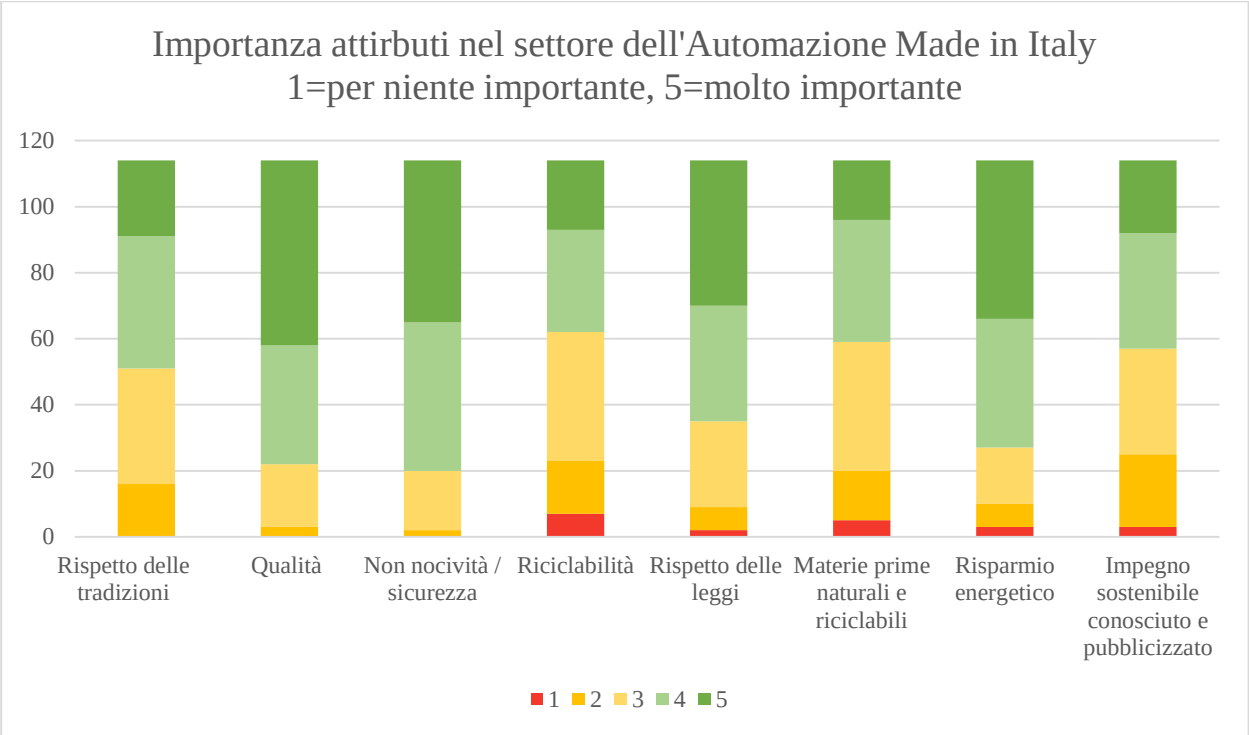
[115] Anno Internazionale delle Foreste (ONU)

delle quali straniere. Questo, sostiene l'idea che gli individui abbiano una conoscenza limitata del settore, e per giunta, non ritengono che le imprese italiane siano all'altezza dei competitor internazionali, nonostante, come abbiamo visto (paragrafo 1.4.2.3) il settore dell'automazione Made in Italy è uno dei più performanti, anche e soprattutto all'estero. A dimostrazione di ciò, alla domanda *"Ritiene che i prodotti meccanici e d'automazione "Made in Italy" siano preferibili ad altri di differente provenienza?"*, solo il 14% ha risposto con un punteggio di preferenza massima, e il 13.2% ha addirittura risposto "*per niente*".

Per quanto riguarda l'importanza degli aspetti legati alla responsabilità etica e sociale, il 74.6% dei rispondenti crede che sia un tema rilevante in questo settore, sebbene il 40.4% degli stessi, affermi che il fatto che un'impresa non sia stata o non sia sostenibile, non abbia mai impedito di effettuare un acquisto di uno dei suoi prodotti.

Per quanto riguarda l'analisi degli attributi ritenuti più importanti dai rispondenti (Figura 22), il primo in ordine di rilevanza, è risultato per la quasi totalità di essi, essere la *Non nocività/Sicurezza.* Questo appare piuttosto logico se si considera quanto detto sopra e si immagina che una delle caratteristiche più ricercate in una vettura sia proprio la sicurezza. Segue la *Qualità,* che come ne gli altri settori, non ha mai avuto meno di un secondo posto. Successivamente, con un punteggio sempre molto alto, i consumatori valutano il *Risparmio energetico,* elemento che è stato introdotto solamente in questo ambito, date le caratteristiche dei prodotti che vi appartengono. Il risparmio energetico, ovviamente è ritenuto molto importante, sia perché riduce l'impatto ambientale, riducendo l'abuso di corrente, carburanti, o altri tipi di energia, ma anche perché permette la riduzione dei costi e delle spese dei consumatori. Ancora a seguire, troviamo il *Rispetto delle leggi* e il *Rispetto delle tradizioni.* Con un leggero distacco da tutti gli altri attributi, troviamo invece, *l'Impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato*, le *Materie prime naturali e riciclabili* e la *Riciclabilità*.

Figura 22: Analisi dati questionario su Made in Italy e Sostenibilità (Automazione industriale)



Fonte: Elaborazione personale

3.5.1 Ferrari

Ferrari è la casa automobilistica italiana fondata a Maranello da Enzo Ferrari nel 1947. Produce automobili sportive d'alta gamma e automobili da corsa per le competizioni automobilistiche mondiali. La Ferrari diventa società per azioni nel 1960 e cede il 50% delle sue azioni al Gruppo Fiat nel 1969, oggi FCA (Fiat Chrysler Automobiles). Il 24 maggio 2013 Ferrari S.p.A., viene incorporata nella società olandese "New Business Netherlands N.V.", e nel 2015 viene rinominata "Ferrari N.V." ed ammessa alle quotazioni del New York Stock Exchange.

Il brand Ferrari è da sempre il simbolo dell'eccellenza italiana, raffigurata da un cavallino rampante e dal colore rosso, che rappresentano un vero sogno, un'emozione, sia per gli appassionati che non.

L'impegno della casa automobilistica di Maranello in tema di sostenibilità si concretizza essenzialmente nella riduzione delle emissioni nocive ed inquinanti grazie ad un maggiore controllo e ad un superiore livello tecnologico, che hanno migliorato l'efficienza delle vetture e dei sistemi produttivi. In aggiunta, Ferrari ha lanciato nei primi anni novanta il progetto

“Formula Uomo”, che mette al centro dell’azienda le persone che ruotano attorno alle attività dell’impresa. Tutto ciò, è osservabile all’interno del campus di Maranello, concepito esattamente su questi ideali.

Anche se Ferrari non redige in maniera diretta un rapporto di sostenibilità, è possibile ottenere dalla consultazione del suo sito corporate delle informazioni circa la responsabilità ambientale e sociale dell’azienda. Dal 2016 è presente il “Governance And Sustainability Committee” che si occupa, tra le molte cose, di tutto ciò che concerne i problemi e le attività di responsabilità sostenibile, compresa la legislazione in materia.

Anche qui, come nel caso studio precedente, non essendoci un rapporto di sostenibilità, ed essendoci una comunicazione molto limitata sull’argomento, la trattazione non verrà suddivisa per attributi, ma verranno tratto solamente i punti salienti riguardanti le attività responsabili dal punto di vista sociale ed ambientale.

Ferrari ha ottenuto nel 2001 e nel 2010, la certificazione ISO 14001, mentre nel 2007 ha ottenuto l’Autorizzazione Integrata Ambientale (AIA)[116]. Nel 2008 è stato introdotto il primo impianto fotovoltaico, a cui ne è seguito un secondo nel 2011, volto al progetto di pieno raggiungimento di autoproduzione energetica, che è stata raggiunta, con la riduzione di emissioni di Co2, tali da raddoppiare il valore richiesto dal protocollo di Kyoto all’Europa. Nel 2009 è stato istallato il più grande impianto di trigenerazione presente in Italia.

Per quanto riguarda l’inquinamento delle proprie vetture, Ferrari ha ridotto tra il 20017 e il 2012 il 40% di emissioni e di consumi di gamma, e nel 2013 ha introdotti il primo modello di Ferrari ibrida.

Tutto il campus Maranello è costruito sul principio di “Formula Uomo”, ovvero sul concetto di salute, benessere e sicurezza dei dipendenti. Per questo motivo, al suo interno e all’esterno, sono presenti più di 165.00 m2 di aree verdi, caratterizzate da particolari specie di piante, distribuite ovunque.

Per mantenere viva la conoscenza, e tramandare il mestiere, è stata fondata nel 2009 la “Scuola dei Mestieri”, in cui vengono formati operai, tecnici e specialisti.

[116] Autorizzazione per uniformarsi ai principi di “Integrated Pollution Prevention and Control” (IPPC) dettati dall'Unione europea a partire dal 1996.

3.6 Analisi cross-settoriale

I risultati ottenuti grazie al questionario permettono, a questo punto, di ottenere un'analisi cross-settoriale, che rappresenta uno degli obiettivi ultimi di questa tesi.

Il settore che risente più fortemente delle variabile *Made in Italy*, ovvero quello per cui l'italianità delle sue imprese e dei prodotti è una leva discriminante, sia in termini di brand image che di effettiva scelta d'acquisto, è essenzialmente il settore alimentare (Figura 24); seguono l'abbigliamento e l'arredamento, e con un netto gap, l'automazione. Ciò implica il fatto che i consumatori, in ambito gastronomico, sono più attenti alla provenienza di quello che acquistano, e di conseguenza su di essi ha un maggiore impatto il Country of Origin Effect.

Per quanto riguarda il fattore "sostenibilità", invece, i risultati sono ribaltati, ovvero, i consumatori ritengono che il settore in cui il rispetto di criteri etici, sociali ed ambientali abbia maggiore rilevanza, sia quello dell'automazione. È possibile ipotizzare che a questo risultato, che in parte si discosta da quanto la teoria suggerisce, si sia pervenuti anche a causa della limitata conoscenza da parte degli individui del settore (quasi solo incentrata sull'automotive). Con un discreto scarto, si posizionano i settori dell'abbigliamento e quello alimentare, ed infine l'arredamento.

Ciò che risulta veramente interessante, giunti a questo punto, è il confronto tra quest'ultima analisi, e le risposte ottenute alla domanda del questionario circa il rifiuto di acquisto di prodotti di ciascun settore perché poco responsabili dal punto di vista ambientale o sociale. Ci si sarebbe aspettato, infatti, che i rispondenti non fossero stati disposti ad acquistare prodotti conosciuti come poco responsabili, principalmente nell'ambito di quei settori in cui avevano riportato una maggiore rilevanza delle tematiche concernenti la responsabilità etico-sociale ed ambientale d'impresa. Invece, accade tutt'altro. È l'alimentare, il comparto in cui questo fenomeno di boicottaggio si manifesta con più frequenza, ed è seguito dall'abbigliamento; in coda troviamo l'arredamento e l'automazione.

Premettendo che, come ripetuto più volte durante questo percorso, tra ciò che gli individui pensano in tema di responsabilità ambientale e sociale e ciò che effettivamente fanno, con azioni pratiche c'è una grande differenza, a questo risultato, possiamo provare a fornire, qui di seguito, un'ipotetica spiegazione, anche grazie al contributo teorico approfondito nel corso di questa trattazione.

Sebbene, in alcuni settori venga ritenuta molto importante, a livello concettuale, la responsabilità sociale dell'impresa, ci sono due variabili che in questo ambito incidono maggiormente sul consumatore nel momento di scelta e d'acquisto: la comunicazione nel settore e l'importanza del brand per gli individui (il *brand bonding*). Per quanto riguarda la variabile "comunicazione", si intende non solo la capacità dell'impresa di rendere noto il proprio impegno sostenibile grazie ai vari strumenti che possiede, ma anche il fatto che il settore in cui essa opera sia spesso nel mirino mediatico, sia per quanto riguarda l'approvazione dei traguardi raggiunti, sia, e soprattutto, per quanto riguarda la pubblica accusa, il sollevamento del comune disappunto e l'incoraggiamento al boicottaggio virale.

Per importanza del brand all'interno del settore, si intende, invece, il differente ruolo che il brand ha nei confronti dei consumatori in ciascuna industry, che come noto è più rilevante nella gastronomia e nell'abbigliamento, per il legame che si viene a creare, in particolare grazie alla frequenza d'acquisto e ai continui punti di contatto.

Quindi, sebbene i consumatori ritengano che il settore dell'automazione sia quello in cui i diligenti comportamenti etici e ambientali delle imprese abbiano un gran peso, il fatto di non avere un forte legame con i brand, e il fatto che non vi sia una grande concentrazione mediatica sull'attività delle imprese meccaniche ed industriali (ad eccezione dell'automotive), determina la conseguenza che, gli sforzi in termini di sostenibilità dell'impresa potrebbero essere poco incisivi. Se l'impresa vuole che questi siano efficaci, deve probabilmente impiegare un maggiore investimento comunicativo di quanto non debbano fare quelle appartenenti ad altri settori, e di quanto, secondo la ricerca mostrata attraverso i casi studio, provi superficialmente a fare. È stato, infatti, molto difficile reperire informazioni circa aziende del settore in questione attive dal punto di vista della sostenibilità ambientale ed etica, attraverso iniziative sociali o a supporto del territorio. Ed anche, quando è stata analizzata nel dettaglio l'attività di Ferrari, questa non ha portato a grandi risultati.

Nel comparto alimentare, invece, avviene il contrario. Nonostante i rispondenti abbiano dichiarato di non dare un eccessivo rilievo ai comportamenti responsabili d'impresa, nel momento in cui si tratta di scegliere se acquistare o meno un prodotto realizzato secondo politiche non etiche o irrispettose dell'ambiente, sono i primi a prendere l'iniziativa di boicottaggio, ed a non effettuare l'acquisto. Avviene, in questo caso il fenomeno, opposto a quello riscontrato in precedenza. Questo, secondo l'ipotesi portata avanti fino a qui, potrebbe

proprio risiedere nella forte influenza che la variabile comunicazione e il brand bonding hanno sui consumatori nel settore alimentare. In aggiunta, sarebbe opportuno evidenziare, che in questo caso potrebbero esserci alcune variabili che i consumatori ritengono avere un peso maggiore rispetto alla sostenibilità, come ad esempio la provenienza dei prodotti (si privilegia quella locale), che oscura in parte gli aspetti di sostenibilità. Ad ogni modo, appare chiaro, al seguito di numerose ricerche che qualunque notizia circa una *bad practice* aziendale, scatena in poche ore un caso virale, ed una indignazione generale. Allo stesso modo, si diffondono facilmente anche le notizie positive, che permettono con più facilità l'avvicinarsi dei consumatori a brand che, a causa di una buona condotta, sembrano maggiormente meritevoli. Spesso, bisogna dire, però, che tale effetto ha una durata limitata, ed i consumatori tendono nel lungo periodo a dimenticare; è per questo che si perdonano imprese che si sono impegnate sulla via della "redenzione", ma che, allo stesso tempo, è necessario fare una comunicazione continua e costante sulle attività di sostenibilità. Tutto ciò, può essere realmente riscontrato dalle aziende Made in Italy analizzate nel dettaglio come case studies, e ne è un esempio lampante il caso Barilla sulla discriminazione, che si è risolto in maniera positiva ed esemplare.

Per quanto riguarda il settore della moda, questa bias tra effettivo comportamento d'acquisto e ideologia circa l'importanza della responsabilità aziendale non è stata evidenziata. I rispondenti ritengono questo aspetto incisivo, e nel momento di scegliere se acquistare un capo d'abbigliamento o un accessorio di un determinato brand, lo dimostrano. Le attività di CSR, e la loro comunicazione, in tale situazione devono essere costanti e risonanti presso il grande pubblico, come dimostrano sia il caso Benetton, che il caso Prada.

L'arredamento, date le caratteristiche in più occasioni sottolineate, costituisce un argomento ancora differente, in quanto non suscita né una particolare attenzione ai temi ecologici e sociali, né una presa di posizione da parte dei consumatori. In quest'ultimo caso, come sottolineato anche dai casi studio, gli sforzi a livello di sostenibilità ambientale, etica e sociale sono limitati, ma allo stesso tempo è probabile che non susciterebbero nei consumatori i risultati sperati. Prima di procedere in questo senso, infatti sarebbe opportuno per le grandi imprese dell'arredo-casa, accrescere il loro valore di brand, sia in termini di image e reputation, che di vera e propria awareness.

CONCLUSIONI

Nonostante i suoi inevitabili limiti ritengo, a questo punto del percorso, che la mia ricerca possa sollevare dei quesiti e fornire degli spunti per futuri studi sul tema, ancora poco esplorato, della sostenibilità posta in relazione al Made in Italy, ed in particolare ai suoi settori.

Dall'analisi dei casi studio e del questionario, si è infatti evidenziata una sensibilità della domanda alla sostenibilità, difforme tra i quattro settori, che sarebbe interessante continuare ad approfondire con future ricerche ad hoc, ma che per ora permette di poter determinare alcune utili implicazioni manageriali.

La domanda nel settore alimentare italiano risente molto, nel breve periodo e nel concreto, delle scelte di Corporate Social Responsibility delle imprese, che a quanto evidenziato attraverso i casi studio, rispondono, sul tema della sostenibilità, in maniera efficace alla necessità di informazione e comunicazione del mercato, caratterizzato dai consumatori critici.

La domanda nel settore dell'abbigliamento, possiede una sensibilità alle attività sostenibili delle aziende locali medio-alta, che rispondono mediamente, in maniera adeguata alle responsabilità ambientali e sociali con le quali devono fronteggiarsi. In particolare, in questo settore, il legame con la cultura, il territorio, le persone e le tradizioni è saldamente e ripetutamente consolidato. I grandi marchi, quelli di lusso, in quest'ottica diventano dei veri e propri brand aspirazionali, e questo è incrementato dalla loro capacità di caricarsi di un set di valori etici, sociali ed ambientali che li avvalorano.

Nel settore dell'arredamento, il rapporto tra domanda e sostenibilità è poco correlato, e questo è in gran parte colpa delle aziende stesse. Le imprese italiane che realizzano mobili e complementi d'arredo, sono spesso di alta gamma e tra le migliori al mondo per qualità e design, eppure l'intero settore è in crisi. Esse non sono in grado, di creare un forte brand bonding con i consumatori, ed in molti casi non rappresentano per il consumatore medio un marchio a cui aspirare. Questo legame, ed in generale la brand image, dovrebbe essere alimentata attraverso una strategia apposita. Tuttavia, in un processo di crescita equilibrata di lungo termine, questa potrebbe essere avvalorata da una concomitante strategia di sviluppo sostenibile. Per ora, nonostante ciò, le imprese del settore sembrano restie ad intraprendere una tale strada, sebbene molte evidenze siano a testimonianza che essere sostenibili paghi anche a livello di performance economiche.

Infine, la domanda nel settore dell'automazione-meccanica, per quella piccola parte che riguarda il mercato B2C, è poco sensibile alle scelte delle imprese in termini di sostenibilità, sia per la scarsa conoscenza del settore da parte dei consumatori, sia per il minimo spessore che le aziende vi attribuiscono. Per queste ragioni, a differenza delle altre industry, in quest'ultima, lo studio della domanda sul grande pubblico è sicuramente più irrilevante e meno significativo, e nonostante ciò caratteristico.

In generale, è possibile affermare che si, lo sviluppo sostenibile è una leva per accrescere l'importanza e le performance aziendali, ma anche per permettere una ancora migliore qualificazione e categorizzazione del concetto di Made in Italy, sia localmente che a livello internazionale. Il consumo critico, è probabilmente quello a cui tenderanno, per scelta o per necessità, le generazioni future. Per assicurare una concreta associazione dei marchi italiani con attributi che si aggiungono a quelli tradizionali, e che sono legati alla responsabilità ambientale, sociale etica, culturale, legale e così via, le imprese che ancora non lo fanno, devono intraprendere la via della sostenibilità di lungo raggio. Il contraccolpo potrebbe essere, altrimenti, la perdita di competitività a livello internazionale.

4 APPENDICE

4.1 Elaborazioni dati questionario

Figura 23: Importanza del rispetto dei criteri etici, sociali e ambientali per l'acquisto di prodotti in ciascun settore

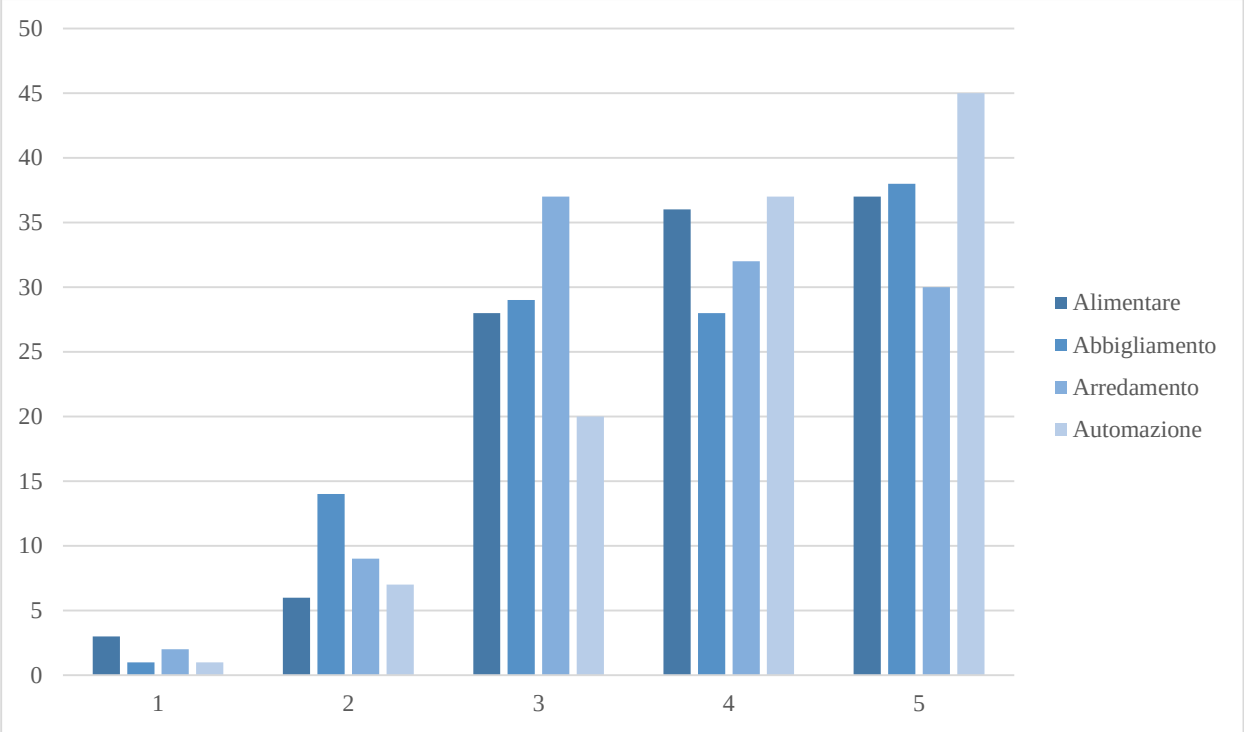


Figura 24: Convinzione che i prodotti "Made in Italy" siano preferibili ad altri di differente provenienza per ciascun settore

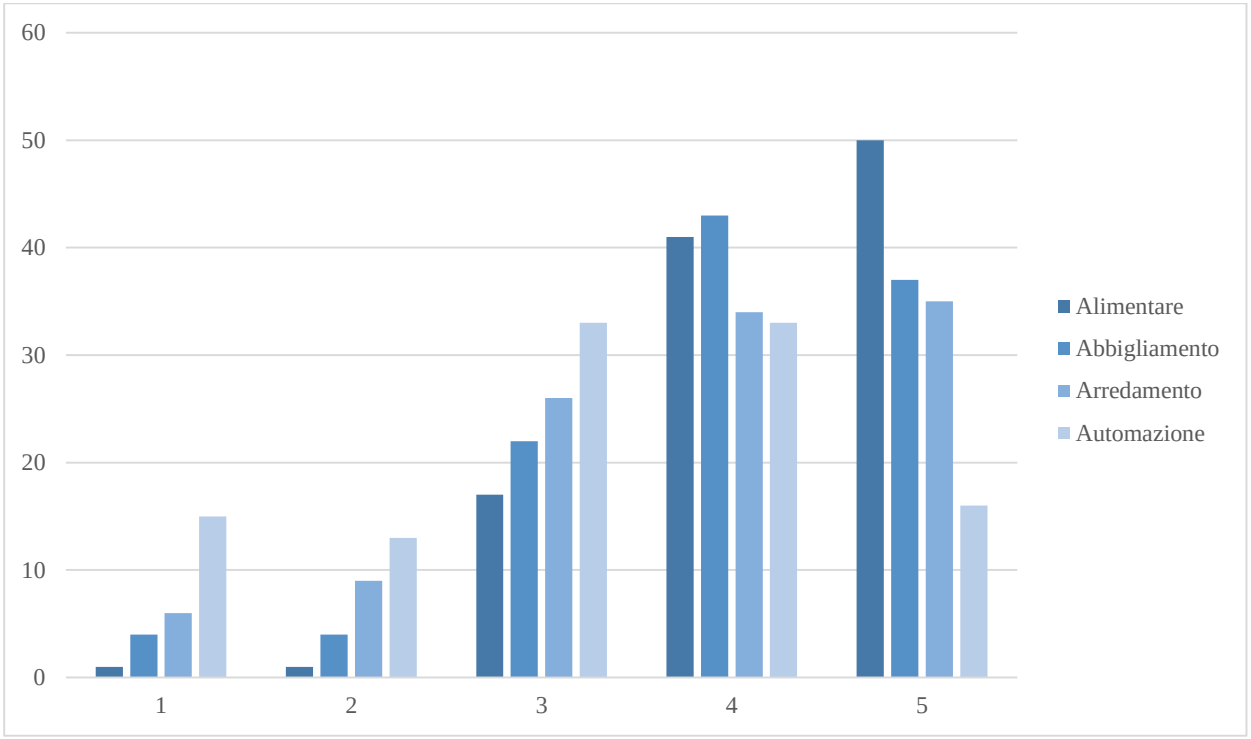


Figura 25: Rifiuto di acquisto di prodotti perché poco responsabili dal punto di vista ambientale o sociale in ciascun settore

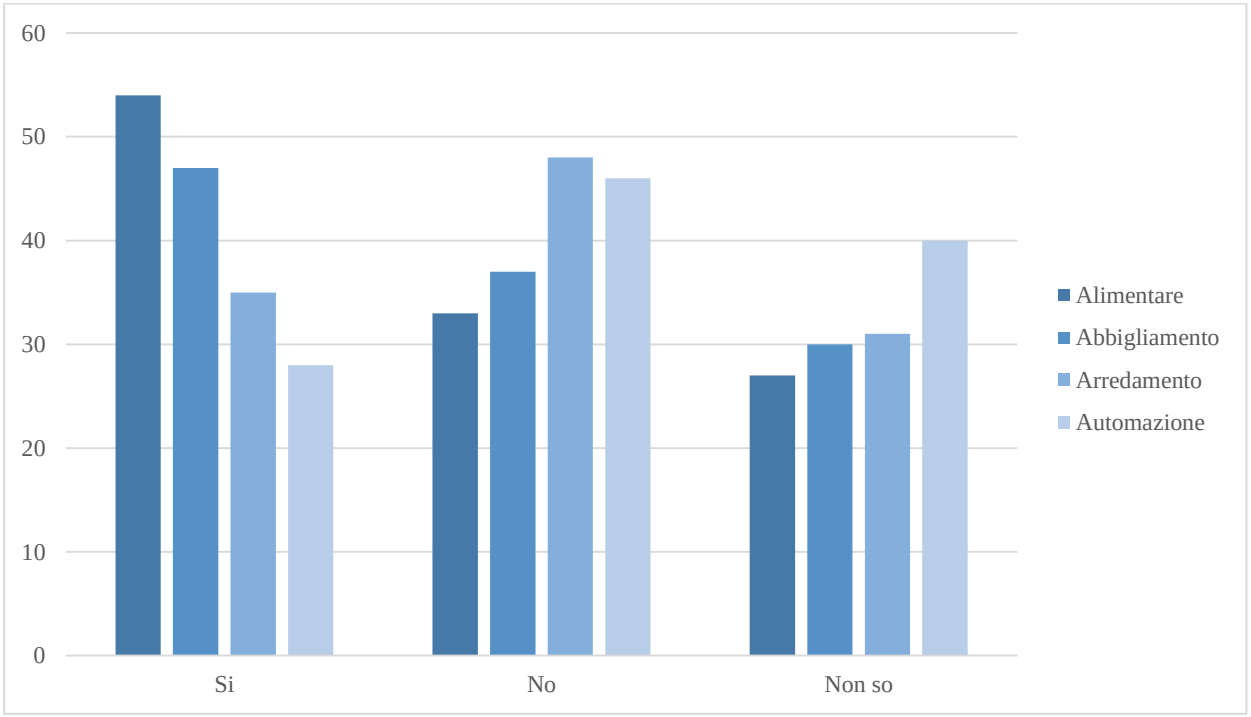


Tabella 1: Punteggi scala di Likert settore Alimentare

Likert	Rispetto delle tradizioni	Qualità	Genuinità	Confezioni riciclabili	Rispetto delle leggi	Materie prime naturali	Impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato
1	3	0	0	3	3	1	1
2	23	1	2	29	9	5	25
3	35	15	23	35	38	22	45
4	35	41	36	32	31	44	29
5	18	57	53	15	33	42	14
4+5	53	98	89	47	64	86	43

Tabella 2: Punteggi scala di Likert settore Abbigliamento

Likert	Rispetto delle tradizioni	Qualità	Non nocività	Riciclabilità	Rispetto delle leggi	Materie prime naturali e riciclabili	Impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato
1	0	0	2	5	4	2	6
2	18	3	8	27	13	15	22
3	39	19	21	41	32	37	40
4	31	42	32	28	32	38	30
5	26	50	51	13	33	22	16
4+5	57	92	83	41	65	60	46

Tabella 3: Punteggi scala di Likert settore dell'Arredamento

Likert	Rispetto delle tradizioni	Qualità	Non nocività / sicurezza	Riciclabilità	Rispetto delle leggi	Materie prime naturali e riciclabili	Impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato
1	1	0	1	2	4	0	4
2	15	4	4	21	16	17	23
3	36	22	19	39	27	26	39
4	36	40	42	33	35	49	36
5	26	48	48	19	32	22	12
4+5	62	88	90	52	67	71	48

Tabella 4: Punteggi scala di Likert settore dell'Automazione

Likert	Rispetto delle tradizioni	Qualità	Non nocività / sicurezza	Riciclabilità	Rispetto delle leggi	Materie prime naturali e riciclabili	Risparmio energetico	Impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato
1	0	0	0	7	2	5	3	3
2	16	3	2	16	7	15	7	22
3	35	19	18	39	26	39	17	32
4	40	36	45	31	35	37	39	35
5	23	56	49	21	44	18	48	22
4+5	63	92	94	52	79	55	87	57

4.2 Ricerca sui Prodotti Made in Italy e la loro Sostenibilità

Gentile rispondente, innanzitutto desidero ringraziarla per la sua partecipazione a questa ricerca. Rispondendo a questo questionario sta dando un importante contributo alla comprensione di una tematica molto attuale: la rilevanza per i consumatori di prodotti "Made in Italy" dell'impatto ecologico e sociale degli stessi.

La compilazione del questionario è del tutto anonima e sarà utilizzata solo in modo aggregato.
Non ci sono risposte giuste o sbagliate, siamo solo interessati a conoscere le sue opinioni e i suoi comportamenti.

GRAZIE PER LA COLLABORAZIONE!

*Campo obbligatorio

1 **Quando acquista un prodotto è influenzato dal Paese di provenienza? ***

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Sempre Spesso
- Qualche volta
- Mai

2 **Indichi i primi tre aggettivi che associa ai prodotti "Made in Italy" ***

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Bellezza
- Qualità
- Genuinità
- Tradizione
- Garanzia
- Stile
- Sostenibilità
- Affidabilità
- Altro:

3 .**Ritiene che le sue azioni facciano di lei un individuo socialmente attivo nella comunità in cui vive? ***

(partecipazione ad opere di bene come pulizia di giardini pubblici, distribuzione di alimenti ai bisognosi…)
Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

per niente molto

5 **È solito nel quotidiano compiere piccole azioni eco-sostenibili? ***

(raccolta differenziata, evitare gli sprechi di corrente e acqua, usare energie rinnovabili…)

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

mai sempre

6 **A parità di rapporto qualità-prezzo acquisterebbe più volentieri un prodotto la cui marca è nota per il rispetto dell'ambiente, delle norme etico-sociali e delle tradizioni locali?** *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

mai sempre

7 **Pensa che i prodotti "Made in Italy" siano in generale eco-sostenibili?** *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

per niente molto

8 **Pensa che i prodotti "Made in Italy" siano rispettosi delle tradizioni locali?** *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

per niente molto

I prodotti alimentari

9 **Indichi il primo marchio alimentare che le viene in mente, che ritiene sostenibile** *

Sostenibile = ecologico / rispettoso delle tradizioni / etico / profittevole

_____

10 **Quanto è importante il rispetto dei criteri etici, sociali e ambientali per l'acquisto di prodotti alimentari?** *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

per niente molto

11 **Ritiene che i prodotti alimentari "Made in Italy" siano preferibili ad altri di differente provenienza?** *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

per niente molto

12 **Le è capitato di non acquistare prodotti alimentari perché poco responsabili dal punto di vista ambientale o sociale?** *

Contrassegna solo un ovale.

- Si
- No
- Non so

13 **Indichi il grado di importanza di ciascun attributo nei prodotti alimentari italiani che acquista** *

1 = poco importante 5 = molto importante

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	*2*	*3*	*4*	*5*
Rispetto delle tradizioni manifatturiere					
Qualità					
Genuinità					
Confezioni riciclabili					
Rispetto delle leggi					
Materie prime naturali					
Impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato					

13 **Ritiene che Illy, la società italiana produttrice di caffè, sia sostenibile?** *

Sostenibile = ecologico / rispettoso delle tradizioni / etico / profittevole

Contrassegna solo un ovale.

- Si
- No
- Penso di si
- Non so
- Non conosco l'azienda

14 **Indichi, se la conosce, almeno una motivazione**

_____

_____

15 **Ritiene che Garofalo, la società italiana produttrice di pasta, sia sostenibile?** *

Sostenibile = ecologico / rispettoso delle tradizioni / etico / profittevole

Contrassegna solo un ovale.

- Si
- No
- Penso di si
- Non so

- Non conosco l'azienda

16 **Indichi, se la conosce, almeno una motivazione**

_____

_____

I capi d'abbigliamento e la pelletteria

17 **Indichi il primo marchio che le viene in mente di abbigliamento/pelletteria che ritiene sostenibile** *

Sostenibile = ecologico / rispettoso delle tradizioni / etico / profittevole

_____

18 **Quanto è importante il rispetto dei criteri etici, sociali e ambientali per l'acquisto di capi d'abbigliamento/pelletteria?** *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
per niente						molto

19 **Ritiene che i prodotti di abbigliamento/pelletteria "Made in Italy" siano preferibili ad altri di differente provenienza?** *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
per niente						molto

20 **Le è capitato di non acquistare capi d'abbigliamento/pelletteria perché poco responsabili dal punto di vista ambientale o sociale?** *

Contrassegna solo un ovale.

- Si
- No
- Non so

21 **Indichi il grado di importanza di ciascun attributo nei capi d'abbigliamento/pelletteria italiani che acquista** *

1 = poco importante 5 = molto importante

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	*2*	*3*	*4*	*5*

- Rispetto delle tradizioni manifatturiere
- Qualità
- Non nocività
- Riciclabilità
- Rispetto delle leggi
- Materie prime naturali e riciclabili
- Impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato

22 **Ritiene che Gucci, il famoso marchio di moda, sia sostenibile?** *
Sostenibile = ecologico / rispettoso delle tradizioni / etico / profittevole
Contrassegna solo un ovale.

- Si
- No
- Penso di si
- Non so
- Non conosco l'azienda

23 **Indichi, se la conosce, almeno una motivazione**

_____

24 **Ritiene che Prada, il famoso marchio di moda, sia sostenibile?** *
Sostenibile = ecologico / rispettoso delle tradizioni / etico / profittevole
Contrassegna solo un ovale.

- Si
- No
- Penso di si
- Non so
- Non conosco l'azienda

25 **Indichi, se la conosce, almeno una motivazione**

_____

I prodotti d'arredo-casa / design

26 **Indichi il primo marchio che le viene in mente d' arredamento / design che ritiene sostenibile** *
Sostenibile = ecologico / rispettoso delle tradizioni / etico / profittevole

27 **Quanto è importante il rispetto dei criteri etici, sociali e ambientali per l'acquisto di prodotti d'arredamento / design?** *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

per niente molto

28 **Ritiene che i prodotti di arredo-casa "Made in Italy" siano preferibili ad altri di differente provenienza?** *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

per niente molto

29 **Le è capitato di non acquistare prodotti d'arredo-casa perché poco responsabili dal punto di vista ambientale o sociale?** *

Contrassegna solo un ovale.

- Si
- No
- Non so

30 **Indichi il grado di importanza di ciascun attributo nei prodotti d'arredamento /design italiani che acquista** *

1 = poco importante 5 = molto importante

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	*2*	*3*	*4*	*5*
Rispetto delle tradizioni manifatturiere					
Qualità					
Non nocività / sicurezza					
Riciclabilità					
Rispetto delle leggi					
Materie prime naturali e riciclabili					
Impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato					

31 **Ritiene che Poltrona Frau, leader nell' arredamento di alta gamma, sia sostenibile?** *

Sostenibile = ecologico / rispettoso delle tradizioni / etico / profittevole

Contrassegna solo un ovale.

- Si

- No
- Penso di si
- Non so
- Non conosco l'azienda

32 **Indichi, se la conosce, almeno una motivazione**

_____

_____

33 **Ritiene che Alessi, produttore di oggetti di design, sia sostenibile?** *

Sostenibile = ecologico / rispettoso delle tradizioni / etico / profittevole

Contrassegna solo un ovale.

- Si
- No
- Penso di si
- Non so
- Non conosco l'azienda

34 **Indichi, se la conosce, almeno una motivazione**

_____

_____

L' automazione / meccanica

macchine / apparecchi / domotica / auto sportive e di lusso / imbarcazioni / moto e biciclette / articoli sportivi

35 **Indichi il primo marchio che le viene in mente d'automazione / meccanica che ritiene sostenibile** *

Sostenibile = ecologico / rispettoso delle tradizioni / etico / profittevole

_____

36 **Quanto è importante il rispetto dei criteri etici, sociali e ambientali per l'acquisto di prodotti d'automazione?** *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
per niente						molto

37 **Ritiene che i prodotti meccanici e d'automazione "Made in Italy" siano preferibili ad altri di differente provenienza?** *

Contrassegna solo un ovale.

1 2 3 4 5

per niente molto

38 **Le è capitato di non acquistare prodotti d'automazione perché poco responsabili dal punto di vista ambientale o sociale?** *

Contrassegna solo un ovale.

- Si
- No
- Non so

39 **Indichi il grado di importanza di ciascun attributo nei prodotti d'automazione/meccanica italiani che acquista** *

1 = poco importante 5 = molto importante
Contrassegna solo un ovale per riga.

1 2 3 4 5

- Rispetto delle tradizioni manifatturiere
- Qualità
- Non nocività / sicurezza
- Riciclabilità
- Rispetto delle leggi
- Materie prime naturali e riciclabili
- Risparmio energetico
- Impegno sostenibile conosciuto e pubblicizzato

40 **Ritiene che Ferrari, casa automobilistica di lusso del gruppo Fiat Chrysler Automobiles, sia sostenibile?** *

Sostenibile = ecologico / rispettoso delle tradizioni / etico / profittevole
Contrassegna solo un ovale.

- Si
- No
- Penso di si
- Non so
- Non conosco l'azienda

41 **Indichi, se la conosce, almeno una motivazione**

_____

_____

14 BIBLIOGRAFIA

Anderson Analytics, 2007. *Brands and countries,* s.l.: s.n.

Anholt, S., 2008. 'Nation Branding' in Asia. *Place Branding and Public Diplomacy* , p. 265–269.

Apetrei & Petruşca, 2010. Country-of-origin effect in international trade. *Timisoara Journal of Economics.*

Askegaard, S. & Ger, G., 1998. Product-country images: towards a contextualized approach. *European Advances in Consumer Research.*

Banca d'Italia , 2013. *Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi, Questioni di Economia e Finanza,* s.l.: s.n.

Barilla Group, 2016. [Online] Available at: http://www.barillagroup.com/it

Benetton Group, 2015. *BENETTON GROUP ANCHE NEL 2015 È LEADER NELLA CLASSIFICA DI GREENPEACE.* [Online] Available at: http://www.benettongroup.com/it/media-press/comunicati-statements/benetton-group-anche-nel-2015-e-leader-nella-classifica-di-greenpeace/

Benetton Group, 2016. [Online] Available at: http://www.benettongroup.com/it/

Bertoli, G., Busacca, B. & Molteni, L., 2005. *Cosumatore, marca ed effetto made in: evidenze dall'Italia e dagli Stati Uniti.* Università degli Studi di Brescia: Dipartimento di Economia Azindale.

Bianchi, F., 2012. *Forme di Socievolezza.* Milano: FrancoAngeli.

Bilkey, W. & Nes, E., 1982. Country-of-origin Effects on Product Evaluations. *Journal of International Business Studies,* pp. 89-99.

Caroli, M., 2012. In: *Gestione delle imprese internazionali.* Milano: McGraw-Hill, p. 298.

Carroll, A. B., 1979. A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review_University of Georgia,* 4(4), pp. 497-505.

CED - Committee for Economic Development, 1971. *Social Responsibilities of Business Corporations,* New York: s.n.

Cerana, N., 2004. *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza.* s.l.:FrancoAngeli.

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, 2001. *LIBRO VERDE-Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.* [Online] Available at: http://www.lavoro.gov.it/AreaSociale/ResponsabilitaSociale/Documents/Allegato%201_Libro%20Verde_CSR_COM2001.pdf

De Marchi, V. & Grandinetti, R., 2012. L'industria del Nord-Est e il suo intorno: crisi e discontinuità evolutiva. *L'industria,* 1(33), pp. 169-204.

Della Bella, C., 2002. *Value-value companies nel settore del lusso.* Milano: Egea.

Dinnie, K., 2003. COUNTRY-OF-ORIGIN 1965-2004: A LITERATURE REVIEW. *Journal of Customer Behaviour.*

Dupus, M. & Prime, N., 1996. Business distance and global retailing: a model foranalysis of key success/failure factors. *International journal of Retail & Distribution Management*.

Eccles, R. G., Ioannou, I. & Serafeim, G., 2011. The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance. *Harvard Business Review.*

EMagazine, 2005. *Green Living,* s.l.: Paperback.

Ettenson, R., Wagner, J. & G., G., 1988. The Effect of Country of Origin and the 'Made in the U.S.A.' Campaign. *Journal of Retailing,* Volume 64, pp. 85-100.

European Commission, Directorate General Environment/ Eurobarometer 295, 2008. *Attitudes of European Citizens towards the Environment,* s.l.: s.n.

Fama, E. & French, K., 1996. Multifactor Explanations of Asset Pricing Anomalies. *Journal of Finance*, pp. 55-84.

Ferrari, 2016. [Online] Available at: http://corporate.ferrari.com/it

Fondazione per lo sviluppo sostenibile a cura di Edo Ronchi, 2015. *RELAZIONE SULLO STATO DELLA GREEN ECONOMY IN ITALIA,* Roma: La Pieve Poligrafica Editore.

FONDAZIONE SODALITAS, 2012. *Introduzione al Marketing Sostenibile,* s.l.: s.n.

FONDAZIONE SYMBOLA; UNIONCAMERE ; FONDAZIONE EDISON, 2015. *I.T.A.L.I.A. 2015,* s.l.: s.n.

Foresti, G., Guelpa, F. & Trenti, S., 2010. I distretti industriali verso l'uscita della crisi. *Economia e Politica industriale,* 2(37), pp. 109-126.

Fortis, M., 2005. *Il Made in Italy nel "nuovo mondo": Protagonisti, Sfide, Azioni,* s.l.: Ministero delle Attività Produttive.

Fuller, D., 1999. *Sustainable Marketing: Managerial - Ecological Issues.* s.l.:s.n.

Garofalo S.p.a., s.d. *La Sosteniblità secondo Garofalo.* [Online] Available at: http://www.pastagarofalo.it/pdf/garofalo_la_sostenibilita_secondo_noi.pdf

GIRALDI, A., 2010. Made In e Country-of-Origin Effect. Analisi dei fenomeni dell'etnocentrismo e dell'animosità nel consumo in Italia. *Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche.*

Governo Italiano, 2006. *DECRETO LEGISLATIVO 3 aprile 2006, n. 152.* [Online] Available at: http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2006;152

Gürhan-Canli, Z. & Maheswaran, D., 2000. Cultural Variations in Country of Origin Effects. *Journal of Marketing Research,* Volume 37.

Han, C., 1989. Country image: halo or summary construct?. *Journal of Marketing Research.*

Han, C., 1990. Testing the role of country image in consumer choice behaviour. *European Journal of Marketing,* pp. 24-39.

Hastak, M. & Hong, S., 2006. Country-of-origin effects on product quality judgments: An information integration perspective. *Psychology and Marketing,* 8(22), pp. 29-143.

Il Fatto Alimentare, s.d. [Online] Available at: http://www.ilfattoalimentare.it/pasta-italiana-qual-e-lorigine-del-grano-il-fatto-alimentare-invita-le-aziende-ad-indicarla-in-etichetta-richiesta-inviata-a-barilla-agnesi-de-cecco-del-verde-la-molisana-granoro-garofalo-html.html

Il Sole 24 Ore_Moda 24, 2014. *L'export di accessori batte quello dell'abbigliamento.* [Online] Available at: http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2014-12-29/l-export-accessori-batte-quello-abbigliamento-143525.php?uuid=AB0XbVWC

Il Sole 24 Ore, 2015. *Tessile e moda, 2015 in crescita.* [Online] Available at: http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-01-07/tessile-e-moda-2015-crescita-063720.shtml?uuid=ABleZqZC

Jaffe, E. & Nebenzahl, I., 2006. National Image & Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect. *Business School Press.*

Johansson, J., Douglas, S. & Nonaka, I., 1985. Assessing the impact of country-of-origin on product evaluations: a new methodological perspective. *Journal of Marketing Research,* Volume 22, pp. 388-396.

Kinra, N., 2006. The effect of country-of-origin on foreign brand names in the Indian market. *Marketing Intelligence & Planning,* 24(1), pp. 15-30.

Kotler, P. & Armstrong, G. M., 2010. *Principles of Marketing.* s.l.:Pearson Education.

LegalCommunity, 2014. *FFF Save the Brand: Fashion, Food, Forniture,* s.l.: ICM.

Leonini, L. & Sassatelli, R., 2008. *Il consumo critico.* s.l.:Laterza.

Marino, V. & Mainolfi, G., 2013. *Country Brand Management, Esperienze internazionali a confronto attraverso la ricerca qualitativa*. I a cura di s.l.:Egea.

Mattia, G., 2013. *Il Neo-Lusso, Marketing e Consumi di Qualità in Tempi di Crisi.* Milano: Il Sole 24 Ore .

Mattia, G., 2015. *Il Neo-Lusso: Marketing e i Consumi di Qualità in Tempi di Crisi.* s.l.:Il sole 24 ore.

Natuzzi, 2016. [Online]
Available at: http://www.natuzzi.com/

Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. The Knowledge Creating Company. *University Press, Oxford.*

OECD, Ministero dello sviluppo economico, pcn, 2011. *Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Mltinazionali.* [Online]
Available at: http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesITALIANO.pdf

Osservatorio Socialis, 2014. VI rapporto di indagine sull'impegno sociale delle aziende in Italia.

Papadopoulos, N. & Heslop, L., 1993. Product and Country Images: Research and Strategy. *The Haworth Press.*

Pasta Garofalo, 2016. [Online]
Available at: http://www.pastagarofalo.it/it_it/

Peterson, R. A. & Jolibert, A. J. P., 1995. A META-ANALYSIS OF COUNTRY-OF-ORIGIN EFFECTS. *Journal of International Business Studies,* 26(4), pp. 883-900.

Poltrona Frau Group, 2016. [Online]
Available at: http://poltronafraugroup.com/it

Prada Group, 2016. [Online]
Available at: http://www.pradagroup.com/en/home

Robèrt, K. H. et al., 2002. Strategic sustainable development — selection, design and synergies of applied tools. *Journal of Cleaner Production,* 10(3), pp. 197-214.

Rosenbloom, A. & Haefner, J. E., 2009. Country-of-Origin Effects and Global Brand Trust: A First Look. *Journal of Global Marketing,* Volume 22, pp. 267-278.

SACE, 2014. *ReThink, Evoluzioni e prospettive dell'export italiano, RAPPORTO EXPORT 2014-2017,* s.l.: s.n.

Samiee, S., Shimp, T. & Sharma, S., 2005. Brand origin recognition accuracy: Its antecedents and consumers' cognitive limitations. *Journal of International Business Studies,* 36(4), pp. 379-397.

Schooler, R., 1965. Product bias in the Central American common market. *Journal of Marketing Research* .

Thakor, M. & Kohli, C., 1996. Brand origin: conceptualization and review. *Journal of Consumer Marketing,* Volume 13.

The Climate Group / Sky / Lippincott, 2007. *Consumers, Brands and Climate Change,* UK: s.n.

The Natural Step, s.d. [Online] Available at: http://www.thenaturalstep.org/

The World Business Council for Sustainable Development, 2008. *Sustainable Consumption Facts and Trends, From a business perspective,* Washington: s.n.

Todaro, F. D., 2015. *Il Fatto alimentare.* [Online] Available at: http://www.ilfattoalimentare.it/nutella-ferrero-mcdonalds-coca-cola.html

Tunisini, A., Arrigo, T., Bertani, R. & Capuano, G., 2013. *Contratto di rete. Lo strumento Made in Italy per integrare individualità e aggregazione: Lo strumento Made in Italy per integrare individualità e aggregazione.* Milano: Franco Angeli srl.

UNESCO, 2001. *DICHIARAZIONE UNIVERSALE DELL'UNESCO SULLA DIVERSITA' CULTURALE.* Parigi, s.n.

UNIONECAMERE VENETO, 2012. Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti.

Usunier, J. & Lee, J., 2000. *Marketing Across Cultures.* s.l.:Prentice Hall.

Zaiţ, D., 2002. Management intercultural Economica Publishing. *Economica Publishing.*

Zinkhan, G. a. P. A., 1994. An overview of marketing strategy and planning. *International Journal of Research in Marketing,* 11(3), pp. 185-218.

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Direzione delle Imprese Internazionali

LO SVILUPPO SOSTENIBILE: UNA LEVA PER AVVALORARE E ACCRESCERE L'IMPORTANZA DEL MADE IN ITALY IN ITALIA E NEL MONDO.

RELATORE

Prof. Matteo De Angelis

CANDIDATO

Ludovica Cerchi 655791

CORRELATORE

Prof. Alberto Marcati

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

RIASSUNTO

Sia lo sviluppo sostenibile, che il Made in Italy, sono due argomenti di forte impatto e di grande risonanza internazionale, specialmente nell'attuale contesto socio-economico che stanno fronteggiando i Paesi di tutto il mondo.

I gravi cambiamenti climatici, i continui fatti di cronaca sulla violazione dei diritti dell'uomo, la carente attenzione alle tematiche culturali e territoriali, le instabilità geo-politiche, hanno determinato un crescente interesse sull'argomento della sostenibilità d'impresa. Questa non è più considerata banalmente in termini ecologici, ma abbraccia anche la sfera sociale, quella culturale, e quella legale, all'interno di un framework basato sulla sostenibilità economica.

Tutto ciò è ovviamente un argomento di rilevanza internazionale, ma è stato in questa trattazione analizzato in relazione ed in funzione del Made in Italy, inteso come modello manageriale tipico delle imprese italiane, e caratterizzato da tutti quegli elementi che lo contraddistinguono, e che rendono i suoi prodotti unici ed apprezzati sia all'interno del mercato locale che a livello globale.

L'effetto generato sul mercato dall'italianità di beni e servizi e marchi, attribuisce già di per sé un valore aggiunto all'offerta; tuttavia, per rendere le imprese italiane maggiormente profittevoli, ed incrementare il loro vantaggio competitivo nel medio-lungo termine, è necessario che esse implementino una strategia di sviluppo sostenibile, senza la quale le loro future performance potrebbero essere a rischio.

Lo scopo di questa tesi, dunque, è stato quello di analizzare come, nei settori tipici del Made in Italy (Alimentare, Abbigliamento, Arredo-Casa e Automazione), si mettano effettivamente in pratica i principi di sviluppo sostenibile, e come essi vengano comunicati, sia in seguito ad obblighi normativi, sia per dovere morale, che per una questione di immagine di brand.

1. IL MARKETING INTERNAZIONALE: L'EFFETTO MADE IN

L'ambiente globale in continua evoluzione ed espansione, la globalizzazione, e il mondo che viene percepito dai consumatori sempre più piccolo, presentano per le imprese grandi opportunità, ma allo stesso tempo delle imprescindibili minacce. Le aziende e le istituzioni, dunque, hanno dovuto e devono tuttora reagire di conseguenza a questo clima mutevole attraverso una strategia globale e grazie ad un approccio di marketing internazionale. Realizzato

ciò, nel momento in cui un'impresa decide di entrare in un Paese estero, le scelte essenziali che deve compiere, ed in cui il marketing gioca un ruolo decisivo, sono sostanzialmente tre: in quale mercato estero espandersi, il timing d'ingresso e la modalità d'entrata. Quest'ultima è determinata da due variabili (potenziale radicamento nel mercato estero ed impegno finanziario/organizzativo richiesto), ed è a partire da questa decisione che è possibile determinare quale sia il ruolo delle scelte di marketing che ne deriva. Spesso le strategie di marketing internazionale risultano più articolate di quelle domestiche, in quanto prevedono un'analisi preliminare del mercato estero, la scelta di un'offerta adeguata ed infine un coordinamento tra le decisioni prese a livello corporate e le filiali.

A livello di prodotto, le scelte primarie che l'impresa deve prendere sono due, a seconda dei risultati che le ricerche analitiche su mercato e domanda estera hanno evidenziato: sviluppare un prodotto ad hoc per il nuovo mercato estero, oppure utilizzare un prodotto già esistente. Di fronte a queste due alternative, le imprese possono rispondere attraverso una serie di strategie che si trovano tra due estremi: da un lato una standardizzazione di prodotto a livello globale, dall'altro un totale adattamento al mercato locale. Tra i due poli si trovano strategie intermedie che consistono nell'introduzione di prodotti con adattamenti di elementi di marketing, con adattamenti tecnico-produttivi, o con entrambe le tipologie di adattamento.

Ciò che è importante evidenziare è che la percezione di un determinato prodotto o servizio è il risultato dell'interazione tra le caratteristiche fisiche del prodotto stesso, l'immagine del brand ed una serie di preconcetti del consumatore dovuti a passate esperienze d'acquisto. Gli studiosi, Dupus e Prime[117] affermano che gli elementi caratterizzanti la percezione nel Paese estero dell'impresa, sono quattro: l'ambiente, i consumatori, il punto vendita, e il network di relazioni che essa crea all'interno e all'esterno. In base alla percezione che gli individui hanno di questi elementi possiamo valutare la percezione che essi avranno sui prodotti realizzati dall'impresa in questione. Quando il fattore che determina più degli altri la percezione dei beni e servizi del Paese d'origine, sia in termini positivi che negativi, è l'idea che del Paese stesso i consumatori possiedono, si parla di *Country of Origin Effect* (COE), che nel management interculturale viene circa a combaciare con il *Prism Effect.* L'effetto Prisma può essere definito "la deformazione dei punti di forza e delle debolezze del prodotto, che avviene con il varco dei confini regionali o

[117] (Dupus & Prime, 1996)

nazionali"[118], e può avere una conseguenza nel posizionamento rafforzante, trasparente, riduttivo, o oscurante.

Con il *Country of Origin Effect,* le impressioni e gli stereotipi legati ad un Paese diventano parte dell'immagine del brand che ne è originario e contribuiscono alla sua definizione. Le imprese possono scegliere di minimizzare le caratteristiche che ne evidenziano l'origine estera, cercando di adattarsi nel miglior modo possibile al mercato locale; se si intraprende questa strategia, è evidente che la capacità di successo dipende dalle buone capacità dell'azienda all' adattamento locale.

Quando, però, l'impresa vuole introdurre un prodotto di elevata qualità riconosciuto a livello internazionale, diventano piuttosto rilevanti gli aspetti che lo identificano con il Paese di provenienza; in questo caso, dunque, il successo della strategia dipenderà dall'abilità di convincere il target di consumatori che i prodotti esteri sono migliori di quelli locali.

Il concetto di "*Made in*" si avvicina quasi del tutto a quello di COE, dal momento che rappresenta l'influenza sui consumatori che il prodotto risente nel momento in cui viene fabbricato in quel Paese. Mentre l'effetto del *Made in* dipende dall'offerta e dunque dalle scelte dell'impresa, il *Country of Origin* risiede nella domanda, ovvero dalla percezione degli individui.[119]

La letteratura riguardante il *Country of Origin Effect* può essere suddivisa in tre grandi filoni distinti cronologicamente.[120] Il primo periodo, dal 1965 al 1982, inizia con gli studi sul mercato del Centro-America di Schooler[121], e si conclude con le ricerche di Bilkey e Nes[122], i quali riassumono tutte le ricerche fatte sino a quel momento, analizzando qualitativamente 25 casi studio sull'argomento.

In questo filone di studi, è chiaro il passaggio da quello che viene definito l'approccio "single cue", in cui l'effetto Country of Origin è l'unica variabile del prodotto ad essere analizzata per valutare le scelte dei consumatori, fino a giungere ad una serie di ricerche più complesse, ampliamente approfondite negli anni successivi. Il secondo periodo va dal 1983 al 1992, in cui studiosi come Johansson, et al. (1985)[123] e Ettenson, et al. (1988)[124] mettono in discussione le

[118] (Zaiţ, 2002)
[119] (GIRALDI, 2010)
[120] (Dinnie, 2003)
[121] (Schooler, 1965)
[122] (Bilkey & Nes, 1982)
[123] (Johansson, et al., 1985)

conclusioni tratte dai precedenti autori, evidenziando come l'influenza del *Country of Origin* sia stata sopravvalutata, in particolare nei casi in cui non si sia fatto uso di un approccio "multi-cue", attraverso il quale si afferma che altre variabili del prodotto come il prezzo o la qualità hanno un effetto maggiore della provenienza dello stesso. Uno dei più citati autori sul tema è Han[125] [126], il quale dimostra che la "Country Image" può essere utilizzata dai consumatori in termini di "Effetto Halo" oppure di "Summary Effect". *L'effetto alone,* descrive una situazione in cui l'immagine del Paese è usata per valutare prodotti di cui l'individuo non ha precedenti esperienze d'acquisto e su cui possiede insufficienti informazioni, in questo modo espande il giudizio e gli attributi che ritiene avere su quel Paese, al prodotto. L'*effetto sintesi* si concretizza, invece, quando i consumatori diventano familiari con i beni provenienti da una determinata zona, in seguito ad esperienze d'acquisto precedenti o per passaparola indiretto. In questo modo formano un'idea circa l'immagine del Paese e di conseguenza di tutti i prodotti che da lì provengono. Il terzo filone di studi che parte dal 1993, arrivando agli studi contemporanei, si focalizza su una concettualizzazione nuova del *Country of Origin Effect*, in termini di "Brand Origin"[127], "Product-Country Image"[128], "Product-Place Image"[129].

Da una prospettiva di marketing, il *Country of Origin* è lo strumento attraverso cui differenziare un prodotto dagli altri concorrenti, creando una *Product Identity* unica e riconoscibile dai consumatori a livello internazionale, in modo da renderlo più desiderabile per un determinato target, grazie proprio alle sue differenze che diventano un reale vantaggio competitivo.[130] Spesso ciò che conta, se si vuole far leva sugli aspetti positivi che può generare il *Made in Effect,* è però semplicemente quello che è percepito dai consumatori, nonostante la realtà sia a volte completamente diversa.

Focus: Il Made in Italy

Come tutti i Paesi che sono stati colpiti dalla crisi economico-finanziaria del 2008-2009, anche l'Italia sta provando lentamente a riprendersi. Tuttavia, la crisi della domanda interna è ancora fortemente sentita da tutte quelle aziende che si affacciano sul mercato interno. Le imprese che,

---

[124] (Ettenson, et al., 1988)
[125] (Han, 1990)
[126] (Han, 1989)
[127] (Thakor & Kohli, 1996)
[128] (Papadopoulos & Heslop, 1993)
[129] (Askegaard & Ger, 1998)
[130] (Hastak & Hong, 2006)

al contrario, commerciano su mercati internazionali hanno avuto una ripresa più agevolata. In particolare, le esportazioni di quei prodotti appartenenti ai settori tipici delle produzioni *Made in Italy*, hanno superato più facilmente la crisi grazie alla loro caratteristiche uniche e alla capacità delle imprese di fare leva sulle richieste di quei consumatori disposti a pagare di più per ottenere beni tipici e di elevata qualità. I prodotti italiani diventano il simbolo, in particolare a partire degli anni ottanta, in cui il fenomeno inizia ad essere legalmente tutelato da falsificazioni e contraffazioni, di qualità, design, prestigio e cura nei dettagli, specialmente nei settori dell'abbigliamento, arredamento, alimentare e automazione, che per questa ragione vengono definite le "4 A del Made in Italy". Una delle caratteristiche di queste aziende tipicamente italiane, è la distribuzione in distretti industriali, fondata su legami di cooperazione e da una forte interdipendenza tre le imprese, in prevalenza di medie e piccole dimensioni, che si trovano sullo stesso territorio. L'evoluzione di questa forma industriale sta conducendo spesso verso una gerarchizzazione, in cui le risorse si concentrano verso una grande impresa, che diventa leader del distretto e centro del network di altre imprese minori che ad essa fanno capo.

I settori sono generalmente tutti in crescita, ad eccezione di quello dell'arredamento, che in particolare risente della debole domanda interna. Le eccellenti esportazioni sono il traino dei settori e si calcola che nel 2017 ci sarà una crescita dell'export italiano di circa il 6.9%.[131]

2. Lo Sviluppo Sostenibile: Ambiente, Risorse, Innovazione e Qualità

"Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri"[132] , chiaramente, non si parla solamente di tutela dell'ambiente; nonostante, infatti, il concetto di sostenibilità venga spesso associato all'ecologia e alla green economy, con sviluppo sostenibile ci si riferisce, in generale, ad una crescita che prenda in considerazione il benessere degli individui a tutto tondo, compresa la tutela dei principi etici e sociali, il rispetto delle tradizioni e delle comunità. In sostanza, si tratta di una crescita equilibrata, sia delle imprese che di tutte le organizzazioni, le istituzioni e gli enti che con le loro attività interagiscono con l'ambiente circostante e con i vari stakeholders del caso.

[131] (SACE, 2014)
[132] Dal rapporto Brundtland, rilasciato dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED) nel 1987.

Il bisogno di conciliare lo sviluppo economico delle imprese con uno sfruttamento delle risorse equo e moderato, ha iniziato a diffondersi intorno agli anni ’70. Uno dei principali contributi teorici in questo ambito è stato quello di Archie B. Carroll, che può essere sintetizzato nella “Piramide delle Responsabilità”[133]. Alla base della piramide si trova la responsabilità economica; lo scalino successivo tratta le responsabilità legali; il terzo livello rappresenta le responsabilità etiche; infine, al vertice della piramide si trovano le responsabilità discrezionali, ovvero tutte quelle attività che l’impresa può discrezionalmente compiere al fine di migliorare la qualità della vita delle persone e della comunità in cui è inserita. Gli studi e le ricerche sullo sviluppo sostenibile si sono susseguite fino a che nel 2001 l’UNESCO amplia il concetto di sviluppo sostenibile, introducendo un’ulteriore variabile, ovvero la diversità culturale: “la diversità culturale è necessaria per l'umanità quanto la biodiversità per la natura [...] la diversità culturale è una delle radici dello sviluppo inteso non solo come crescita economica, ma anche come un mezzo per condurre una esistenza più soddisfacente sul piano intellettuale, emozionale, morale e spirituale"[134]. Per dimostrare come tutto questo non sia soltanto un insieme di bei concetti e pratiche moralmente corrette, nel 2011, gli studiosi Eccles, Ioannou, and Serafeim, pubblicano una ricerca in cui si mostra che impegnarsi in uno sviluppo sostenibile è anche profittevole nel lungo periodo. [135]

Le imprese che intraprendono una strategia di sviluppo sostenibile, da una parte vengono accompagnate da una serie di strumenti che sono stati studiati appositamente per fornire delle utili indicazioni e dei mezzi di analisi e valutazione dell’operato, come il *Life Cycle Assessement,* o le linee guida dell’OCSE. Dall’altra, sono che lo vogliano o meno, investiti da obblighi e responsabilità legali che vanno da quelle civili ed amministrative, a quelle penali, sia in ambito sociale che ambientale.

Ovviamente, la presa di coscienza della necessità di intraprendere dei passi indietro nei confronti della crescita sconsiderata, ed al contrario, di introdurre strategie di responsabilità sociale e ambientale, si concretizza attraverso iniziative di marketing pionieristiche, in grado di creare un vantaggio competitivo duraturo. Le imprese che possono essere definite responsabili sono, infatti, quelle che rispondono alle esigenze dei consumatori, attraverso un’offerta che manifesta

[133] (Carroll, 1979)

[134] Art 1 e 3, Dichiarazione Universale sulla Diversità Culturale, UNESCO, 2001, http://www.unesco.it/_filesDIVERSITAculturale/dichiarazione_diversita.pdf

[135] (Eccles, et al., 2011)

il suo valore grazie alle leve del marketing mix, ma che, allo stesso tempo, ottiene in cambio da parte dei consumatori una nuova forma di valore. È un concetto di marketing che si basa sul vantaggio reciproco.[136] Una delle prime definizioni di marketing sostenibile risale al 1999, quando lo scrittore Donald Fuller, lo definisce come "il processo di pianificare, implementare e controllare lo sviluppo, il prezzo, la promozione, la distribuzione dei prodotti in modo da rispondere a 3 criteri: soddisfazione dei bisogni dei clienti, raggiungimento degli obiettivi aziendali, compatibilità con l'eco-sistema "[137].

Tuttavia, per quanto sia importante realizzare una strategia di marketing e comunicazione che tratti le tematiche di sostenibilità ambientale e sociale in cui l'impresa è coinvolta, è necessario, affinché questa sia efficace, che i contenuti siano riconducibili ad una vera identità responsabile, ovvero che siano consistenti. Se questo non dovesse accadere, l'impresa potrebbe incorrere nella manifestazione di quei fenomeni che vengono chiamati *Greenwashing* o *Sustainability Marketing Myopia,* e che indicano una distorsione ed enfatizzazione ingiustificata di attributi socio-ambientali di un prodotto o un'attività. Gli obiettivi che la comunicazione dell'impresa intenzionata ad intraprendere questo tipo di strategia dovrebbe prefiggersi, dunque, devono essere consistenti e costanti. Questi consistono essenzialmente in 3 punti chiave: informare, convincere e motivare. Oltre ai media tradizionali e a quelli più all'avanguardia come i social network, secondo l'esperta di relazioni pubbliche e comunicazione integrata Nicoletta Cerana[138], tra gli strumenti fondamentali per comunicare una strategia di CSR di successo, e tra quelli più usati in Italia, ci sono: il Codice Etico, il Bilancio di Sostenibilità e le Certificazioni.

Per quanto riguarda il target a cui questa comunicazione si rivolge, è importante sottolineare come, da sempre il consumo di prodotti definiti sostenibili è stato considerato una pratica intrapresa da una nicchia di individui con determinate, e molto limitate, caratteristiche socio-economiche. Ultimamente, tuttavia, si sta diffondendo quello che può essere definito "consumo critico", grazie al quale i consumatori diventano veri e propri promotori di prodotti solidali, equi e green e dunque, anche di tutti quei messaggi e comportamenti che si nascondono dietro questo tipo di consumo. Risulta comunque rilevante porre in evidenza che ancora c'è un sostanziale divario tra il comportamento di chiarato e quello effettivo. Sebbene esternino determinate convinzioni, in media, i consumatori compiono una scelta d'acquisto sostenibile solo nel

[136] (Kotler & Armstrong, 2010)
[137] (Fuller, 1999)
[138] (Cerana, 2004)

momento in cui questa non comporti un maggiore impegno economico o logistico (come ad esempio andare in un punto vendita più lontano). Per essere più precisi, la popolazione si può suddividere in 6 tipologie con caratteristiche e propensioni alla sostenibilità d'impresa differenti: attivisti, ottimisti, confusi, followers, restii e rigettanti. A questi le imprese devono rivolgersi attraverso messaggi differenti e strategie appositamente elaborate.

Nonostante quanto detto, rimane chiaro che l'impresa non è un ente benefico, e per quanto possa essere moralmente ed eticamente corretto porre in atto operazioni volte alla salvaguardia ambientale, alla tutela del territorio, e allo sviluppo sociale, l'obiettivo ultimo rimane sempre il profitto. È importante, quindi, per il manager che vuole rimanere al passo con i tempi , comprendere che il suo investimento, avrà nel medio-lungo termine un ritorno sotto vari punti di vista, che poi si concretizzano essenzialmente in un reddito d'impresa maggiore. Da un punto di vista qualitativo, le motivazioni che avvalorano una scelta di sviluppo sostenibile sono essenzialmente due: l'approvazione sociale interna e la reputazione. A livello di ciascun settore, infine, ci sono caratteristiche tipiche e distintive che devono essere prese in considerazione nel momento in cui si intraprende una strategia di sviluppo sostenibile, e che allo stesso tempo conducono a diversi risultati. Con riferimento alla ricerca di Eccles et al. del 2011[139], infatti, viene analizzato come la riuscita di una tale strategia possa essere influenzata da tre elementi: relazioni B2B o B2C, l'importanza del brand e della sua reputazione all'interno del settore, e la presenza nella industry di riferimento di materie prime derivanti da estrazioni naturali. Nei settori B2C, in quelli dove il *brand bonding* è maggiore e in quelli in cui sono presenti dei giacimenti, la riuscita dell'impegno sostenibile è più evidente ed immediata.

3. I CASI STUDIO: SOSTENIBILITÀ NEL MADE IN ITALY

Per concludere la trattazione con una ricerca in ambito empirico, ovvero, andare ad analizzare sul campo ciò che si è descritto nella teoria, è stata studiata la declinazione di ciascun settore del Made in Italy allo sviluppo sostenibile, sia dal punto di vista della domanda, che da quello dell'offerta.

Per quanto riguarda il punto di vista dei consumatori, è stato sottoposto un campione di 114 individui un questionario online appositamente redatto. Dal punto di vista delle imprese sono state analizzate 2 imprese per ciascun settore (ad eccezione dell'Automazione), attraverso i loro

[139] (Eccles, et al., 2011)

report di sostenibilità, le iniziative di CSR, il rispetto degli standard legislativi, le certificazioni e le pubblicazioni più rilevanti sul tema. Questa è stata anticipata da un'analisi del settore, dal punto di vista degli aspetti di sostenibilità più rilevanti e di quelli riscontrati attraverso le risposte del questionario. Le imprese analizzate sono state: Garofalo, Barilla Group, Prada Group, Benetton Group, Poltrona Frau Group, Natuzzi e Ferrari.

I risultati ottenuti hanno permesso di ottenere un'analisi cross-settoriale. Per il fattore "sostenibilità", i consumatori ritengono che il settore in cui il rispetto di criteri etici, sociali ed ambientali abbia maggiore rilevanza, sia quello dell'automazione. Con un discreto scarto, si posizionano i settori dell'abbigliamento e quello alimentare, ed infine l'arredamento.

Ciò che risulta interessante, è il confronto tra quest'ultima analisi, e le risposte ottenute alla domanda del questionario circa il rifiuto di acquisto di prodotti di ciascun settore perché poco responsabili dal punto di vista ambientale o sociale. Ci si sarebbe aspettato, infatti, che i rispondenti non fossero stati disposti ad acquistare prodotti conosciuti come poco responsabili, principalmente nell'ambito di quei settori in cui avevano riportato una maggiore rilevanza delle tematiche concernenti la responsabilità etico-sociale ed ambientale d'impresa. Invece, accade tutt'altro. È l'alimentare, il comparto in cui questo fenomeno di boicottaggio si manifesta con più frequenza, ed è seguito dall'abbigliamento; in coda troviamo l'arredamento e l'automazione.

Premettendo che, tra ciò che gli individui pensano in tema di responsabilità ambientale e sociale e ciò che effettivamente fanno, con azioni pratiche c'è una grande differenza, a questo risultato, si è provato a fornire, un'ipotetica spiegazione, anche grazie al contributo teorico approfondito nel corso della trattazione. Sebbene, in alcuni settori venga ritenuta molto importante, a livello concettuale, la responsabilità sociale dell'impresa, ci sono due variabili che in questo ambito incidono maggiormente sul consumatore nel momento di scelta e d'acquisto: la comunicazione nel settore e l'importanza del brand per gli individui (il brand bonding). Per quanto riguarda la variabile "comunicazione", si intende non solo la capacità dell'impresa di rendere noto il proprio impegno sostenibile grazie ai vari strumenti che possiede, ma anche il fatto che il settore in cui essa opera sia spesso nel mirino mediatico, sia per quanto riguarda l'approvazione dei traguardi raggiunti, sia, e soprattutto, per quanto riguarda la pubblica accusa, il sollevamento del comune disappunto e l'incoraggiamento al boicottaggio virale. Per importanza del brand all'interno del settore, si intende, invece, il differente ruolo che il brand ha nei confronti dei consumatori in ciascuna industry, che come noto è più rilevante nella gastronomia e nell'abbigliamento, per il

legame che si viene a creare, in particolare grazie alla frequenza d'acquisto e ai continui punti di contatto.

Nonostante i suoi inevitabili limiti ritengo, che la mia ricerca possa sollevare dei quesiti e fornire degli spunti per futuri studi sul tema, ancora poco esplorato, della sostenibilità posta in relazione al Made in Italy, ed in particolare ai suoi settori. Dall'analisi dei casi studio e del questionario, si è infatti evidenziata una sensibilità della domanda alla sostenibilità, difforme tra i quattro settori, che sarebbe interessante continuare ad approfondire con future ricerche ad hoc, ma che ha permesso di poter determinare alcune utili implicazioni manageriali. La domanda nel settore alimentare italiano risente molto, nel breve periodo e nel concreto, delle scelte di Corporate Social Responsibility delle imprese, che a quanto evidenziato attraverso i casi studio, rispondono, sul tema della sostenibilità, in maniera efficace alla necessità di informazione e comunicazione del mercato, caratterizzato dai consumatori critici. La domanda nel settore dell'abbigliamento, possiede una sensibilità alle attività sostenibili delle aziende locali medio-alta, che rispondono mediamente, in maniera adeguata alle responsabilità ambientali e sociali con le quali devono fronteggiarsi. In particolare, in questo settore, il legame con la cultura, il territorio, le persone e le tradizioni è saldamente e ripetutamente consolidato. I grandi marchi, quelli di lusso, in quest'ottica diventano dei veri e propri brand aspirazionali, e questo è incrementato dalla loro capacità di caricarsi di un set di valori etici, sociali ed ambientali che li avvalorano. Nel settore dell'arredamento, il rapporto tra domanda e sostenibilità è poco correlato, e questo è in gran parte colpa delle aziende stesse. Le imprese italiane che realizzano mobili e complementi d'arredo, sono spesso di alta gamma e tra le migliori al mondo per qualità e design, eppure l'intero settore è in crisi. Esse non sono in grado, di creare un forte brand bonding con i consumatori, ed in molti casi non rappresentano per il consumatore medio un marchio a cui aspirare. Questo legame, ed in generale la brand image, dovrebbe essere alimentata attraverso una strategia apposita. Tuttavia, in un processo di crescita equilibrata di lungo termine, questa potrebbe essere avvalorata da una concomitante strategia di sviluppo sostenibile. Per ora, nonostante ciò, le imprese del settore sembrano restie ad intraprendere una tale strada, sebbene molte evidenze siano a testimonianza che essere sostenibili paghi anche a livello di performance economiche. Infine, la domanda nel settore dell'automazione-meccanica, per quella piccola parte che riguarda il mercato B2C, è poco sensibile alle scelte delle imprese in termini di sostenibilità, sia per la scarsa conoscenza del settore da parte dei consumatori, sia per il minimo

spessore che le aziende vi attribuiscono. Per queste ragioni, a differenza delle altre industry, in quest'ultima, lo studio della domanda sul grande pubblico è sicuramente più irrilevante e meno significativo, e nonostante ciò caratteristico.

In generale, è possibile affermare che si, lo sviluppo sostenibile è una leva per accrescere l'importanza e le performance aziendali, ma anche per permettere una ancora migliore qualificazione e categorizzazione del concetto di Made in Italy, sia localmente che a livello internazionale. Il consumo critico, è probabilmente quello a cui tenderanno, per scelta o per necessità, le generazioni future. Per assicurare una concreta associazione dei marchi italiani con attributi che si aggiungono a quelli tradizionali, e che sono legati alla responsabilità ambientale, sociale etica, culturale, legale e così via, le imprese che ancora non lo fanno, devono intraprendere la via della sostenibilità di lungo raggio. Il contraccolpo potrebbe essere, altrimenti, la perdita di competitività a livello internazionale.

BIBLIOGRAFIA

Askegaard, S. & Ger, G., 1998. Product-country images: towards a contextualized approach. *European Advances in Consumer Research.*

Bilkey, W. & Nes, E., 1982. Country-of-origin Effects on Product Evaluations. *Journal of International Business Studies,* pp. 89-99.

Carroll, A. B., 1979. A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review_University of Georgia,* 4(4), pp. 497-505.

Cerana, N., 2004. *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza.* s.l.:FrancoAngeli.

Dinnie, K., 2003. COUNTRY-OF-ORIGIN 1965-2004: A LITERATURE REVIEW. *Journal of Customer Behaviour.*

Dupus, M. & Prime, N., 1996. Business distance and global retailing: a model foranalysis of key success/failure factors. *International journal of Retail & Distribution Management*.

Eccles, R. G., Ioannou, I. & Serafeim, G., 2011. The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance. *Harvard Business Review.*

Ettenson, R., Wagner, J. & G., G., 1988. The Effect of Country of Origin and the 'Made in the U.S.A.' Campaign. *Journal of Retailing,* Volume 64, pp. 85-100.

Fuller, D., 1999. *Sustainable Marketing: Managerial - Ecological Issues.* s.l.:s.n.

GIRALDI, A., 2010. Made In e Country-of-Origin Effect. Analisi dei fenomeni dell'etnocentrismo e dell'animosità nel consumo in Italia. *Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche.*

Han, C., 1989. Country image: halo or summary construct?. *Journal of Marketing Research.*

Han, C., 1990. Testing the role of country image in consumer choice behaviour. *European Journal of Marketing,* pp. 24-39.

Hastak, M. & Hong, S., 2006. Country-of-origin effects on product quality judgments: An information integration perspective. *Psychology and Marketing,* 8(22), pp. 29-143.

Johansson, J., Douglas, S. & Nonaka, I., 1985. Assessing the impact of country-of-origin on product evaluations: a new methodological perspective. *Journal of Marketing Research,* Volume 22, pp. 388-396.

Kotler, P. & Armstrong, G. M., 2010. *Principles of Marketing.* s.l.:Pearson Education.

Papadopoulos, N. & Heslop, L., 1993. Product and Country Images: Research and Strategy. *The Haworth Press.*

SACE, 2014. *ReThink, Evoluzioni e prospettive dell'export italiano, RAPPORTO EXPORT 2014-2017,* s.l.: s.n.

Schooler, R., 1965. Product bias in the Central American common market. *Journal of Marketing Research* .

Thakor, M. & Kohli, C., 1996. Brand origin: conceptualization and review. *Journal of Consumer Marketing,* Volume 13.

Zaiţ, D., 2002. Management intercultural Economica Publishing. *Economica Publishing.*