

Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT
Cattedra di ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

LA SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE ALIMENTARE ITALIANO

Relatore
Prof. Luca Pirolo

Candidato Lucia Antonietta Bustaffa
Matricola 208651

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

LA SOSTENIBILITA' NEL SETTORE ALIMENTARE ITALIANO

INTRODUZIONE	3
---------------------------	---

CAPITOLO I: LA COMUNICAZIONE GREEN

1.1 Scopi reputazionali	5
1.2 Il green marketing	7
1.2.1 Green marketing strategy	10
1.2.2 Green marketing mix	12
1.2.3 Le nuove “PS”	18
1.3 Come riconoscere un prodotto green?	19
1.4 Case study: il Green Marketing nel settore alimentare italiano	21
1.4.1 Mulino Bianco	23

CAPITOLO II: GREENWASHING

2.1 Cos'è il greenwashing? (con breve overview storica)	28
2.2 I drivers del greenwashing	37
2.3 Effetti del greenwashing sui consumatori e sul brand	43
2.3.1 Future prospettive del greenwashing Ferrarelle	45
2.4 Il greenwashing nel settore alimentare italiano: Il Caso Ferrarelle	48

CAPITOLO III: BLUE WASHING

3.1 Perché blu?	51
3.1.1 United Nations Global Compact	53
3.1.2 UN Sustainable Development Goals	60
3.2 Un Esempio Tutto Italiano: Loacker S.p.A.	72

CONCLUSIONI	76
--------------------------	----

BIBLIOGRAFIA	78
---------------------------	----

SITOGRAFIA	80
-------------------------	----

INTRODUZIONE

Ho deciso di analizzare i fenomeni attinenti al mondo del *green marketing*, e i relativi alter ego negativi, *greenwashing* e *blue washing*, in quanto le tematiche del *green* e della *sustainability* stanno assumendo un'importanza crescente per i consumatori, tanto da diventare una discriminante nelle scelte di acquisto e di consumo. Questi, infatti, sono sempre più attenti a scegliere prodotti a basso impatto ambientale e/o che siano rispettosi di principi etici e morali.

A tal proposito le aziende si orientano verso l'adozione di *policy*, prevalentemente nell'ambito della produzione e della distribuzione, che abbiano a cuore tali tematiche. Dopodiché, tramite le strategie di *green marketing* riescono a crearsi una reputazione migliore, evidenziando il proprio interesse a mostrarsi come sostenibili e rispettose dell'ambiente, e di conseguenza, maggiormente accettabili dagli *stakeholder*. Per ultima, ma in questa sede risulta una motivazione di minore rilevanza, le aziende devono rispondere a richieste di tipo normativo.

In particolare, elaborano i cosiddetti "*enviromental claim*" tramite i quali comunicano al pubblico il loro essere *enviromental friendly*.

Nel caso del *greenwashing*, questi *claim* non trovano riscontro nella realtà. Le aziende affermano di utilizzare strumenti, tecniche o pratiche per la produzione che non ledono l'ambiente, o al massimo, che hanno un impatto ambientale quasi nullo. Si riscontra invece che, nelle fasi del processo produttivo, non tengono conto di questi aspetti, e che quindi trasmettono al pubblico un'immagine distorta riguardo i propri prodotti e la propria attività. Di solito il compito di svelare tali retroscena è affidato all'autorità Antitrust (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato). Si tratta quindi, di un fenomeno che induce confusione nei consumatori, i quali si ritrovano a perdere credibilità verso il prodotto e l'azienda produttrice, e più in generale, fa sì che questi non ripongano più fiducia nei prodotti della categoria.

Il *Blue washing*, invece, consiste nella fittizia adesione delle aziende ai cosiddetti dieci principi del "Global Compact" stilati dalle Nazioni Unite. Tramite questi, viene dichiarato il proprio impegno nell'adozione e nell'implementazione, nonché di report, di *policy* riguardanti i diritti umani, il lavoro, l'ambiente e l'anticorruzione. L'impegno si estende ad ulteriori progetti e programmi che devono essere periodicamente svolti, o promossi, dalle aziende partecipanti. Il problema del *blue washing* concerne la mancanza di controlli sugli esiti ottenuti, e sulla metodologia utilizzata ai fini del raggiungimento

degli obiettivi prefissati. La critica sostiene che tale adesione possa essere, appunto, puramente fittizia e che consista in una serie di pubbliche relazioni create con l'unico scopo di migliorare l'immagine aziendale.

Entrambi i fenomeni riguardano quindi una trasmissione ai consumatori di un'immagine distorta dell'azienda. Questi, a seguito della scoperta della reale natura della *firm*, potrebbero non sentirsi rappresentati né dal prodotto acquistato né dall'azienda, scelta in quanto sostenibile o *green*.

L'elaborato, quindi, si svolgerà con un'analisi del concetto di *green marketing*, con una puntuale focalizzazione sugli scopi che vengono perseguiti, e più precisamente gli scopi reputazionali. Verranno indicati gli strumenti attinenti sia al *marketing mix* (e quindi le 4 P, adeguate però nell'ottica di raggiungere gli scopi *green*, cui se ne aggiungeranno ulteriori 4, recuperate dal marketing sociale), sia la metodologia utilizzata per segmentazione, *targeting* e posizionamento. Nel relativo capitolo poi, si cercherà di fornire ai consumatori degli spunti per riconoscere quali siano realmente i prodotti *green*. Si procederà quindi, nei successivi due capitoli, con l'analizzare i casi di *greenwashing* e *bluwashing*, cosa sono e in che contesto si sono sviluppati. Si analizzerà soprattutto il perché del verificarsi di tali fenomeni. Un altro punto cruciale sarà l'analisi delle conseguenze che tali fenomeni generano sia a livello di *brand image*, sia sui consumatori.

Le tematiche trattate, infine, sono state circoscritte ad un singolo settore, quello alimentare italiano. Pertanto, per ciascuna sezione verrà analizzato un *case study*, rappresentativo dei fenomeni analizzati ed attinente al settore di interesse.

CAPITOLO 1: LA COMUNICAZIONE GREEN

1.1 Scopi reputazionali

Nel contesto di continui cambiamenti climatici e di disastri ecologici provocati dai comportamenti dell'uomo e delle industrie, quest'ultime si sono ritrovate a dover e a voler essere più proattive verso i temi “*green*”.

La motivazione negli anni si è in realtà evoluta da “obbligo” di tipo normativo a volontà delle imprese di distinguersi dai concorrenti per essere preferiti dai vari *stakeholder*. Infatti, adottare strategie *green* permette un aumento della loro reputazione e del valore aggiunto dei prodotti offerti; il successo, però, risiede nella effettiva e puntuale implementazione di politiche sostenibili e nella successiva comunicazione ai consumatori, con il fine ultimo di creare legami permanenti con questi. Solitamente anche la redazione di report in cui si discute delle performance ambientali ottenute, e dei relativi aspetti positivi e negativi, impatta in maniera positiva sulla reputazione dell'impresa. Ciò, infatti, permette di fornire ulteriori informazioni agli stakeholder, generando maggiore affidabilità di questi nei confronti dell'impresa e dei prodotti di cui hanno beneficiato.

Quali sono gli stakeholder rilevanti?

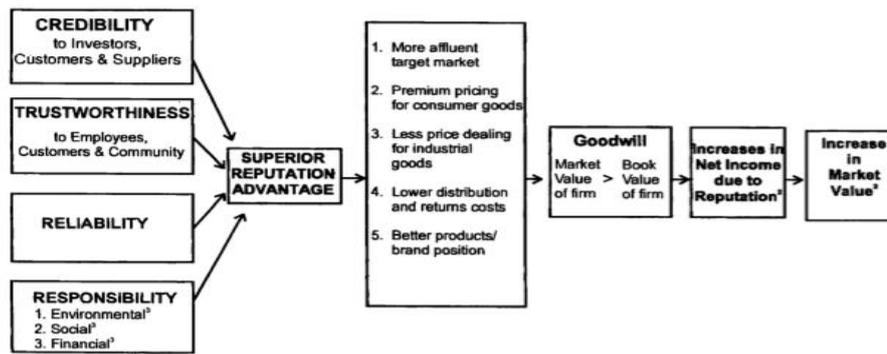
(1) proprietari; (2) società e community; (3) acquirenti; (4) datori di lavoro; (5) fornitori e partner strategici; (6) governo e agenzie inter-governamentali; (7) banche ed altri creditori; (8) Organizzazioni non organizzative (ONG).

Il ragionamento quindi procede per fasi logiche: un'impresa, influenzata dalle aspettative degli stakeholder in ambito green, modifica le politiche di produzione, distribuzione e comunicazione in modo da soddisfare le loro richieste o aspettative; questo fa sì che la reputazione del brand aumenti. L'incremento reputazionale, a sua volta, genera diversi effetti, tra cui l'aumento dei finanziamenti. Gli investitori, per l'appunto, reputano più solide le aziende che godono di una reputazione superiore perché, ritenendo che i rischi siano di minore entità, tendono ad essere più propensi ad investirvi.

Oltre a ciò, tra gli effetti positivi possiamo annoverare quelli che si registrano in altri ambiti, e cioè: (1) concessioni tariffarie; (2) morale migliore; (3) rischio ridotto; (4) maggiore flessibilità strategica; e (5) miglioramento delle prestazioni finanziarie¹.

¹ (Fombrun e Shanley, 1990; Fombrun, 1996)

Figura 1: L'importanza dell'impatto del vantaggio reputazionale sul marketing mix.



Fonte: Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage.

Sussiste, di conseguenza, anche un legame fra la maggiore reputazione e la performance finanziaria, riassunto nella figura 1, che può essere di tre diversi tipi²: (1) “associazioni negative”, poiché adottare politiche pro-ambientali genera uno svantaggio a causa dei maggiori costi richiesti; (2) “associazioni neutrali”, per cui non esiste un collegamento diretto tra la politica ambientale adottata e le performance finanziaria; (3) “associazioni positive”, che, non rifuggono dal considerare i maggiori costi che richiede l’attuazione di una migliore politica ambientale, ma che questa genera una ricompensa per l’azienda che la attua.

Anche se la terza tipologia è quella generalmente accettata, una parte di studi considera rilevante anche la prima. In realtà, questa difetta di considerare che esistono alcune metodologie tramite cui si potrebbero ridurre altri costi sostenuti dall’impresa (il fatto stesso di godere di una maggiore reputazione permette di considerare l’impresa meno rischiosa sostenendo così minori costi di remunerazione del capitale; più semplicemente, anche le innovazioni di processo contribuiscono alla riduzione dei costi) permettendo di ottenere comunque un’ottimizzazione dei costi di produzione.

Quindi, l’impegno ambientale dell’impresa è importante per la reputazione del brand perché viene così ritenuta affidabile, credibile e rispettosa delle aspettative degli *stakeholder*. Come, analizzato, questo fa aumentare di conseguenza anche la performance finanziaria.

Un impegno propositivo di tale genere dovrebbe essere sostenuto da tutte le imprese che, con la loro *policy*, reputano di avere implicazioni sulla sostenibilità ambientale; i

²Waddock, Sandra A. and Samuel B. Graves: 1997, 'The Corporate Social Performance-Financial Performance Link', Strategic Management Journal

business tradizionali, inoltre, non hanno le capacità di stare al passo con le richieste degli *stakeholder* e quelle normative, rimanendo indietro anche dal punto di vista competitivo dei prodotti e servizi offerti. Il numero di imprese che si prodigano per uno sviluppo sostenibile è comunque aumentato esponenzialmente.

1.2 Green marketing

Per “*green marketing*” si intende l’insieme di procedure e sistemi di gestione adottati dall’impresa, al fine di ridurre i danni ambientali per la salvaguardia dell’ambiente. Tale concetto è presente in letteratura sin dagli anni Ottanta, e nel tempo ha assunto diverse connotazioni e sfaccettature. In realtà, già nel 1975 venne tenuto il primo seminario su “*Environmental Marketing*”, da AMA, American Marketing Association. Nel 1987, poi, si ebbe la prima svolta in materia di sviluppo sostenibile. In tale anno, infatti, venne redatto il “*Brundtland Report*”, in cui la World Commission on Environment and Development sottolineava l’importanza di soddisfare i bisogni della popolazione presente senza andare a ledere la capacità di soddisfazione di quelli delle generazioni future. Questo è, innanzitutto, un principio etico che concerne la responsabilità che una generazione ha nei confronti di quella successiva nel rispetto delle risorse e dell’ambiente, in modo che venga loro consegnato un pianeta più salubre.

L’obiettivo del management aziendale, nell’ottica della sostenibilità, è di attuare politiche e processi, interni e/o esterni all’impresa, che siano a favore dell’ambiente, sia a livello strategico che operativo; il seguito di ciò è la creazione di una *brand identity*³ connotata da un impegno ecologico. La sfida consiste nell’includere diverse aree funzionali quali: R&S, marketing, design e produzione. Ciò porta ad una ridefinizione del business di un’impresa. Questa, oltre ad attuare tali politiche deve essere in grado di comunicarle ai consumatori, in modo da far capire loro la centralità del ruolo che ricoprono in termini di impatto ambientale durante le decisioni d’acquisto. E in questo risiede il compito del Green Marketing: collegare impresa e consumatori col fine ultimo di educare questi verso comportamenti *ecofriendly* più consapevoli. Un’impresa può alternativamente, definire gli obiettivi che vuole raggiungere o spiegare passo dopo passo il percorso che vuole intraprendere. Le imprese e i consumatori si devono, altresì,

³La Brand identity o, identità di marca, è un concetto del marketing, che prevede che l'identità di un'azienda sia solida e chiara affinché il target di riferimento possa riconoscere la marca con semplicità ed allinearla alla *brand image* (definita come ciò che il consumatore riconosce del brand).
Source: https://it.wikipedia.org/wiki/Brand_identity

influenzare vicendevolmente al fine di migliorare i propri comportamenti per la riduzione delle conseguenze negative sull'ecosistema.

Prima di adottare una strategia di green marketing deve essere svolta un'analisi, nel settore in cui l'impresa opera, riguardante l'ampiezza, e la relativa importanza, del segmento di mercato verso cui ci si rivolge; inoltre, deve essere vagliata la propria capacità di differenziarsi dai competitors. Si analizzano, quindi, le risorse, sia materiali che gestionali che si hanno a disposizione per attuare le politiche di green marketing, prospettando, altresì, di che entità sarà l'aumento dei ricavi con l'implementazione della strategia scelta.

Le strategie che possono essere adottate sono di quattro tipi: due difensive e due implementative. Ciascuna consta di diversi sottoinsiemi di Green Marketing Mix.

Le strategie si differenziano in:

- 1- **Strategie verdi difensive.** Sono temporanee a causa della scarsità di risorse dell'impresa e sono adottate solo per evitare le conseguenze negative generate dalle iniziative promulgate dagli altri competitors verdi. Il mercato attribuisce scarsa importanza a queste strategie poiché reputa minimo lo sforzo dell'impresa, ed infatti viene attivata solo la leva "Product". Di conseguenza, la strategia difensiva migliora poco la *brand image*⁴.
- 2- **Strategie verdi minime.** Sono anch'esse difensive e consistono nello svolgere attività pro-ambientali al fine di ridurre i costi tramite il miglioramento dei processi di produzione, assicurandosi sovvenzioni da agenzie governative o ambientali. Le imprese in questione raramente pubblicizzano le loro iniziative verdi perché più interessate alla riduzione dei costi piuttosto che alla creazione di vantaggi green.⁵ Oltre alla leva "Product" viene azionata quella "Promotion".
- 3- **Strategie verdi ombreggiate.** Sono implementative. Consistono nella creazione di prodotti e nell'utilizzo di tecnologie che vadano incontro alle richieste green dei consumatori⁶. L'implementazione di tale strategia comporta la creazione di un vantaggio competitivo determinato dalla differenziazione dell'impresa dai

⁴ (McDaniel & Rylander, 1993 McDaniel, S. W., & Rylander, D. H. (1993). Strategic green marketing. Journal of Consumer Marketing.

⁵ (Ginsberg & Bloom, 2004 Ginsberg, J. M., & Bloom, P. N. (2004). Choosing the right green marketing strategy. MIT Sloan Management Review, 46, 79–84.

⁶ (Chen & Lin, 2011 Chen, C.-S. P. D., & Lin, L.-Y. (2011). A new framework: Make green marketing strategy go with competitive strategy. Journal of Global Business Management, 7, 1–6.

competitors per i valori green promossi. Infatti, un'impresa verde ombreggiata⁷ promuove tali valori anche se solo secondari. Rispetto alle prime due anche la leva "Price" viene utilizzata.

- 4- **Strategie verdi estreme.** Implementative. Sono le strategie adottate dalle imprese che hanno a cuore l'integrazione delle problematiche ambientali al core business. Influenzano tutta l'organizzazione aziendale, generando, ad esempio, una modifica delle metodologie di distribuzione, al fine di rivolgersi verso canali specifici. L'obiettivo è di andare a soddisfare totalmente le richieste del mercato di riferimento⁸, infatti è l'unica strategia in cui tutte le quattro leve sono in azione.

La strategia più duratura e sostenibile è quella che permette il passaggio da "strategia verde minima" a "strategia verde estrema".

Secondo, invece, l'analisi condotta da Grant (2009) nel suo "Green Marketing. Il manifesto", un'azienda, nell'adozione di politiche pro-ambientali, deve procedere per step. Il primo è quello di avere veramente a cuore l'adozione di pratiche complesse come quelle ambientali e, conseguentemente, capire che le soluzioni da adottare devono generare un distacco da quelle tradizionali. In ultima fase ritroviamo l'influenza crescente sulla cultura e gli stili di vita altrui, dando informazioni e rendendo sempre più repellenti quelli adottati sinora. Nel libro, considerato uno dei più autorevoli in materia, Grant individua 18 strategie di green marketing che sono raggruppate in 3 macro-classi:

- 1- **Verde:** non sono stabiliti standard a livello di prodotto, azienda, processi o politiche. Questi si modificano nel tempo e non sono assoluti. Dal modo in cui un'azienda si comporta, si possono definire i nuovi standard, validi anche per le altre imprese. Nasce così la necessità di una comunicazione chiara ma pertinente di quanto svolto, in modo da evitare, anche, di cadere nella tentazione di far sembrare più verde del reale un prodotto che non lo è.
- 2- **Più verde:** riguarda il coinvolgimento dei clienti per l'adozione di atteggiamenti e comportamenti sostenibili, suscitando in loro interesse e intrattenendo così relazioni durature.
- 3- **Verdissimo:** generare il bisogno di cambiare abitudini, sia a livello imprenditoriale sia a livello dei consumatori, facendo sì che questi nuovi

⁷ Ginsberg & Bloom, 2004 Ginsberg, J. M., & Bloom, P. N. (2004). Choosing the right green marketing strategy. MIT Sloan Management Review, 46, 79–84.

⁸ (Chen & Lin, 2011 Chen, C.-S. P. D., & Lin, L.-Y. (2011). A new framework: Make green marketing strategy go with competitive strategy. Journal of Global Business Management, 7, 1–6.

atteggiamenti diventino la normalità. In generale, Grant si riferiva alla creazione di servizi che sostituissero prodotti fisici per il soddisfacimento degli stessi bisogni.

Un ruolo centrale viene ricoperto, non solo dalle strategie adottate a livello di singola impresa, ma anche da quelle condivise da più imprese. Infatti, se queste collaborano e sono impegnate in ambiti diversi lungo la catena produttiva, anche gli sprechi possono essere ridotti.

1.2.1 Green marketing strategy

Nel paragrafo precedente è stata condotta un'analisi sull'orientamento strategico delle imprese, circa l'adozione di politiche *green* e sui motivi che le spingono a far ciò. Ora si procederà ad esaminare, specificatamente, la funzione del marketing, analizzando nel dettaglio gli strumenti utilizzabili per raggiungere gli obiettivi definiti nella strategia *green*. È, inoltre, presente la suddivisione della funzione in: *green marketing strategy* e *green marketing mix*.

In particolare, la *green marketing strategy* si articola in quattro fasi consequenziali: segmentazione, targeting, posizionamento e differenziazione.

La segmentazione e il targeting, come nel marketing tradizionale, permettono di individuare e scegliere quale sia il segmento di consumatori al quale ci si vuole rivolgere. L'analisi, è stato dimostrato, non può essere condotta tramite le tradizionali metodologie di segmentazione. Il criterio psicografico permette di avere una segmentazione *green* più appropriata rispetto a quella ottenibile tramite il criterio della demografia⁹, poiché in questo modo emerge, anche, se il consumatore ha reali preoccupazioni a livello ambientale. Secondo altri¹⁰, invece, la segmentazione ottenibile tramite analisi comportamentale, è da preferire anche a quella che utilizza il criterio psicografico, poiché, in questo modo si individuano due categorie di consumatori: attivisti *green* attivi ed attivisti *green* passivi. È stata presa in considerazione, anche la segmentazione tramite l'analisi¹¹ sull'adozione e il rifiuto dei prodotti *green*.

⁹R.D. Straughan, J.A. Roberts, "Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium" J. Consum. Mark., 16 (1999)

¹⁰A.G. Modi, J.D. Patel, "Classifying consumers based upon their pro-environmental behaviour: an empirical investigation", Asian Acad. Manag. J., 18 (2013)

¹¹ P.F. Burke, C. Eckert, S. Davis, "Segmenting consumers' reasons for and against ethical consumption", Eur. J. Mark., 48 (2014)

Secondo, però, la teoria¹² che è stata maggiormente accettata, tramite la segmentazione si possono individuare cinque diverse tipologie di consumatori: (1) consumatori green leali; (2) consumatori green meno coinvolti; (3) consumatori che si sviluppano tramite il green; (4) consumatori conservatori che non vogliono cambiare; (5) consumatori completamente contrari a cambiare.

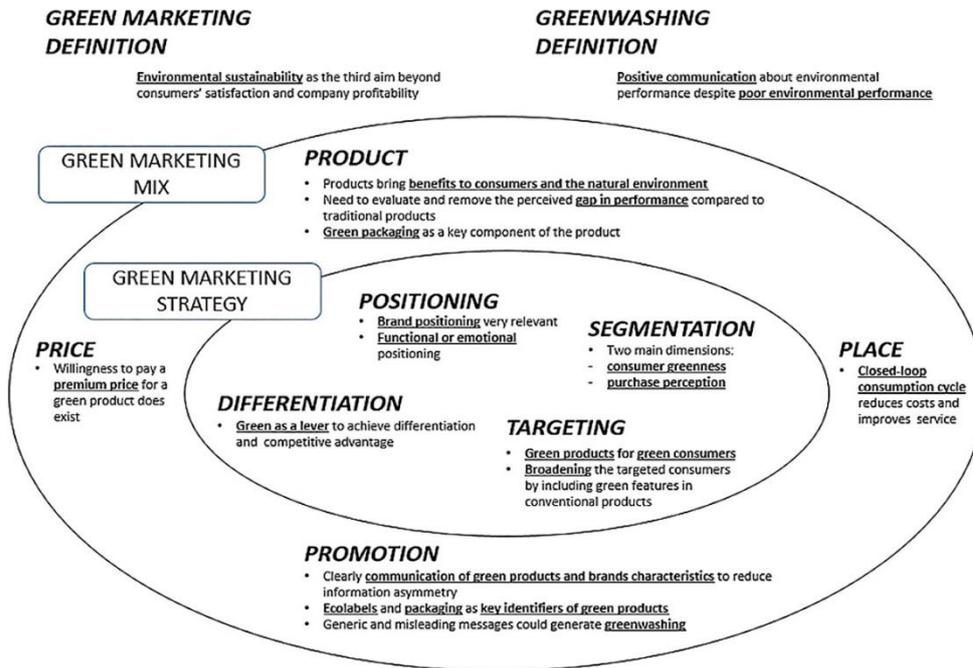
Il targeting deve essere riconsiderato in questa ottica sostenibile. Infatti, vengono presi in considerazione anche i consumatori per cui l'essere verde del prodotto viene considerata una fra le tante caratteristiche del prodotto. Ciò vuol dire che, dopo aver individuato il segmento obiettivo, l'impresa deve cercare di influenzare all'acquisto tutti quei consumatori che sono indecisi. Questi sono tendenzialmente più propensi ad acquistare prodotti green dalle aziende che percepiscono come tali: oltre a produrre in maniera sostenibile devono apparire esse stesse più sostenibili.

Un buon posizionamento permette un'efficace distinzione dai competitors. Questa terza fase di green marketing strategico può essere di due tipi: funzionale o emotiva. La prima riguarda le caratteristiche, in particolare i benefici che se ne derivano durante l'utilizzo del prodotto, con uno sguardo verso il processo produttivo. La seconda invece, riguarda solo i benefici derivanti dal brand (senso di benessere; possibilità di esprimersi tramite uno status-symbol dato dall'utilizzo di prodotti di un brand green; benefici derivanti dalle sensazioni e dei sentimenti derivanti dal contatto con la natura). La commistione di questi due tipi di posizionamento permette di ottenere l'effetto migliore.

Per ultima, la differenziazione concerne la capacità dei produttori green di differenziarsi dai competitors per le pratiche sostenibili attuate, e di creare così un vantaggio competitivo.

¹² J.A. Ottman, W.R. Reilly, "Green Marketing: Opportunity for Innovation", J. Ottman Consulting Inc., New York (1998)

Figura 2 Green Marketing Strategy and the Green Marketing Mix.



Fonte: Kotler and Armstrong, 2014.

1.2.2 Green marketing mix

Oltre alla fase di sviluppo del prodotto, l'impegno dell'impresa deve essere rivolto anche verso le attività di marketing operativo. Come per il marketing tradizionale queste sono le cosiddette "4P": Price, Product, Placement e Promotion; l'ottica in cui queste sono utilizzate è però quella della salvaguardia dell'ambiente. Infatti, lo sviluppo nei prodotti di valori ricercati dalla società, quali la soddisfazione dei bisogni pro-ambientali, assume un peso maggiore nel Green Marketing Mix. Ricercare e mantenere consumatori fedeli, ma che soprattutto si fidino dei prodotti green, è la sfida maggiore. In particolare, lo sviluppo di prodotti ecosostenibili e l'utilizzo di programmi distributivi pro-ambientali impatta in maniera positiva sulla performance dell'impresa a livello di mercato. Le leve del pricing e della promotion, invece, tendono a far aumentare positivamente il rendimento delle attività.

I programmi di Green Marketing inoltre sono sviluppati in modo da raggiungere l'obiettivo di minimizzazione dell'impatto ambientale dell'impresa, o quantomeno, enfatizzarne l'impatto positivo. Questi programmi racchiudono un ampio numero di attività (ad esempio l'utilizzo di packaging eco-sostenibili, il cambiamento del prodotto finale o del processo di produzione) che devono rispecchiare la reale preoccupazione dell'impresa verso i temi considerati. Una strategia efficace deve altresì, promuovere una

sorta di “educazione” dei consumatori stessi ad azioni quali il riciclaggio e il riutilizzo, estendendosi così oltre la mera comunicazione pubblicitaria.

Per convincere i consumatori più scettici, un’impresa di solito, tende a far leva sulla entità dei benefici che un prodotto green ha anche sulle generazioni future.

Il modello di marketing mix tradizionale viene incrementato di ulteriori quattro leve operative nel Marketing verde: “Ps”. Queste sono: Publics, Partnership, Purse strings e Policy¹³.

Ora andremo ad analizzare le leve nello specifico.

1. Price

Per “price” intendiamo la disponibilità dei consumatori a pagare per un prodotto. È un concetto strettamente correlato alla qualità. Il prezzo dei prodotti green è generalmente più alto rispetto a quello delle alternative non ecologiche; i motivi possono essere vari. Tra questi si annoverano: maggiori costi di produzione a causa di vincoli più restringenti; materiali di qualità maggiore ma più costosi; tassazione più alta; internalizzazione di attività che, per ridurre l’impatto ambientale sono svolte all’interno, ma che altrimenti sarebbero state esternalizzate.

La strategia di pricing che viene scelta deve però riuscire a compensare il trade-off fra la volontà di detenere prodotti che siano ecologici e la maggiorazione di prezzo, detta “premium price”. Quest’ultimo, quindi, si riferisce al prezzo maggiore che i consumatori sono disponibili a sostenere per acquistare prodotti che abbiano una performance ambientale più alta rispetto alle alternative disponibili sul mercato. Da uno studio del 2014 della Commissione Europea, è stato rilevato che nei paesi sviluppati, come quelli europei, tre quarti dei cittadini sono disposti a ciò.

Il trade-off, di cui sopra, però può essere anche influenzato in maniera negativa. Infatti, dato che i prodotti green possono essere ottenuti da materiali riciclati o riutilizzati, i consumatori possono non essere intenzionati a voler pagare un prezzo più alto per questi.

Possiamo da qui individuare due diverse categorie di consumatori: quelli che sono disposti a pagare un alto *premium price* pur di consumare prodotti eco-sostenibili; consumatori che invece non lo sono e che sono disposti ad acquistare tali prodotti solo in presenza di scontistiche. Inoltre, saranno disposti ad acquistare i prodotti green a prezzi più alti quando ne percepiscono, in maniera puntuale, la differenziazione rispetto alle

¹³ Analizzate al paragrafo 3.

alternative. Devono essere ben riscontrabili i valori che vengono perseguiti dall'impresa. Ciò si consegue tramite modifiche in termini di design, estetica o performance migliorate.

Anche l'etica ricopre un importante ruolo di discriminante del prezzo. È stata dimostrata l'esistenza di un "punto critico etico"¹⁴, oltre il quale il prezzo del prodotto green risulta sproporzionato rispetto ai benefici. Per di più, i consumatori sono maggiormente disposti ad acquistare quando sono mossi da fini come la carità o quando credono fermamente nelle qualità etiche del prodotto.

Un altro *playmaker* è il governo che, tramite agevolazioni sulla tassazione o finanziamenti alle imprese, può favorire la realizzazione di prodotti che vadano a generare esternalità positive che aumentino il benessere sociale. In alcuni casi, l'azione del governo invece, può osteggiare le imprese a causa di tassazioni più alte.

In conclusione, la strategia di Green Pricing deve condurre alla formulazione di un prezzo che fornisca valore ai consumatori e al contempo un profitto per l'impresa.

2. Product

Un prodotto viene definito *green* quando "la sua performance ambientale e sociale, durante la produzione, l'uso e l'eliminazione è significativamente aumentata ed è maggiore rispetto ai prodotti convenzionali o competitivi offerti"¹⁵.

Le caratteristiche di ecocompatibilità del prodotto si manifestano prima (sin dal momento della concettualizzazione), durante e anche dopo l'utilizzo.

Durante il processo produttivo, affinché sia rispettoso dell'ambiente, possono essere utilizzati diversi metodi che possono a loro volta, essere combinati fra di loro. Tali metodi spaziano dal riciclo al riutilizzo del prodotto o parti di esso, o anche a una riduzione del packaging. Le caratteristiche del prodotto ottenuto devono essere, non solo qualitativamente percepibili, ma anche valutabili. In genere, i maggiori benefici derivanti dal prodotto si manifestano durante l'utilizzo.

La sostenibilità, per alcune categorie di prodotti, soprattutto quelli per cui la resistenza è considerata un attributo fondamentale, può essere percepita come svantaggiante. Questo perché l'essere ecocompatibile può essere sinonimo di essere delicato e quindi meno resistente.

¹⁴ O.M. Freestone, P.J. Mcgoldrick, "Motivations of the ethical consumer", J. Bus. Ethics, 79 (2008)

¹⁵ K. Peattie, "Environmental Marketing Management: Meeting the Green Challenge", Pitman Publishing, London, UK (1995)

Come per tutte le tipologie di prodotti, anche per quelli green i consumatori hanno delle aspettative che sperano di riscontrare durante l'utilizzo. Tali aspettative si concretizzano in tre concetti: tangibilità, garanzia e affidabilità. Ognuna di queste attiene a fasi diverse della *customer journey*. Infatti, la tangibilità si rileva tramite i sensi, quindi in fattori quali l'estetica e il packaging; la garanzia viene soddisfatta quando si considera l'impatto ambientale; per ultima l'affidabilità è correlata alla qualità e alla durata del prodotto. I marketer possono utilizzare delle metodologie tramite cui analizzare se sussiste un gap fra quanto offerto e le aspettative dei consumatori, ed in caso migliorare il prodotto.

Quando parliamo di prodotto green bisogna tenerne in considerazione anche l'imballaggio. Questo, per essere sostenibile, deve rispettare quattro caratteristiche: efficacia, efficienza, ciclicità e sicurezza. *L'efficacia* si riscontra quando un packaging viene realizzato con il minor impatto possibile sull'ambiente; *l'efficienza* riguarda l'utilizzo di energia e materiali nella maniera più funzionale; la *ciclicità*, invece, impatta sulla produzione, in particolare nell'utilizzo di risorse rinnovabili e riciclabili; e per ultima la *sicurezza* attiene alla non tossicità e alla poca capacità di inquinamento.

Le iniziative adottate per la leva prodotto possono essere a loro volta suddivise in tattiche e strategiche. Le tattiche riguardano solo l'ottenimento di etichettature ed imballaggi in maniera sostenibile. Le strategiche invece interessano tutto il processo produttivo. Si punta a modificare le tecniche di produzione in modo che queste vengano orientate verso l'ottenimento di un prodotto green.

In conclusione, le prime riguardano soluzioni adottate a valle, cioè dopo l'ottenimento del prodotto; le seconde sono attuate dall'inizio del processo di produzione.

3. Placement

Il Green Placement racchiude tutte le pratiche relative alla distribuzione, dal momento di produzione al momento di consumo, e quelle di logistica inversa. Le decisioni che vengono prese in questo ambito riguardano il dove e il come rendere disponibili i prodotti green. Siccome pochi consumatori ricercano attivamente i prodotti di questa categoria, è necessario facilitarne il più possibile l'esposizione e l'accessibilità nei punti in cui acquistano. Di conseguenza, la distribuzione di nicchia non costituisce di certo la soluzione ottimale. Sarebbe infatti preferibile orientarsi verso l'apertura di negozi, al dettaglio o di grande distribuzione, come avviene in Europa e in America. La reiterata esposizione dei consumatori a tali prodotti induce ad una loro sensibilizzazione e una

maggior probabilità di acquisto. Inoltre, dato l'utilizzo sempre più frequente di Internet, anche la vendita tramite shop online ed e-commerce sta progressivamente assumendo un ruolo primario nella distribuzione green.

Questi prodotti, date le loro caratteristiche, le modificate richieste dei consumatori e le diverse normative a cui devono aderire, richiedono processi distributivi diversi rispetto a quelli tradizionali. Infatti, come accennato all'inizio, per la distribuzione deve esserci un coinvolgimento aziendale dal momento della produzione al momento della vendita, al fine di migliorare tale performance.

Uno dei *topic* di maggiore interesse è l'ottimizzazione dei costi di distribuzione. Possono, invero, essere adottati alcuni accorgimenti soprattutto legati alla minimizzazione dei costi di trasporto e del loro impatto sull'ambiente. Questi possono riguardare, ad esempio, la riduzione dell'imballaggio che, oltre a diminuire il materiale utilizzato, permette di migliorare l'utilizzo dei mezzi di trasporto dato l'efficace utilizzo dello spazio all'interno dei veicoli.

Internet, che è stato individuato come uno dei canali distributivi di maggior impatto, oltre ad assolvere a questo compito primario, permette anche una riduzione dell'impatto ambientale dei costi di trasporto; possiamo tuttavia menzionare anche i sistemi di trasporto integrato.

Anche la collaborazione di un'impresa con i canali distributivi, tramite accordi (chiamate eco-alleanze) e attività di partenariato, per attività quali il trasporto e lo smaltimento, ne riduce l'impatto ambientale generando, altresì, una riconfigurazione aziendale che sia più ecosostenibile.

Nella definizione di distribuzione rientra la logistica inversa (o di ritorno). Questa consiste nella raccolta dei prodotti, semilavorati o finiti, che vengono generalmente riconsegnati dal consumatore ai produttori presenti lungo la catena produttiva (ad es. i resi). In questa analisi la logistica di ritorno è considerata strategica in quanto genera diversi vantaggi, tra cui: la riduzione dei costi di inventario e di immagazzinaggio; ottimizzazione delle tempistiche; permette di riutilizzare materiali riciclabili; e genera anche un aumento di valore del prodotto in termini economici e qualitativi, in quanto si tratta di un servizio che viene fornito ai consumatori.

4. Promotion

Quest'ultima leva di Green Marketing Mix permette di comunicare, informare, ed eventualmente educare i consumatori su quanto svolto dall'impresa. Una buona

comunicazione è la chiave del successo. Tale attività si concretizza principalmente nella pubblicità televisiva o a mezzo stampa delle iniziative sostenibili che l'impresa intraprende nella realizzazione dei prodotti, in modo da creare delle relazioni durature con gli stakeholder. Molte imprese tendono anche a stipulare delle partnership con delle organizzazioni no-profit, in modo da far leva anche sul lato emozionale dei consumatori, i quali saranno più propensi ad affidarsi a delle aziende che, oltre ad essere coinvolte a livello ambientale, svolgono attività benefiche.

Di fondamentale importanza è anche la stima dell'impatto di tali iniziative sui consumatori quando questi si imbattono nelle attività promozionali dell'impresa. Tali reazioni non sono facilmente prevedibili a causa, a titolo esemplificativo, delle caratteristiche sociali, culturali ecc. che variano da persona a persona.

Tutto ciò che viene comunicato ai consumatori deve essere facilmente comprensibile, preciso e puntuale, nonché completo. La completezza, infatti, fa sì che non si generino asimmetrie informative, che altrimenti non indurrebbero i consumatori all'acquisto. Le caratteristiche quindi, sono: la facilità di comprensione; chiarezza; capacità di essere ricordata nel tempo; capacità di creare un legame emotivo; modifiche dell'advertisement a seconda del target, in modo da rispettare le diverse culture. Infine, le strategie a livello pubblicitario devono essere a loro volta condotte in maniera *ecofriendly*, in modo da ridurre l'impatto ambientale anche sotto questo aspetto.

Un altro motivo per cui è importante la green promotion è l'effetto positivo che viene generato sull'immagine aziendale. Informare i consumatori dell'impegno ambientalistico, per esempio rendendo noti gli investimenti effettuati, anche a livello monetario, ne genera un miglioramento. In questo modo si crea, altresì, un'immagine green che genera una differenziazione dell'impresa dai competitors. Oltre a ciò, tramite la pubblicità si può rendere nota la detenzione di certificazioni CP o ISO 14000, relative alla gestione ambientale, che testimoniano l'effettivo coinvolgimento delle organizzazioni. Alcune di queste però, tendono a comunicare, inventando, delle attività che nella realtà non vengono intraprese¹⁶. Si genera un effetto rimbalzo negativo, che peggiora sia l'immagine dell'azienda, sia l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del brand.

Il focus di tali pubblicità, principalmente sul packaging dei prodotti, deve incentrarsi sui benefici che questa alternativa green genera sia a livello di impatto

¹⁶ In ciò consiste il fenomeno di *greenwashing*. Verrà approfondito nel capitolo 2.

ambientale, sia per i consumatori, sollecitandoli così a adottare stili di vita rispettosi dell'ecosistema. Bisogna però prestare attenzione a non far credere loro che non ci sia possibilità di risoluzione a tali problematiche. Le etichette apposte sul packaging, rendono noti i principi a cui l'impresa ha aderito e gli obiettivi che essa vuole raggiungere, andando così ad impattare a loro volta anche sulla brand image. L'etichettatura sostenibile può essere di tre tipi: ISO tipo 1, ISO tipo 2, ISO tipo 3¹⁷.

Infine, per far sì che ci sia credibilità nei confronti del brand, devono essere fornite ulteriori informazioni tramite ad esempio dati tecnici. Ovviamente tali dati devono essere associati a parole che siano facilmente comprensibili, ma non vaghe, e che permettano al consumatore di riconnettersi direttamente con la realtà ecosostenibile.

1.2.3 Le altre “PS”

Oltre alle strategie prettamente inerenti al green marketing mix, i *marketers* verdi tendono a adottare quelle di *social marketing*. Quest'ultimo consiste nella capacità di influenzare i consumatori, non tanto con il fine di indurli all'acquisto del prodotto, ma all'adozione di comportamenti e stili di vita che generino benessere all'interno della società. Infatti, tale tipologia di marketing viene prevalentemente utilizzata nelle campagne sulla salute. I vantaggi quindi, sono principalmente ad appannaggio dei consumatori, mentre quelli per i produttori si collocano in secondo piano.

Il *green marketing mix* ha recuperato dal *social* quattro leve, che sono: (1) Publics; (2) Partnership; (3) Purse Strings; (4) Policy. Ognuna di queste deve essere implementata man mano che si sviluppa la strategia scelta.

- 1- **Publics**. Riguarda tutto l'insieme di consumatori che si riescono ad attirare tramite una strategia. Questi si dividono in gruppi alternativi che devono essere studiati ed influenzati in maniera diversa. In particolare, si dividono in: gruppo esterno e gruppo interno. Il primo include il pubblico destinatario e quello secondario; il secondo gruppo invece include tutti coloro che, direttamente e/o indirettamente, devono approvare e attuare il programma.
- 2- **Partnership**. Le iniziative green, essendo questioni sociali di ampia entità e levatura, possono essere difficili da gestire. Per tale motivo, un singolo, un gruppo o una sola impresa non riescono a lasciare il segno in maniera efficace. Si stringono quindi, *partnership* con quelle organizzazioni o gruppi che hanno

¹⁷ Il tema delle certificazioni verrà trattato al paragrafo 3.

obbiettivi ed iniziative simili, anche se non uguali. Con questi si collaborerà affinché ci sia un aiuto vicendevole per il raggiungimento di quanto prefissato. In questo consiste anche il *cause-related marketing*, cioè nello stringere accordi di partenariato, con imprese già attive e riconosciute a livello green, che vadano a testimoniare l'effettivo impegno dell'azienda.

- 3- **Purse Strings.** Per riuscire a portare a termine l'iniziativa che un'impresa ha deciso di intraprendere, è necessario che questa consideri anche la questione monetaria. Infatti, con tale leva ci si preoccupa dell'entità dello sforzo richiesto in termini economici. In genere, le iniziative filantropiche, tra cui anche quelle green, vengono sostenute tramite fondi che vengono forniti da fondazioni o enti governativi. Molto spesso vengono anche ottenute donazioni da parte di enti privati o pubblici. Le domande che bisogna porsi sono due: quanto sarà ingente la spesa e come verrà sostenuta.
- 4- **Policy.** Come già accennato, tramite il social marketing si cerca di promuovere il cambiamento sociale mediante l'adozione di abitudini e comportamenti che vedano a incrementare il *wellbeing*. Ovviamente, è necessario che le iniziative promosse vengano accolte e sostenute, nel lungo termine, dai gruppi cui ci si rivolge. A tal fine, un supporto da parte dei media può risultare necessario ma non sufficiente: dovrebbe sussistere anche una modifica delle *policy* e delle normative.

1.3 Come riconoscere un prodotto green?

Come analizzato in precedenza, un numero sempre maggiore di imprese ha iniziato ad intraprendere strategie che vadano a rispettare l'ambiente. Questo perché, l'opinione pubblica esprime una crescente preoccupazione sulle tematiche e problematiche relative a tale ambito. Per essi rilevano, infatti, le conseguenze delle pratiche adottate dalle imprese, capaci di ledere la salute, oltre che a generare effetti negativi sul pianeta. Così, le azioni positive dal punto di vista ecologico sono aumentate. Ma come riconoscere se un'impresa è davvero coinvolta sotto tale punto di vista? Rispetta davvero l'ambiente, o i messaggi che manda cercano solo di attirare clienti per aumentare i ricavi? A tal proposito, in assenza di controlli a monte della commercializzazione, i consumatori stessi dovrebbero procedere nel verificare le virtù ambientaliste che un'impresa professa. Non è sufficiente controllare se sulle etichettature sussistano termini come "biologico", "green", "ecologico" o "naturale". Infatti, anche insieme ad un uso ben organizzato di

immagini e grafici, si riesce a trarre in inganno i consumatori. Si enfatizzano delle caratteristiche fittizie del prodotto o del servizio fornito.

Riguardo ai controlli condotti dagli utilizzatori, in primis, vengono varate le affermazioni fatte da queste imprese. Quando sono troppo vaghe o non contengono/spiegano informazioni che in realtà sono indispensabili, già ci si può accorgere della fallacità delle iniziative intraprese

Controlli più approfonditi vengono, poi, condotti in merito alle certificazioni ambientali che un'azienda detiene. Queste si suddividono in: certificazioni di prodotto e certificazioni di processo. Le prime sono quelle che si riferiscono alle peculiarità del prodotto; le seconde riguardano la gestione dell'azienda tramite azioni legate alla sostenibilità ambientale. Entrambe le tipologie permettono, altresì, alle aziende di migliorare la propria immagine.

Analizzandole nello specifico, le certificazioni di prodotto, si suddividono a loro volta in tre sottocategorie:

- 1- ***Etichette ambientali*** (ISO Tipo I, disciplinate dalla Norma ISO 14024). Sono rilasciate da organismi indipendenti di carattere europeo o internazionale. Sono rilasciate solo se un'azienda possiede determinati requisiti. Tra queste rientrano: Ecolabel, FSC, PEFC.
- 2- ***Autodichiarazioni ambientali*** (ISO Tipo II, disciplinate dalla Norma ISO 14021). Forniscono informazioni sulla ecosostenibilità del prodotto. Ciò che viene iscritto deve rispettare alcuni parametri, tra cui quello per cui le informazioni devono essere verificabili. Un esempio è “*Mobius loop*”.
- 3- ***Dichiarazioni ambientali di prodotto*** (ISO Tipo III, disciplinate dalla Norma ISO 14025). Queste forniscono elementi numerici e misurabili sulla sostenibilità ambientale del prodotto.

Le differenze tra queste risiedono nel fatto che: il tipo 1 viene realizzato al di fuori dell'azienda, contrariamente alla tipologia 2; gli obiettivi di questi due tipi sono diversi, in quanto, la prima serve a rendere noto che l'azienda ha rispettato determinati standard, mentre la seconda serve essenzialmente per la differenziazione e il miglioramento della brand image. Il tipo 3 invece, fornisce informazioni scientifiche sull'azienda produttrice, che possono essere anche negative, a differenza di quelle degli altri due tipi che sono solo positive. Essendo auto-prodotte, come il tipo 2, fanno aumentare il costo del prodotto. Le *dichiarazioni ambientali di prodotto* e le *etichette ambientali*, analizzano il ciclo di vita

del prodotto (*Life Cycle Assessment*, LCA): viene individuato che impatto hanno le diverse fasi produttive sull'ambiente in modo da definire gli eventuali obiettivi che un'impresa deve raggiungere.

Le informazioni comunicate devono essere ottenute tramite strumenti e metodologie scientifiche che siano stati accreditati ed approvati. Un organismo indipendente procederà alla verifica sul formato dei dati comunicati, che devono essere rigorosi e replicabili.

La Commissione Europea negli ultimi anni ha tentato di uniformare questi strumenti in modo da rendere più agevole il controllo da parte dei consumatori facilitando, altresì, la comparazione tra i vari prodotti e le relative imprese. L'obiettivo cardine della Commissione è il raggiungimento di un efficiente impiego delle risorse, sotto forma di miglioramento sia delle attività produttive sia dei modelli di consumo.

Per quanto riguarda invece le certificazioni di *processo*, tra queste ritroviamo quelle afferenti alle normative dettate dalla *International Organization for Standardization* (ISO), in particolare quelle ISO 14000. Tali norme riguardano la

gestione ambientale di un'organizzazione, nello specifico la 14001 riguarda i requisiti del sistema di gestione ambientale. Per ultime, ritroviamo in questa categoria, le EMAS, *EU Eco-Management and Audit Scheme*. È uno strumento sviluppato dalla Commissione europea per le imprese e altre organizzazioni di gestione, per valutare, riferire e migliorare le loro prestazioni ambientali. EMAS è usufruibile da tutti i tipi di organizzazioni, indipendentemente dal settore economico, desiderosi di migliorare le proprie prestazioni ambientali. Per l'appunto, EMAS sostiene le organizzazioni nella ricerca degli strumenti più idonei e necessari a tale miglioramento; essendo la verifica svolta da parte di terzi viene garantita la natura esterna e indipendente del processo di registrazione EMAS; permette di fornire informazioni che saranno pubblicamente disponibili sulle prestazioni ambientali di un'organizzazione.

1.4 Case study: il Green Marketing nel settore alimentare italiano

L'Italia non è rimasta inerme alle tematiche ambientali, tanto che un'impresa su quattro¹⁸ nell'ultimo quinquennio ha fatto investimenti green. Si contano, invero, oltre 345mila (207 mila nel 2019) imprese italiane che vi hanno investito negli anni tra il

¹⁸ Secondo i dati del rapporto GreenItaly 2018, realizzato da Fondazione Symbola insieme a Unioncamere

2014 e il 2017, o che prevedono di farlo. Gli investimenti sono effettuati in attività volte alla riduzione delle emissioni di CO2 (con l'obiettivo di azzeramento entro il 2050), al risparmio dell'energia e alla più generale riduzione dell'impatto ambientale. Secondo un'indagine di *GreenItaly*, di Fondazione Symbola e Unioncamere, patrocinato dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare e promosso in collaborazione con il Conai e Novamont, i posti di lavoro green che sono stati creati ammontano a 2 milioni 988 mila. I dati dimostrano che tali aziende hanno giovato di un contestuale aumento delle esportazioni e delle innovazioni, generando così un aumento del fatturato¹⁹.

Figura 3: graduatorie regionali in base al numero di contratti di green jobs stipulati

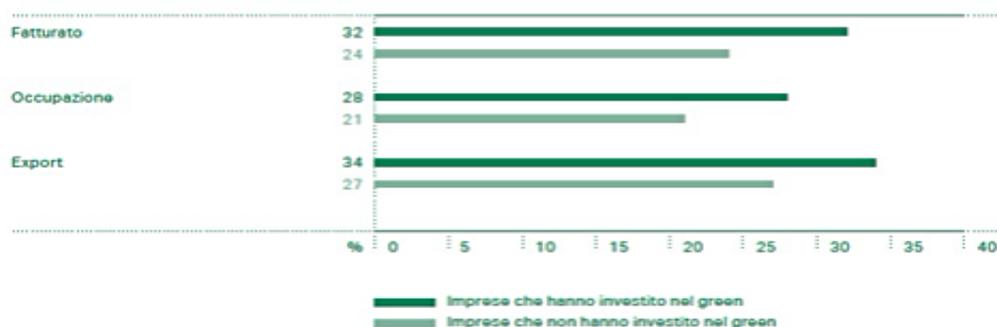
	Assunzioni green jobs (v.a.)	Incidenza % sul totale Italia	Incidenza % sul totale regione
Lombardia	123.360	26,1	13,3
Emilia Romagna	45.562	9,6	10,4
Lazio	45.480	9,6	10,7
Veneto	42.654	9	9,5
Piemonte	38.869	8,2	12,7
Campania	29.467	6,2	9
Toscana	23.637	5	8,3
Puglia	20.912	4,4	8,4
Sicilia	19.994	4,2	8,9
Friuli Venezia Giulia	11.546	2,4	11,2
Liguria	11.498	2,4	10,2
Trentino Alto Adige	10.965	2,3	8,2
Marche	10.303	2,2	8,9
Abruzzo	10.093	2,1	9,8
Sardegna	8.688	1,8	6,8
Calabria	8.017	1,7	8,7
Umbria	5.300	1,1	10
Basilicata	4.608	1	12,6
Molise	1.619	0,3	9,6
Valle d'Aosta	990	0,2	7
Nord Ovest	174.737	36,9	12,9
Nord Est	110.727	23,4	9,9
Centro	84.720	17,9	9,6
Sud e Isole	103.398	21,8	8,8
Italia	473.582	100	10,4

Fonte: GreenItaly, rapporto 2018

In figura 3, è rappresentata la distribuzione delle imprese green a livello regionale, con dati aggiornati al 2018. La distribuzione è presente su tutto il territorio nazionale, con picchi elevati nelle regioni settentrionali, in particolare Lombardia ed Emilia-Romagna. Segue il Lazio con il Veneto. Dopo una sola posizione compaiono anche le regioni del Sud, come prima la Campania, che occupano principalmente la parte centrale della classifica, dimostrando così che la distribuzione è abbastanza omogenea su tutto il territorio. La prima provincia, a livello di concentrazione di investimenti green, è Milano, seguita da Roma, Torino e Napoli.

¹⁹ Dati riportati da: www.csqa.it/Food-e-Packaging/News/Rapporto-GreenItaly-2018

Figura 4: confronto tra performance tra le imprese che hanno investito in prodotti e tecnologie green tra il 2015 e il 2017, e quelle che non l'hanno fatto.



Fonte: GreenItaly, rapporto 2018

In figura 4, invece, viene dimostrato, come accennato precedentemente, che la performance delle imprese green nel 2017 a livello di Fatturato, Occupazione ed Export, è stata, in tutti e tre gli aspetti, superiore rispetto a quelle che non vi hanno investito²⁰. Sempre secondo tale analisi condotta da Unioncamere, è stato rilevato che esistono quattro macro-settori del *made in Italy green*, chiamati le “4 A”:

- (1) Agroalimentare, (2) Arredo, (3) Automazione, (4) Abbigliamento.

Analizzeremo ora, i progetti volti al miglioramento della ecosostenibilità varati da uno dei colossi del settore alimentare in Italia: “Mulino Bianco”. L’impresa, infatti, ha dimostrato un impegno proattivo, affinché le proprie pratiche aziendali fossero rispettose dell’ambiente. Le preoccupazioni in merito a ciò sono state trattate sin dalla fondazione, ma negli anni si è riscontato un impegno sempre maggiore verso la sostenibilità aziendale, e un numero crescente di iniziative intraprese. Nel settore d’interesse, è, quindi, un esempio calzante di impresa che ha adottato strategie green.

1.4.1 Mulino Bianco

Mulino Bianco è un’azienda italiana facente parte del gruppo Barilla. Produce dolciumi, biscotti e in generale prodotto da forno. Venne fondata nel 1974 da un’idea di Giovanni Maestri, e già nel 1975 si era confermata come leader del settore (7% del

²⁰www.greenreport.it/news/economia-ecologica/ecco-le-regioni-in-italia-dove-i-green-jobs-sono-piu-richiesti/

mercato italiano), tanto che la produzione si era espansa e diversificata. Vennero fatti investimenti anche in altri paesi, quali la Spagna e la Francia.

Sin dall'inizio il marchio si è contraddistinto per il fatto di avere a cuore l'ambiente. Il logo, ad esempio, contiene le spighe di grano e i fiori, proprio a simboleggiare la naturalezza dei prodotti; gli altri elementi che vi sono rappresentati, richiamano alla tradizione e alla genuinità dei prodotti. Inoltre, facendo parte del gruppo Barilla, ne assorbe le politiche sostenibili, ed in più ne ha varato autonomamente altre. Barilla redige report e bilanci sulla sostenibilità, che come analizzato nel primo paragrafo di questo capitolo, fanno aumentare la fiducia del consumatore nei prodotti del brand; ha un Codice etico che espone il comportamento dell'azienda in ambito di eticità (tale comportamento etico viene comprovato dalla certificazione SA 8000²¹, relativa al rapporto etico intrattenuto con i lavoratori, che l'azienda detiene), di responsabilità, di comportamento con gli stakeholder. Detiene le certificazioni che sono state precedentemente menzionate, quindi quelle che fanno parte della classe ISO 14000, in particolare la ISO 14001 sui sistemi di gestione ambientale, ed ISO 50001 sulla gestione, uso e consumo efficiente dell'energia, con l'obiettivo di miglioramento continuo sui consumi di acqua ed energia. Sul proprio sito questa presenta un'ampia sezione riguardante la sostenibilità, l'etica e l'ambiente.

“Mulino Bianco” inoltre, dal canto suo, sul sito web ha pubblicato quello che chiama “La carta del Mulino” in cui viene sottolineato che la farina che viene utilizzata proviene da agricolture sostenibili, ed è chiamata “Buongrano”. Tale documento, sottolinea inoltre, l'impegno dell'impresa nel rispetto della biodiversità e dei consumatori, ad esempio nella riduzione di pesticidi e di sostanze chimiche nocive per l'ambiente e gli insetti (per i quali vengono principalmente utilizzate), ma anche per i consumatori, permettendone così la preservazione, e preferendo sistemi di disinfestazione inerenti all'agricoltura biologica. La fertilità dei terreni viene tutelata tramite uno schema per la rotazione e una parte di questi viene riservata alla coltivazione di specie erbacee, chiamati “Fiori del Mulino” che favoriscono lo sviluppo della biodiversità. Le aziende che verranno coinvolte saranno circa 5mila e l'estensione dei terreni interessati sarà di 60mila ettari.

²¹ È una certificazione che attesta il rispetto di vari ambiti della *Corporate Social Responsibility*, in ambito di tutela dei lavoratori e dei minori e di rispetto dei diritti umani, con una tutela anche del luogo di lavoro, affinché sia salubre e sicuro. Viene rilasciata dalla CEPAA.
Source: wikipedia.org/wiki/SA_8000

La scelta di tale impresa non è stata casuale. “Mulino Bianco” ha implementato appieno una strategia green efficiente. Infatti, l’impegno è profuso lungo tutte le aziende della filiera produttiva: dalla semina alla macinazione si tiene tracciabilità delle materie prime, le quali, per essere utilizzate devono essere state anche certificate. Il primo obiettivo, infatti, iscritto in tale “Carta” è quello di far sì che i produttori sulla filiera ottengano la certificazione ISCC PLUS, la quale comprova la sostenibilità degli ingredienti e la cui conformità agli standard, verrà controllata da un ente esterno, RINA. Anche nel momento della distribuzione la strategia green è stata attuata: il packaging dei prodotti “Mulino Bianco” presenta informazioni riguardanti il riciclo corretto delle confezioni. Le immagini sul rispetto della natura sono presenti nelle varie attività di Promotion: iconici sono, ad esempio, gli spot pubblicitari all’interno di un mulino in cui scorrazzano animali in libertà. L’azienda è conforme anche alla strategia “verde” spiegata da John Grant: da quanto si evince dal sito infatti, non vengono stabiliti degli standard assoluti, bensì questi vengono continuamente modificati, per orientarsi verso un miglioramento continuo in tema di sostenibilità.

I dieci principi presenti ne “La carta del grano”, nello specifico, sono:

- 1- **Regola Uno:** Ai coltivatori di grano tenero viene richiesto di rispettare i requisiti della Carta del Mulino la cui corretta applicazione è verificata tramite un ente di controllo indipendente (RINA). Ai Mulini e agli Stoccatore viene inoltre richiesto di certificarsi secondo lo standard ISCC PLUS (*International Sustainability and Carbon Certification*).
- 2- **Regola Due:** Le aziende devono adottare, per le colture principali, un piano di rotazione che preveda: • una successione minimo quinquennale; • almeno tre colture diverse (nel quinquennio) tra cui, obbligatoriamente, almeno una leguminosa; • massimo un ristoppio; • la successione del grano tenero all’avena, farro, frumento duro, orzo, segale e il triticale è considerato un ristoppio. Al fine del calcolo del numero di colture nel quinquennio, il grano tenero non si differenzia dal grano duro, farro e triticale perché tutte appartengono allo stesso genere botanico. Nel caso di presenza di erba medica per almeno tre anni nel quinquennio di riferimento non è necessario avere tre colture.
- 3- **Regola Tre:** Creazione di aree d’interesse ecologico inerbite con semina di mix di piante a fiore (leguminose e/o specie di altre famiglie di piante nettariifere) costituite da: • fasce inerbite temporanee, posizionate all’interno delle stesse parcelle a grano tenero, aventi una dimensione minima equivalente al 3% della SAU a grano tenero

coinvolta nel progetto “Carta del Mulino”; OPPURE • fasce inerbite temporanee, posizionate a non più di 5 metri dai confini della parcella a grano tenero, aventi una dimensione minima equivalente al 3% della SAU a grano tenero coinvolta nel progetto “Carta del Mulino”; OPPURE • fasce o aree inerbite permanenti, aventi dimensioni minima equivalente al 3% della SAU a grano tenero coinvolta nel progetto “Carta del Mulino”. Le aree d’interesse ecologico permanenti devono derivare dalla SAU aziendale, incrementando le aree preesistenti al 2017. È vietato il trattamento con prodotti chimici in tutte le aree d’interesse ecologico ed è permesso solo uno sfalcio, dopo la fioritura.

- 4- **Regola Quattro:** Uso delle varietà di frumento indicate da Barilla.
- 5- **Regola Cinque:** Vengono utilizzate solo sementi certificate di cui vengano garantite identità, purezza varietale, germinabilità e sanità. Inoltre, è vietato l’utilizzo di materiale vegetale OGM.
- 6- **Regola Sei:** È vietato l’uso di neonicotinoidi per il trattamento del seme
- 7- **Regola Sette:** È vietato l’uso del glifosato dalla semina fino al raccolto e, grazie all’ente di Controllo RINA, verifichiamo il rispetto della regola non solo in Italia (dove l’utilizzo del glifosato è già vietato, solo nella fase di preraccolta*) ma anche in quei Paesi in cui sarebbe consentito dalle normative locali. * Il divieto di utilizzo del glifosato in Italia è normato dal DM 9.8.2016
- 8- **Regola Otto:** Le partite di grano tenero ottenute secondo le regole della “Carta del Mulino” devono essere raccolte e consegnate separatamente da tutte le altre.
- 9- **Regola Nove:** Le strutture per la conservazione del grano e i mulini devono assicurare l’identificazione e una gestione dedicata dei lotti di grano tenero appartenenti al progetto “Carta del Mulino”.
- 10- **Regola Dieci:** Per conservare il grano chiediamo di utilizzare metodi fisici (come la refrigerazione o l’atmosfera modificata), così come metodi ammessi in agricoltura biologica e di limitare l’utilizzo di sostanze chimiche.

Sono state inoltre riscontrate una serie di attività di partenariato, tra le più importanti quella con il WWF. Come analizzato precedentemente, tali attività permettono alle aziende di aumentare la loro credibilità nello svolgimento di attività che vadano a ridurre l’impatto ambientale. Con questa associazione ha redatto “La Carta del Mulino” collaborando anche con l’Università della Tuscia e quella di Bologna, le quali hanno contribuito principalmente alla redazione del piano di rotazione delle sementi.

L'altro punto forte di tale strategia è il contatto diretto con i consumatori: questi possono, ad esempio, controllare in ogni momento dal sito web dove sono locati i campi da cui vengono ottenute le farine Buongrano, collegando inoltre, tutti i produttori della filiera. La partnership con "Open Field" ha permesso la creazione di questo software che, oltre a collegare gli attori della catena produttiva, permette di entrare in contatto con i consumatori, in modo da sensibilizzarli ed informarli sui benefici derivanti dalla agricoltura biologica.

La produzione sostenibile ha portato i propri frutti: il fatturato di Barilla nel 2018 è aumentato del 3% rispetto all'anno precedente, a 3,4 miliardi di euro a fronte dei 236 milioni utilizzati negli investimenti. La riduzione delle emissioni di CO2 è stata pari all'80% e del 9% quella sul consumo dell'acqua²².

In conclusione, abbiamo analizzato quindi, come debba essere sviluppata un'efficace strategia green, e come debba essere articolato il processo nelle varie fasi di *green marketing strategy* e *green marketing mix*. Che per essere credibili è essenziale detenere certificazioni e stringere partnership con altre imprese che si impegnano nella riduzione del proprio impatto ambientale. Di rilevante importanza è anche l'aspetto finanziario, visto il maggior ritorno economico e la maggiore entità degli investimenti che vengono effettuati se un'impresa soddisfa le sempre più stringenti richieste dei consumatori in tale ambito. "Mulino Bianco" ne è un esempio calzante nel settore alimentare italiano.

Nel prossimo capitolo, analizzeremo come possa essere enfatizzato tale fenomeno green con la conseguente degenerazione nel *greenwashing*. Verrà, inoltre, approfondito un caso nel settore di interesse.

²² Dati rilevati da: <https://foodcommunity.it/barilla-sostenibilita-fatturato/>

CAPITOLO 2: GREENWASHING

2.1 Cos'è il greenwashing? (con breve overview storica)

Le preoccupazioni in merito all'ambiente hanno cominciato a farsi notare intorno agli anni '60 del secolo scorso. Il marketing ha sempre cercato di mantenere il passo con tali preoccupazioni, tanto che negli anni '70, gli aspetti della sostenibilità, a livello di prodotto e di azienda hanno iniziato ad assumere un ruolo di crescente importanza. Le imprese, per far ciò, conducono, tutt'oggi, delle campagne di marketing in cui asseriscono il loro impegno verso l'ambiente tramite affermazioni chiamate *environmental claim*. Queste, conosciute anche come *green claim*, permettono all'azienda di rendere note le qualità positive, in termini di impatto ambientale, dei beni e dei servizi che offrono. Possono riguardare le caratteristiche dei prodotti, in particolare come sono ottenuti, distribuiti o impacchettati, evidenziando la sostenibilità e/o l'eticità che hanno caratterizzato le varie fasi del processo produttivo.

Gli *environmental claim* possono essere di 5 tipi²³:

1- *Environmental claim generali.*

Vengono utilizzate parole molto generiche riguardo la sostenibilità ambientale. In questo modo, i consumatori sono attratti dal positivo impatto ambientale del prodotto, o che questo sia delicato o che non abbia effetti negativi, con la possibilità, però, che vengano confusi dalla genericità del linguaggio. Per utilizzare tale tipologia di *claim*, si dovrebbe disporre di un'analisi sul ciclo di vita del prodotto e avere la capacità di provare dell'effettivo impatto negativo minore.

2- *Environmental claim con spiegazioni.*

Queste sono composte da un'indicazione generale e da una spiegazione, che spiega la parte generale. Per tali tipi di affermazioni non sono sufficienti documenti sulle analisi del ciclo di vita del prodotto come nella categoria precedente. Essendo una tipologia che fornisce maggiori informazioni ai consumatori, queste devono sia evidenziare quale sia l'aspetto (che deve essere presentato come principale) che riduce l'impatto ambientale, e sia che tale riduzione non sia generata da attività nocive.

²³ The Danish Consumer Ombudsman's Guidelines on the Use of Environmental and Ethical Claims in Marketing, January 2011

3- *Neutralità climatica.*

Se vengono utilizzati, deve essere effettuato, in conformità con il protocollo di Kyoto, e con metodi scientificamente riconosciuti, un calcolo delle emissioni totali di gas a effetto serra provenienti dal prodotto, dall'attività o dall'entità commercializzata. L'emissione totale dovrebbe essere pari a zero.

4- *Claim etici.*

È molto difficile utilizzare in campagne di marketing affermazioni di eccellenza etica. Allo stesso tempo, si dovrebbe procedere spiegando a quali caratteristiche o aspetti si riferisce la rivendicazione di eticità.

5- *Claim etici con spiegazione.*

In questa tipologia non sono richieste analisi sul ciclo di vita del prodotto, o meglio, in tale analisi deve risultare dove vengono a figurarsi condizioni di eticità durante la produzione (l'impatto etico deve essere consistente e non marginale). L'analisi deve essere completa, perché se non lo fosse, le affermazioni potrebbero essere considerate ingannevoli.

Il *greenwashing*, nella letteratura tradizionale, viene così definito come l'insieme delle tattiche attuate dall'impresa per nascondere gli effetti negativi di un prodotto, inventandone e comunicandone (tramite i *claim* di cui sopra) altri positivi. Il percorso tramite cui questo si forma, quindi, può essere suddiviso per fasi, di cui la prima è la decisione e la successiva deliberazione di divulgazione delle informazioni da parte dell'azienda, seguita dall'esecuzione di quanto deciso e la generazione di benefici per l'impresa e di costi per la società. La profilazione di questo percorso permette di dare una definizione precisa di *greenwashing*, affinché possa essere ben delineato e mirato²⁴.

Il fenomeno è ottenuto dalla commistione di un aspetto intrinseco (cioè, la distanza dalla realtà) e di uno comunicativo (tramite cui si punta a confondere le persone). Il primo aspetto può assumere diverse connotazioni, come: "peccato di compromesso nascosto" (quando solo uno o alcuni dei comportamenti sono realmente verdi); il "peccato di irrilevanza" (quando i comportamenti verdi in realtà non apportano miglioramenti significativi); il "peccato del minore dei due mali" (quando i comportamenti verdi riflettono semplicemente un confronto con comportamenti precedenti veramente cattivi); il "peccato di *fibbing*" si riferisce a menzogne.

²⁴ Barrage, Chyn, & Hastings, 2014; Du, 2014; Lyon & Maxwell, 2011

Il secondo aspetto invece, può riguardare: "peccato di nessuna prova" (quando le affermazioni sono infondate); il "peccato di vaghezza" (quando le affermazioni non possono essere verificate); il "peccato di adorare false etichette" (quando vengono utilizzate icone di certificazione false).

Gli stakeholder, in caso di *greenwashing*, credono, quindi, in *green claim* ingannevoli anche perché, in alcuni casi, risulta loro difficile constatare (tramite ad esempio, analisi delle certificazioni, del sito web, delle relazioni ambientali), se effettivamente l'impresa è green o no.

I settori in cui è stato riscontrato *greenwashing* sono vari: dal tessile, all'alimentare, al settore dei detersivi. Le modalità in cui tali affermazioni possono essere presentate, sono le più diverse, ad esempio sotto forma di immagini²⁵, loghi, simboli, parole o colori. Possono, altresì, essere presenti sulle etichette²⁶, quindi sul packaging direttamente apposto sul prodotto, o essere utilizzate nelle diverse modalità di marketing, quali campagne pubblicitarie o utilizzate nei punti vendita. Le modalità di divulgazione permangono principalmente quelle tramite giornali, media elettronici (tv, radio), e media digitali (Internet); la frequenza di utilizzo delle ultime due tipologie è cresciuta, parimenti a quella delle etichette.

Ci si trova di fronte a *greenwashing* quando le affermazioni fatte sono troppo generiche o non sono bene definite, ad esempio quando sono presenti solo parole come "green", "sostenibile", "etico", "naturale"; in altri casi invece, i *claim* sono esagerati o sono apertamente delle menzogne.

Il termine *greenwashing* venne coniato nel 1986 da Jay Westervelt ed indicava la volontà di un'impresa di ingannare i consumatori, tramite strategie di marketing, inducendoli a credere, falsamente, la natura ecosostenibile dei prodotti offerti e delle policy adottate. In questo modo, i consumatori sono confusi sulla veridicità dell'impegno ambientale delle imprese e assumono un atteggiamento scettico nei confronti delle politiche green adottate dalle imprese. Le organizzazioni non governative (ONG) ed il governo hanno condotto delle lotte contro le aziende che commettevano *greenwashing*, soprattutto quelle che ledevano i consumatori: i principali casi di tale scandalo, sono stati infatti rilevati nel mercato Business to Consumer ("B-to-C").

²⁵ In tal caso si parla di "executional greenwashing", in cui l'essere *green* viene rivendicato da elementi periferici, quali appunto le immagini. Parguel, B., Benoît-Moreau, F., Russell, C. A. (2015). "Can evoking nature in advertising mislead consumers? The power of "executional greenwashing." International Journal of Advertising

²⁶ Le etichette di tipo ISO 14000, analizzate nel capitolo precedente, rientrano in questa categoria.

Con l'aumentare delle lotte da parte del governo e delle ONG, correlati ad una maggiore consapevolezza dei consumatori nell'acquisto di prodotti sostenibili, si è entrati in una nuova epoca, chiamata "*clean tech revolution*", in cui le innovazioni, e i metodi di commercializzazione, per diverse tecnologie verdi sono aumentati. In tale periodo si è assistito, contestualmente, al sorgere di nuove strategie di marketing, che hanno spostato il baricentro della green economy dal mercato B-to-C a quello dei clienti commerciali, B-to-B: ad esempio, la pubblicità ambientale è cambiata fino ad includere anche questi nuovi consumatori. Anche il *greenwashing* ha così cambiato parte della sua connotazione, assumendo un più ampio significato e cioè, l'insieme delle affermazioni ingannevoli o false sulla sostenibilità ambientale di un prodotto/servizio o una pratica commerciale. In questo modo si riescono a considerare gli effetti di tali affermazioni anche sui consumatori commerciali e quindi, ad esempio, le azioni legali che questi intentano.

Infatti, nel primo periodo, che va dagli anni '70 alla fine degli anni '90, come accennato precedentemente, la rivoluzione della tecnologia pulita non era ancora iniziata, le pratiche commerciali sostenibili erano ai loro arbori ed il mercato di interesse delle imprese era prevalentemente quello B-to-C. Le imprese hanno cominciato ad interessarsi dell'ambiente nelle proprie strategie di marketing e, altresì nel loro *business*, solo verso gli '70, con un picco negli anni '80; le motivazioni sono da addossare a cambiamenti a livello di governo e corporate. Infatti, all'interno delle aziende, fra le aziende o fra queste e i responsabili politici, si cominciarono ad instaurare degli accordi che portarono alla creazione di soluzioni ambientali tangibili.

Possiamo appurare quanto detto precedentemente, restringendo, per praticità ed a titolo esemplificativo, il campo d'analisi e considerando un'unica nazione, quale gli Stati Uniti d'America.

Negli USA, infatti, a livello politico sono da ricordare il "*Clean Air Act*" e il "*Clean Water Act*", firmati nel 1970 e che tutt'oggi sono un punto di riferimento in materia di legislazione ambientale. Nel decennio successivo vennero, da un lato rinforzate le leggi a protezione dei consumatori, dall'altro ne vennero introdotte delle nuove. In ambito corporate invece, l'interesse venne spostato dalle attività interne basate sugli input, alle attività sugli output, quindi quelle di marketing. Per evitare che le aziende peccassero di *greenwashing*, negli anni '90 inoltre, la FCT pubblicò delle linee guida per gli *environmental claim* che vennero raccolte nel "*Green Guides*" del 1992. In questa guida vennero proposti anche degli esempi che permettevano di formulare un quadro chiaro per i marketer, affinché le loro proposte fossero veritiere ed ammissibili.

Un esempio di *greenwashing* in questo periodo, di tipo quindi costumer-centrico, è la campagna pubblicitaria della Standard Oil che sponsorizzava l'additivo per benzina, Chevron F-310, che avrebbe permesso una consistente riduzione dei gas di scarico con una conseguente diminuzione dell'inquinamento ambientale. Alcuni mesi più tardi, venne intentata, da un movimento collettivo, una denuncia sulla falsità di quanto affermato dalla Standard Oil sull'additivo, poiché generava inoltre, un conseguente peggioramento dello stato dei veicoli. Questa fu solo una delle prime delle tante manifestazioni che vennero intentate ai danni dell'azienda, e una delle prime in campo automobilistico (ricordando che in quegli anni vennero coinvolte dagli scandali anche Chevrolet e Ford). Le azioni furono così impattanti che la Federal Trade Commission (FCT) avvertì i consumatori di prestare maggiore attenzione alle pubblicità automobilistiche poiché alcune di queste erano fuorvianti.

Nei tre decenni analizzati, quindi, prevale la concezione di *greenwashing* tradizionale, indicata come lesione dei consumatori. Questo perché le tecnologie e i prodotti che venivano creati per scopi diversi da quelli della vendita al pubblico erano pochi. Tale concezione, rimarrà altresì prevalente nei decenni successivi, quando si sperimenterà la *clean tech revolution*.

Nei decenni successivi invece, anche a causa di eventi climatici che catalizzarono la preoccupazione dei consumatori verso l'ambiente, gli investimenti e la ricerca vennero indirizzati verso lo sviluppo di tecnologie green. Il numero di domande per il deposito di brevetti per tecnologie verdi è aumentato dal 1997, anno in cui venne pubblicato il protocollo di Kyoto, in cui i paesi firmatari si impegnavano a ridurre le emissioni di gas serra, proprio a causa delle crescenti preoccupazioni per i cambiamenti climatici, deforestazione e inquinamento atmosferico. Possiamo considerare tale anno come punto di inizio dell'epoca della rivoluzione delle tecnologie verdi pulite.

La creazione di nuove tecnologie verdi fu stimolata anche dalla visione lungimirante di alcuni imprenditori che videro in questo settore nuove possibilità di business, facendone aumentare, contestualmente, gli investimenti in ricerca e sviluppo. Tali tecnologie portarono, successivamente, alla creazione di numerosi prodotti *green* a uso industriale che venivano acquistati direttamente dalle imprese, insieme a numerosi servizi, altrettanto green, ai quali erano correlati. La *green tech revolution*, quindi, è stata maggiormente assorbita a livello di B-to-B, con numerosi operatori commerciali verdi situati lungo la catena produttiva, dallo sviluppo alla fornitura. La causa di ciò è anche da ricercare nei consistenti investimenti che lo sviluppo e la commercializzazione di tali

tecnologie richiedono, investimenti che possono essere sostenuti solo da chi ha un considerevole capitale a disposizione.

Il paradigma del *greenwashing* di conseguenza si modifica e può riguardare diversi aspetti nel mercato B-to-B come: violazione del contratto, in cui un attore commerciale, con cui è stato stipulato un contratto o un accordo, mente sulla natura delle risorse utilizzate o sulla reale efficienza del semilavorato, generando inoltre, problemi all'ambiente; violazione delle garanzie che coinvolgono attrezzature e progetti generatori di energia, o, altresì, violazione del marchio. Quest'ultimo, sottende al fatto che in questo modo, la vera natura dei prodotti viene nascosta dietro la reputazione green dell'azienda che li ha realizzati, tramettendo informazioni false e fuorvianti sulla genuinità degli articoli, generando così *greenwashing* e danni altamente lesivi all'ambiente; frode in relazione a crediti di energia rinnovabile, visto che, per incentivare alla produzione e/o all'uso di energie rinnovabili, il governo può emettere crediti, utilizzati affinché un'impresa mantenga almeno una determinata soglia di energie rinnovabili. Questi possono essere rinegoziati sul mercato secondario, terreno fertile per la generazione di frodi. Si parla di "*Greenwashing 2.0*" e questo guarda oltre gli *environmental claim* falsi e fuorvianti che venivano indirizzati ai consumatori fino agli anni '90.

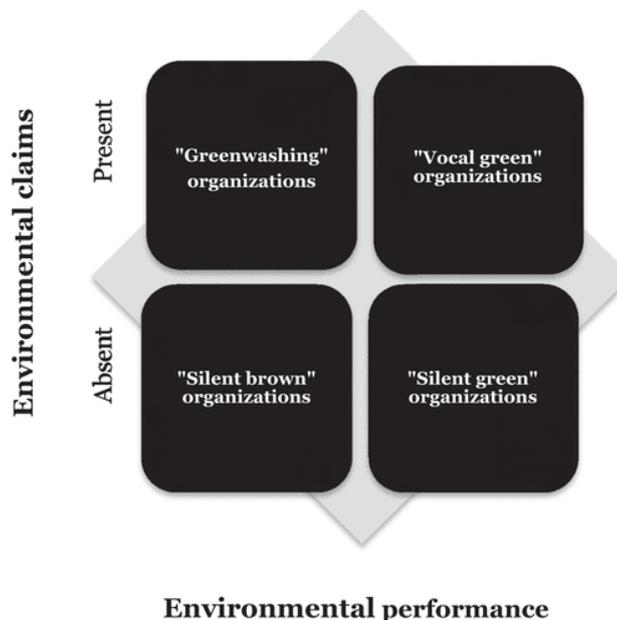
Nella versione 2.0, il marketing viene utilizzato in maniera falsa, ingannevole o gonfiata, affinché i prodotti o i servizi vengano presentati ai vari "consumatori" commerciali, che sono tutti potenzialmente esposti a *greenwashing*. L'imprenditore, in questo nuovo paradigma, diventa colui che deve proteggersi, non essendo più il *greenwasher*. Il significato originario del termine, come accennato precedentemente, non viene modificato, bensì ampliato in modo da comprendere anche la realtà commerciale, che sta assumendo una sempre crescente rilevanza. In questo modo, i possibili casi di *greenwashing* aumentano, rendendo possibile una maggiore comprensione dell'ambito e dell'impatto di tale fenomeno, e creandone un quadro più chiaro.

Possiamo considerare, come esemplificativo del nuovo paradigma, la più grande impresa produttrice di pannelli solari: "Suntech Power Holdings" (Suntech). In tale caso, rilevò la violazione del marchio. Infatti, nel 2008, l'azienda in questione, citò in giudizio il suo diretto competitor, "Shenzhen Xintian Solar Technology Co." e la sua controllata Sun Tech Solar ("Sun Tech Solar"). L'accusa era che Sun Tech Solar utilizzava, in relazione alla vendita di moduli solari simili ai prodotti SUN TECH, un marchio confuso, che assomigliava al proprio nome: SUN TECH SOLAR. Il competitor infatti aveva assunto atteggiamenti da free-rider nei confronti del marchio "SUN TECH", la cui

reputazione green si era a lungo consolidata nel tempo. In questo modo, ci ritroviamo di fronte a un caso di *greenwashing* 2.0, poiché, a causa della confusione che si può generare tra i due marchi, possono circolare informazioni false e fuorvianti, che vengono imputate all'impresa che in realtà è stata impegnata in maniera pro-ambientale. "SUN TECH SOLAR" venne citata anche perché i prodotti di "SUN TECH" rispettavano degli standard ben precisi ed erano sottoposti a rigorosi controlli qualità. I consumatori, confusi dalla similitudine dei nomi, non riscontrando la qualità di "SUN TECH" a cui erano stati abituati, potrebbero sentirsi truffati.

Nell'esempio appena presentato, quindi, si nota come un caso di *greenwashing*, quale quello 2.0, sia stato riscontrato anche nel mercato B-to-B.

Figura 5. Tipologia di strategie ambientali.



Fonte: Delmas, M. A., Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. California Management Review.

Nella figura 5, vengono schematizzate le tipologie di strategie ambientali che un'impresa può adottare, e che a loro volta, determineranno le caratteristiche dell'impresa stessa. Sugli assi troviamo come variabili gli *environmental claims* (che posso essere presenti o assenti, e le aziende verranno rispettivamente chiamate "vocal" o "silent") e la performance ambientale (che può essere verde o marrone). Le tipologie di aziende vengono delineate dalla combinazione di questi fattori:

1- *Vocal green organizations.*

Imprese che sono effettivamente green e che lo comunicano agli *stakeholder* tramite *environmental claim*, che in tal caso saranno veritieri.

2- *Silent green organizations.*

Anche in tal caso le organizzazioni saranno realmente impegnate nella preservazione dell'ambiente, pur non intraprendendo una strategia di comunicazione con gli *stakeholder*.

3- *Silent brown organizations.*

Le organizzazioni che rientrano in tale quadrante sono quelle "marroni", nel senso che non sono attive a livello ambientale. Inoltre, per varie motivazioni, queste non comunicano ai consumatori le strategie internamente intraprese (anche perché lesive della *brand reputation*).

4- *Greenwashing organizations.*

Per ultime ritroviamo le organizzazioni su cui è focalizzato il nostro interesse: le imprese che fanno *greenwashing*. Quindi, secondo questo semplice schema, queste sono caratterizzate dall'essere marroni e dal comunicare, al pubblico, affermazioni ambientali (in questo caso false).

Ma quali sono le motivazioni che spingono un'impresa a creare una trappola di *greenwashing*? In primis, una gestione simbolica dell'impresa e le relazioni intrattenute, indipendentemente dal loro grado di falsità, inducono un aumento della legittimazione dell'impresa. Quest'ultima, a sua volta, permette all'impresa di ottenere maggiori risorse (anche in termini di forza lavoro) e di instaurare relazioni anche con partner strategici. Inoltre, tramite l'emissione di *green claim*, si andrà ad impattare positivamente sulle decisioni di acquisto dei consumatori e sulla loro disponibilità a pagare e, in ultima analisi, sulla performance finanziaria. La legittimazione dell'impresa, inoltre, può essere di tre tipi: cognitiva, morale e pragmatica.

La cognitiva fa riferimento all'ambiente in cui si trova un'organizzazione e ai postulati condivisi dalle imprese presenti. La legittimità morale, invece, riguarda i giudizi morali sull'organizzazione e sul suo comportamento. Infine, la legittimità pragmatica, riguarda meri calcoli egoistici da parte degli *stakeholder* di un'impresa, e quindi sui benefici che derivano loro dalle attività aziendali e la relativa comunicazione. Riguarda la capacità di un'impresa di influenzare i consumatori per ottenere il loro supporto tramite gestione strategica, indipendentemente dal grado di falsità, con annesso il rischio di essere

accusata di *greenwashing*, che in seguito, può far diminuire la legittimazione dell'impresa.

Possiamo, altresì, individuare quattro tipologie di *greenwashing*:

1- ***Falso greenwashing.***

In questo caso l'impresa comunica la sua *Corporate Social Responsibility*, che però non è realmente affetta da falsità. Tale falsità non è, infatti, supportata da documentazioni o da prove, ma gli effetti che si generano sono comunque negativi, tra cui riduzione della legittimità e crisi.

2- ***Greenwashing.***

L'organizzazione comunica intenzionalmente affermazioni false o fuorvianti in ambito ambientale, ricevendo un'accusa di *greenwashing* che a sua volta influisce negativamente sulla sua legittimità e sulla reputazione.

3- ***Greenwashing potenziale.***

Questo è un caso di nicchia poiché, quando si riscontra un caso di *greenwashing*, questo è analizzabile e visibile, mentre in quello potenziale non lo è. In questo modo si riscontra un beneficio di legittimità pragmatica. Un'organizzazione comunica informazioni verdi fuorvianti ma, in questo caso, non vi è alcun *greenwashing*, solo il potenziale, perché ne manca l'accusa.

4- ***No greenwashing.***

In tal caso l'organizzazione comunica in maniera coerente la propria CSR, senza alterarne il messaggio. Una comunicazione veritiera genera benefici per l'impresa, tra cui anche un aumento di legittimità.

Figura 6: Matrice casi di *greenwashing*

	Context 1: - High scrutiny	Context 2: - Low scrutiny
Distorsion (Accusation)		No distorsion
The message is consistent	1. FALSE GREENWASHING	3. NO GREENWASHING
The message is misleading	2. GREENWASHING, GENUINE	4. POTENTIAL GREENWASHING

↓ -	↓ +
Pragmatic Legitimacy (legitimacy gap or crisis)	Pragmatic Legitimacy

Fonte: Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc), Feb2017

2.2 I drivers del greenwashing

Abbiamo evidenziato, nel precedente paragrafo, come il *greenwashing* abbia effetti negativi sulla reputazione e sulla legittimazione di un'azienda. Ma come mai, anche se sono ormai note le conseguenze negative di questo fenomeno, sono ancora presenti delle imprese che intentano tale pratica? Perché un'impresa "marrone" comunica positivamente le proprie prestazioni ambientali?

Le motivazioni, meglio chiamati drivers, del *greenwashing* sono varie ed influenzano l'impresa ed il suo comportamento. Si può procedere ad una suddivisione di tali drivers in tre livelli²⁷: esterno, organizzativo e individuale.

Il livello esterno concerne la pressione sull'impresa, generata sia dagli attori sul mercato (investitori, consumatori e competitors), sia dagli attori esterni al mercato (organismi di regolamentazione e organizzazioni non governative). Il fattore normativo è un elemento chiave poiché, in alcuni contesti, è altamente limitato e l'applicazione è incerta. Contribuisce a tale incertezza, anche il fatto che le regolamentazioni variano da paese a paese. Ciò rende difficile individuare quale sia quella corretta da applicare per le multinazionali, ad esempio. I drivers esterni del *greenwashing* includono la domanda, da parte dei consumatori e degli investitori, di prodotti, servizi e imprese verdi.

I drivers organizzativi, invece, sono più complessi. Tra questi ritroviamo la struttura degli incentivi, l'efficacia comunicativa internamente alla società, l'inerzia organizzativa ed il contesto etico. Se a tali fattori viene abbinato un ambito normativo meno austero, questi ultimi diventano ancora più accentuati. Ciò accade perché le imprese hanno meno incentivi a modificare ed alterare le strutture, i processi e le tendenze organizzative.

A livello individuale, infine, abbiamo, i driver che riguardano i pregiudizi ottimistici, l'inquadratura delle decisioni ristrette e lo sconto intertemporale iperbolico. In condizioni di incertezza e/o di asimmetrie informative, i driver di questa categoria diventano più rilevanti, andando ad avere un maggior peso sul processo decisionale individuale. La situazione verrebbe ulteriormente peggiorata dal contesto normativo poco austero, di cui sopra.

Ciò che spinge davvero un'azienda marrone a comunicare, in maniera falsa e ingannevole, performance ambientali positive, è però l'insieme dei driver esterni che riguardano il mercato. I driver organizzativi, invece, subentrano per moderare la reazione

²⁷ Delmas, Magali A. and Cuerel Burbano, Vanessa, The Drivers of Greenwashing (November 30, 2011). California Management Review.

dell'impresa a quelli esterni; quelli individuali, infine, spiegano il motivo per cui la reazione ai driver esterni viene tramutata in azione. Il contesto normativo e regolamentare influisce, indirettamente, sugli altri driver, circa la disponibilità delle informazioni per gli stakeholder e l'affidabilità delle prestazioni ambientali aziendali, contribuendo a creare un ambiente di incertezza.

Ora, procederemo elencando i vari driver, suddivisi per categorie ed eventuali sottocategorie, con una loro spiegazione.

A) Driver esterni:

a) Esterni al mercato

1a- Normativa incerta e fallace.

In alcuni paesi, tra cui anche quelli più sviluppati, non esiste una regolamentazione per gli *environmental claim*. In quelli in cui, invece, tale regolamentazione è presente, gli standard regolamentatori sono diversi e dipendono da paese a paese. Le variazioni riguardano sia i regolamenti, sia le pratiche giuridiche a cui le imprese sono sottoposte, creando un ambiente normativo incerto per quanto riguarda le multinazionali. In alcuni casi, addirittura, il governo nazionale, come quello degli USA, non impone alle imprese di divulgare informazioni sulle pratiche ambientali, dando maggiore adito alle imprese *brown* di praticare *greenwashing*.

2a- Pressione mediatica, delle ONG e degli attivisti.

Proprio a causa della debole pressione normativa, gruppi di attivisti e di ONG, tramite l'utilizzo dei media, svolgono un ruolo fondamentale per la rilevazione di casi di *greenwashing* aziendale. Le attività principali che svolgono sono sulla organizzazione di campagne contro le imprese che hanno ritenuto responsabili di tali pratiche decettive e la divulgazione delle relative informazioni. Ad esempio, Greenpeace ha creato un sito "*stopgreenwash*" in cui pubblica articoli riguardanti l'argomento *greenwashing*, mentre il sito di *SourceWhite* ne presenta vari casi. Le campagne organizzate, contro le aziende "peccatrici", condotte da attivisti e ONG, possono avere un effetto molto più persuasivo rispetto alla divulgazione di informazioni tramite sito web. Infatti, questo può essere motivo di dissuasione per alcune aziende marroni a svolgere pratiche pro-ambientali false, anche perché, man mano che l'attenzione del pubblico diventa sempre più forte verso tali campagne, questi potrebbero andare ad unirsi ai gruppi creatisi, che godranno altresì, di un aumento della propria autorità. Vengono favorevolmente affiancati dai

media, i quali sanno che, in questo modo, catturano facilmente l'attenzione del pubblico. Tuttavia, il contesto normativo, se lassista, gioca da arma a doppio taglio: le campagne organizzate generano danni alla reputazione, ma le imprese sanno che non potranno ricevere conseguenze legali. Anche per questo motivo, perpetrano nella pratica di *greenwashing*.

b) Interni al mercato

1b- Il ruolo dei consumatori, investitori e competitors.

Le imprese risentono molto della pressione dei consumatori e degli investitori e vengono così spronate a comunicare positivamente le proprie performance ambientali, considerate una discriminante di successo. Maggiore è la pressione da questi esercitata, maggiore è la probabilità che un'impresa *brown* caschi in *greenwashing*. L'ambiente competitivo è anch'esso un punto focale sulle decisioni di comunicazione di un'impresa. Infatti, le imprese follower tendono ad imitare quelle leader, quando quest'ultime hanno adottato pratiche di successo, come quelle della comunicazione green, con la paura di rimanere indietro e svantaggiate. Il problema si genera se nelle imprese follower non sussiste corrispondenza fra la realtà e quanto comunicato.

B) Driver organizzativi

I driver esterni, combinandosi, creano un ambiente che incentiva le imprese *brown* a praticare *greenwashing*. A livello organizzativo, invece, i driver mediano e influenzano il modo in cui le aziende rispondono ai driver esterni. Tra questi driver ritroviamo:

1- Le caratteristiche dell'impresa.

Le dimensioni, il settore, la redditività, le risorse e le competenze influenzano le strategie che un'impresa può attuare e i conseguenti costi e benefici che si generano. Tale situazione si riscontra anche per un'impresa che fa *greenwashing*. In particolare, tra i benefici, nel caso considerato, ritroviamo la maggiore capacità di includere tra gli stakeholder, un maggior numero di investitori e di consumatori verdi. L'eventuale numero varia a seconda delle caratteristiche dell'impresa. Infatti, un'impresa di prodotti da consumo subisce una pressione maggiore, in termini di preoccupazione a sembrare più *ecofriendly* a causa delle aspettative dei consumatori, rispetto a quelle di servizi o di prodotti non da consumo. In termini di grandezza invece, un'impresa più grande è

sicuramente più sottoposta a pressioni, in questo caso da parte degli investitori, rispetto a quelle di dimensioni ridotte.

Dal lato dei costi, anche qui ritroviamo una sostanziale variazione in base alle caratteristiche dell'impresa. Le aziende di prodotti di consumo, infatti, sono sottoposte a maggiori vincoli e a maggiore attenzione di media e attivisti. Quelle grandi, con brand noti, subiscono lo stesso trattamento, poiché, data la loro notorietà, riescono a catturare maggiormente l'attenzione mediatica. Lo stesso discorso vale anche per le imprese, le cui prestazioni ambientali sono rinomate, quali quelle petrolifere, che sono sempre nella "TOP TEN GREENWASHERS" di Greenpeace. È ovvio che, se un'impresa ha maggiore disponibilità economica, in termini di reddito, hanno maggiore capacità di resistenza agli shock generati dalle ONG, attivisti e media, rispetto a quelle che hanno margini minori. Le grandi imprese sono più facilmente soggette a multe e contenziosi.

2- Struttura degli incentivi e clima etico.

Questi due driver organizzativi determinano il comportamento etico dell'impresa. Se questa tenesse un comportamento non etico, cadrebbe nell'immoralità e nell'illegalità, procurandosi autonomamente dei danni.

Per quanto riguarda gli incentivi assegnati ai manager, se questi venissero concessi a seguito del raggiungimento di obiettivi stabiliti arbitrariamente (tra cui quelli per la comunicazione), si spingerebbero le imprese a cadere in *greenwashing*. Questo perché, il dover raggiungere frettolosamente tali obiettivi, può spingere i manager a prendere delle scorciatoie che ledono la verità del messaggio.

Il clima etico, invece, è l'insieme dei comportamenti e delle percezioni, condivisi dai membri di un'azienda, e che svolge un ruolo di primaria importanza all'interno del processo decisionale. Questi riguardano sia il soddisfacimento degli interessi personali, sia la massimizzazione del benessere generale che l'attenersi a codici etici interni e norme esterne. Quando prevale l'aspetto egoistico, cioè quello della persecuzione degli interessi personali, sugli altri due, è molto più probabile che un'impresa intenda comportamenti non etici che possono essere superati solo se c'è un reale impegno ad applicare codici di comportamento etico. Il *greenwashing*, essendo un comportamento che non attiene ai principi etici, è molto più probabile che si verifichi in un'azienda in cui prevale il lato egoistico. Se nei codici etici che vengono applicati, ci sono norme contro il *greenwashing*, la probabilità che questo si verifichi, diminuisce.

3- Inerzia organizzativa.

L'inerzia organizzativa è quel fattore che ostacola l'attuazione di cambiamenti strategici all'interno dell'azienda. È più probabile che venga riscontrata in un'impresa grande e consolidata che in una piccola e di nuova creazione. Per il lato ambientale, l'inerzia spiega perché esista un ritardo fra le affermazioni verdi, i *green claim*, e la conseguente attuazione, o anche fra la decisione dei vertici sul rendere l'impresa più verde e la modifica dei processi e delle strutture per una reale attuazione di quanto stabilito.

4- L'efficacia della comunicazione all'interno dell'organizzazione.

Trasferire delle competenze o delle conoscenze da una parte all'altra dell'azienda, molte volte risulta difficile da realizzare e, per di più, crea problemi come quello di una minore capacità innovativa, ma anche quello del *greenwashing*. La poca comunicazione intestina tra vari reparti e subunità, infatti, non permette di disporre di informazioni corrette sulla sostenibilità di un prodotto (ad esempio, se il settore marketing e comunicazione non avesse informazioni precise sulla produzione o sull'imballaggio, potrebbe andare a sovrastimare l'essere verde del prodotto, con un conseguente *greenwashing*). Come per la struttura degli incentivi e il clima etico, se ci fosse un contesto normativo più stringente, anche la comunicazione intra-aziendale migliorerebbe, con una riduzione del *greenwashing*.

C) Driver individuali

1- L'inquadramento decisionale ristretto.

Chiamato anche *narrow bracketing*, è la tendenza di prendere decisioni isolatamente. Questo porta a *greenwashing* quando un *decision maker* prende decisioni nel breve periodo senza fare adeguati aggiustamenti per il lungo periodo e quindi focalizzandosi solo sui benefici immediati, oppure, quando decide di intraprendere la strada della sostenibilità, senza davvero imboccarla in futuro. Solo con una adeguata struttura di incentivi tale tendenza può essere mitigata.

2- Sconto intertemporale iperbolico.

La funzione di sconto, dai numerosi studi che lo dimostrano, è iperbolica. Questo vuol dire che il tasso di sconto è elevato per orizzonti brevi, mentre è relativamente basso in quelli lunghi. Tale funzione venne utilizzata, anche, nella analisi delle decisioni di risparmio e di consumo, ed è stato appurato che manager e dirigenti aziendali, preferiscono soddisfare i loro obiettivi a breve termine minando all'attuazione di piani a lungo termine. Così, nel contesto della comunicazione green, si potrebbe decidere di

comunicare sulla sostenibilità aziendale, e di sostenere nel futuro tali costi, che poi non verranno realmente sostenuti.

3- Pregiudizi ottimistici.

Senza considerare l'analisi storica, ma solo basandosi su scenari futuri, si può sopravvalutare la possibilità che si verifichino eventi positivi e sottovalutare quella degli eventi negativi. I pregiudizi ottimistici possono assumere tre connotazioni: autovalutazione irrealisticamente positiva, ottimismo irrealistico su eventi e piani futuri ed infine, illusione di controllo. La probabilità media di successo di un'azienda è del 59%, a fronte dell'80% delle aspettative dei manager. Quest'ultimi, sopravvalutano la possibilità di riuscita del *greenwashing*, dando molta probabilità al verificarsi di eventi quali i maggiori investimenti e guadagnare maggiori quote di mercato, e dando probabilità inferiore alle conseguenze negative, quindi alla attenzione mediatica o delle ONG, ad esempio. Ciò potrebbe aumentare la probabilità che un decisore all'interno di un'impresa *brown* scelga di comunicare positivamente sulle prestazioni ambientali, peccando di *greenwashing*.

Questi quindi, sono i fattori scatenanti del *greenwashing*. I casi più frequenti possono essere ricondotti ad alcune categorie, quali: l'assenza di informazioni, che dovrebbero avvalorare quanto pubblicizzato; enfattizzazione di caratteristiche irrilevanti, tralasciando altre che potrebbero dare maggiore credibilità al green del prodotto; impegno inconsistente, circoscritto ad un singolo evento non ad una vera apprensione dell'impresa in materia ambientale; "sindrome dell'amico immaginario", consiste nel fornirsi marchi e certificazioni autonomamente, senza che sia intervenuto alcun terzo ente che ne abbia garantito la veridicità; autocelebrazione che può riguardare sia messaggi in cui viene comunicato l'impegno a sostenere iniziative ambientali, ma anche messaggi in cui si comunica la propria superiorità rispetto ai competitor per prodotti notoriamente poco green; utilizzo di immagini e termini che evocano una sensibilità ambientale non corrispondente alla realtà; "sindrome del green nerd", l'impresa utilizza informazioni, dati e linguaggi di difficile comprensione per i consumatori, i quali non ne possono verificare l'attendibilità.

L'atteggiamento delle imprese, in caso di *greenwashing*, può essere quindi, o passivo, in quanto non curante della presenza di competitor sul mercato, che con i loro prodotti green soddisfano, non solo le richieste del mercato, ma anche requisiti legislativi sempre più stringenti; oppure più attivo, nel senso che, capendo le debolezze e le

manCANZE di cui si è appena parlato, si intraprende un percorso migliorativo delle performance ambientali del prodotto. Ovviamente, quest'ultima prospettiva non è priva di difficoltà. Infatti, bisogna tener conto dei maggiori costi che possono essere richiesti come quelli di riorganizzazione aziendale (eliminando o migliorando impianti e scorte che non rispettano standard ambientali) e di investimento in nuove tecnologie. Inoltre, i processi di cambiamento sono molto complessi, in quanto, in molti casi bisogna crearne una integrazione sia all'interno dell'impresa, sia lungo la filiera produttiva. Introdurre poi, all'interno della cultura aziendale la tematica ambientale, può essere fonte di attriti e conflitti destabilizzanti. Tali difficoltà possono quindi essere dei limiti al cambiamento aziendale, che possono altresì, soprattutto in caso di PMI, unirsi a quelli tecnologici.

Ma invece, quando un prodotto dispone realmente di un vantaggio competitivo in termini green, perché può non riuscire a trasformarlo in un punto di forza per il mercato? Uno dei motivi può essere quello per cui, l'azienda teme che comunicando il proprio impegno solo in un'area o per un prodotto specifico, i consumatori ritengano che tutto ciò che ne resta fuori sia inquinante, ledendo l'immagine, ma anche le vendite dell'impresa. Se i cambiamenti sono stati consistenti rispetto al passato, inoltre, un'impresa che comunica il proprio impegno ambientale, può essere soggetta a paragoni di tipo presente-passato, creando, altresì, discontinuità e diffidenza da parte dei consumatori, e generando cautele nell'utilizzo del green marketing. Abbiamo accennato in precedenza, che è necessario costituire rapporti di integrazione anche lungo la filiera produttiva: se un'impresa fosse molto attiva sul lato ambientale e lo manifesta, potrebbe mettere in cattiva luce le altre imprese che magari non lo sono altrettanto, tra cui anche alcuni suoi partner. Un atteggiamento del genere potrebbe acuire la concorrenza, ed i competitor potrebbero fare di tutto per recuperare la quota di mercato persa, ad esempio sviluppando prestazioni migliori e comunicandole anche tramite paragoni nelle campagne di "pubblicità comparativa".

Dopo aver analizzato i vari driver/cause del *greenwashing*, nel prossimo paragrafo analizzeremo le conseguenze di questo fenomeno sui consumatori e sul brand, e nel sottoparagrafo le prospettive di risoluzione e regolamentazione del *greenwashing*.

2.3 Effetti del greenwashing sui consumatori e sul brand

Le analisi condotte in questo campo sono ancora poco consistenti. Da quanto emerge, però, possiamo distinguere gli effetti del *greenwashing* in due categorie: la prima, di macro-livello, quella che riguarda il lato finanziario e quindi la relazione tra il

fenomeno e la performance finanziaria; la seconda, di micro-livello, sui consumatori, riguardante gli effetti dei messaggi aziendali inficiati da falsità e ingannevolezza.

Dall'analisi di macro-livello è risultato che il *greenwashing*, come facilmente intuibile, non ha effetti positivi sugli indicatori di performance di un'impresa, quale ad esempio, il CAR (rendimenti anomali cumulativi).

L'analisi, invece, di micro-livello, ha confermato che i consumatori sono maggiormente influenzati ad acquistare, già con la sola presenza di segnali verdi, indipendentemente dal loro formato, modalità e qualità, e che questo influisce positivamente anche sulla percezione del marchio. Questi effetti positivi si mitigano a causa del *greenwashing*, poiché influisce negativamente sulla fiducia dei consumatori, che vengono confusi e considerano rischiosi il prodotto nello specifico, ma anche i prodotti verdi in generale, generando insoddisfazione e passaparola negativi.

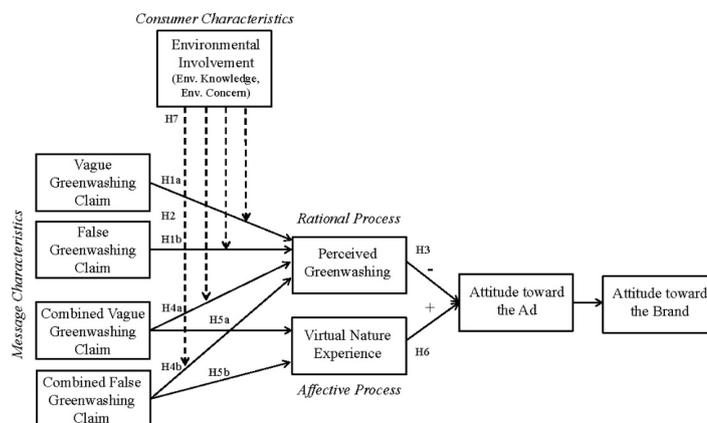
Il fenomeno analizzato riduce esponenzialmente gli effetti positivi generati dalle rivendicazioni ambientali, che potrebbero addirittura essere neutralizzati. Alcuni consumatori preferiscono credere ad informazioni provenienti da terze persone, o comunque reperite da fonti non ufficiali, proprio perché difettano di fiducia nei confronti delle affermazioni aziendali. Ciò implica quindi, che per questi consumatori, l'impresa stia mentendo. È comunque stato dimostrato che, un'organizzazione affetta *greenwashing*, è percepita in maniera migliore rispetto ad una *silent brown organization* (impresa per nulla impegnata sul lato ambientale, ma che non fa *greenwashing*). Infatti, i consumatori hanno un'immagine più positiva di un'impresa che comunica le proprie preoccupazioni verso le tematiche ambientali, anche se sanno che queste possono non essere vere (o non del tutto vere). Il *greenwashing* ha un effetto negativo anche sulla integrità morale dell'azienda percepita dai consumatori, poiché, sussiste un legame negativo fra il fenomeno e il loro scetticismo nei confronti della CSR comunicata dall'impresa.

Ritornando all'analisi di macro-livello si può asserire che il *greenwashing* ha effetti negativi anche per il lato economico. Infatti, in tal caso, le vendite di acquisto diminuiscono, minando al successo delle organizzazioni (cosa che non accade invece per le *vocal*, ma anche per le *silent, green organizations*, realmente impegnate sul lato ambientale). Serve altresì, una base solida dietro la comunicazione pro-ambientale, perché altrimenti questa non dà un contributo significativo alle intenzioni di acquisto. Come già notato in precedenza, quindi, non sussiste una relazione positiva fra *greenwashing* e prestazione finanziaria.

In sintesi, possiamo quindi dire che il *greenwashing* genera una serie di effetti diversi e consequenziali. Se da un lato, la performance ambientale comunicata, inizialmente, genera nei consumatori un maggiore interesse nei confronti dell'organizzazione, d'altro canto, questo è un effetto a breve termine, destinato a scomparire quando il fenomeno viene scoperto. Scomparso tale effetto, si genera una riduzione dell'interesse dei consumatori, che diventano, altresì, scettici nei confronti dell'integrità morale comunicata dall'impresa e assumono maggiori cautele negli acquisti futuri di prodotti green. Questi ultimi effetti, infine, minano alle basi dell'azienda, sia verso la CSR e le varie iniziative ambientali varate, sia alla performance finanziaria aziendale, poiché il *greenwashing* fa diminuire le intenzioni di acquisto dei consumatori, ledendo poi il successo aziendale.

A livello di mercato, il greenwashing, ne genera una saturazione: può rendere l'essere green come un attributo privo di significato.

Figura 7: effetti del greenwashing.



Fonte: Desirée Schmuck, Jörg Matthes & Brigitte Naderer

2.3.1 Future prospettive del greenwashing

Se esistesse una normativa per la comunicazione distorta delle performance aziendali, che disciplini ed istituisca sanzioni e conseguenze punitive per le imprese che fanno *greenwashing*, il numero di *brown organization* che comunicano positivamente le loro performance ambientali diminuirebbe.

Possiamo individuare due percorsi per diminuire l'incidenza del fenomeno sulle aziende. Il primo riguarda le *vocal organization*, sia verdi che marroni, affinché

quest'ultime migliorino le proprie prestazioni ambientali, cioè che passino da essere aziende che fanno *greenwashing* a *vocal green organization*. Il secondo percorso invece è più radicale e concerne, invece, la possibilità che le imprese marroni smettano di comunicare messaggi falsi e fuorvianti (*greenwashing organization*), e che quindi o smettano di essere marroni o che almeno, pur essendo poco attive sul lato ambientale, smettano di fare *greenwashing*.

Un ruolo incentivante, al fine di intraprendere uno di questi percorsi, viene ricoperto da dirigenti, ONG, e policymaker, che possono richiedere maggiore trasparenza riguardo le performance ambientali delle varie imprese, affinché ci sia una più agevole conoscenza sul *greenwashing* e uno stimolo ad attuare dei cambiamenti all'interno dell'azienda in termini di strutture, processi ed incentivi. Le informazioni che le ONG raccolgono, possono essere successivamente divulgate, giacché si identifichino quali imprese hanno una buona performance e quali una cattiva, incentivando quest'ultime a migliorare la propria resa ambientale. Esistono, infatti, dei settori in cui non vi è un obbligo sulla divulgazione di informazioni circa la performance ambientale, a livello di prodotto e a livello d'impresa. In tal caso, le ONG, entità governative e i manager stessi (che possono tra di loro collaborare), ne possono promuovere una volontaria divulgazione: in particolare, le prime due, spingono per la diffusione delle informazioni a livello di prodotto, mentre i manager, per quelle aziendali (tra cui, anche le collaborazioni, soprattutto lungo la filiera produttiva). Quando i manager forniscono tali informazioni, diventano anche più appetibili da parte degli *stakeholder*. In questo modo ci si augura che, divenendo una pratica diffusa, sempre più imprese saranno incentivate a diffondere informazioni aziendali e sui propri prodotti.

L'applicazione di etichette, create sia dalle entità governative che dalle ONG, può essere considerato un metodo per diffondere queste informazioni. Essendovi però una varietà di tipologie di *eco-label*, si può creare confusione nei consumatori e una minore credibilità in quanto divulgato, risolvibile solo tramite una centralizzazione e una standardizzazione delle procedure di etichettatura.

Una maggiore condivisione di informazioni sui casi di imprese che sono state soggette a *greenwashing*, inoltre, può aiutare a distogliere le *brown organization* a intraprendere lo stesso percorso, per paura di danni alla reputazione. Può soprattutto aiutare i consumatori a riconoscere un'impresa che sta facendo *greenwashing*.

Di cruciale interesse è l'impegno che i manager possono profondere nel contrastare i driver individuali e organizzativi al fine di evitare il *greenwashing*. Possono modificare

le strutture aziendali, istituire processi e procedure, o fornire incentivi e formazione. Inoltre, i manager possono avere un orientamento psicologico, a livello di driver individuale, che potrebbe offuscare il processo decisionale ottimale, in particolare quando le informazioni sono limitate; l'inerzia organizzativa può rallentare l'implementazione del cambiamento. Se le decisioni venissero centralizzate, non ci sarebbe una divulgazione e una dispersione delle informazioni all'interno dell'azienda, e quindi una minore possibilità di *greenwashing*. Dovrebbero, o essere istituiti standard per la circolazione interna di informazioni, o i dipendenti dovrebbero essere formati tramite corsi su cui vengono allertati del rischio di *greenwashing* per l'impresa, oppure sottoposti ad altri tipi di corsi, riguardanti la facilitazione della comunicazione intra-aziendale. Un altro metodo risolutivo potrebbe essere il fornire incentivi ai dipendenti, ad esempio premiando i dipendenti marketing per l'incorporazione di messaggi ambientali nelle comunicazioni, ed invece punendo quelli che hanno giocato un ruolo fondamentale per la creazione del *greenwashing*.

Abbiamo appurato in precedenza che esiste una normativa lassista in merito a tale fenomeno. Ma se una normativa più stringente esistesse, cosa succederebbe? In base a uno studio condotto sulla *Corporate Social Responsibility*, si è evinto che: un'impresa sceglie di essere *green* o *brown*, a seconda che la CSR aumenti o diminuisca i profitti. Se ne sperimenta un aumento quando il costo di attuazione della CSR è basso, oppure la qualità dell'ambiente esterno non è idonea, perché relativamente scarsa. In situazioni diametralmente opposte, se si attua la CSR, si genererà una riduzione dei profitti.

Se il *greenwashing* non è regolamentato, un'impresa marrone sarà più propensa a scegliere la strada verde, spinta dal fatto che la qualità dei propri prodotti percepita dal mercato aumenta se si nasconde la reale natura, di conseguenza aumentando le vendite e i ricavi. Questo accade quando si manifesta una CSR che ha a cuore la sostenibilità, anche nel caso in cui questa generi una riduzione dei profitti, poiché tale riduzione sarà comunque meno consistente di quella che si genererebbe se i consumatori sapessero la reale natura dei prodotti.

Si dovrebbe quindi, regolamentare il *greenwashing*? È un'arma a doppio taglio, poiché, anche senza regolamentazione, se i consumatori sono sufficientemente informati sulla possibilità di imbattersi nel fenomeno, molte imprese sono incentivate a diventare realmente green, perché i consumatori, tendendo a ricercare sempre più informazioni, acquisteranno prodotti *ecofriendly*, stimolando le imprese a diventare green. Essendo

l'ambiente mercato più qualitativamente elevato, si avvantaggia inoltre, l'adozione di una CSR (anche se diminuisce i profitti).

Il *greenwashing* è, in conclusione, profittevole solo per le imprese che operano in un mercato poco informato.

Nell'ultimo paragrafo dedicato a questo capitolo, analizzeremo in dettaglio un caso di *greenwashing* nel settore di interesse.

2.4 Il greenwashing nel settore alimentare italiano: il caso Ferrarelle

Ferrarelle S.p.A, nel 2012, venne sanzionata con una multa di 30mila euro dall'Antitrust (Autorità garante della Concorrenza e del Mercato) a causa della pubblicità che l'azienda faceva sulle bottiglie, definendole a "Impatto Zero". Le pubblicità aziendali erano basate, infatti, sulla nullità dell'impatto ambientale, definendo così l'impresa, come green.

In realtà, già il 15 aprile del 2011, il Giurì di Autodisciplina Pubblicitaria aveva condannato Ferrarelle per via delle etichette apposte sulle bottiglie da un litro e mezzo, su cui era scritto "prodotto a impatto zero". Questo valeva per 26 milioni di bottiglie prodotte, perché, a seguito di un accordo con LifeGate²⁸, una parte della somma che si ricavava dalla vendita, doveva essere utilizzata per ripopolare un'ampia area boschiva, compensando le emissioni di anidride carbonica generate durante la produzione. Stipulare questo tipo di accordi rientra nel novero degli strumenti di green marketing che sono finalizzati a migliorare l'immagine di mercato di un'impresa in un mercato sempre più attento all'ambiente e alle problematiche del cambiamento climatico.

Il Giurì fece leva sul fatto che, Ferrarelle, aveva lasciato intendere che tutte le emissioni di Co2 sarebbero state compensate. Invece, si scoprì che lo fu solo il 7% del totale annuo e che inoltre, tale progetto venne perpetrato solo per due mesi. L'azienda, da queste poche, e poco consistenti, iniziative, riuscì a crearsi un'immagine di brand *ecofriendly*. In realtà, *LifeGate* aveva concesso la licenza per il marchio "Impatto Zero®" per soli due mesi e neanche in via esclusiva. Il *claim* di Ferrarelle, invece, affermava che "la prima acqua minerale a Impatto Zero® in quanto è la prima società di

²⁸ <https://www.lifegate.it/>.

LifeGate è un *carbon broker*, ovvero, un'"agenzia di servizio", che propone, a quanti intendano compensare le proprie emissioni di gas serra, degli investimenti mettendo in relazione le organizzazioni che offrono progetti di compensazione delle emissioni inquinanti e le società che intendono acquistarne i benefici nella forma di "crediti di carbonio" generalmente chiamati VERs (Verified Emission Reduction) ciascuno dei quali equivale a una tonnellata di anidride carbonica.

imbottigliamento di acque minerali che utilizza il marchio Impatto Zero per caratterizzare parte della propria produzione compensando le emissioni di CO equivalente generate dall'intero ciclo di vita del prodotto”.

La condanna, richiedente una censura del messaggio diffuso, a causa della sporadicità dell'impegno, venne ribadita anche l'8 febbraio del 2012. In particolare, è stato ritenuto grave l'utilizzo di strumenti di green marketing, tra cui i *green claim*, per far leva sulla sensibilità ambientale dei consumatori. Tra l'altro questi *claim* non erano stati redatti secondo i criteri di chiarezza, veridicità, non ambiguità e non ingannevolezza, facendo credere anche di aver attuato una revisione dell'intera vita aziendale.

L'iniziativa condotta insieme a *LifeGate* era reale, ma l'utilizzo di immagini e slogan non era sufficientemente veritiero e immediato da far capire la portata del progetto. In tal modo, il prodotto e l'impresa si accreditavano di caratteristiche ambientali che non possedevano nella misura in cui erano state pubblicizzate, ma solo in misura ridotta, dato che il progetto era durato solo due mesi e la compensazione di Co2 riguardava solo il 7% annuale.

Ferrarelle dichiarava che “oltre 26 milioni (di bottiglie, n.d.r.) per il progetto Impatto Zero”, facendo pensare, tra l'altro, che l'azzeramento avrebbe riguardato la produzione di tutte le tipologie di bottiglie, quando in realtà, valeva solo per quelle da 1.5 litri. Essendo una delle aziende leader nel settore, l'Autorità dichiarò che la comunicazione pubblicitaria era contraria alla diligenza professionale ed era capace di falsare il comportamento economico del consumatore medio.

Etichetta acqua minerale Ferrarelle da 1,5 litri.



In conclusione, a questo capitolo sul *greenwashing*, possiamo quindi affermare che tale pratica si è evoluta nel tempo, andando a comprendere uno spettro più ampio di casistiche. Che è “favorevole” ingannare i consumatori tramite affermazioni false e ingannevoli solo quando il mercato è disinformato, altrimenti, quando è informato, è meglio adottare delle politiche realmente green. Abbiamo analizzato in un ultimo un caso

di *greenwashing* nel settore alimentare italiano: quello dell'azienda Ferrarelle, che seppur risalente a qualche anno fa, rimane uno dei casi più pertinenti.

Nel prossimo capitolo, invece, analizzeremo il fenomeno del *Bluwashing*, un fenomeno più nuovo rispetto a quello del *greenwashing* e per alcuni aspetti più complesso.

CAPITOLO 3: IL BLUEWASHING

3.1 Perché blu?

Il blu è il colore che rappresenta l'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), organizzazione intergovernativa a cui hanno aderito 193 paesi. L'ONU ha mutuato i propri scopi dalla Società delle Nazioni, tanto da sostituirla poi. Tra questi ritroviamo la pace e la sicurezza internazionale; la risoluzione di controversie internazionali, l'intrattenimento di relazioni tra i paesi, tenendo conto dei principi di autodeterminazione e di uguaglianza; la promozione della cooperazione economica e sociale; e soprattutto la promozione del rispetto dei diritti umani e delle libertà fondamentali.

In questo contesto, l'Organizzazione delle Nazioni Unite è di nostro interesse, poiché ha varato lo "United Nations Global Compact" (UNGC). Si tratta di un "patto", non vincolante, proposto dalle Nazioni Unite, al quale possono aderire imprese o Stati. Lo scopo è quello di incentivare all'adozione di politiche sostenibili e socialmente responsabili, reportando quanto svolto.

In che cosa consiste il *blue washing* quindi? È una pratica che non si discosta molto dal *greenwashing* in quanto a ingannevolezza del messaggio trasmesso ai consumatori. Le differenze risiedono nel fatto che il *blue washing* prevede l'inserimento di un terzo ente fra l'impresa e i consumatori: l'ONU, appunto. Inoltre, il *blue washing* è come se comprendesse anche il *greenwashing*, in quanto quest'ultimo si riferisce solo alla sfera della sostenibilità ambientale, mentre il primo riguarda la sostenibilità in generale e le politiche socialmente responsabili (quali l'adozione di CSR). Il *blue washing* in particolare però, si riferisce al fatto che le organizzazioni affermano di aver aderito ai 10 principi del Global Compact, solo a fini meramente pubblicitari, in quanto, nella realtà, l'adesione non sussiste. I benefici che derivano a queste aziende riguardano una maggiore accettazione pubblica e quindi maggiori profitti. Il problema rileva a seguito della scoperta del *blue washing*, poiché sia per l'azienda in questione, che per le altre, magari realmente impegnate nel campo sociale, si rende più difficile l'accesso a benefici ed incentivi sia del governo che delle organizzazioni private.

Un'altra ma significativa differenza con il *greenwashing* è inerente al fatto che, il *greenwashing* è una pratica volontariamente messa in atto dalle aziende, mentre il *blue washing*, è relativo all'incapacità dell'organizzazione di continuare a rispettare i principi ai quali ha aderito. L'unica possibilità di risoluzione per questa seconda problematica è mettere in atto controlli continui da parte dello Stato, delle sue agenzie, anche private, o

i singoli, al fine di fermarla. Solo a seguito di ciò, si potrebbe eliminare il fenomeno ed attuare, in seguito, reali cambiamenti all'interno della società, e solo così il marketing potrebbe essere utilizzato per pubblicizzare eventi reali, e non il semplice desiderio di raggiungere degli obiettivi. Senza questi controlli, la maggior parte della critica afferma che non sussiste alcuna certezza che le organizzazioni aderiscano a questi dieci principi, e che quindi la partnership da loro vantata, è meramente uno stratagemma per migliorare l'immagine aziendale.

Lo United Nations Global Compact è un programma di regolamentazione volontaria (che sono tra i più importanti strumenti di politica pubblica), cui le organizzazioni partecipanti aderiscono per il miglioramento delle proprie politiche ambientali e di quelle sui diritti umani dei lavoratori. Questi programmi, a loro volta, possono essere analizzati secondo o un approccio basato sulle norme oppure secondo quello basato sugli incentivi. In base al primo, il problema di tali programmi, che vale, quindi, anche per il caso del *blue washing*, sussiste poiché non sono possedute le conoscenze e le capacità necessarie per aderirvi, o perché non esistono dei canali di connessione che incentivino al puntuale rispetto dei principi. In base all'approccio basato sugli incentivi invece, l'adesione viene minata dal costo che essa comporta. Attività di monitoraggio ed esecutive, però, in tal caso, possono creare incentivi compensativi che inducano alla partecipazione.

Il fenomeno del *blue washing* può essere, a sua volta, ricondotto a questi due paradigmi. In base all'approccio sugli incentivi, quindi, coloro che partecipano al programma sono motivati a sottrarvisi, con ciò, giovando dei benefici che derivano dall'adesione ma, al contempo, non sostenendo costi di attuazione. La problematica, secondo questo paradigma, può essere risolta solo con meccanismi di rilevazione di non conformità, che permettano di anticipare il *free riding*. Invece, secondo l'approccio basato sulle norme, la persuasione, le norme e l'apprendimento, possono indurre i membri ad attuare ciò a cui hanno aderito. L'incentivo proviene dalla creazione di network e dalla logicità delle azioni svolte. Tale approccio può essere sintetizzato nella frase di March e Olsen del 2006, in cui affermano che “le regole sono seguite perché sono percepite come naturali, giuste, previste e legittime”.

Quindi, la differenza sostanziale tra i due approcci rileva nella motivazione per cui le imprese partecipanti sono inadempienti. Per l'approccio basato sugli incentivi, le organizzazioni non ottemperano volontariamente ai loro obblighi; per l'approccio basato

sulle norme, invece, la colpa è da addurre alla mancanza di socializzazione, poiché, non esistono norme appropriate.

Se le organizzazioni partecipanti non sono puntuali nel rispetto di questi programmi, i problemi possono riguardare sia il lato settoriale e nazionale, ma anche quello globale. I benefici che ne derivano sono una buona reputazione e un'accezzazione maggiore dagli stakeholders ma, lungo la catena produttiva, i vari fornitori possono richiedere che le aziende a cui si rivolgono abbiano aderito a questo tipo di programmi; le richieste possono, altresì, provenire anche dai consumatori o da organismi regolamentativi. Non basta però che un'organizzazione abbia preso parte a tali programmi, in seguito bisogna che investa risorse, e che attui cambiamenti attitudinali affinché asserisca ai propri obblighi.

Tuttavia, il modello con cui è stato creato lo United Nations Global Compact dà l'opportunità alle aziende di finire nella trappola del *blue washing*, poiché i cambiamenti da attuare nella *Corporate Social Responsibility* per le loro prestazioni ambientali e sui diritti umani sono costosi, e quindi per molti, non realmente attuabili. Lo UNGC, inoltre, per come è strutturato, prevede delle sanzioni minime, quali, ad esempio, l'espulsione di un membro solo se sbaglia ad inviare i report sulle attività rilevanti, per molti anni di fila.

Il termine *blue washing* può, in maniera inconsueta e marginale, infine, essere utilizzato per criticare le modalità di gestione dell'acqua di un'impresa, la quale vuole definirsi, in questo campo, come detentrica di strategie progressive ed "amica" degli oceani.

3.1.1 United Nations Global Compact

Lo UNGC venne lanciato nel 2000, a seguito del precedente annuncio di Kofi Annan²⁹, durante il Forum di Economia Mondiale del 1999. È, come accennato precedentemente, uno strumento di politica pubblica globale, e cioè, un insieme di dieci principi in materia di diritti umani, standard lavorativi, ambiente e corruzione, a cui le aziende che vi aderiscono sono obbligate a rispettare. In realtà, fino al 2004 i principi erano 9, poiché, quello sull'anticorruzione venne aggiunto, sempre da Annan, solo successivamente.

I principi, nello specifico, sono:

²⁹ Kofi Annan (1938-2018), fu un diplomatico delle Nazioni Unite ghanese. Ricoprì anche il ruolo di segretario generale delle Nazioni Unite (il settimo), con carica fino al 31 dicembre 2006. Il discorso che tenne nel '99, venne chiamato proprio "The Global Compact".

Diritti umani

- 1- Le organizzazioni devono supportare e rispettare la salvaguardia dei diritti umani internazionali proclamati; e
- 2- Assicurarsi che non sono complici di abusi sui diritti umani.

Lavoro

- 3- Le organizzazioni devono supportare la libertà di associazione e il riconoscimento del diritto di contrattazione collettiva.;
- 4- Eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio.
- 5- L'effettiva abolizione di lavoro infantile.
- 6- L'eliminazione di discriminazioni per l'impiego e l'occupazione.

Ambiente

- 7- Le organizzazioni dovrebbero supportare un approccio precauzionale alle sfide ambientali.
- 8- Le organizzazioni devono intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilizzazione ambientale.
- 9- Incoraggiare allo sviluppo e alla diffusione di tecnologie rispettose dell'ambiente.

Anticorruzione

- 10- Le organizzazioni devono lavorare contro la corruzione in tutte le sue forme, compresa l'estorsione e la corruzione ambientale.

Il Global Compact incorpora alcuni capisaldi che erano già stati inseriti in altri trattati internazionali, firmati anteriormente dai vari governi, tramutando, però, le decisioni internazionali, in obbligazioni intra-aziendali, che le organizzazioni partecipanti devono rispettare. I trattati a cui si rifà sono: la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani; la Dichiarazione sui Principi e i Diritti Fondamentali dei Lavoratori; la Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e sullo Sviluppo; e la Convenzione delle Nazioni Unite contro la Corruzione.

Al fine di assicurare adesione a tali obbligazioni, il Global Compact incoraggia le aziende a condividere le informazioni e a creare delle reti o community, poiché, si ritiene che i meccanismi di monitoraggio siano poco credibili.

Da un'analisi di circa 3000 organizzazioni americane, nel periodo tra il 2000 e il 2010, si è riscontrato che, l'efficacia del Global Compact è stata maggiore nelle aree dei diritti umani, quindi dei diritti dei lavoratori, e per l'ambiente. Per quelle che non hanno

aderito al patto, le prestazioni in questi ambiti sono state peggiori, e la causa è da additare al consistente costo richiesto per il cambiamento della *Corporate Social Responsibility*. Tuttavia, in alcune delle organizzazioni membro, è stato riscontrato un fallimento nelle aree su menzionate, poiché, le azioni fatte sono positive ma poco costose, deducendo così che la partnership con le Nazioni Unite è stata stretta solo per motivi strategici, e quindi *blue washing*.

Lo United Nations Global Compact cerca di affrontare le esternalità negative con degli obiettivi imprecisi, con lo scopo di raggiungerli tramite principi di carattere istituzionale, piuttosto che con meccanismi di monitoraggio o di attuazione. John Ruggie³⁰ e Georg Kell³¹ affermarono che lo UNGC è un quadro di riferimento e dialogo per le organizzazioni, affinché queste, con i loro comportamenti, convergano verso principi universalmente condivisi. Ruggie, però, individuò nella mancanza di un codice comportamentale, contenente specifici criteri di performance e meccanismi indipendenti per il controllo dell'adesione delle organizzazioni, i punti di criticità del Global Compact. Quest'ultime, infatti, presentano l'operato svolto all'interno delle varie aziende, affinché, possano dimostrare il loro impegno ad avere tramutato i principi a cui hanno aderito, in reali pratiche aziendali. In questo modo si sviluppa un dialogo fra le Nazioni Unite, le organizzazioni, la forza lavoro e le organizzazioni della società civile, che permette di raggiungere, tramite consenso, una definizione delle procedure, esperienze ed azioni che hanno permesso di ottenere i risultati migliori. In seguito, la pubblicazione online permetterà di definire queste *best practice*, quali standard di riferimento per l'attuazione della *Corporate Social Responsibility*, facendo sì che, coloro che non li attuino, vengano tagliati fuori per mancanza di trasparenza, dialogo, difesa e competitività.

In merito, appunto, all'espulsione delle organizzazioni per violazioni dell'etica o per accuse illecite, Kell rispose, in un'intervista del 2010³², che la partecipazione all'UNGC, non implica la perfezione, poiché si tratta di una piattaforma di dialogo, apprendimento e di partenariato. Il che vuol dire che, un'organizzazione che vuole allinearsi ai principi delle Nazioni Unite e raggiungere gli obiettivi da essa definiti, tramite lo svolgimento di attività proposte, può farlo, senza che il Global Compact possa dare dei giudizi in merito. Kell aggiunse, che era cosciente del fatto che questo avrebbe potuto causare fraintendimenti e critiche, ma che solo con delle barriere all'entrata basse,

³⁰ John Ruggie è la mente dietro lo United Nations Global Compact. È professore di "Diritto Umanitario" e "Affari Internazionali" ad Harvard.

³¹ Georg Kell è il fondatore del Global Compact e fu direttore esecutivo del Global Compact Office.

³² www.ipsnews.net/2010/06/qa-bluewashing-has-become-a-very-risky-business.

si sarebbero potute risolvere le controversie tramite conversazione e condivisione delle conoscenze.

Molte delle critiche sono pervenute da parte di vari autori che affermano come nella realtà esistano dei meccanismi, come quanto voluto secondo il principio basato sulle norme, che portino all'adesione delle organizzazioni. Le critiche più feroci sono provenute, invero, dalle organizzazioni di società civile (quale in prima linea Greenpeace, ad esempio), che contestano che, la forma su cui è stato modellato il Global Compact, permette alle aziende di essere accusate di *blue washing*, poiché queste si avvolgono nella bandiera delle Nazioni Unite in modo da ripulire la loro immagine e distrarre gli *stakeholder* dalle preoccupanti performance in ambito ambientale ed umanitario. L'accusa ricade sempre sulla inesistenza di meccanismi di controllo e sanzionatori che concedono alle organizzazioni di ottenere numerosi benefici, senza mettere in atto azioni concrete.

Ma come si aderisce allo United Nations Global Compact? È molto semplice: l'Amministratore Delegato della nuova società membro redige una lettera di impegno, nella quale si esprime supporto ai 10 principi. Dopodiché, ogni anno, deve essere inviato un report, chiamato Comunicazione sui Progressi (*Communication on Progress, COP*), di cui però, l'UNGC non verifica le affermazioni contenute, né in maniera autonoma, né tramite terze parti. Infatti, è compito dei membri o degli attivisti far luce sui casi di performance scarse o se i report contengono informazioni decettive (e quindi se vi è di fronte ad un caso di *blue washing*). Tale documento permette di far luce sui progressi fatti per l'implementazione dei 10 principi, con una successiva condivisione con gli *stakeholder*. L'unico elemento che viene richiesto di inserire è un'attestazione in cui viene evidenziato un supporto continuativo al Global Compact, una descrizione delle attività svolte a supporto delle quattro aree e l'entità dei ritorni finanziari. Il patto fornisce solo un sistema di reclami, tramite cui gli *stakeholder* possono evidenziare gli abusi; tuttavia, il sito del Global Compact non contiene alcuna procedura di rivendicazione.

In un rapporto del marzo 2011, la *Joint Inspection Unit (JIU)*, unico organismo con la possibilità di rivedere tutti i dipartimenti e le agenzie specializzate del sistema globale delle Nazioni Unite, composta da undici ispettori eletti dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite, redisse una relazione contenente 16 raccomandazioni per la stessa Assemblea Generale, che servivano per migliorare il Global Compact. In particolare, le preoccupazioni della JIU si rivolgevano ai criteri di ammissione, ritenendo necessario istituirne altri più severi. Fu proposto di mutuare il modello dell'UNICEF, l'agenzia per

l'infanzia, la quale, prima di avviare partnership con imprese commerciali, fa esaminare le domande di ammissione a esperti esterni indipendenti sulla base di criteri definiti. Nel 2015, comunque, il Direttore Esecutivo, Lise King, sulla mancanza di organismi di controllo nel Global Compact, affermò in un'intervista³³: "*we are the guide dogs, not the watchdogs*" (siamo i cani guida, non i cani da guardia). È da affermare comunque che, a seguito di nuove linee guida, le organizzazioni membro che hanno violato i diritti umani, non posso formare una partnership con l'ONU.

Possiamo sintetizzare i problemi del Global Compact in quattro categorie:

- 1- **Organizzazioni sbagliate**: è stata concessa la partecipazione ad alcune organizzazioni, che avevano violato apertamente diritti umani, dei lavoratori e dell'ambiente. In particolare, questa critica venne mossa quando alcune organizzazioni, ritenute violatrici di diritti umani e/o ambientali, quali ad esempio la olandese "Royal Dutch Shell plc", produttrice di gas e petrolio (che fu tra le prime nel 2000), presero parte all'iniziativa. La possibilità data a queste organizzazioni, era contraria alle linee guida delle Nazioni Unite, poiché in queste era affermato che "le organizzazioni che violano i diritti umani non sono ammissibili alla partnership".
- 2- **Relazioni sbagliate**. L'ONU deve avere interazioni con le organizzazioni, ma non può costruire con queste delle partnership. Alcune delle partnership che l'ONU ha stretto nel corso di questi 19 anni, sono stato oggetto di critiche poiché, alcune di queste non condividevano gli stessi obiettivi dell'organizzazione, anzi alcune imprese, sempre secondo la critica, hanno dei fini diametralmente opposti a quelli delle Nazioni Unite. L'ex direttrice dell'UNICEF, Carol Bellamy, disse infatti, che non era possibile regolare e simultaneamente stringere accordi con delle organizzazioni, con obiettivi antitetici.
- 3- **Immagine sbagliata**. L'immagine positiva delle Nazioni Unite è messa a repentaglio dai cattivi propositi delle organizzazioni, le quali cercano solo di fare *blue washing*, ergendosi a sostenitori dei principi dell'ONU. Possiamo recuperare dal punto 1, l'esempio della compagnia olandese "Royal Dutch Shell plc", la quale viene associata a violazioni dei diritti umani ed ecologici, e, più in generale, facendo parte del settore petrolifero, abusa del proprio potere, e nociva per il riscaldamento globale. Invece, le Nazioni Unite rappresentano la pace, la

³³ www.dw.com/en/global-compact-a-guide-dog-not-a-watchdog/a-18781065

sicurezza, i diritti umani, lo sviluppo, l'ambiente e la salute, e questi valori devono rimanere chiari e distaccati, senza possibilità che vengano intaccati da quelli delle altre organizzazioni. Quando l'ONU crea partnership con imprese del genere, è come se approvasse quanto da queste viene svolto, trasferendo loro inoltre, l'immagine positiva della bandiera delle Nazioni Unite, e dando altresì, l'opportunità di fare *blue washing*.

- 4- ***Nessuna attività di monitoraggio o di attuazione.*** Le aziende decidono solamente di aderire ai principi contenuti nel Global Compact, senza successivamente seguirli. Le ONG possono scrutinare le affermazioni fatte dalle compagnie, che pubblicano successivamente sul sito web delle Nazioni Unite, e solo in seguito queste possono confutarle. L'ONU, infatti, non ha né il mandato, né la capacità di monitorare e di far rispettare i principi del Global Compact, venendosi a creare così un limbo tra l'insistenza delle ONG e la resistenza delle organizzazioni.

Sono state anche proposte delle linee guida per far aumentare la cooperazione tra le Nazioni Unite e i vari business, in modo da assicurare l'integrità e l'indipendenza dell'organizzazione internazionale. Si parla di cooperazione in termini di raccolta fondi, dialogo politico, difesa, aiuti umanitari e sviluppo, poiché, i business coinvolti devono dimostrare una "cittadinanza responsabile". Tra le altre prescrizioni, ritroviamo quella per cui non possono essere venduti prodotti con il logo dell'ONU (il ramoscello di ulivo), ma che questo può essere affiancato a quello di un'organizzazione, quando questa promuova progetti di carattere sociale.

*"We cannot fail in this endeavor. Too much is at stake. Globalization and open markets are at stake. Ending world poverty is at stake. So too are human decency and the future of the planet."*³⁴. (Non possiamo fallire in questo tentativo. C'è troppo in gioco. La globalizzazione e il mercato aperto sono in gioco. La fine della povertà nel mondo è in gioco. Lo sono anche la decenza e il futuro del pianeta). Con questa frase può essere sintetizzata l'ideologia dietro la creazione de l'UNGC: il mercato aperto è considerato dai vertici delle Nazioni Unite, come l'unico mezzo possibile per sottrarre milioni di persone dalla condizione povertà in cui si trovano. Ovviamente, la globalizzazione è anche osteggiata, soprattutto da coloro che ritengono che questa vada a danneggiare i paesi in via di sviluppo,

³⁴ Kofi Annan, discorso sul Global Compact, 2000.

gli agricoltori, i consumatori e l'ambiente, e che quindi necessiti di "smussatura", in modo da prevenire contrasti e permettere, invece, un'equa distribuzione dei benefici. All'inizio degli anni 2000, si fronteggiarono sul tema, l'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, e l'ex direttore del "*Third World Network*", Martin Khor. Il primo, infatti, sosteneva che senza la globalizzazione, non si sarebbero potuti sostenere i diritti dei lavoratori, dell'uomo e dell'ambiente, remando contro la creazione di un mercato unico globale e un regime di scambi multilaterali. Khor, invece, sosteneva che la globalizzazione era necessaria alle istituzioni finanziarie e alle grandi compagnie solo affinché avessero più potere.

Il Global Compact, dal 2000 al 2015, venne utilizzato per supportare e raggiungere gli obiettivi definiti come *Millenium Development Goals* (MDG). Si trattava di otto obiettivi di sviluppo internazionale stabiliti nel Millenium Summit dell'ONU del 2000. I 191 paesi aderenti garantirono che, entro il 2015, avrebbero:

- 1- Eliminato la povertà estrema e la fame;
- 2- Raggiunto un'educazione primaria universale;
- 3- Promosso l'equità di genere e dato maggiore potere alle donne;
- 4- Ridotto la mortalità infantile;
- 5- Migliorato la salute delle mamme;
- 6- Combattuto l'HIV/AIDS, la malaria e altre malattie;
- 7- Assicurato stabilità ambientale;
- 8- Sviluppato una partnership globale per lo sviluppo.

In seguito, quando il compito venne assolto nel 2015, il supporto venne rivolto a favore del raggiungimento dei *Sustainable Development Goals*³⁵.

Oltre alle imprese, anche le città possono partecipare al Global Compact, a partire dal 2001, anno in cui Melbourne, in Australia, propose alle Nazioni Unite di poter estendere la possibilità di aderire all'UNGC, non solo alle imprese, ma anche alle città. Venne lanciato così lo *UN Global Compact-City Programme*, nel 2002, con l'obiettivo di migliorare la vita urbana. Attualmente, dati aggiornati al 2019, sono presenti 130 città che hanno aderito al progetto. Sotto la direzione di David Teller, nel 2003, venne creato il cosiddetto "*Melbourne Network*", il quale prevedeva, in primis di individuare ed ottenere dal governo le risorse necessarie per affrontare una tematica urbana, e poi di creare una *partnership* intersettoriale tra imprese, società civile e governo. Tale

³⁵ Ne parleremo nel prossimo sotto-paragrafo.

metodologia venne incrementata, nel 2012, con il “*Circles of Sustainability*”, tramite il quale si individua quale ambito necessiti di aiuto, sempre con l’obiettivo della sostenibilità, tra quello economico, ecologico, politico e culturale. L’obiettivo con il quale viene elaborato, è quello di creare un’immagine sulla sostenibilità della città, rappresentando i punti di forza e di debolezza, tramite un metodo valutativo rigoroso.

Inoltre, esistono 85 network locali che avanzano iniziative, inerenti al Global Compact, a livello di paese. Il lavoro che queste svolgono, permette alle aziende e alle varie organizzazioni no-profit, di capire come elaborare un business sostenibile in base alle caratteristiche linguistiche, nazionali e culturali del paese in cui si trovano. Sono organismi indipendenti che lavorano però, a stretto contatto con i vertici delle Nazioni Unite.

3.1.2 Sustainable Development Goals

Abbiamo precedentemente accennato, che avendo raggiunto i *Millenium Development Goals* nel 2015, il Global Compact, da tale anno, è stato, ed è tutt’ora, utilizzato per il raggiungimento dei *Sustainable Development Goals* (SDG). Questi 17 obiettivi, che sono stati definiti nel Settembre 2015, e ufficialmente entrati in vigore il primo gennaio 2016, sono contenuti nella cosiddetta “Agenda 2030” e permettono, ai 193 stati delle Nazioni Unite aderenti, di definire un piano per raggiungere “un futuro migliore per tutti”³⁶.

È previsto per il conseguimento degli SDG, un arco temporale di 15 anni. Durante questo periodo, i membri dovranno intraprendere un percorso per combattere l’estrema povertà, le ingiustizie e le inuguaglianze, ed inoltre proteggere il pianeta, includendo nel processo, i governi, i business, la società civile e i cittadini. Possono inoltre partecipare, al raggiungimento degli SDG, tutte le organizzazioni, indipendentemente dal settore di appartenenza e dalla grandezza.

Il compito del Global Compact è quello di stimolare le imprese partecipanti a diventare socialmente responsabili ed in seguito, di far loro intraprendere la strada dell’innovazione e della collaborazione, affinché si risolvano delle sfide sociali. Tra quest’ultime ritroviamo: la risoluzione della crisi climatica, della scarsità dell’acqua e del cibo, la povertà, le guerre e l’ineguaglianza. Il settore privato, e quindi le varie compagnie, possono fornire soluzioni a queste problematiche, tramite cambiamenti del business

³⁶ www.unglobalcompact.org/sdgs/about

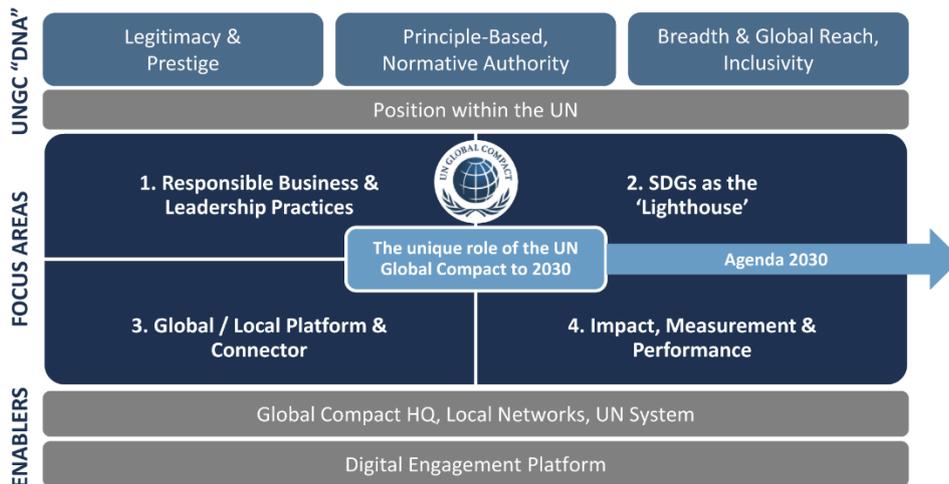
model e dei valori intra-aziendali. Per iniziare, infatti, i 10 principi del Global Compact devono essere inseriti all'interno dell'azienda, tramite l'approvazione di strategie e di operazioni inerenti. Ovviamente, quando una di queste pratiche viene adottata, bisogna considerare il fatto che non vada a danneggiare quelle di un'altra area.

La strategia che le nazioni unite hanno deciso di implementare permette di amplificare quanto contenuto nei dieci principi del global compact, tramite anche la scelta di nuovi scenari, e di sostenere gli SDG tramite, soprattutto, la creazione di partnership. Le aree di interesse comprenderanno:

- ***Business Responsabile & Pratiche di Leadership***: cioè la promozione dei principi e dei valori delle Nazioni Unite alla comunità imprenditoriale globale.
- ***Gli SDG come "Lighthouse"***: mantenendo i dieci principi come base, il contributo aziendale all'Agenda 2030 sarà focalizzato verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile
- ***Global-Local Platform & Connector***: si crea la "Piattaforma delle Piattaforme" che permette di curare le pratiche, gli strumenti e le iniziative di organizzazioni che la pensano allo stesso modo.
- ***Impatto, misurazione e prestazioni***: i business devono comunicare l'impatto e i progressi fatti sui Dieci Principi e sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, per comprendere l'impatto della sostenibilità aziendale sia sulla società che sui profitti.

Alla base di tutto il lavoro ci saranno le Reti Locali, create perché il Global Compact ha un'ampia base geografica, che è parte fondamentale dell'organizzazione. L'ONU, inoltre, vuole rafforzare la propria presenza sul campo in modo da avere un maggior contatto con le imprese aderenti.

Figura 8: schema riassuntivo della creazione di partnership con l'ONU.



Fonte: www.unglobalcompact.org

L'ONU si è quindi chiesta come poter portare nella pratica quanto venne stabilito nel Global Compact. La *vision* verso cui le NU si stanno muovendo asserisce “*to mobilize a global movement of sustainable companies and stakeholders to create the world we want*” (creare un movimento globale di imprese e stakeholder sostenibili, per creare il mondo che vogliamo). Infatti, gli SDG e il programma stilato a Parigi, chiamato Accordo sul Clima, fanno parte del più ampio progetto mai varato, che garantisce pace e prosperità in un mondo sano. Il ruolo centrale viene ricoperto dalle imprese, che sono considerate pioniere del cambiamento.

Quali sono nello specifico questi *Sustainable Development Goals*? Nel 2030 ci si augura che siano raggiunti gli obiettivi di:

- 1- **Debattere la povertà**; “far finire la povertà in tutte e sue forme”.

Ancora oggi, una persona su dieci vive in condizioni di povertà estrema, cioè con meno di 1.90\$ al giorno. La povertà, cui questo obiettivo si rivolge, è oltre quella della semplice mancanza di ricavi e di risorse. Infatti, il primo obiettivo degli SDG riguarda anche la mancanza di servizi, quali l'educazione, l'assistenza sanitaria, la sicurezza. le condizioni di povertà danneggiano tutti i gruppi sociali, ma in particolar modo i bambini, i quali non possono ricevere, ad esempio, adeguata educazione, sicurezza, nutrimento. Il raggiungimento dell'Obiettivo 1 è ostacolato dalla mancanza di crescita economica nei paesi più poveri del mondo, la crescente disuguaglianza e anche l'impatto del cambiamento climatico.

- 2- **Zero fame nel mondo**; “far finire la fame, raggiungere sicurezza alimentare e migliorare la nutrizione, e promuovere un'agricoltura sostenibile”.

Entro il 2030 tutte le forme di malnutrizione e la fame devono essere debellate. Tale obiettivo si può raggiungere raddoppiando la produzione agricola e i ricavi dei piccoli produttori agricoli, assicurando sistemi sostenibili per la produzione di cibo, e migliorando progressivamente la qualità della terra. Tra gli altri obiettivi, che sono ricompresi nell'SDG 2, ritroviamo quello di mantenere una diversificazione genetica dei semi, aumentare l'accesso ai terreni, prevenire restrizioni sui commerci e distorsioni nel mercato agricolo mondiale, per limitare, altresì la volatilità dei prezzi e ultimo, ma forse più importante, far finire la malnutrizione dei bambini. La maggior parte delle persone malnutrite si trova nei paesi in via di sviluppo, e circa una persona su nove lo è. L'eliminazione della fame e della malnutrizione, secondo una stima del 2013 de *l'International Food Policy Research Institute*, in base ai progressi conseguiti dalla Cina, Vietnam, Brasile e Thailandia, dovrebbe essere conseguita nel 2025, prima del previsto 2030, quindi. Secondo uno studio di Nature, invece, non ci sarà una fine della malnutrizione per il 2030.

- 3- **Migliorare le condizioni di salute e di benessere;** “assicurare vite sane e promuovere il benessere per tutti a tutte le età”.

Raggiungere l'obiettivo 3 significherebbe aumentare le aspettative di vita e ridurre, invece, i driver che provocano la morte materna e dei bambini. Il numero di morti che ci si “augura” è di 25 nati su 1000, in confronto a quello odierno di 41, che si era già ridotto da 78. Ovviamente, i bambini dei paesi più poveri sono esposti a un rischio maggiore. Secondo le stime fatte, più di 60 paesi non raggiungeranno tale obiettivo entro il 2030, e tra questi, la metà non lo farà neanche entro il 2050. L'SDG 3, inoltre, punta a ridurre anche la mortalità materna poiché questa è tra le maggiori cause di morte, per le ragazze dai 15 ai 19 anni. Per raggiungere tale obiettivo, l'ONU cerca di ridurre i casi di gravidanza in adolescenza, fornendo dati migliori per le donne e per le ragazze, e assicurando alla nascita assistenti qualificati. Altri progressi sono stati fatti migliorando l'accesso all'acqua pulita e l'igiene, riducendo anche la malaria, la tubercolosi, la poliomielite e la diffusione dell'HIV e dell'AIDS. Ci si augura che, entro il 2030, sia garantito un accesso universale alle medicine essenziali e ai vaccini, e che il benessere e la salute dei cittadini siano migliorati tramite un'adeguata prevenzione. In ultimo, questo Goal tende alla cura di coloro che fanno abuso di sostanze stupefacenti, di coloro che

rimangono lesi negli incidenti stradali, e di prevenire la contaminazione da sostanze chimiche dell'aria, dell'acqua e del terreno.

- 4- **Adottare un'educazione qualificata;** “assicurare un'educazione di qualità, inclusiva ed equa, e promuovere opportunità permanenti di apprendimento per tutti”.

Molti progressi sono già stati compiuti per l'accesso alle scuole primarie, sia per i bambini che le bambine. Infatti, il numero di bambini che rimangono senza tale educazione, si è dimezzato in 20 anni, anche se, 103 milioni di giovani ne difettano. Entro il 2030, a tutti i ragazzi e le ragazze dovrà essere garantita un'educazione primaria e secondaria, e che questa sia libera, equa e di qualità. I dati per tracciare i progressi fatti, però, sono difficili da tracciare e di conseguenza sono molto scarsi, rendendo difficile analizzare e identificare se ci sono dei bambini che vengono lasciati indietro.

- 5- **Uguaglianza di genere;** “raggiungere l'uguaglianza di genere e rendere più forti donne e ragazze”.

Dare la possibilità alle ragazze e alle donne di avere eguale accesso all'educazione, all'assistenza sanitaria, a lavori decenti e una rappresentazione politica ed economica nei processi decisionali, migliorerebbe le economie sostenibili, beneficiandone, così, sia la società che l'umanità. In molte nazioni, le discriminazioni di genere sono presenti nei sistemi legali e nelle norme sociali, mentre in altri, la parità tra uomini e donne è garantita nelle costituzioni. Raggiungere la parità tra i sessi infatti, richiede una legislazione specifica, che vada a dare maggiore potere alle donne di qualsiasi età, e che garantisca una educazione secondaria obbligatoria. Le attenzioni che devono essere rivolte alle donne devono essere uguali a quelle per gli uomini, sia nella sfera privata che quella pubblica. Tra gli altri obiettivi dell'SDG 5 ritroviamo quello della riduzione dei matrimoni in giovane età, infatti si presume che tra il 2017 e il 2030 ci saranno 150 milioni di ragazze sposate prima del compimento del diciottesimo anno di età. La fine delle discriminazioni di genere può avvenire solo se le donne sono ascoltate, e cioè se da oggetto del cambiamento, ne diventino protagoniste.

- 6- **Acqua pulita e igiene;** “assicurare l'accesso e gestione sostenibile dell'acqua e igiene per tutti”.

Sei persone su dieci, tutt'oggi, non hanno accesso ai servizi sanitari e circa la metà a quelli idrici. Se queste persone ne potessero usufruire, invece, sarebbero

maggiormente protetti dalle malattie e potrebbero essere più economicamente produttivi. Ritorna anche qui il tema dell'equità, in quanto, i servizi devono poter essere accessibili da parte di tutti, indipendentemente dal sesso, l'età e se gli individui presentano forme di disabilità. I migliori risultati si ottengono se si crea una cooperazione tra i governi, la società civile e il settore privato.

- 7- **Energia pulita e sostenibile;** “assicurare un accesso sicuro, sostenibile e moderno all'energia per tutti”.

Nel 2030, quando sarà anche aumentata la diversità di energie rinnovabili, l'efficienza energetica e la cooperazione internazionale, saranno facilitate da un migliore accesso alle tecnologie pulite e ai relativi investimenti. Questo permetterà ai paesi meno sviluppati di intraprendere un percorso industriale. Il target per questo obiettivo è del 95%, contro il 57% odierno.

- 8- **Condizioni di lavoro soddisfacenti e crescita economica;** “promuovere una crescita economica sostenuta, inclusiva e sostenibile, assunzioni piene e produttive e lavoro decente per tutti”.

Si ritrova una suddivisione degli obiettivi, alcuni da raggiungere entro il 2020, altri entro il 2030. Tra i primi compare la riduzione della disoccupazione giovanile, anche tramite l'attuazione di strategie globali, quali il *Global Jobs Pact*, promosso dall'Organizzazione Internazionale Del Lavoro. Entro il 2030, l'obiettivo da raggiungere è quello dell'adozione di politiche per un turismo sostenibile, affinché si creino nuovi posti di lavoro. Rafforzare le istituzioni finanziarie domestiche e fornire maggiore supporto al programma *Aid for Trade*, permette uno sviluppo delle economie dei paesi in via di sviluppo. Per questi ultimi ci si augura una crescita economica del PIL del 7%. Gli obiettivi della crescita economica e degli investimenti infrastrutturali devono essere valorizzati, diventando priorità.

- 9- **Industria, innovazione e infrastrutture;** “costruire infrastrutture resistenti, promuovere un'industrializzazione inclusiva e sostenibile, e accelerare l'innovazione”.

La produzione manifatturiera è una delle fonti primarie di impiego e ricopre anche un'ampia percentuale della produzione industriale nelle economie in via di sviluppo, meno in quelle sviluppate.

- 10- **Ridotta ineguaglianza;** “ridurre le disuguaglianze di reddito tra i paesi”.

Per questo SDG, gli obiettivi sono quelli di: sostenere la crescita del reddito, eradicando la povertà estrema; ridurre i costi di transazione al di sotto del 3%, per i migranti che inviano soldi alle famiglie nel proprio paese.

11- ***Città sostenibili e community***; “rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili”.

Lo scopo è quello di assicurare per il 2030 abitazioni sicure ed accessibili. È rivolto soprattutto alle popolazioni che vivono nei bassifondi. Il miglioramento delle condizioni di housing è aumentato con gli spostamenti dall’area rurale a quella urbana, che a sua volta furono causati dalla crescita della popolazione.

12- ***Consumo e produzione responsabili***; “assicurare un consumo e una produzione sostenibile”.

Qui ritroviamo l’utilizzo di metodi di produzione ecosostenibili e la riduzione degli sprechi. Infatti, entro il 2030 il tasso nazionale di riciclo deve aumentare, in termini di tonnellate di materiale riciclato. Tutto ciò prevede però, l’attuazione di politiche sostenibili, il cui svolgimento deve essere aggiornato in report sulla sostenibilità. In questo modo, si punta ad accelerare un salto verso la produzione ed il consumo sostenibile, sia nei paesi sviluppati che in quelli in via di sviluppo.

13- ***Azioni per il clima***; “svolgere tempestivamente azioni per combattere i cambiamenti climatici e i relativi impatti, regolando le emissioni e incentivando l’utilizzo delle energie rinnovabili”.

Un rapporto del Maggio 2015 stabilì che, solo un accordo sul clima avrebbe permesso ai paesi di raggiungere gli obiettivi stabili in questo SDG. Inoltre, la crescita economica e i cambiamenti climatici sono estremamente collegati tra loro, circa la povertà, l’uguaglianza di genere e l’energia. L’ONU incoraggia anche il settore pubblico a intraprendere delle iniziative per minimizzare gli impatti negati sull’ambiente e, come nel caso soprattutto dell’Asia del Pacifico, una delle regioni maggiormente soggette ai cambiamenti climatici, creare una partnership tra il settore pubblico e privato per implementare iniziative di sviluppo sostenibile. Nel report *International Panel of Climate Change* (IPCC) del 2018, venne evidenziato l’obiettivo di ridurre le emissioni di CO2 del 45% entro il 2030, e un successivo azzeramento entro il 2050, grazie a modifiche sull’energia, le industrie, i trasporti, le città e i terreni.

14- ***Tutela della vita sott’acqua***; “conservare usando in maniera sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile”.

L'SDG14 si propone di mitigare gli effetti della acidificazione degli oceani, affinché questi possano essere utilizzati in maniera sostenibile. Da quando la biodiversità marittima è aumentata, sono stati fatti molti più finanziamenti, con lo scopo di preservare tali risorse. Purtroppo, però, a causa dell'inquinamento e dell'eutrofizzazione costiera (cioè, lo strabocco di nutrienti in acqua), la qualità delle acque costiere è diminuita. Ciò è dovuto anche ai cambiamenti climatici, che hanno un impatto negativo anche sulla biodiversità marittima. Quindi, l'obiettivo è quello di prevenire e ridurre l'inquinamento e l'acidificazione marittima, proteggere gli ecosistemi marittimi e costieri, regolare la pesca, e aumentare le conoscenze scientifiche sugli oceani. Circa 3 miliardi di persone al mondo dipendono dai mari per la loro vita. Per questo motivo, le temperature degli oceani e le correnti devono essere salvaguardati, poiché questi, di conseguenza, impattano sull'acqua potabile, sul clima e sull'acqua piovana. Infatti, il 30% della CO₂ prodotta dagli uomini viene assorbita dagli oceani. Riprendendo il discorso della biodiversità, sappiamo che gli oceani contengono circa 200 mila specie conosciute e che ce ne sono tante altre ancora da scoprire. Con l'acidificazione, dovuta soprattutto all'industrializzazione, circa il 30% di queste sono state sovra sfruttate e altre invece, sono a rischio estinzione: ad esempio uccelli marini e alcuni mammiferi sono stati uccisi o danneggiati a causa dell'inquinamento. Conseguenza dell'industrializzazione e dell'inquinamento è poi, la quantità di plastica che viene gettata in mare, anche sotto forma di microplastica. Tante specie viventi, anche quelle che noi consideriamo lontane ed inutili, contribuiscono alla sopravvivenza del pianeta. I coralli, ad esempio, subiscono gravemente l'aumento delle temperature degli oceani, che ne causa così la morte. Infatti, il 20% della barriera corallina è stata distrutta e il 24% è a rischio collasso. La biodiversità è stata anche caratterizzata da estinzioni, invasioni, ibridizzazioni e riduzioni, che ne hanno fatto declinare la quantità. Come possono aiutare gli uomini? Riducendo l'utilizzo di plastica e gestendo i consumi energetici in maniera responsabile. I paesi, poi, possono varare dei progetti con cui rendono partecipi i singoli, inserendoli in questo processo che ne migliora anche, lo status, la salute, e potenzialmente riduce anche la povertà, poiché un paese più pulito attrae anche maggiori turisti e quindi, maggiori opportunità di guadagno. Inoltre, anche nelle case si potrebbero adottare alternative più ecologiche, rispetto a quelle tradizionali, creando le cosiddette *greenhouse*. I cambiamenti dell'ecosistema hanno influenzato negativamente le

persone, le loro vite e le loro economie. Se le risorse marittime venissero conservate, il benessere di queste comunità aumenterebbe. Essendo i vari ecosistemi tutti collegati fra di loro, le azioni sui cambiamenti climatici possono condurre anche a una maggiore protezione degli oceani.

15- **Tutela della vita sulla Terra;** “proteggere, restaurare e promuovere un uso sostenibile degli ecosistemi terrestri, gestire in maniera sostenibile le foreste, combattere la desertificazione, e fermare e fare retromarcia sulla degradazione dei terreni, fermare la perdita della biodiversità”.

In questo caso si cerca di preservare la biodiversità delle specie indigene e quelle più a rischio, ristorando le foreste degradate, rigenerando i terreni secchi che hanno lasciato il posto ai deserti, e dando tutela agli ecosistemi montuosi.

16- **Pace, giustizia e istituzioni forti;** “promuovere società pacifiche ed inclusive per uno sviluppo sostenibile, garantire l’accesso ai servizi giuridici e costruire istituzioni efficaci, responsabili ed inclusive a tutti i livelli”.

L’ONU crede fermamente nei valori quali la pace e la giustizia, che possono essere raggiunti tramite la riduzione di fenomeni quali abusi sui minori, crimini, traffico della prostituzione e lavori forzati. L’SDG 16 vuole anche garantire un diritto al nome e alla nazionalità, i diritti civili e accesso ai servizi giuridici e sociali.

17- **Creazione di partnership per raggiungere gli obiettivi;** “rafforzare i mezzi di implementazione e rivitalizzare le partnership globali per uno sviluppo sostenibile”.

La cooperazione internazionale, tra paesi ed organizzazioni sparse per il mondo, è essenziale per raggiungere tutti e 16 i precedenti obiettivi. In questo modo, al posto di competere fra di loro, entrambi gli enti precedentemente menzionati, possono condividere conoscenze, esperienze e tecnologie, oltre che supporto finanziario, permettendo il raggiungimento degli SDG precedenti.

Figura 9: diagramma dei 17 SDG



Fonte: www.unglobalcompact.org

La chiave del successo degli SDG è rendere accessibili a terzi, in maniera chiara e comprensibile, i dati sui progressi fatti per il raggiungimento dei 17 obiettivi. Esistono, infatti, diversi strumenti per tracciare e visualizzare quanto viene compiuto.

I benefici che si generano per i business, a livello di CSR, riguardano il fatto che, tra gli SDG sono contenuti vari obiettivi che riguardano la sostenibilità, e che questi, inoltre, possono aiutare i business a misurare, e al contempo limitare, il numero di problemi verso cui rivolgere l'attenzione, individuando, altresì, se tra questi, sussistono connessioni. Per ultimo, essendo che gli SDG rappresentano un set comune di obiettivi, condivisi da imprese, governi ed organizzazioni della società civile, questi stakeholder, riconoscendovisi, possono essere maggiormente incentivati a creare delle partnership. Possono aiutare, le varie imprese, a identificare gli interessi comuni, per il cui soddisfacimento è necessaria la creazione di partnership, poiché non possono essere affrontati e controllati in maniera autonoma. L'unione tra queste imprese è uno dei maggiori obiettivi dei *Sustainable Development Goals*.

Secondo un sondaggio condotto da PwC, nel 2015, della totalità delle imprese intervistate, il 92% era a conoscenza della possibilità di aderire agli SDG. Mentre, secondo un'analisi condotta da KPMG nel 2017, solo il 43% delle intervistate³⁷ li aveva inseriti nei loro report sulla sostenibilità. Gli stessi dati vennero raccolti anche dal *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), che il 79% delle aziende intervistate conosceva i SDG, ma che solo il 6% ne aveva svolto una misurazione. Si nota dai dati, quindi, che esiste una discrepanza tra conoscenza degli SDG e azioni svolte dalle compagnie. Questo è da attribuire, parzialmente, alla mancanza di appropriati metodi di misurazione e sistemi di gestione, che permettano alle aziende di dimostrare il proprio contributo. Non sussistendo efficaci metodi di misurazione, la credibilità e l'attendibilità delle informazioni condivise diminuisce. Negli ultimi anni i metodi per il management e la misurazione sono aumentati, anche se i manager sono lasciati da soli ad affrontare:

- 1- **La definizione di “ciò che conta”**, cioè la definizione dell'ambito di valutazione e l'identificazione di problemi lungo la catena del valore.
- 2- **Misurare “ciò che conta”**, cioè scegliere gli strumenti adatti per ogni obiettivo, soddisfare i requisiti richiesti per i dati e rendere i risultati accessibili, tramite criteri di valutazione trasparenti.

³⁷ Le aziende che vennero intervistate erano quelle che facevano parte del Global Fortune 250. Si tratta dei maggiori gruppi economici, a livello globale, ordinati in base al fatturato.

- 3- **Gestire “ciò che conta”**, cioè integrare sistemi di misurazione dell’impatto con quelli già esistenti, senza sovraccaricare la capacità organizzativa per la gestione di problemi sulla sostenibilità complessi.

Gli stakeholder richiedono alle organizzazioni sempre più trasparenza e si aspettano che queste diano sostanziali contributi per lo sviluppo sostenibile. Per questi motivi, hanno cominciato a sviluppare e/o adottare strumenti per andare incontro alle esigenze del mercato, tanto che al momento, se ne contano un centinaio. Secondo Gilbert possiamo definire questi strumenti come un “un insieme volontariamente predefinito di regole, procedure, metodologie, per valutare, misurare e comunicare la performance e/o il comportamento sociale e ambientalistico dell’impresa”. Questi strumenti di management e di misurazione possono essere utilizzati per strutturare e implementare valutazioni sull’impatto dell’adozione di una gestione sostenibile.

Esistono più strumenti che permettono di stimare l’impatto degli SDG. Alcuni di questi, infatti, permettono di affrontare contemporaneamente più obiettivi sostenibili, mentre sono pochi quelli che permettono di svolgere un’analisi comprensiva di tutta la catena del valore o di tutta l’organizzazione. Non esiste però un approccio unitario per misurare l’impatto degli SDG. Questo perché le relazioni causali tra la società, l’impresa e l’ambiente sono complesse e variano a seconda del settore, paese e contesto. Inoltre, le condizioni di mercato opaco³⁸ e l’assenza di informazioni comparative sui vari strumenti, rendono difficile capire se lo strumento corrisponde alle necessità specifiche di ogni organizzazione.

La selezione degli strumenti viene effettuata da analisti, i quali vagliano: i vincoli relativi al tempo, i dati ed il budget assegnato per la valutazione degli impatti; la qualifica degli analisti; e, a quali strumenti hanno accesso.

I vari strumenti possono essere suddivisi in base all’obiettivo principale per il quale sono stati sviluppati. In questo modo, si individuano: *management control tools*, *reporting tools* e di *organizational learning tools*³⁹.

³⁸ “L’opacità esiste quando l’osservatore ha difficoltà ad identificare le caratteristiche delle pratiche prevalenti, stabilire relazioni causali tra le policy adottate e i risultati, e a misurare i risultati esatti a seguito dell’implementazione” Wijen, F. (2014). Means Versus Ends in Opaque Institutional Fields: Trading Off Compliance and Achievement in Sustainability Standard Adoption. *Academy of Management Review*

³⁹ Schön herr, Norma, Martinuzzi, André. “Business and the Sustainable Development Goals Measuring and Managing Corporate Impacts”. Palgrave macmillan, 2019.

Il libro da cui è stata riportata la classificazione ha tentato una classificazione degli strumenti utilizzabili. Infatti, con l’avvento di nuove tipologie, si creano strumenti ibridi con quelli precedenti, che rendono difficili una classificazione, poiché le categorie si escludono a vicenda.

- 1- ***Management control tools***; gli strumenti che appartengono a questa categoria permettono di raggiungere gli obiettivi definiti dal management per la gestione dell'organizzazione. Tali tool, infatti, permettono, ad esempio, di valutare le diverse opzioni strategiche o identificare le metodologie di miglioramento. Per far sì che il management prenda consapevolmente delle decisioni, e per facilitare il percorso verso la sostenibilità, tali strumenti, anche a causa della complessità e dell'importanza delle decisioni prese, utilizzano software analitici, metodi di valutazione monetaria e metodi quantitativi. Alcuni di questi permettono anche di fare delle valutazioni future, stimando gli effetti delle decisioni prese. Tra questi strumenti ritroviamo il *Financial Valuation Tool* (FVT), sviluppato dalla *International Finance Corporation* (IFC). Questo permette di fare un'autovalutazione dell'intero sistema di gestione, analizzando i gap delle strategie correnti. Un altro esempio è lo *Human Rights Compliance Assessment* (HRCA) creato dal *Danish Institute for Human Rights*.
- 2- ***Reporting tools***; gli strumenti che appartengono a tale categoria permettono alle compagnie di raccogliere, strutturare e condividere informazioni con gli stakeholder. Permettono di armonizzare le metodologie di report tra le imprese che si trovano in diversi settori e regioni, in modo da rendere più agevole agli stakeholder, di fare paragoni tra queste. Quando vengono utilizzati, permettono di analizzare diversi temi riguardo la sostenibilità, e forniscono indicatori e metriche per misurare le performance delle imprese. In questa categoria ritroviamo il *Sustainability Code*, sviluppato dal *German Council for Sustainable Development* (RNE).
- 3- ***Organizational learning tools***; questi strumenti permettono alle organizzazioni di apprendere in merito agli SDG e sul percorso complesso dietro ogni problema sulla sostenibilità e sui relativi impatti. Tra questi ritroviamo infatti, linee guida, criteri di valutazione, strumenti di supporto all'apprendimento organizzativo. Questi tool, sono orientati principalmente sui nuovi temi della sostenibilità in campo aziendale. Per questo motivo venne sviluppato l'*SDG Compass*, creato grazie alla cooperazione tra il *World Business Council* (WBCSD), il *Global Reporting Initiative* (GRI), e il *United Nations Global Compact* (UNGC). Tali strumenti non dicono cosa debba essere attuato dalle aziende, ma ne definiscono un percorso chiaro e preciso per la gestione e per la misurazione degli impatti. Il *Natural Capital Protocol*, della *Natural Capital Coalition*, definisce dei criteri di

valutazione degli impatti sul capitale naturale; nel 2017, venne affiancato dal *Natural Capital Protocol Toolkit* che fornisce delle linee guida, con metriche e criteri di valutazione precisi, affinché le imprese facciano delle valutazioni in linea con il protocollo. Questi strumenti, come lo *United Nations Global Compact Self-Assessment Tool*, infine, supportano le imprese nell'attuazione di principi di condotta sostenibile.

Nessuno strumento di gestione e misurazione degli impatti riesce a valutare totalmente gli effetti degli SDG. Per questo motivo, i manager devono valutare in ogni dato esercizio, l'impatto e la portata dei problemi da affrontare. I metodi di misurazione degli impatti sono diversi da quelli di gestione, poiché questi concernono la sfera della sostenibilità a livello ambientale, sociale ed economico. Gli strumenti odierni, però, permettono di valutare contemporaneamente tutti questi aspetti, tenendo, quindi, conto che gli SDG riguardano temi della sostenibilità che sono altamente interconnessi fra di loro, e rendendo così altamente superata la classificazione della sostenibilità in vari ambiti. Un metodo di autovalutazione, di tale genere, è quello sviluppato da B Lab, il *B Impact Assessment*, che permette di valutare contemporaneamente diverse questioni sulla sostenibilità, in merito agli SDG. Infatti, anche se tale strumento non venne creato direttamente per la valutazione degli impatti degli SDG, permette comunque di valutare almeno uno degli obiettivi definiti in ognuno dei 17.

Il problema persiste comunque, poiché, fin quando non verrà definito un metodo o uno strumento per valutare gli impatti dei *Sustainable Development Goals*, le imprese dovranno crearsi autonomamente dei strumenti di misurazione e di management.

3.2 Un esempio tutto italiano: Loacker S.p.A.

L'impresa dolciaria italiana Loacker S.p.A. ricopre un ruolo preminente nel settore alimentare italiano, nello specifico quello dolciario. Viene analizzata in questa sezione, non solo per il motivo appena menzionato, ma anche perché ha stipulato dal 2018, una partnership con l'ONU.

In questa sezione, tuttavia, non verrà analizzata come case study relativamente al *blue washing*. Sappiamo ancora molto poco di questo fenomeno, e anche a causa dei pochi controlli che vengono effettuati in tale ambito, come visto nel paragrafo precedente, non sono noti casi relativi a tale pratica.

Prendiamo come riferimento quindi, Loacker S.p.A., poiché è un esempio positivo di impegno all'adesione dei principi del Global Compact e di raggiungimento dei 17 *Sustainable Development Goals*.

Loacker S.p.A. venne fondata nel 1925 a Bolzano, da Alfons Loacker. Nacque come azienda produttrice di cioccolato a livello locale, poiché era un'impresa a conduzione familiare. L'espansione iniziò quando cominciarono a subentrare i figli del fondatore Alfons. Armin, Christine e Rainer negli anni '70, resero l'impresa industrialmente rilevante, dandole l'aspetto che ha tutt'oggi. Negli anni '90, invece, subentrando la nuova generazione, guidata da uno spirito fortemente internazionalistico, Loacker cominciò a esportare i propri prodotti, rendendoli conosciuti alla maggior parte dei paesi del mondo, e affermando la leadership mondiale dell'azienda nella produzione di wafer. La maggior parte dei prodotti vengono consumati, nell'ordine determinato dalla quota di mercato ricoperta, da Italia, Arabia Saudita, Corea del Sud, Israele, Cina e Stati Uniti. L'impronta internazionalistica non ha fatto, però, perdere lo spirito di attaccamento al proprio territorio: l'immagine del massiccio dello Sciliar, simbolo della regione, infatti, è presente da sempre sulle confezioni dei prodotti, portando così l'immagine dell'Alto Adige-Südtirol in giro per il mondo.

Già dal loro sito web si evince uno spirito fortemente orientato verso la sostenibilità. Nella *vision* (“*Continuare a essere la gioia di chi ama le specialità Loacker, salvaguardando le preziose risorse del pianeta per restituirle integre alla generazione che verrà.*”), infatti compaiono le parole quali “salvaguardia”, “risorse”, “pianeta” e “generazione”, che rimandano ad un concetto di sostenibilità proiettata nel futuro. Sempre dal sito è reso noto che l'azienda detiene, tra le altre in merito di sostenibilità, anche le certificazioni menzionate nel capitolo 1, quali la ISO 14001. Inoltre, l'impresa non considera inconciliabili, profitto e tutela dell'ambiente, anzi, questi possono essere posti in commistione con l'elevata qualità e il rispetto dei principi etici, per riuscire a garantire l'esistenza dell'impresa nel tempo.

In merito all'ambiente, in particolare, l'impegno viene profuso verso il contenimento delle emissioni di gas serra e di CO₂, la riduzione dei consumi energetici, di acqua, di rifiuti e di tutela del territorio e delle relative risorse. Inoltre, l'impresa è impegnata a minimizzare anche il rumore derivante dal trasporto merci e di persone. Preferiscono acquistare le materie prime da fornitori e partner regionali, potendo controllare direttamente se la produzione è stata fatta in maniera sostenibile.

Come abbiamo accennato in precedenza, Loacker nel 2018, ha volontariamente aderito ai principi del Global Compact, sostenendo i concetti di equità, onestà e rispetto per le persone e l'ambiente nelle azioni commerciali che svolgono.

Nella sezione dedicata al Global Compact, sul sito delle Nazioni Unite, vengono fornite maggiori informazioni sullo svolgimento delle attività intraprese dalle aziende nel corso degli anni, col fine di aderire ai principi e raggiungere gli obiettivi SDG.

Sappiamo che la Loacker aderì nel luglio del 2018, come da prassi, tramite una *letter of commitment*, la quale è anch'essa pubblicata. Nell'ottobre dello stesso anno, venne pubblicata la prima relazione sui progressi svolti, la quale però comunicò che l'impresa ancora non aveva raggiunto molti degli obiettivi che erano stati prefissati. Non c'è da meravigliarsi, poiché l'arco temporale, dall'adesione alla pubblicazione della comunicazione sui progressi, fu di 3 mesi, un periodo troppo ristretto per attuare seri cambiamenti nel business. Andò meglio nel dicembre dello stesso anno, in quanto si evince che Loacker raggiunse tutti gli obiettivi stabiliti nell'Agenda 2030, riuscendo a sostenere⁴⁰ anche la creazione di un ospedale in Africa, tramite il progetto “*Loacker For Africa*”.

Infine, dall'ultimo report sui progressi svolti, si evince che gli obiettivi non sono stati mancati. In sintesi, da quanto riportato nella comunicazione sui progressi 2019, in base a dati relativi al report sulla sostenibilità 2017, Loacker ha (in relazione a quanto richiesto dalle Nazioni Unite, per l'adesione al Global Compact):

- 1- Riciclato e riutilizzato il 94% dei rifiuti;
- 2- Ridotto le emissioni di CO2 di 7611 tonnellate, grazie al recupero del calore, l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili e all'utilizzo di impianti fotovoltaici;
- 3- Risparmiato 527706 litri di olio combustibile recuperando calore, quindi energia termica;
- 4- Promosso la realizzazione di 134 progetti.
- 5- Soddisfatto le necessità energetiche grazie a fonti rinnovabili, al 100%;
- 6- Ha permesso training formativi a 36 collaboratori al fine di svolgere mansioni e ruoli in maniera professionalmente corretta e di adempiere alle direttive contenute nel codice etico e di condotta, nonché a tutte le ulteriori disposizioni di legge e regolamenti interni;

⁴⁰ Dalla Comunicazione sui Progressi, del dicembre del 2018.

In questo capitolo abbiamo, quindi, analizzato dettagliatamente il fenomeno del *blue washing*, per quanto esso possa essere ancor poco conosciuto e quasi del tutto non approfondito nella letteratura. Abbiamo poi, vagliato i principi del Global Compact e gli obiettivi dei *Sustainable Development Goals* e quali sono i limiti delle scelte fatte dall'ONU: la mancanza di controlli rende le imprese più passibili di finire nella trappola del *blue washing*. Infine, è stato portato come esempio di impresa operante nel settore alimentare italiano, Loacker S.p.A. Quest'ultima, però, non è stata analizzata per aver fatto *blue washing*, ma anzi, come esempio positivo di condotta, a seguito della creazione della partnership con l'ONU. Abbiamo riportato alcuni degli aspetti più significativi delle attività che questa ha svolto, e i progressi fatti nel tempo, pur essendo una partnership sostanzialmente nuova. Quante più imprese possibili dovrebbero intraprendere lo stesso percorso.

CONCLUSIONI

In questo elaborato di tesi è stato analizzato il percorso che la maggior parte delle imprese intraprende, o sta intraprendendo, per raggiungere gli obiettivi definiti in merito alla sostenibilità e al rispetto dell'ambiente. In particolare, il settore di interesse è stato quello alimentare italiano.

Nel capitolo 1, ci si è concentrati sulle imprese che sono realmente impegnate in tali ambiti, quali cambiamenti queste attuano a livello di management e di marketing, e per quest'ultimo aspetto, i vari strumenti di *green marketing* che le aziende hanno a disposizione. Abbiamo visto, poi, che la spinta principale viene data dagli *stakeholder* e delle maggiori prospettive di guadagno, e che per questo, i consumatori devono vagliare approfonditamente le alternative in cui si imbattono. Sempre in questo capitolo, poi, è stato analizzato il caso dell'azienda "Mulino Bianco", attiva nel settore di interesse, la quale ha attuato cambiamenti profondi e veritieri, per abbracciare le tematiche della sostenibilità.

Nel secondo capitolo, invece, abbiamo analizzato il fenomeno del *Greenwashing*, e cioè quella pratica decettiva, attuata dalle imprese solo per ottenere maggiori guadagni e che confonde i consumatori. Viene considerato come l'alter ego negativo del *green marketing*, poiché, le motivazioni per cui viene messo in atto, sono esclusivamente attinenti ai maggiori ritorni che queste imprese vogliono ottenere. Infatti, proponendosi come pioniere della sostenibilità a livello ambientale, cercano di accaparrarsi maggiori fette di mercato, rendendo pubbliche delle affermazioni che poi non trovano riscontro all'interno della realtà aziendale. Il fenomeno del *Greenwashing* è combattuto tutt'oggi da ONG e movimenti attivisti, ma non è stato ancora eradicato. Per questo motivo, gli esempi di aziende che svolgono tale pratica sono numerosi. Volendo poi, circoscrivere la pratica al settore di interesse, abbiamo analizzato il caso dell'impresa "Ferrarelle", che venne gravemente multata per le affermazioni non veritiere che fece.

Il terzo capitolo, invece, ha avuto come obiettivo, l'analisi di un fenomeno più nuovo e quindi, anche a causa della scarsità di materiale presente, poco conosciuto ancora. Il *blue washing*, che consiste nella fittizia adesione di un'impresa ai principi del "Global Compact" in merito ai diritti umani, il lavoro, l'ambiente e l'anticorruzione, sembra comprendere il fenomeno del *greenwashing*, poiché quest'ultimo è circoscritto alla sfera ambientale. Abbiamo analizzato il ruolo preminente delle Nazioni Unite e quanto sia importante per le imprese creare partnership con questa organizzazione internazionale.

Essendo però un fenomeno così poco conosciuto, e così relativamente nuovo, i *case study* attinenti non sono ancor stati resi noti e suscettibili ad analisi. Abbiamo dovuto quindi, analizzare un esempio di impresa nel settore alimentare italiano, Loacker S.p.A., la quale ha aderito ai principi del Global Compact, cercando di raggiungere gli obiettivi definiti nell'Agenda 2030, cioè i *Sustainable Development Goals*. Un esempio positivo di impresa proattiva al raggiungimento di condizioni di lavoro etiche e sostenibili.

In conclusione, abbiamo voluto dimostrare che è più vantaggioso per le imprese, attuare dei cambiamenti veri e concreti in ambito di sostenibilità, e solo in tal caso comunicarli al mercato. Una comunicazione decettiva genera solo effetti negativi sull'impresa, una volta scoperti i malcostumi interni. Con la crescente sensibilizzazione degli *stakeholder* e della società in generale verso tali temi, attuare dei cambiamenti intra-aziendali, farebbe bene non solo alle imprese e ai consumatori, ma anche al pianeta stesso. Il futuro del nostro pianeta ci riguarda singolarmente e assumere un comportamento più consapevole, permetterà di trasmettere alle generazioni future un posto più sano in cui vivere. Non dobbiamo considerare tali problemi lontani da noi, perché nel nostro piccolo ognuno può essere d'aiuto a risolverli. Infine, le aziende, ricoprendo un ruolo più importante, dovrebbero abbracciare tali questioni, in modo da aiutare anch'esse i singoli a poter mettere in atto un cambiamento eco-sostenibile più consapevole.

BIBLIOGRAFIA:

- a) Hui-Chiao Chen, Chih-Hao Yang. Applying a multiple criteria decision-making approach to establishing green marketing audit criteria, *Journal of Cleaner Production*, Volume 210, 2019;
- b) Miles, M., & Covin, J. (2000). "Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage," *Journal of Business Ethics*, 23(3): 299-311
- c) Lewandowska, A., Witczak, J., & Kurczewski, P. (2017). Green marketing today – a mix of trust, consumer participation and life cycle thinking, *Management*, 21(2), 28-48
- d) Leonidou, C.N., Katsikeas, C.S. & Morgan, N.A. J. of the Acad. Mark. Sci. (2013)
- e) Arezoo Davari & David Strutton (2014) Marketing mix strategies for closing the gap between green consumers' pro-environmental beliefs and behaviors, *Journal of Strategic Marketing*, 22:7, 563-586
- f) Rosa Maria Dangelico, Daniele Vocalelli, "Green Marketing": An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature, *Journal of Cleaner Production*, Volume 165, 2017, Pages 1263-1279
- g) Weinreich, Nedra. "What is Social Marketing?". Retrieved 2012-03-26
- h) Libro: Grant, John. "Green Marketing, Il Manifesto" (2009)
- i) Alimentari, Marketing Delle Principali Imprese. "Comunicare la sostenibilità: l'approccio di marketing delle principali imprese alimentari", Fabrizio Baldassarre, Raffaele Campo. (2013)
- j) Susie Ekstrand; Kristine Lilholt Nilsson, *Greenwashing*, 6 EUR. FOOD & FEED L. REV. 167, 173 (2011).
- k) Desirée Schmuck, Jörg Matthes & Brigitte Naderer (2018) Misleading Consumers with Green Advertising? An Affect–Reason–Involvement Account of Greenwashing Effects in Environmental Advertising, *Journal of Advertising*, 47:2, 127-145
- l) Libro "green marketing: come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità". Fabio iraldo, michela melis, edito dal sole 24 ore, 2012
- m) Delmas, Magali A. and Cuerel Burbano, Vanessa, The Drivers of Greenwashing (November 30, 2011). *California Management Review*.
- n) Engelhardt, Nancy J. "Green-Washing in the New Millennium." *Journal of Applied Business and Economics* (2009)
- o) Lee, Brian & Cruz, Jose & Shankar, Ramesh. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) Issues in Supply Chain Competition: Should Greenwashing Be Regulated?

- p) De Jong, M. D. T., Harkink, K. M., & Barth, S. (2018). Making Green Stuff? Effects of Corporate Greenwashing on Consumers. *Journal of Business and Technical Communication*, 32(1), 77–112.
- q) Bowen, F., & Aragon-Correa, J. A. (2014). Greenwashing in Corporate Environmentalism Research and Practice: The Importance of What We Say and Do. *Organization & Environment*, 27(2), 107–112.
- r) Seele, P. and Gatti, L. (2017) ‘Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies’, *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 26(2), pp. 239–252
- s) De Jong, M. D. T., Harkink, K. M., & Barth, S. (2018). Making Green Stuff? Effects of Corporate Greenwashing on Consumers. *Journal of Business and Technical Communication*, 32(1), 77–112.
- t) “Environmental Advertising Claims: a Preliminary Investigation.” *Journal of public policy & marketing* 10.2 (1991)
- u) Lane, Eric L., Greenwashing 2.0 (March 1, 2013). *Columbia Journal of Environmental Law*, Vol. 38, No. 2.
- v) Libro: Schönherr, Norma, Martinuzzi, André. “Business and the Sustainable Development Goals Measuring and Managing Corporate Impacts”. Palgrave macmillan, 2019.
- w) Berliner D, Prakash A. “Bluewashing” the Firm? Voluntary Regulations, Program Design, and Member Compliance with the United Nations Global Compact. *Policy Studies Journal*. 2015;
- x) Zumach, Andreas. ““Bluewashing” statt Menschenrechte”. 2012.
- y) “Bluewashing”, *New York Times*, 2010.

SITOGRAFIA:

- a) https://it.wikipedia.org/wiki/Marketing_verde;
- b) <https://www.minambiente.it/pagina/certificazione-ambientale>
- c) https://it.wikipedia.org/wiki/ISO_14000
- d) <http://ec.europa.eu/environment/emas/>
- e) https://it.wikipedia.org/wiki/Logistica_di_ritorno
- f) <https://www.lastampa.it/2018/08/28/scienza/green-marketing-vs-greenwashing-leterna-lotta-fra-il-green-e-il-fintogreen>;
- g) https://it.wikipedia.org/wiki/Rapporto_Brundtland
- h) <http://www.greenreport.it/news/economia-ecologica/ecco-le-regioni-in-italia-dove-i-green-jobs-sono-piu-richiesti/>
- i) https://it.wikipedia.org/wiki/SA_8000
- j) https://www.wwf.it/chi_siamo/partners/mulino_bianco/
- k) <https://www.mulinobianco.it/lacartadelmulino/>
- l) <http://www.oecd.org/sti/consumer/48127506.pdf>
- m) <https://ilfattoalimentare.it/ferrarelle-pubblicita-ingannevole-impatto-zero-greenwashing.html>
- n) <https://naturagiuridica.blogspot.com/2012/03/ferrarelle-impatto-zero-greenwashing.html>
- o) <https://www.unglobalcompact.org>;
- p) https://it.wikipedia.org/wiki/Organizzazione_delle_Nazioni_Unite;
- q) https://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Global_Compact;
- r) <https://www.quora.com/What-is-meant-by-greenwashing-and-bluewashing>;
- s) <https://sarvahitey.wordpress.com/2018/05/16/greenwashing-and-blue-washing/>;
- t) <https://it.wikipedia.org/wiki/Loacker>;
- u) <https://www.loacker.com/it/it/>;
- v) <https://www.loacker.com/it/it/che-bonta/sostenibilita/>