



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra Marketing

Green Marketing: strategie per la creazione di valore economico sostenibile

Prof. Rumen Pozharliev

RELATORE

Emanuele Franceschini

Matricola 232871

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

Indice

Introduzione	3
Capitolo 1 – Strategie di Green Marketing	
1.1 Elementi fondamentali del Green Marketing	6
1.2 Sviluppo dei piani strategici a livello di impresa e divisione	9
1.2.1 Definizione missione dell'impresa	9
1.2.2 identificazione e divisione unità strategiche d'affari (SBU)	11
1.2.3 Enel X – Unità Strategica d'Affari green	12
1.2.4 Valutazione opportunità di crescita	13
1.3 La “Matrice del Green Marketing”	17
1.4 Strumenti di valutazione delle attività green	19
1.4.1 Triple Bottom Line (TBL)	19
1.4.2 Rating ESG	21
Capitolo 2 – Comunicare il green marketing	
2.1 Le 5 “W” della comunicazione green	25
2.1.1 Le 5 “I” di J. Grant	28
2.2 Greenwashing	30
2.2.1 Il caso H&M	31
Capitolo 3 – Caso studio: Patagonia	
3.1 Storia dell'azienda	34
3.2 Strategie di green marketing	36
3.2.1 “1% for the Planet”	36
3.2.2 “Don't buy this jacket”	37
3.2.3 “Casual Friday”	39
Conclusioni	
Bibliografia	
Sitografia	

Introduzione

La mia tesi di laurea triennale verte sullo studio del *Green Marketing*.

Oggetto di analisi saranno varie strategie *green* a livello d'impresa che consentono di creare valore economico e il processo di comunicazione di *marketing*. L'intento della mia ricerca è dimostrare come possono essere combinati questi diversi fattori per ottenere un modello di *marketing* che crei valore, rispettando i principi di sostenibilità ecologica e sociale.

Ho organizzato il mio lavoro in diversi capitoli.

Nella prima parte (1.1) del primo capitolo spiego cosa si intende per *Green Marketing*, definendo i concetti di Marketing e Sostenibilità in modo disgiunto, per consentire di comprendere poi nel corso del mio lavoro come è possibile conciliare queste due realtà.

Nella seconda parte (1.2) del primo capitolo descrivo teoricamente alcuni processi strategici a livello d'impresa fondamentali per la creazione di un piano di *marketing* efficace e analizzo brevemente la struttura di una divisione di Enel dedita allo sviluppo di progetti fortemente legati alla sostenibilità e alla sua diffusione, Enel X.

Nella terza sezione (1.3) del primo capitolo spiego teoricamente la "Matrice del Green Marketing" di John Grant, modello utile per valutare quanto un'azione di marketing possa essere ritenuta *green*, in base ad alcuni parametri stabiliti.

Per concludere il primo capitolo (1.4) mi concentro su due ulteriori metriche di valutazione e progettazione di *marketing* sostenibile: il "*rating ESG*" e la "Triple Bottom Line".

Alla fine del primo capitolo avrò presentato un quadro d'insieme su come un'impresa possa organizzarsi a livello strategico per riuscire a creare valore economico, ambientale e sociale allo stesso tempo.

Nel secondo capitolo (2.1) affronto il tema della comunicazione del *green marketing*, dapprima analizzando le classiche 5 "W" tipiche dell'indagine giornalistica, per capire come utilizzarle nella fase di progettazione della campagna pubblicitaria; in secondo luogo, introducendo ulteriori parametri derivati dallo studio di J. Grant (le 5 "T"), che un piano comunicativo *green* dovrebbe rispettare.

Presento poi il tema del *greenwashing* comunicativo (2.2), dapprima teoricamente descrivendo la sua origine e le varie modalità in cui viene svolto dalle imprese, poi

praticamente, analizzando un caso di *greenwashing* di una campagna comunicativa in un colosso del *fast fashion*.

Il terzo capitolo si concentra sullo studio di una realtà imprenditoriale, Patagonia Inc., che è divenuta una società simbolo di sostenibilità, grazie alle sue concrete iniziative a favore dell'ambiente e alle sue celebri campagne di marketing, volte a smuovere la coscienza generale. Esporrò la storia dell'azienda (3.1), perché la sostenibilità è un percorso che non si raggiunge senza costanza e senza comprendere che è necessario un *background* culturale di valori che ogni persona deve fare proprio.

L'ultima sezione del terzo capitolo è dedicata all'analisi di tre iniziative e campagne di *green marketing* messe in atto da Patagonia, "1% for the Planet", "Don't buy this jacket" e il caso riguardante il "Casual Friday".

Capitolo 1

Strategie di Green Marketing

1.1) Elementi fondamentali del Green Marketing

Il Green Marketing è “la prospettiva di legare gli obiettivi di risultato economico agli obiettivi di benessere sociale, ponendo al centro il tema della crescita sostenibile”¹.

La sfida del futuro è infatti quella di ricercare risultati economici soddisfacenti, adottando tuttavia strategie che rispondano anche ad un’etica di impresa volta alla tutela ecologica e ambientale.

È possibile scindere i termini “Marketing” e “Green” e analizzarli, dapprima in maniera autonoma l’uno nei confronti dell’altro, per poi unire i loro significati.

L’associazione che rappresenta i professionisti del marketing negli Stati Uniti, (“American Marketing Association” o “AMA”), ha dato la seguente definizione di Marketing: “Una funzione organizzativa e una serie di processi volti a creare, comunicare e trasferire valore ai clienti e a gestire i rapporti con essi in modo che ciò vada a vantaggio dell’organizzazione e dei suoi *stakeholder*”².

Tipicamente, la sfera di attività del marketing si attiene alle decisioni relative al prodotto, e queste sono le più importanti da stabilire: ne determina le caratteristiche di immagine, il prezzo di vendita, i canali di distribuzione e le azioni promozionali e pubblicitarie. Nel tempo, grazie allo sviluppo scientifico e tecnologico, che ha consentito nuove e più diversificate modalità di interazione tra impresa e cliente, la situazione è cambiata.

Si è passati da un tipo di impresa “*production oriented*”, focalizzata sulla produzione e vendita di grandi quantità di prodotto e alla realizzazione di un guadagno su di esso, ad un’impresa “*marketing oriented*”, la cui principale attività è quella di individuare e stimolare i bisogni di un determinato target di consumatori, che viene individuato partendo dall’interesse dimostrato nei confronti dei prodotti dell’azienda, e di promuovere beni e servizi idonei a soddisfarli. L’ambito di azione del marketing, perciò, si estende a tutte le decisioni tramite le quali l’azienda progetta, comunica e rende disponibile sul mercato la propria offerta di valore, in modo da organizzare i processi produttivi e le strategie di pari passo con le esigenze dei consumatori.

Questa connessione sempre più stretta tra le aziende produttrici e i loro consumatori ha fatto in modo che tematiche in origine lontane dal concetto di marketing, come l’ecologia e la sostenibilità, siano gradualmente state integrate nella sua dialettica e, più nel concreto, nelle sue iniziative e nei suoi processi.

¹ Grant, John. “The Green Marketing Manifesto”, Milano: Francesco Brioschi Editore s.r.l., 2007; prefazione a cura di Antonella Carù, Università Bocconi.

² <https://www.glossariomarketing.it>

Alla base del *nuovo marketing*³ c'è un consumatore più informato rispetto al passato, principalmente grazie alla diffusione di informazioni tramite gli strumenti del web, e perciò più refrattario e diffidente nei confronti del marketing. Le aziende devono dialogare con il consumatore per capirne le esigenze e i bisogni; l'ecologia, i temi legati all'ambiente naturale e alla sua conservazione e tutela hanno assunto sempre più importanza nello scenario economico-sociale a livello mondiale, fino a diventare elementi imprescindibili da considerare anche nei processi di marketing.

Il concetto di Sostenibilità e crescita sostenibile è connesso con quello di ecologia, ma non in modo esclusivo, poiché la sua sfera di applicabilità è molto più ampia. La sostenibilità implica un benessere ambientale, sociale ed economico costante e crescente, nella prospettiva che più la connessione tra le sue diverse componenti sarà forte, più il risultato finale di questa visione comune sarà soddisfacente ed efficace. Il concetto di Sostenibilità, assimilato all'interno di un contesto aziendale, si traduce in un'impresa che gestisce i rischi e gli impatti che derivano dalle attività produttive, in modo tale che vengano rispettati e tutelati i diritti dei consumatori a vario titolo, nonché l'ambiente.

Il Green Marketing, perciò, fondendo i due concetti finora analizzati in modo disgiunto, rappresenta la leva operativa che consente di unire i processi strategici, comunicativi e produttivi di marketing con l'ampio principio di sostenibilità.

Talvolta, il marketing consente, tramite campagne pubblicitarie o altre iniziative di vario genere, di modificare anche gli stili vita dei consumatori in alcuni loro aspetti, o di creare nuovi.

Il rapporto con cui è necessario che si incontrino questi due elementi, il "Marketing" e la "Sostenibilità", è un gioco *win-win* per entrambi le parti coinvolte⁴; nella "Teoria dei giochi" è una situazione in cui la cooperazione e il compromesso tra le varie parti portano a benefici per tutti i partecipanti. Questa analisi del quadro generale di interesse prevede la presenza di due parti, l'una contrapposta all'altra, ma tendenti all'incontro: come le aziende adottano strategie e sviluppano piani nell'interesse della sostenibilità, comunque non penalizzando l'aspetto prettamente remunerativo del processo produttivo, così l'opinione dei consumatori ha un ruolo fondamentale nell'indirizzare le iniziative delle imprese al riguardo.

³ Grant, John. "The Green Marketing Manifesto", Milano: Francesco Brioschi Editore s.r.l., 2007; "Sostenibilità e nuovo marketing un incontro fortunato", pp. 13 e seguenti.

⁴ Grant, John. "The Green Marketing Manifesto", Milano: Francesco Brioschi Editore s.r.l., 2007; "Sostenibilità e nuovo marketing un incontro fortunato", p. 26

Si è creata una situazione in cui è possibile affermare che i comportamenti di aziende e consumatori sono biunivocamente uniti in una relazione in cui le azioni di una parte hanno conseguenze anche sull'altra. Risulta evidente, considerando l'affermazione precedente come una funzione matematica, che operando anche piccole modifiche ad uno dei due fattori, il risultato finale cambia in modo radicale. Un cambiamento fondamentale all'interno di questa funzione rispetto a pochi decenni or sono è rappresentato dal comportamento dei consumatori.

Il "comportamento del consumatore" è il risultato della somma di una serie di elementi di carattere personale, come l'insieme delle emozioni e cognizioni, e di altri elementi che provengono dall'ambiente esterno, quali fattori culturali e socio-economici, legati al gesto del consumo e che ne possono modificare l'esito.

Ma com'è cambiato realmente il comportamento dei consumatori nei confronti dei temi legati alla sostenibilità?

Uno studio⁵ condotto da SAP in collaborazione con Qualtrics⁶, al quale sono stati sottoposti 1.250 consumatori italiani, ha analizzato le principali istanze nel rapporto tra "italiani e sostenibilità". Il 44% dei rispondenti attribuisce alla sostenibilità una grande importanza, che si traduce in una richiesta di comportamenti adeguati da parte delle aziende: viene richiesta trasparenza nella gestione delle informazioni legate ai prodotti nella catena di produzione, nelle modalità di approvvigionamento e nella provenienza delle materie prime utilizzate. Lo studio ha focalizzato l'attenzione su alcuni settori di particolare interesse: cibo, *automotive*, moda, *utilities* e trasporto pubblico. In tutti questi ambiti è emerso che la sostenibilità ha un peso crescente nelle scelte di acquisto dei consumatori, che tendono a prediligere sempre maggiormente marchi con una chiara riconoscibilità a livello di produzione sostenibile; riconoscibilità che può essere acquisita tramite determinate modalità di scelta e reperimento delle materie prime, ad esempio a "chilometro zero", tramite i processi che compongono la loro lavorazione, e le iniziative promosse dall'azienda stessa in tema di sostenibilità tramite attività trasversali alla produzione industriale. Lo studio evidenzia un ulteriore dato: dal momento che un'azienda rispetta il presupposto della massima trasparenza e affidabilità sulle informazioni fornite, legate sia al prodotto che al produttore stesso, il consumatore, nella maggior parte dei casi, è disposto a pagare un prezzo più elevato per avere un prodotto più sostenibile.

⁵ Bellini, Mauro, <https://www.esg360.it/report-analisi-e-ricerche/consumatori-e-sostenibilita-sfide-e-opportunita-per-i-brand/>, 6/07/2021

⁶ Qualtrics è una società statunitense di gestione manageriale d'impresa, controllata con una quota dell'82.8% da SAP

Spicca il dato riferito al mondo agroalimentare, più alto che negli altri settori: il 68%⁷ dei consumatori italiani è disposto a pagare un prezzo più elevato per un prodotto di cui sia certificata e assicurata la trasparenza della provenienza e delle fasi di lavorazione che ha attraversato. Questo perché la “società”, intesa come l’insieme dei consumatori e quindi delle persone fisiche, percepisce l’importanza di questi temi e comprende che l’impegno individuale risulta fondamentale in questo processo che spinge verso la sostenibilità, poiché ormai è evidente che sia il percorso migliore da seguire, nel rispetto dell’ambiente e delle persone.

1.2 Sviluppo dei piani strategici a livello di impresa e divisione

Risulta fondamentale per l’esistenza di programmi solidi di “Green Marketing”, che la loro struttura sia sorretta da una attenta e dettagliata pianificazione strategica delle attività, dapprima a livello di impresa, poi più specificatamente a livello di singola *business unit*. L’organizzazione di queste fasi prescinde dalla sfumatura “green” che poi sarà possibile inserire o meno all’interno di esse, come spiegherò nel corso del capitolo, rimanendo perciò fondamentale per qualsiasi tipo di attività.

Le attività essenziali allo sviluppo di un piano strategico sono: la definizione della missione dell’impresa, l’identificazione delle diverse unità di impresa (*business unit*) e l’assegnazione a ciascuna dei suoi compiti, la valutazione delle opportunità di crescita in base allo scenario di mercato in cui si colloca la “*unit*” di riferimento.

1.2.1) Definizione missione dell’impresa

Ogni organizzazione a carattere imprenditoriale fornisce una dichiarazione scritta, *statement*, degli obiettivi di breve o medio termine che essa persegue e dei valori che ispirano e guidano le sue strategie; questa dichiarazione è la missione dell’impresa. Serve inoltre a comunicare ai vari stakeholder, sia interni sia esterni all’azienda, gli obiettivi della gestione.

Peter Drucker⁸, celebre economista, ha formulato alcune domande che un’impresa dovrebbe porsi, e rispondervi, per definire la sua missione. Sono le seguenti: “Qual è il nostro *business*?”, “Chi sono i nostri clienti?”, “Che cosa ha valore per il cliente?”, “Quale sarà il nostro *business* in futuro?”⁹. Rispondere a queste domande in maniera trasparente, convincente ed efficace, non solo consente di affermarsi in un determinato mercato con un proprio posizionamento, distinguendosi così dalle

⁷ Dati riportati dalla ricerca menzionata nella nota n.5

⁸ Vienna 19/11/1909 – Claremont 11/11/2005. Economista e saggista, considerato uno dei massimi esponenti in materia di management

⁹ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile; “Marketing Management”, Pearson Italia S.p.A., 2017

aziende concorrenti, ma anche di creare, tramite una missione chiara e decisa, un senso condiviso e collettivo dell'obiettivo generale tra il personale.

Come formulare però una missione chiara e decisa, che possa essere considerata un punto di forza dell'organizzazione?

È necessario che concorrano i seguenti elementi:

- La credibilità del messaggio comunicato deve essere garantita dalla formulazione di un numero limitato di obiettivi, per far sì che essi siano realmente tutti perseguiti con il massimo della dedizione. Bisogna escludere la possibilità di definire di obiettivi impossibili da realizzare o eccessivi.
- Le politiche e i valori su cui si fonda l'attività aziendale devono essere esposti in modo chiaro e irremovibile, e a questi devono uniformarsi i dipendenti, che talvolta diventano veicolo stesso del messaggio della missione, anche grazie al loro contatto con la clientela.
- L'azione dell'azienda deve essere specificata nei seguenti ambiti: il settore, o i settori, in cui opera, le competenze specifiche che possono differenziarla dalla concorrenza e la copertura geografica dell'attività.
- La formulazione scritta della missione deve essere il più possibile breve, ma allo stesso tempo significativa e facile da ricordare.

Alcuni esempi di missioni aziendali altamente efficaci, ma molto diverse tra loro, sono quella del colosso Amazon e quella di Ikea.

La missione di Amazon, "Essere la società più *customer* centrica del mondo, dove le persone possono trovare e scoprire qualsiasi cosa vogliano comprare online", mette al centro della sua filosofia il cliente e l'obiettivo di ricoprire una posizione dominante nel suo ambito di azione.

La missione di Ikea: "Creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone. Ciò significa fare del nostro meglio per creare un mondo in cui ci prendiamo più cura dell'ambiente, delle risorse del pianeta e delle persone. Siamo consapevoli che si tratta di un impegno continuo e che a volte noi stessi siamo parte del problema, ma lavoriamo strenuamente per contribuire alla soluzione". Come si nota, la presenza di obiettivi di tutela dell'ambiente nella missione aziendale è un chiaro segno dell'impegno da un lato morale, dall'altro economico, che l'organizzazione sta prendendo e intende prendere anche per il futuro.

Bisogna sottolineare però che includere obiettivi di sostenibilità è solamente il primo passo, che deve essere seguito da azioni in linea con quanto riportato nella missione. Numerose sono le imprese che, pur svolgendo la propria azione in ambiti molto diversificati come l'alimentazione, l'abbigliamento, la produzione agricola, l'energia e la produzione di beni di ogni tipo e categoria, virtuosamente presentano nella propria missione obiettivi legati alla sostenibilità; questo dimostra quanto essa sia un tema trasversale, che riguarda qualsiasi tipo attività, e che vada approfondito sempre di più.

Nel tempo la missione dell'impresa può cambiare per diverse ragioni: per il raggiungimento dell'obiettivo principale che ci si era posti inizialmente, o per la sopravvenuta impossibilità alla sua realizzazione, o ancora per rispondere a nuove condizioni di mercato e cercare di sfruttarne le opportunità.

1.2.2) Identificazione e divisione delle unità strategiche d'affari (SBU)

Le imprese di grandi dimensioni solitamente gestiscono attività piuttosto differenti, e ognuna di queste richiede una propria strategia. Per questo fanno ricorso alla creazione di "unità strategiche d'affari", o "*strategic business unit, SBU*", le cui caratteristiche fondamentali sono:

- Sono costituite da un singolo filone di attività o da filoni collegati, che sono protagonisti di un processo di pianificazione strategica indipendente rispetto al resto dell'impresa.
- Presentano un proprio sistema competitivo.
- Ogni *SBU* è gestita da un "*executive manager*", che rappresenta il vertice dell'unità d'affari e ne assume la responsabilità per quanto concerne la pianificazione strategica e la performance.
- Ogni *SBU* offre beni o servizi unici; non possono coesistere, all'interno dello stesso *brand*, due *SBU* in competizione con gli stessi prodotti per gli stessi consumatori.
- Ogni *SBU* deve sviluppare una missione specifica, che sia coerente con la più ampia e generale missione aziendale.

Lo scopo della creazione delle *SBU* è quello di sviluppare strategie *ad hoc* per ogni singola attività gestita dall'impresa, effettuando un'adeguata allocazione delle risorse necessarie.

Può non sempre risultare conveniente allocare ingenti risorse in una *SBU*, senza prima aver verificato le condizioni del mercato; vengono condotte analisi e valutazioni sul valore di borsa dell'impresa e viene verificato se questo valore si attesti maggiore in presenza della detta *SBU*, o in sua assenza.

A monte della costituzione di un'unità strategica d'affari, ma dopo aver deliberato circa la volontà e la convenienza della sua creazione, la società madre effettua ricerche e valutazioni per definire l'ambito di mercato in cui dovrà operare la nuova unità, ovvero il "mercato strategico". Il "mercato strategico" è composto dal "mercato obiettivo" e dal "mercato potenziale".

Il "mercato obiettivo" è il mercato su cui l'impresa intende commercializzare il bene o il servizio offerto, quantificando la domanda di prodotto corrispondente ai bisogni delle persone.

Il "mercato potenziale" invece comprende i consumatori che per ragioni demografiche, socioeconomiche e culturali, possano essere considerati potenziali clienti di un determinato bene o servizio.

I dati, le informazioni e il *nohow* acquisiti da un'unità strategica d'affari durante lo svolgimento delle sue attività, diventano fruibili anche dall'impresa centrale che così, oltre ad aver specializzato una determinata area della sua produzione, convogliando le conoscenze, le energie e le risorse finanziarie nella *SBU*, ha un ritorno effettivo non solo economico, ma vede accresciuto *in toto* il suo investimento.¹⁰

1.2.3) Enel X – Unità Strategica d'Affari Green¹¹

Come definizione pratica di Unità Strategica d'Affari impegnata in tematiche sostenibili, nel suo ambito, presento Enel X. Divisione del Gruppo Enel fondata nel 2017, fornisce prodotti e servizi innovativi a servizio della trasformazione energetica, sia a livello domestico che industriale, che in un'ottica di sviluppo sostenibile. Viene costituita per specializzarsi in queste attività e, ad oggi, è diventata anche la punta di diamante del Gruppo per quanto riguarda il raggiungimento dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (SDGs)¹².

Enel X a sua volta è strutturata in quattro "*Global Business Unit*", corrispondenti alle *SBU*, che si specializzano ognuna in un ambito:

¹⁰ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile; "Marketing Management", Pearson Italia S.p.A., 2017; pp. 52-54.

¹¹ <https://www.enelx.com/it/it/chi-siamo>

¹² Gli obiettivi di sviluppo sostenibile sono 17, tutti interconnessi tra di loro, definiti dall'ONU come strategia per "ottenere un futuro migliore e più sostenibile per tutti".

1. e-Industries: il ramo dedicato all'offerta di soluzioni per le aziende nell'ambito delle tecnologie legate all'efficienza energetica, e al suo approvvigionamento grazie a sistemi off-grid. Questi sistemi sono impianti totalmente autonomi e indipendenti dalla rete tradizionale, caratterizzati dalla capacità di produrre energia esclusivamente per le utenze, o le strutture, alle quali sono collegati.
2. e-Mobility: probabilmente la *SBU* più nota di Enel X, è attiva nella realizzazione di prodotti e servizi per la mobilità elettrica, nella diffusione di strutture di ricarica sempre più efficienti, ed è madre della tecnologia *Vehicle-to-Grid* (V2G), che intende trasformare le auto elettriche in vettori energetici in grado di scambiare energia con la rete.
3. e-Home: specializzata nella gestione degli ecosistemi domestici e nell'offerta di prodotti e servizi di automazione, con l'obiettivo costruire abitazioni più intelligenti, sicure ed energeticamente efficienti.
4. e-City: unità di *business* dedicata all'offerta di servizi integrati per le pubbliche amministrazioni, come l'illuminazione pubblica, sistemi di città intelligenti e soluzioni per la connettività, come la fibra ottica.

Come divisione indipendente dal Gruppo Enel, presenta una propria missione: "Trovare, alimentare, combinare e mettere a punto tecnologie e servizi innovativi per aiutare le persone, le imprese e le città di tutto il mondo a utilizzare l'energia in modo sostenibile, creando nuovo valore". Uno degli obiettivi di questa divisione di Enel, per quanto emerge dalla sua missione, è quello di tradurre la loro conoscenza e capacità nell'ambito energetico, in soluzioni tecnologiche e innovative a basso impatto ambientale, da consegnare ad una platea di consumatori molto ampia, che comprende allo stesso tempo le industrie e la singola persona.

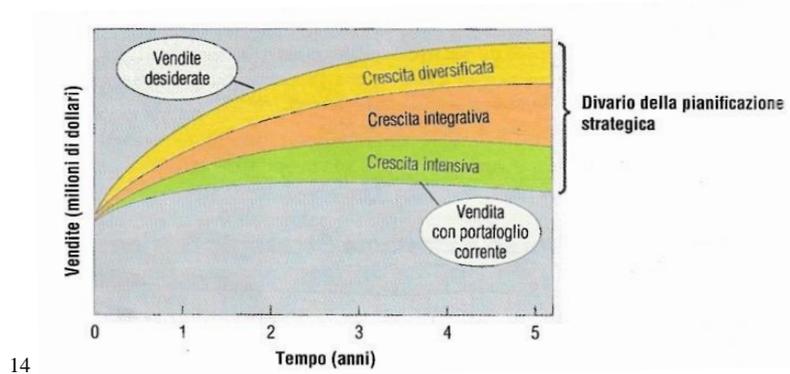
Per questo ritengo sia possibile definirne la divisione "*green*" del gruppo, che mette a disposizione i propri mezzi in un'ottica di progresso tecnologico e innovativo sostenibile.

1.2.4) Valutazione delle opportunità di crescita¹³

Quando l'attività è avviata, le strategie definite e varate, e la produzione dei beni o servizi è in corso, il management aziendale ha il compito di valutare in tempo reale eventuali opportunità di crescita presenti per l'impresa e, qualora si presenti un

¹³ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile; "Marketing Management", Pearson Italia S.p.A., 2017; pp.54-57

divario tra il volume di vendita desiderato e previsto e quello effettivo, è necessario colmarlo.



Il grafico raffigura una situazione in cui i volumi di vendita sono inferiori rispetto a quelli previsti in sede di pianificazione strategica; riporta sull'asse delle ascisse il tempo, ovvero l'evoluzione negli anni della situazione, e sull'asse delle ordinate il volume di vendite inerenti al prodotto o servizio. In modo direttamente proporzionale al passare del tempo, i volumi effettivamente venduti di un prodotto possono discostarsi dalle previsioni; il management allora interviene per colmare il divario che si è creato.

Vi sono tre diverse opportunità di sviluppo che consentono di ridurre il *gap* che intercorre tra le previsioni formulate in sede di pianificazione strategica e quelle che si sono verificate:

- Sviluppo intensivo: vengono dapprima verificate eventuali opportunità di sviluppo e miglioramento dei risultati nell'ambito delle attività che l'impresa già svolge. Per una ottimale individuazione di nuove opportunità di sviluppo intensivo è possibile utilizzare la "matrice prodotto/mercato", ideata da Igor Ansoff¹⁵, che considera l'opportunità di crescita per un'impresa in termini di prodotti e mercati attuali/nuovi.

¹⁴ Grafico presente in Kotler, Keller, Ancarani, Costabile; "Marketing Management", Pearson Italia S.p.A., 2017; p. 54

¹⁵ Matematico e business manager russo, conosciuto come il padre dello strategic management.



L'impresa ha diverse possibilità di ampliare la propria quota di mercato mantenendo i prodotti attuali: nel caso voglia rimanere sui medesimi mercati può utilizzare una "strategia di penetrazione del mercato", che potrebbe tradursi in una strategia di prezzo. Secondo quest'ultima, l'impresa fissa i prezzi a un livello molto basso, è possibile che si raggiunga anche un margine negativo, con il fine di far aumentare la domanda del cliente di un determinato prodotto. Agire sulla leva del prezzo è la strategia più rapida per ottenere risultati.

Altra possibilità che ha l'impresa, non effettuando modifiche ai propri prodotti, è quella di attuare una "strategia di sviluppo del mercato": in questo caso l'azienda decide di entrare con il proprio prodotto in un mercato già esistente. L'espansione che si può creare è duplice: da un lato si accede a nuovi clienti e dall'altro si entra in nuove zone geografiche. Questa strategia diventa di successo nel caso in cui i potenziali clienti sui nuovi mercati siano particolarmente profittevoli, o l'azienda possiede conoscenze tecnologiche specifiche protette da brevetti, non disponibili sui nuovi mercati, e quindi utilizzabili per ottenere una posizione dominante.

Vi sono poi due strategie che prevedono un cambiamento nei beni o servizi offerti.

La "strategia di sviluppo del prodotto" prevede il lancio di un nuovo prodotto sul mercato attualmente utilizzato dall'impresa; questa strategia può essere utilizzata da imprese che hanno una profonda conoscenza del loro mercato e della loro clientela, e hanno quindi la capacità di lanciare prodotti innovativi, che sanno essere desiderati dai consumatori. Nella "strategia di sviluppo del prodotto" un ruolo importante viene svolto dai reparti di Ricerca e Sviluppo, che provvedono alla messa a punto di innovazioni e tecnologie da utilizzare nei prodotti dell'azienda, per far sì che la qualità e la novità dei beni faccia crescere la domanda.

¹⁶ Grafico presente in Kotler, Keller, Ancarani, Costabile; "Marketing Management", Pearson Italia S.p.A., 2017; p. 55

Nel caso in cui non sia sufficiente apportare miglioramenti al prodotto, oppure offrirlo in mercati diversi da quello originario, per ottenere una diminuzione del *gap* di vendite, la “matrice di Ansoff” prevede un’ultima strategia: la “strategia di diversificazione”. Questa strategia prevede lo sviluppo di nuovi prodotti da vendere in nuovi mercati; sicuramente è una strategia che presenta più rischi rispetto alle precedenti, poiché l’azienda non ha completa conoscenza del nuovo mercato in cui decide di lanciare un prodotto, che a sua volta non ha ancora un *feedback* adeguato, basato su un’ampia platea di consumatori, per effettuare previsioni precise.

La diversificazione può essere, a sua volta, “collegata” o “non collegata”. Nel primo caso il nuovo *business* presenta delle potenziali sinergie, che possono essere realizzate tra il *business* attuale e il nuovo mercato di riferimento, mentre nel secondo caso le attività non sono in nessun modo connesse. La diversificazione è il modello di sviluppo intensivo che prevede il cambiamento più radicale dell’assetto strategico dell’impresa, ma consente allo stesso tempo di ridurre il rischio di essere vittima di crisi di mercato, poiché le probabilità che più mercati diversi vadano in crisi contemporaneamente è relativamente bassa.

- Sviluppo integrativo: un’impresa può incrementare le vendite ricorrendo a processi di integrazione verticale o orizzontale.

Per integrazione verticale si intende il numero di funzioni e attività svolte all’interno dell’impresa per quanto concerne la filiera tecnologico-produttiva di un determinato prodotto; più fasi della lavorazione sono svolte direttamente dall’azienda, senza ricorrere alla collaborazione di altri attori, più si potrà affermare che essa è integrata verticalmente.

Per integrazione orizzontale invece si intende l’apertura dell’attività di impresa a prodotti e processi affini alla filiera tecnologico-produttiva già in possesso.

- Sviluppo diversificato: è una strategia di sviluppo utilizzabile nel caso in cui sia possibile individuare delle opportunità al di fuori delle attuali aree di attività, in mercati che presentano caratteristiche di attrattività favorevoli alle proprie risorse disponibili. La diversificazione può essere effettuata sia lanciando nuovi prodotti che presentino sinergie tecnologiche con linee di produzione esistenti, ma rivolte a gruppi di clienti diversi (“strategia di diversificazione concentrica”), oppure lanciando prodotti non correlati a quelli attualmente commercializzati, ma che

potrebbero interessare alla clientela esistente (“strategia di diversificazione orizzontale”).

1.3) La matrice del Green Marketing (J. Grant)

John Grant, nel suo libro “Il Manifesto del Green Marketing”, sviluppa ed utilizza una matrice per valutare e analizzare fino a che punto si spinge il contributo del marketing nel sostenimento degli obiettivi ambientali di un progetto.

La matrice è composta da tre colonne e tre righe.

	a. VERDE	b. PIU' VERDE	c. VERDISSIMO
1. Aziende e Mercati	Dare l'esempio	Sviluppare il mercato	Creare nuovi business concept
2. Social brand e identità	Avere partner credibili	Creare brand tribali	Ideare “Cavalli di Troia”
3. Prodotti e abitudini personali	Sottolineare i vantaggi collaterali	Cambiare le abitudini d'uso	Agire sugli stili di consumo
-Azioni di marketing-	<i>Stabilire nuovi standard Comunicare</i>	<i>Condividere la responsabilità Collaborare</i>	<i>Sostenere l'innovazione Rimodellare la cultura</i>

17

Le colonne verticali rappresentano le tre tipologie di campagne di *green marketing* realizzabili, che vengono classificate Verde, Più Verde e Verdissimo, in base all'entità del legame che presentano con le tematiche ambientali.

- VERDE:** rappresenta una strategia di marketing il cui principale obiettivo è quello commerciale. L'impresa sfrutta un suo elemento *green* per finalità di guadagno, per esempio esaltandolo attraverso campagne pubblicitarie, con lo scopo di creare un vantaggio commerciale nei confronti della concorrenza. L'azione di *marketing* principale in questa dinamica sarà perciò la comunicazione di un valore *green* alla clientela e alle altre aziende del settore.
- PIÙ VERDE:** in questa sezione rientrano i programmi di *marketing* che agli obiettivi commerciali accompagnano quelli ambientali. Significa che i piani di *marketing* stessi raggiungono una loro efficacia ambientale, poiché contribuiscono a cambiare le abitudini d'uso del prodotto che rappresentano e pubblicizzano; le persone utilizzeranno un determinato prodotto in modo diverso dal passato e più sostenibile, grazie all'intervento del *marketing*.
- VERDISSIMO:** l'ultima colonna è dedicata a tutte quelle campagne che, grazie alla professionalità e alla lungimiranza che ha caratterizzato la loro formazione,

¹⁷ Grant, John. “The Green Marketing Manifesto”, Milano: Francesco Brioschi Editore s.r.l., 2007; grafico p.24

pongono al centro dell'attenzione non solamente obiettivi ambientali da comunicare, ma soprattutto riescono ad avere un impatto green sugli stili di vita e di consumo delle persone. Questa categoria è strettamente legata con il concetto di innovazione, poiché grazie ad essa è possibile concepire e proporre nuovi modelli di *business* che abbiano un impatto forte sulla cultura generale.

Per capire meglio come funziona il meccanismo di classificazione in queste tre categorie delle iniziative di *marketing*, riporto l'esempio dell'autore della matrice sul mercato delle aziende automobilistiche. Potrebbe essere classificato come "VERDE" un tradizionale lancio di marketing di un'automobile a bassi consumi; questo perché si parlerebbe dei vantaggi ambientali, ma il risultato della campagna verrebbe misurato in termini di auto vendute. "PIÙ VERDE" potrebbe essere considerata una campagna per incoraggiare e sensibilizzare gli automobilisti a usare la macchina in maniera responsabile, ad esempio rispettando i limiti di velocità, non assumendo sostanze proibite alla guida e indossando le precauzioni di sicurezza. Il successo di data campagna sarebbe misurabile in termini di cambiamento delle abitudini delle persone. "VERDISSIMO", per concludere, sarà un progetto di *car sharing* che permette di affittare e condividere un'auto *green*, in modo da abbattere costi ed emissioni. I risultati di questo progetto saranno da misurare in ambito sia commerciale, sia di impatto sulla cultura generale.

Le righe orizzontali della "Matrice del Green Marketing" rappresentano una gerarchia di livelli sui quali le campagne *green* producono il loro effetto:

1. Livello pubblico: definisce come l'impatto del marketing influisce sui valori aziendali, del mercato, politici e culturali.
2. Livello sociale: specifica l'identità di *brand* e le azioni tipiche dei vari livelli di integrazione *marketing/ambiente*.
3. Livello personale: riguarda lo spettro di conseguenze che le strategie di *marketing* esercitano direttamente sulle persone fisiche e i benefici pratici che esse apportano in determinati scenari.

La matrice offre perciò dei parametri di valutazione e di analisi dell'idea di *brand* che si intende sviluppare e delle relative strategie di marketing che prendono vita per sostenerla. Gli obiettivi di *Green Marketing* vengono incrociati con i diversi livelli sociali sui quali essi sono applicabili ed esercitano la loro funzione.

L'utilizzo di questo strumento, considerando il mercato in cui si opera, le competenze proprie dell'azienda e il livello di educazione alla sostenibilità presente

nel target di consumatori previsto, è ausiliario nell'identificazione della strategia di *business* più adatta all'azienda.

1.4) Strumenti di valutazione dell'attività *green*

Dopo aver analizzato i processi strategici che consentono alle imprese di indirizzare la loro attività e le loro campagne di marketing verso la creazione di valore in modo sostenibile, è necessario ora parlare di alcuni metodi di valutazione complessiva dell'operato delle aziende. Risulta in ogni caso fondamentale che le strategie scelte abbiano l'effetto di produrre valore e guadagno alla propria causa, ma ciò non esclude tuttavia che per raggiungere un livello di efficacia più elevato e, soprattutto, duraturo, sia diventato indispensabile integrare all'interno delle strategie stesse elementi che sponano la causa della sostenibilità ambientale, economica e sociale.

1.4.1) Triple Bottom Line (TBL)

Nel 1994 l'autore, imprenditore e accademico britannico John Elkington, ideò il concetto di *Triple Bottom Line* nella speranza di trasformare i parametri di valutazione del sistema aziendale incentrati sulla contabilità finanziaria, in cui le imprese operavano esclusivamente al servizio dei loro profitti finanziari, adottando un approccio più completo nella misurazione dell'impatto e del successo. Tuttavia, come risultato dell'applicazione della *TBL*, alcune aziende hanno iniziato a realizzare l'esistenza di una forte connessione tra salute ambientale, benessere sociale e successo finanziario.

Oggi è patrimonio comune di tutte le imprese che il loro successo non sia solamente legato al risultato economico-finanziario dell'attività, ma dipende da numerosi fattori che consentono di dare una valutazione a tutto tondo delle stesse.

“La Triple Bottom Line non è stata progettata per essere solo uno strumento di contabilità. Doveva provocare una riflessione più profonda sul capitalismo e sul suo futuro”¹⁸. Queste le parole più che mai attuali di J. Elkington, dalle quali si evince il fatto che è interesse dell'uomo, prima che dell'uomo-imprenditore, che il sistema economico della nostra società abbia alla base la sostenibilità, intesa come concetto lato, da intendere nei suoi più diversi significati.

La teoria della Triple Bottom Line espande le metriche del successo aziendale per includere i contributi dati dalla salute ambientale, dal benessere sociale e da

¹⁸ Elkington, John; “25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. Articolo del 25/6/2018, Harvard Business Review.

un'economia giusta. Queste categorie sono tipicamente individuate come le tre "P": Persone, Pianeta e Profitto, e graficamente sono da immaginare con tre vettori che devono viaggiare a velocità uguali.

Prima di entrare nel merito di queste tre categorie, è importante sottolineare come ognuna di esse non sia a sé stante, ma siano tutte strettamente interconnesse tra di loro.

Persone: questa categoria considera tutti gli *stakeholders*, inclusi i dipendenti, le comunità all'interno delle quali opera un'organizzazione, gli individui lungo la catena di approvvigionamento, le generazioni future e i clienti. C'è un collegamento con la responsabilità sociale d'impresa (*CSR*); questa è definita come la responsabilità delle imprese di andare incontro e soddisfare le esigenze dei propri *stakeholders*. Alcune iniziative che tipicamente sono considerate parte degli obiettivi di *CSR* sono la promozione dei diritti umani, il sostegno al diritto di equità e inclusione, la garanzia di un ambiente di lavoro sano e sicuro.

Pianeta: questa linea della *TBL* misura quanto un'azienda sia stata rispettosa dell'ambiente. Oggi, con l'ausilio dell'opinione pubblica e della condivisione delle informazioni tramite i social media quasi in tempo reale, è più facile far assumere alle imprese la responsabilità delle loro azioni che influenzano direttamente o indirettamente la sfera ambientale. Le scelte di acquisto di molti consumatori, come le scelte di investimento dei finanziatori, sono condizionate dall'importanza di questioni ormai diventate di portata mondiale: il cambiamento climatico e la giustizia sociale.

Profitto: questa categoria misura il valore economico dell'azienda, parametro tradizionale sul quale si basa la valutazione dell'operato della gestione. Pur essendo essenziale l'attenzione rivolta a questo aspetto, la concentrazione esclusiva sul profitto, non adeguatamente accompagnata e integrata dalle prime due categorie della *TBL*, non porterà ad un successo nel lungo periodo, poiché i consumatori sono diventati sempre più consapevoli dell'impatto che possono avere le scelte aziendali sulla società e sull'ambiente.

Nella stessa direzione della visione proposta da Elkington muove l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU e sottoscritta da 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, costituita da 17 macro-obiettivi per lo sviluppo sostenibile e 169 traguardi ad essi associati, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030. I 17 obiettivi

abbracciano questioni importanti per lo sviluppo che prendono in considerazione le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile che riscontriamo nella *Triple Bottom Line*: la dimensione economica, sociale ed ambientale.

1.4.2) Rating ESG¹⁹

Il *Rating ESG*, acronimo di *Environmental, Social e Governace*, è uno strumento per verificare, misurare e controllare l'impegno in termini di sostenibilità di un'impresa, sulla base di parametri standardizzati e condivisi. I criteri su cui si basa la valutazione sono condivisi presso la comunità delle imprese più attente ai temi legati alla sostenibilità, e la loro importanza è cresciuta dal momento che sono utilizzati anche dalla comunità finanziaria per misurare e valutare le performance ambientali, sociali e di *governance* delle imprese, in modo ausiliario ai metodi convenzionali.

I principali criteri valutati per ogni categoria sono i seguenti:

- *Environmental*: viene valutata la riduzione delle emissioni di anidride carbonica (CO₂), l'efficienza energetica e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse naturali.
- *Social*: si verificano la qualità dell'ambiente di lavoro dove agiscono i dipendenti, il rispetto dei diritti umani e le relazioni sindacali. Si effettuano inoltre controlli sulla catena di fornitura.
- *Governance*: si considera la presenza nell'impresa di consiglieri indipendenti, il rispetto delle politiche di diversità (di genere, etnica, ecc.) nella composizione dei Consigli di Amministrazione e l'eventuale inserimento di obiettivi di sostenibilità come clausole legate alla remunerazione dei manager esecutivi.

I criteri ESG sono diventati molto rilevanti anche nel settore finanziario, perché?

Il mondo della finanza ha iniziato a mostrare grande interesse verso i criteri *ESG*, in primo luogo per la gestione di diverse forme di investimento che si ispirano a criteri di responsabilità sociale e ambientale; in secondo luogo l'attenzione del mondo finanziario riguardo questi criteri si è estesa, applicandoli anche alle aziende la cui missione non è strettamente legata alla sostenibilità, poiché molte analisi hanno dimostrato che le aziende con le migliori valutazioni *ESG* ottengono performance migliori e riescono ad affrontare meglio i rischi legati a emergenze o situazioni di crisi.

L'analisi *ESG* è conosciuta anche come analisi "extra-finanziaria", proprio perché è possibile affiancarla ad una tradizionale analisi finanziaria di impresa per integrare la

¹⁹ Bellini, Mauro, 30/01/2021: <https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>

lettura dei valori e degli *asset* aziendali dal punto di vista dei criteri della sostenibilità.

Gli effetti positivi riscontrati sulle società che rispettano i criteri *ESG* sono numerosi, tra cui:

- Le imprese sono in grado di rispettare le norme legali attuali legate a temi di sostenibilità, e saranno più rapide a adeguarsi a quelle future.
- Grazie al precedente motivo, sono meno soggette a controversie legali.
- Sono le società che esprimono un maggior impegno in termini di ricerca e innovazione e quelle che godono di una più ampia fiducia, grazie anche alla loro trasparenza, sia da parte dei consumatori sia dei partner commerciali.

La valutazione del *rating ESG* è svolta da società di analisi *ad hoc* e Reputation Science, società leader in Italia nell'analisi e gestione della reputazione, ha prodotto l'indice "*ESG Perception Index*" per misurare la percezione di sostenibilità delle aziende²⁰. È infatti la percezione stessa che gli *stakeholder* hanno della reputazione di un marchio a determinare la loro inclinazione a prendere decisioni riguardo l'acquisto di prodotti o il finanziamento del brand in questione.

Lo studio di Reputation Science è esteso alle aziende presenti sul mercato italiani, capitalizzate a Piazza Affari, per produrre una graduatoria delle prime 200 società percepite come "più sostenibili sul web"²¹. Il modello di analisi valuta l'attenzione della società rispetto ai 17 obiettivi di sostenibilità delineati dall'ONU e ai criteri *ESG*, producendo per ciascun elemento di valutazione un indicatore (da 0 a 100) basato su parametri qualitativi e quantitativi.

²⁰ Bellini, Mauro, 30/01/2021: <https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>

²¹ <https://www.reputationscience.it/analisi-esg-perception-index-la-classifica-delle-aziende-percepite-come-piu-sostenibili/>

Le aziende più sostenibili sul web - TOP 20 giugno 2021



Analisi a cura di REPUTATION SCIENCE

I risultati dello studio evidenziano come a guidare il *Ranking ESG Perception index* siano i settori dell'energia (Enel, Eni, Terna), dell'*automotive* (Stellantis) e della finanza (Cassa Depositi e Prestiti, Intesa San Paolo). Questi *cluster*, maggiormente coinvolti nella transizione energetica ed ambientale, occupano l'85% delle prime 20 posizioni della classifica.

Al vertice troviamo Enel, distintasi per la sicurezza, la gestione sostenibile dell'energia e per il suo impegno nello sviluppo della mobilità elettrica; molte di queste iniziative sono materia, non a caso, della divisione green del gruppo societario, Enel X, che si dimostra così un'avanguardia del settore.

Capitolo 2

Comunicare il *Green Marketing*

2.1) Le 5 “W” della comunicazione *green*

La comunicazione nel *marketing* rappresenta la voce dell’impresa ed è lo strumento per instaurare un dialogo e una relazione con i suoi consumatori e allo stesso tempo con gli *stakeholder*, che hanno interesse nel capire verso quale direzione si sta muovendo l’impresa. Il ruolo principale della comunicazione è quello di presentare al cliente le modalità d’impiego e l’utilità di un prodotto venduto dall’azienda, cercando di accrescere nella visione del consumatore il valore della marca e la fiducia che ripone nel *brand*, facendo leva anche sulla sua sfera emotiva.

Ma negli ultimi decenni la platea dei consumatori si è dimostrata meno malleabile dalle iniziative comunicative, facendo emergere nuovi bisogni ed esigenze, che si sono tradotti in una maggiore attenzione riguardo le tematiche *green* legate alla produzione di beni e servizi e dell’impatto che hanno a livello di sostenibilità ambientale e sociale; questo ha portato al mutamento di alcuni comportamenti. Una discrepanza fondamentale rispetto agli ultimi decenni risiede nel fatto che il consumatore medio di oggi ha più possibilità di informarsi, principalmente tramite il *web*. Questo conduce ad una più diffusa sensibilizzazione e conoscenza riguardo i temi della sostenibilità, che stanno diventando, soprattutto in determinati settori, il faro che guida le scelte di acquisto.

Lo strumento della comunicazione è molto potente, poiché se le imprese si rendono portavoce di valori culturali di grande spessore, e il loro impatto comunicativo si estende a un’ampia platea di consumatori, le loro posizioni sono in grado di ripercuotersi, in senso positivo, sulla cultura generale e sugli stili di vita delle persone (come individuato anche nella sezione verdissimo della “Matrice del Green Marketing”), omologandone e cambiandone comportamenti, scelte di consumo, linguaggi e valori.

Risulta quindi fondamentale, tanto quanto la programmazione strategica di *marketing*, utilizzare i mezzi comunicativi a disposizione in modo chiaro, efficace e trasparente. Per avere uno schema chiaro di come agire nel processo di sviluppo di una campagna di comunicazione, è possibile fare riferimento al modello, di origine tipicamente giornalistica, delle 5 “W”²²: Why, When, Who, What, Where.

Spiegherò di seguito il significato di ogni “W”:

1. Why, perché comunicare?

²² <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-10-15/the-five-ws-of-marketing>

Poiché lo sviluppo di una campagna pubblicitaria richiede un investimento di risorse, ci si aspetta che i vantaggi che ne conseguono aiutino l'azienda a raggiungere gli obiettivi prestabiliti (di vendita, di guadagno, di penetrazione del mercato ecc.). L'investimento di risorse in una campagna pubblicitaria, piuttosto che in un altro *asset* aziendale, deve essere un processo innescato dalla convinzione dell'impresa stessa dei risultati che con essa intende raggiungere.

2. When, quando comunicare?

Le tempistiche sono fondamentali per il successo di una campagna di marketing, in quanto la divulgazione di un determinato messaggio potrebbe ottenere conseguenze differenti a seconda di quando viene diffuso. A monte del processo comunicativo è necessario, infatti, analizzare l'ambiente interno ed esterno all'azienda e gli eventi che lo animano in tempo reale, per capire quale sia il momento migliore per prendersi la scena.

3. Who, a chi comunicare?

Per costruire una campagna di *marketing* altamente efficace, è necessario comprendere quale sia la platea di consumatori a cui essa è rivolta, per utilizzarne come leva i valori, gli interessi e i bisogni. La metodologia da seguire è, perciò, individuare il *target* di riferimento e studiarne i comportamenti e le reali richieste e necessità; solo così sarà possibile sviluppare dei programmi comunicativi *ad hoc*, in grado di riscuotere il successo atteso. Il pubblico obiettivo può essere definito sulla base di segmenti di mercato, ma in alcuni casi è possibile definirlo anche in base all'utilizzo del prodotto e alla fedeltà dimostrata nei confronti del *brand*.

4. What, cosa comunicare?

Questo potrebbe sembrare un quesito di più semplice risposta rispetto ai precedenti, ma non è così scontato. La decisione circa cosa comunicare al pubblico è fondamentale: all'interno del messaggio che i consumatori ricevono risulta difficile inserire tutti gli elementi che caratterizzano il prodotto in questione, analizzandolo a 360°, ma bisogna estrapolare le informazioni che si ritengono più importanti da comunicare, per rispondere alle esigenze e alle domande che si pone il pubblico stesso. Il messaggio, ovviamente, deve rispettare il principio della veridicità.

5. Where, dove comunicare?

Una volta aver sviluppato la tipologia di messaggio e il suo contenuto, bisogna selezionare i canali e le piattaforme su cui distribuire e far spiegare la propria efficacia alla campagna pubblicitaria. Questo è uno scenario che ha vissuto una profonda trasformazione ed evoluzione negli ultimi decenni: l'avvento di internet e l'utilizzo di apposite piattaforme per la diffusione di messaggi pubblicitari ha integrato lo scenario precedente, caratterizzato da metodi diversi di distribuzione delle informazioni, facendo emergere l'esigenza di scegliere i canali più adatti in ogni occasione.

Il mix di comunicazione di *marketing*, o mix promozionale, è composto da otto principali modalità di comunicazione: la "pubblicità", che è qualsiasi forma di promozione non personale di idee, beni e servizi, finanziata sia realizzata da un soggetto promotore e diffusa attraverso la stampa, trasmissioni via etere, reti di comunicazione, media elettronici o media espositivi; la "promozione delle vendite", che prevede incentivi di breve termine volti a incoraggiare la prova, l'acquisto o il maggior consumo di un prodotto o servizio; gli "eventi ed esperienze" sono attività ed iniziative sponsorizzate dall'impresa per generare interazioni fra i consumatori e la marca, in modo tale da creare un legame tra questi due elementi (eventi sportivi, artistici, di intrattenimento, di beneficenza); le "pubbliche relazioni e propaganda" sono una varietà di iniziative rivolte sia ai consumatori sia al personale dell'impresa, finalizzati a promuovere o tutelare l'immagine dell'impresa e dei suoi prodotti; il "passaparola" comprende la comunicazione orale o scritta tra le persone, che si scambiano informazioni, esperienze d'acquisto e d'uso di prodotti di una azienda; la "vendita personale" è una modalità che prevede l'interazione diretta con dei potenziali acquirenti, con la finalità di presentare i prodotti e rispondere ad eventuali domande su di essi; il "social media marketing" sono un insieme di attività online che hanno lo scopo di coinvolgere i clienti attuali o potenziali nella diffusione della conoscenza del marchio, nella promozione della sua immagine e per favorire la vendita di alcuni prodotti o servizi; infine, "l'ecosistema di comunicazione omnimediale", che può essere definito come il metodo che comprende tutti i precedenti, integrandoli tra di loro liberamente. Molte campagne, infatti, nascono come una combinazione delle

precedenti forme di comunicazione e l'obiettivo della "omnimedialità" è quello di far percepire al consumatore una visione unitaria e d'insieme del *brand*, qualunque siano i canali e le modalità di comunicazione adottate.²³

Progettare piani di comunicazione che hanno alla base tematiche legate alla sostenibilità, risulta oggi un compito sempre meno arduo per i vari *brand*, per la sempre più diffusa sensibilizzazione al riguardo, presente sia nelle imprese sia nei consumatori.

2.1.1) Le 5 "i" di John Grant

Nella sua opera il "Manifesto del Green Marketing", J. Grant presenta cinque ulteriori elementi che dovrebbero caratterizzare una campagna di *green marketing*. Ritengo che questi punti aggiuntivi che spiegherò debbano essere integrati al quadro delle 5 "W" giornalistiche, in precedenza descritto, in modo tale da restituire una visione più completa di quanto sia importante non solo pianificare strategicamente le azioni di marketing, ma anche comunicarle in maniera efficace, trasparente e corretta, per far sì che questi valori vengano veramente condivisi e fatti propri dai consumatori.

Per essere efficace sul medio-lungo periodo una campagna di *green marketing* deve essere:

1. Intuitiva: "rendendo accessibili e comprensibili le alternative migliori".
Si intende di creare una nuova percezione in cui la normalità sia rappresentata dalle innovazioni sostenibili, e non l'inverso come ancora troppo spesso viene percepito. Questo messaggio è stato ben assorbito nel linguaggio e nelle scelte del settore alimentare, in cui termini e procedure come "biologico", "riciclo" e "a emissioni zero" rappresentano la normalità e rispondono ad una parte di domanda maggioritaria rispetto a quella che invece non si cura di tali temi. Il ruolo del *marketing* in questo caso è quello di rendere intuitivi questi collegamenti, in modo tale da farli entrare nella cultura comune delle persone anche in settori diversi da quelli già ampiamente penetrati come l'alimentare.
2. Integrante: "combina commercio, tecnologia, effetti sociali ed ecologia".

²³ Categorie definite in Kotler, Keller, Ancarani, Costabile; "Marketing Management", Pearson Italia S.p.A., 2017, p.722

Il *focus* di questo secondo punto è la sostenibilità; migliorare la qualità della vita per le generazioni future è l'obiettivo finale e i mezzi per costruirlo sono la combinazione di sviluppo economico e socio-ambientale. La rivoluzione attesa in questa direzione riguarda il “marketing commerciale”, che nel passato ha raramente preso in considerazione obiettivi ambientali e sociali, se non come mezzi per fini di *business*.

3. Innovativo: “crea nuovi prodotti e nuovi stili di vita”.

La visione per cui “sostenibile” è sinonimo di anti-aziendale o contrario al profitto è da considerarsi ormai obsoleta, poiché è stato ampiamente dimostrato il contrario.

4. Invitante: “scelta positiva”.

In passato i prodotti lanciati sulla scia dell'ambientalismo spesso rappresentavano un compromesso in termini di prestazioni, basti pensare alla tendenza a strapparsi troppo facilmente dei sacchetti riciclati, creando una sorta di sorta di senso di sacrificio nel consumatore. Ma oggi alla base sostenibilità ci sono continui e sempre maggiori processi di ricerca e sviluppo e questo ha portato ad un progressivo miglioramento dei risultati. Questa nuova generazione di prodotti deve riuscire a penetrare la cultura generale, entrando a far parte degli stili di vita delle persone.

5. Informato: “l'ignoranza è ciò che più distorce il comportamento delle persone”.

L'associazione automatica di determinati pregi ad un marchio per la sua attrattività e il suo posizionamento è un processo in cui si capita spesso di incappare. Non bisogna però rimanere intrappolati nell'immagine che di sé stesso intende mostrare un *brand*, ma usare il pensiero critico e filtrare gli *input* che riceviamo, analizzando le informazioni a disposizione, per poi decidere come agire.

Integrando questi principi nella comunicazione strategica tradizionale, ritengo che il *green marketing* abbia la possibilità di aprire nuovi scenari per lo sviluppo sostenibile.

La comunicazione ha il compito di rendere il consumatore consapevole del fatto che, acquistando un determinato prodotto o servizio, egli sta partecipando in maniera attiva ad un progetto che ha come fine la sostenibilità e, anche in caso l'obiettivo principale dell'impresa sia commerciale, essa non si può più distaccare da

determinati parametri ambientali e sociali, che sono sempre più richiesti dai consumatori in una sempre crescente schiera di ambiti.

2.2) Greenwashing

Come spiegato nei precedenti paragrafi, la comunicazione, al pari delle scelte strategiche, è fondamentale per costruire una credibilità del *brand* solida, che permetta al consumatore medio di immedesimarsi in essa, condividendone i valori. Proprio perché un'impresa, per essere di successo, non può prescindere dall'immagine che i consumatori hanno di lei, ci sono casi di aziende che mettono in atto pratiche scorrette per mascherare la verità; questo fenomeno è chiamato "Greenwashing". Il termine deriva dall'unione di "green", aggettivo che si riferisce ormai per antonomasia alle questioni ambientali ed ecologiste, e "withewashing", il cui significato letterale sarebbe "imbiancare un muro", ed è una metafora per indicare pratiche fini a "nascondere" o "coprire". Si intende perciò una tecnica di comunicazione di marketing perseguita da aziende che propongono come ecosostenibili le proprie attività, mettendo in evidenza gli effetti positivi di alcune loro iniziative mentre nascondono l'impatto ambientale negativo prodotto. In altri termini, si tratta di un marketing ecologico di facciata, che, come fine, ha quello di acquisire maggiore clientela, aumentando i propri vantaggi in termini di immagine e guadagno.

Alcuni metodi tipici che caratterizzano una strategia di *greenwashing* comunicativo sono la mancanza di prove che diano forza alle dichiarazioni aziendali di sostenibilità, le quali sono espresse in modo vado e facendo spesso ricorso a immagini suggestive ed evocazioni che possono cogliere in errore il consumatore, oppure l'esaltazione di caratteristiche ambientali di prodotti che hanno una bassa rilevanza rispetto al *core business* aziendale. Caso più grave è quando le imprese esaltano le proprie virtù ambientali attraverso marchi ingannevoli, non riconosciuti da organismi terzi accreditati ed autorevoli.

In Italia la funzione di controllo e sanzionatoria su questa particolare pratica comunicativa è affidata all'AGCM²⁴, in quanto classificata come pubblicità ingannevole. Sono previsti interventi sanzionatori e correttivi.

²⁴ L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato è un'autorità amministrativa indipendente che svolge la sua attività e prende decisioni in piena autonomia rispetto al potere esecutivo. È stata istituita con la legge n. 287 del 1990.

2.2.1) Il caso H&M

“The ones we’ve been waiting for are already here, they can’t drive, vote or tweet. But they will change the planet. Or even find new ones. We’re shining a spotlight on the people making the world a better place: kids. These are the role models.”



Questa è la campagna di comunicazione del colosso del *fast fashion* H&M, che aveva accompagnato nell’estate 2021 il lancio di una collezione, chiamata “Conscious”. La peculiarità su cui si basava questa linea di abbigliamento era la realizzazione di capi con materiali più sostenibili come cotone organico o poliestere riciclato.

A prima vista è possibile che non si noti nulla di anomalo, ma dove si cela il *greenwashing*?

Come è possibile notare sussiste una discrepanza concettuale tra l’uscita di una collezione di abbigliamento sostenibile e il tipo di comunicazione adottata dal *brand*.

A sostenere questa visione il fatto che, dopo analisi di laboratorio, è emerso che i nuovi capi presentati contenevano livelli di materiali sintetici dannosi in quantità addirittura più massiccia rispetto alle linee di abbigliamento tradizionali. Nel 72% dei capi infatti sono stati trovati materiali dannosi e che con la sostenibilità hanno poco a che fare.

Per coprire, applicando alla lettera il vero e proprio “withewashing”, questo scenario poco coerente con gli intenti dichiarati dalla multinazionale, hanno scelto di adottare una delle più comuni pratiche di *greenwashing*: hanno inserito nello slogan di lancio della collezione immagini suggestive ed evocazioni capaci di trarre in inganno il

²⁵ Post pubblicato su Twitter da H&M:

https://twitter.com/hm/status/1417816634912346123?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1417816634912346123%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.bigissue.com%2Fnews%2Fenvironment%2Fhm-greenwashing-is-disguising-the-reality-of-fast-fashion%2F

consumatore. Per ottenere questo risultato, sono stati posti al centro della campagna pubblicitaria dei bambini, simbolo per antonomasia di innocenza, purezza e speranza, in modo tale che avrebbero rappresentato la copertina dell'iniziativa; o meglio, in modo tale da distogliere il consumatore dal tema principale in questione: la sostenibilità della collezione. Il consumatore, o almeno questo era l'intento ricercato, trovandosi davanti ad una campagna pubblicitaria così coinvolgente dal lato emotivo, ma sicuramente priva di informazioni necessariamente approfondite in tema di sostenibilità ambientale, è portato a fidarsi delle parole del *brand*, affidate maliziosamente ai bambini, simbolo di verità ed innocenza.

Così facendo, l'attenzione del consumatore medio è attratta dal messaggio positivo proposto dalla pubblicità ingannevole e questo processo conduce alla sua fidelizzazione.

Le catene di abbigliamento denominate come "*fast fashion*" presentano delle caratteristiche strutturali del loro modello di *business* che sono poco compatibili con l'ecologia. Il loro modello si basa sulla riduzione dei costi e sulla velocizzazione dei tempi di produzione. Per perseguire questo scopo spesso esportano la loro catena produttiva in paesi in cui il costo della manodopera è più basso, e in cui per di più le condizioni di lavoro, salariali e del rispetto dei diritti dei lavoratori sono talvolta non rispettate a dovere.

I materiali più utilizzati nella produzione dei capi di abbigliamento sono il poliestere e il cotone. Il primo è un derivato del petrolio e detiene il triste primato di essere il principale responsabile delle microplastiche presenti nei nostri mari. Si tratta di un materiale non biodegradabile e poco adatto a stare a contatto con la pelle; è pericoloso allo stesso tempo per l'ambiente e per l'uomo. Per quanto riguarda il cotone, le caratteristiche del materiale non presentano particolari problematiche per l'uomo, ma la sua catena produttiva e la sua lavorazione, al contrario, lo sono. Per soddisfare la domanda di cotone, infatti, si praticano coltivazioni intensive che impiegano ingenti quantità d'acqua e di pesticidi, gravando sul bilancio ambientale della produzione.

Un'altra caratteristica del modello è quella di proporre nuove collezioni in tempi sembra più brevi, comportamento che influisce in modo negativo sia sulle abitudini di consumo sia sull'ambiente. Per quanto concerne le abitudini di consumo, queste vengono spinte verso un modello che potremmo definire "usa e getta" e le più pesanti conseguenze di questa impostazione di *business* le subisce l'ambiente: questo circolo conduce ad una produzione accelerata di rifiuti composti principalmente da fibre sintetiche, che trovano difficoltà ad essere smaltiti.

Ma la soluzione a dette problematiche sicuramente non è cercare di "nascondere" l'esistenza di questioni controverse, facendo "*greenwashing*", bensì andare incontro alla sostenibilità, consapevoli che l'attenersi a determinati standard ambientali non preclude ritorni economici adeguati.

Capitolo 3

Caso studio: Patagonia Inc.

3.1) Storia dell'azienda

Come dimostrazione che le strategie di marketing e di comunicazione presentate nel mio lavoro di ricerca possono essere utilizzate con successo, analizzerò un brand che concilia il profitto economico con un profondo rispetto e attivismo in temi che riguardano l'ambiente e la sostenibilità: Patagonia, Inc.

Patagonia è un *brand* di abbigliamento *outdoor* statunitense fondato nel 1973 da Yvon Chouinard, imprenditore franco-canadese, trasferitosi in giovane età in California, che già all'età di 19 anni aveva intrapreso i primi passi nel mondo dell'imprenditoria. Questa, essendo la prima esperienza giovanile, non aveva i connotati tipici di una grande azienda, anzi era basata sul solo lavoro manuale del ragazzo, che produceva chiodi, mollettoni e attrezzatura varia da arrampicata nel giardino di casa, per poi venderli ad altri appassionati. Inizialmente i guadagni non erano elevati, ma la svolta arriva nel 1965; si mette in società con l'amico e collega di scalate Tom Frost e insieme fondano la "Chouinard Equipment". Durante l'esperienza in questa società i due si dedicano alla riprogettazione e al miglioramento di numerosi attrezzi da arrampicata, rendendoli più sicuri, semplici e funzionali. In soli cinque anni dalla fondazione, nel 1970, la "Chouinard Equipment" si attesta come il più grande fornitore di ferramenta per arrampicata e alpinismo negli Stati Uniti, ma proprio in questo momento Chouinard compie una scelta: avendo realizzato che un elemento della sua produzione, di preciso i chiodi per l'arrampicata, danneggiano la roccia per via dei ripetuti martellamenti che devono essere effettuati in fase di posizionamento e rimozione, decide, di comune accordo con il socio, di ridurre al minimo il *business* dei chiodi. Questo è il primo grande gesto in campo di sostenibilità dell'imprenditore, che antepone la scelta più favorevole all'ambiente al guadagno.

La società, a questo punto, fece un'altra scelta, ovvero affidarsi alla ricerca, cercando una tecnica innovativa che permettesse agli appassionati di praticare la loro attività, senza però danneggiare la montagna. La soluzione si trovò in dei dadi di alluminio che possono essere incuneati nelle crepe presenti nelle rocce a mano, senza l'ausilio del martello, che consentono di limitare drasticamente l'impatto che si ha sulla conservazione dell'ambiente. I nuovi prodotti della "Chouinard Equipment" vennero introdotti nel catalogo di presentazione dei prodotti della società del 1972 insieme ad un saggio che descriveva come andassero utilizzati e, in pochi mesi, si verificò un

brusco calo del volume del *business* dei chiodi, in favore della nuova soluzione che rispettava l'ambiente.

L'azienda, crescendo, inizia a valutare di integrare il *business* della ferramenta, che presentava redditi decisamente marginali, con quello dell'abbigliamento. La visione dei due imprenditori è quella di produrre abbigliamento da montagna, settore in cui erano specializzati e di cui avevano già penetrato il mercato, con la loro attrezzatura. I capi utilizzati dagli alpinisti negli anni 70' erano principalmente fatti di cotone, lana e piumino, tutti tessuti caldi ma che assorbono l'umidità. La ricerca di condusse a trovare un'innovazione in una tradizione dei pescatori del Nord Atlantico: questi infatti erano soliti utilizzare, durante la loro attività di pesca, maglioni in pile sintetico. Il materiale in questione presenta proprietà molto favorevoli per essere utilizzato in montagna, poiché isola bene termicamente senza assorbire l'umidità. Tutte le conoscenze tecniche e il posizionamento raggiunto dall'azienda sul mercato spinsero i due imprenditori a intraprendere un nuovo percorso, più ambizioso, e nel 1973 fondarono Patagonia Inc. Da subito l'azienda dimostra la sua forte impronta ecologica tramite il suo impegno nella ricerca e sviluppo di materiali sempre più efficienti e performanti, ma che allo stesso tempo fossero rispettosi dell'ambiente. Per i capi prodotti in poliestere, come il pile, iniziarono ad utilizzare solamente materiale riciclato dalle bottiglie di acqua minerale, mentre ricercavano produzioni biologiche e organiche di cotone, che prevedevano un minor utilizzo di acqua e, soprattutto, elementi chimici, molto utilizzati nelle produzioni intensive.

La cultura della cura dell'ambiente è così intrinseca nella filosofia dell'azienda, che si riflette anche nella sua missione. "We're in business to save our home planet".

Patagonia è certificata come B-Corporation, certificazione che viene rilasciata ad aziende che hanno una missione sociale o ambientale esplicita e una responsabilità fiduciaria legalmente vincolante al fine di tener conto degli interessi dei lavoratori, delle comunità, dell'ambiente e degli azionisti. I requisiti per mantenere questa certificazione devono essere aggiornati e verificati ogni tre anni.

L'impegno dell'azienda si estende non solo al creare una catena di produzione, da monte a valle, che potremmo sicuramente definire *green*, ma soprattutto ad una grande opera di sensibilizzazione e di educazione ai valori della sostenibilità per i consumatori.

Patagonia è riuscita a creare un'identità di *brand* molto forte, facendo leva sui principi del suo fondatore, che sono diventati parte del *nohow* e della filosofia

aziendale. Ma un ulteriore merito da attribuirgli è quello di essere riuscito a comunicare questi valori ai consumatori dell'azienda in modo sincero ed efficace. Questo posizionamento è anche merito del sistema di strategie e di comunicazione di *marketing* costruito integrando alle strategie tradizionali, un *marketing* esperienziale e non tradizionale, che si facesse sempre portavoce dei valori propri di tutta la comunità di Patagonia. Inserendo le iniziative di marketing dell'azienda nella "Matrice del Green Marketing" di J. Grant, è possibile posizionarle nella categoria "VERDISSIMO", poiché l'impatto sulla cultura e sugli stili di consumo delle persone è uno dei principali obiettivi per l'azienda, consapevole che per un cambiamento vero c'è bisogno della cooperazione di tutti.

Di seguito analizzerò alcune iniziative di marketing intraprese negli anni da Patagonia.

3.2) Strategie di *green marketing*

3.2.1) "1% for the planet"

"Ci impegnammo a donare l'1% delle nostre vendite: che avessimo guadagnato o meno, che fosse stato un anno buono o cattivo, avremmo dovuto darle", così l'imprenditore statunitense spiega come sia nata l'iniziativa in questione nel suo libro "Let my people go surfing", dal cui si riesce a comprendere la filosofia del suo rivoluzionario *modus operandi* nel campo del *business*. Dal 1985, Patagonia ha devoluto l'1% delle sue vendite alla tutela e al ripristino dell'ambiente naturale. Secondo Chouinard questa iniziativa non dovrebbe essere considerata filantropica, ma come un costo del *business*, una sorta di tassa di affitto che le aziende pagano per l'utilizzo del nostro pianeta e delle sue risorse.

L'iniziativa ha raccolto negli anni più di 89 milioni di dollari²⁶ con cui sono stati finanziati gruppi di attivisti a sostegno dell'ambiente, che svolgono le loro attività nelle proprie comunità locali. Si tratta di un'iniziativa di grande importanza che è servita come incubatore per una nuova esperienza, nata nel 2002, per volontà dello stesso Chouinard, insieme a Craig Mathews²⁷, un'organizzazione non-profit alla quale potessero aderire altre aziende. Il motivo che dovrebbe spingere quante più realtà imprenditoriali ad aderire a questo progetto è la consapevolezza che, come

²⁶ Valore riportato sul sito di Patagonia: <https://eu.patagonia.com/it/it/one-percent-for-the-planet.html>

²⁷ Vincitore di numerosi premi insieme alla moglie per essersi distinti per il loro impegno nella protezione dell'ambiente, tra cui detengono il premio "The Protector of Yellowstone National Park Award"

dimostrato anche grazie alla “Triple Bottom Line”, i profitti e le perdite in termini economici sono direttamente collegati alla sostenibilità ambientale e sociale, ed è quindi dovere di tutti contribuire ad un processo di mantenimento e protezione del nostro pianeta, poiché venendo meno la stabilità ambientale e sociale, anche quella economica è a rischio.

Aderire al progetto “1% for the planet” comporta per le aziende anche dei notevoli benefici in termini di *brand awareness*, ovvero la notorietà della marca, poiché essa viene accostata ad un’iniziativa positiva.

Secondo una ricerca condotta nel 2018 da Harris Poll²⁸ per conto dell’organizzazione non-profit stessa, ben il 46% dei consumatori ha dichiarato che, vedendo il logo dell’iniziativa su un prodotto, sarebbe positivamente influenzata riguardo il suo acquisto.

3.2.2) “Don’t buy this jacket”

DON'T BUY THIS JACKET

It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of natural systems that support all life firmly in the red. We're now using the resources of one-and-a-half planets on our one and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for a good long time — and leave a world inhabitable for our kids — we want to do the opposite of every other business today. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on this jacket or anything else.

Environmental bankruptcy, as with corporate bankruptcy, can happen very slowly, then all of a sudden. This is what we face unless we slow down, then reverse the damage. We're running short on fresh water, topsoil, fisheries, wetlands — all our planet's natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is astonishing. Consider the Fleece Jacket above, one of our best sellers. To make it required 1.35 liters of

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE
WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR
WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE
WE help find a home for Patagonia gear you no longer need
YOU sell or donate it on*

RECYCLE
WE will take back your Patagonia gear that is worn out
YOU pledge to keep your stuff out of the landfill and incinerator

REIMAGINE
TOGETHER WE REIMAGINE A WORLD WHERE WE TAKE ONLY WHAT NATURE CAN REPLACE

water, enough to meet the daily needs (three glasses a day) of 45 people. Its journey from its origin as 100% recycled polyester to our Reno warehouse generated nearly 20 pounds of carbon dioxide, 24 times the weight of the finished product. This jacket left behind, on its way to Reno, two-thirds its weight in waste.

And this is a 100% recycled polyester jacket, knit and sewn to a high standard; it is exceptionally durable, so you won't have to replace it as often. And when it comes to the end of its useful life we'll take it back to recycle into a product of equal value. But, as is true of all the things we can make and you can buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to patagonia.com/CommonThreads or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the 1% "B.C." to reimagine a world where we take only what nature can replace.

patagonia
patagonia.com

TAKE THE PLEDGE

*If you sell your used Patagonia product on eBay® and take the Common Threads Initiative pledge, we will rebate your product on patagonia.com for no additional charge.

29

²⁸ Società americana di ricerca di marketing e analytics. <https://theharrispoll.com/category/environment/>

²⁹ Fonte pannello pubblicitario “Don’t buy this jacket”: <https://www.accademiamarketing.com/dont-buy-this-jacket-patagonia/>

Questa campagna pubblicitaria rappresenta un prodotto di punta di Patagonia ed è stata pubblicata, in occasione del *Black Friday* del 2011, su una pagina del New York Times. È evidente che non si tratta di una comune pubblicità e la sua particolarità risiede infatti nell'invito dell'azienda stessa a non comprare il capo di abbigliamento in questione, tramite la frase "don't buy this jacket". La scelta di pubblicarla il giorno del *Black Friday*, tradizione inizialmente americana, poi grazie alla globalizzazione esportata anche in Europa, che rappresenta il giorno dell'esaltazione del consumismo per eccellenza, ha prodotto un impatto ancora più forte. La locandina era dotata inoltre, nella sezione inferiore all'immagine principale, di una lista dei costi ambientali ed ecologici che servono per la produzione di un singolo capo di abbigliamento, valori tra cui spiccano i 130 litri di acqua utilizzati e i 10 Kg di anidride carbonica emessi nell'atmosfera. Il manifesto includeva, come ultimo elemento da notificare, anche una sezione contenente alcune *best practices* per avere un impatto minore sull'ambiente; si consigliava il riciclo e la riparazione dei propri capi di abbigliamento, al fine di allungare il loro ciclo di vita e ridurre i costi ambientali che essi comportavano.

Lo scopo ultimo della campagna da parte della società era quello di portare i consumatori ad una riflessione riguardo i loro bisogni; essi, prima di acquistare il giacchetto, avrebbero dovuto valutare la reale necessità di averne bisogno. Si scoraggiava così lo spreco e si promuovevano abitudini d'acquisto più responsabili. Questa particolare campagna è stata realizzata utilizzando una tecnica che si definisce di *unconventional marketing*; strategie che hanno l'obiettivo di trasmettere dei messaggi in modalità inaspettate e non comuni da parte dei *brand*, il cui scopo principale è quello di catturare l'attenzione dei consumatori in modo anomalo e tale che siano più predisposti ad accogliere, o comunque valutare, il messaggio che si intende trasmettere.

Nonostante sembrasse controproducente per Patagonia promuovere il proprio prodotto consigliando ai propri clienti di non comprarlo, le vendite di quella giacca aumentarono del 30%. Il successo di questa campagna di *marketing* si deve alla comunicazione di stampo ecologico praticata dall'azienda; il consumatore tende a fidarsi delle informazioni sul bilancio ambientale della produzione riportate nell'annuncio, poiché è proprio l'impresa stessa a consigliare un *modus operandi* per ridurre i consumi riciclando, riusando e riparando i propri capi di abbigliamento. Facendo leva sulla crescente sensibilizzazione della platea dei consumatori nei

confronti dei temi legati alla sostenibilità, e sfruttando la sua reputazione e il suo impegno già riconosciuti in queste tematiche, Patagonia è riuscita a rafforzare il suo posizionamento come *brand green* impegnato nella salvaguardia della natura.

3.2.3) “Casual Friday”

Il “Casual Friday” o “Dress down day” è un’invenzione nata negli Stati Uniti, e rappresenta l’abitudine di indossare un *outfit* più comodo e meno formale sul luogo di lavoro il venerdì. Questo perché durante i giorni della settimana sono generalmente imposti codici di vestiario che prevedono l’utilizzo di abiti, camicie e cravatte; quindi, si è ritenuto opportuno sdoganare questo *dresscode*, in occasione del giorno che precede il fine settimana.

Presentando caratteristiche attrattive per l’evento quali la comodità, il tocco casual che conferisce e la diretta connessione con i temi legati alla sostenibilità del produttore, negli uffici di Wall Street si era diffusa la pratica di commissionare a Patagonia dei gilet di pile che riportassero il logo del *brand* da un lato, e dall’altro quella della società committente. Questa abitudine si era diffusa ai livelli più alti, coinvolgendo dipendenti e dirigenti di compagnie come JP Morgan e Morgan Stanley.

Dal 2019 Patagonia ha annunciato che non si dedicherà più alla produzione di gilet sponsorizzati per tutte le aziende che lo richiedano, ma solo “per aziende la cui missione prioritaria è la salvaguardia del pianeta”, categorie in cui difficilmente rientrano le grandi banche d’affari e gli istituti di consulenza.

Questa posizione assunta dalla società californiana, abituata a fare la scelta giusta, ha aiutato ad emergere un tentativo di *greenwashing*: molte società strumentalizzavano questa collaborazione con Patagonia per darsi un’aria di credibilità ambientale di riflesso.

Chouinard ha sempre combattuto battaglie in favore dell’ambiente, talvolta antepoendo gli interessi della sostenibilità a quelli di *business*, e non può acconsentire che l’immagine e la reputazione del suo marchio, conquistata con decenni di impegno e attivismo, sia utilizzata per rendere più *green* le facciate di altre società.

La capacità di agire correttamente e scegliere a favore dell’ambiente di Patagonia Inc. le è valso negli anni la reputazione di essere considerata “committed to doing what was right, even when it was hard”.

Conclusioni

Nel primo capitolo dell'elaborato, dopo aver descritto teoricamente il concetto *Green Marketing*, mi sono dedicato alla definizione di un quadro di procedure di *marketing* a livello strategico, che consentono di attribuire una sfumatura *green* ad un'attività. Questo processo coinvolge anche le fasi iniziali di un progetto imprenditoriale, come la definizione della missione dell'azienda, che può contenere obiettivi di sostenibilità nel rispetto dei quali l'impresa modella le sue scelte di *business*. Scelte che, prima di essere intraprese, sono oggetto di una fase organizzativa preliminare di analisi tramite modelli di sviluppo, come la "Matrice di Ansoff", utili per indirizzare l'offerta aziendale verso target di consumatori e sezioni di mercato che consentano un solido sviluppo economico.

Come emerge dalla prima sezione, l'obiettivo principale del *marketing* rimane il guadagno in termini di valore del brand e di entrate monetarie, ma questo non preclude l'assoluta necessità, dettata dai nostri tempi, di affiancare alle tradizionali metriche di valutazione fondate sui prospetti economici di una campagna di *marketing* altri modelli che prendano in considerazione aspetti diversi.

La "Matrice del Green Marketing" di J. Grant consente di valutare quale tipo di impatto una strategia abbia sulla sfera ambientale e sociale a diversi livelli, e dovrebbe essere lo stimolo per un'azienda affinché intraprenda azioni per migliorare il proprio posizionamento in materia.

Infine, propongo due metriche innovative come il *rating ESG* e la *Triple Bottom Line*, che permettono ad un'azienda di avere un quadro d'insieme della sostenibilità delle proprie attività di *business*; la sostenibilità si crea utilizzando, *in primis*, filiere di approvvigionamento, di produzione e di distribuzione che rispettino l'ambiente, in termini di impatto dell'inquinamento delle proprie attività, e la società, in termini di rispetto di diritti e condizioni di lavoro di dipendenti e *stakeholders*.

Avendo definito alcuni principi della cornice strategica e di valutazione ai quali è necessario che le attività imprenditoriali si adattino, e di cui si facciano portabandiera, ho deciso di portare come esempio, descrivendone i tratti caratteristici in breve, la virtuosa realtà di Enel X, unità strategica di affari del Gruppo Enel il cui ambito di competenza è l'energia sostenibile e la sua applicazione in diversi scenari della vita dell'uomo, come le città, l'industria, la mobilità.

Nel secondo capitolo ho cercato di offrire un quadro della comunicazione di *marketing* incentrato principalmente sul come creare un messaggio che possa sensibilizzare e aumentare la consapevolezza del consumatore riguardo ai temi della sostenibilità, in tutte le sue possibili accezioni. Ritengo sia importante che i *brand*, senza distinzioni settoriali, poiché tutte le società che svolgono campagne di marketing hanno un'*audience*, comunichino ai propri consumatori, utilizzando il loro posizionamento, messaggi positivi in materia. Non solo, è per di più necessario che i medesimi valori condivisi tramite la pubblicità stiano realmente a cuore alla società e definiscano preferibilmente anche alcune scelte di *business* e iniziative. Altrimenti si rischia di incorrere in un *green marketing* di facciata e nel *greenwashing*.

La scelta di raccontare in breve un caso di quest'ultimo legato al colosso del fast fashion H&M, è stato uno spunto inserito per compararla invece a Patagonia Inc., società che operano entrambi nel settore dell'abbigliamento.

La mia scelta di svolgere uno studio sulla società californiana è stata dettata anche dal mio essere pienamente in sintonia con i valori che promuove. Il suo approccio non preclude la redditività del *business*, per esempio la campagna "Don't buy this jacket" ha aumentato le vendite del pile del 30%; questo può accadere anche perché i consumatori rimangono colpiti dal messaggio ecologista trasmesso, e nasce in loro la consapevolezza di poter, ognuno per la sua parte, fare la differenza.

Bibliografia

- Grant, John. “The Green Marketing Manifesto”, Milano: Francesco Brioschi Editore s.r.l., 2007
- Kotler, Keller, Ancarani, Costabile; “Marketing Management”, Milano, Torino, Pearson Italia, 2017
- Chouinard, Yvon, “Let my people go surfing”, Ediciclo, 2018
- Elkington, John; “25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It.”; 25/6/2018, Harvard Business Review.
- Crivelli, Giulia, “La coerenza di Patagonia: stop ai gilet creati in co-branding con le società di Wall Street”, Il Sole24Ore, 9/04/2019
- Carucci, Ron, “How Patagonia’s purpose is once again raising the bar on doing the right thing”, 21/04/2021

Sitografia

- <https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing/>
- <https://www.esg360.it/report-analisi-e-ricerche/consumatori-e-sostenibilita-sfide-e-opportunita-per-i-brand/>
- <https://www.enelx.com/it/it/chi-siamo>
- <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/>
- <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>
- <https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>
- <https://www.reputationscience.it/analisi-esg-perception-index-la-classifica-delle-aziende-percepite-come-piu-sostenibili/>
- <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-10-15/the-five-ws-of-marketing>
- <https://esgnews.it/focus/analisi-e-approfondimenti/greenwashing-definizione-ed-esempi/>
- <https://eu.patagonia.com/it/it/company-history/>
- <https://www.accademiamarketing.com/dont-buy-this-jacket-patagonia/>