

LUISS 

Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli

Dipartimento Di Impresa E Management

Cattedra Di Marketing

Tesi Di Laurea

A.A. 2023/2024

Il Posizionamento delle società sostenibili

RELATORE: Professore Michele Costabile

CANDIDATO: Andrea Accorsi Matricola 270831

Ringraziamenti

*A Mamma e Papà,
che mi hanno sempre aiutato senza richiedere mai nulla in cambio.*

*A mia sorella,
che non ha mai smesso di supportarmi e starmi vicino.*

*Alla mia famiglia,
senza la quale non sarei ciò che sono ora.*

*A Gabri,
che non ha mai smesso di starmi accanto in tutti questi anni.*

*Ai miei amici e amiche, sia quelli dell'università che quelli di sempre,
che ci sono stati sia nei momenti di gioia che di tristezza.*

*Infine ringrazio me stesso,
per non aver mai dubitato delle mie capacità e per aver sempre reagito
prontamente agli ostacoli incontrati in questo fantastico percorso, affrontandoli
come occasioni per migliorare e crescere come persona.*

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: DEFINIZIONE DI POSIZIONAMENTO	5
1.1 Concetto di posizionamento nel Marketing	5
1.1.1 Origini e evoluzione del concetto di Posizionamento	6
1.1.2 Importanza del posizionamento per le aziende	8
1.2 Elementi chiave del posizionamento	9
1.2.1 Identificazione del Target di Mercato e clienti	10
1.2.2 Elementi di parità e di differenziazione rispetto ai competitors	11
1.2.3 Comunicazione efficace	14
1.3 Approcci e strategie di posizionamento	16
1.3.1 Posizionamento basato sul prezzo	16
1.3.2 Posizionamento basato sul valore	18
1.3.3 Posizionamento basato sull'emozione	18
CAPITOLO 2: APPLICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ AL POSIZIONAMENTO	20
2.1 Integrazione della Sostenibilità nel Posizionamento	20
2.1.1 Sostenibilità come “driver di scelta” per i consumatori	21
2.1.2 Vantaggio competitivo sostenibile e come cambia l'azienda	23
2.2 Approcci alla sostenibilità	24
2.3 Comunicazione Efficace, il Cause-related marketing	26
2.4 Gestione aziendale sostenibile	30
2.5 Conclusioni	32
CAPITOLO 3: CASI STUDIO	33
3.1 BMW	33
3.1.1 <i>Storia del brand: dai motori per aerei alla prima macchina ibrida</i>	33
3.1.1 <i>BMW Italia, il progetto “Specialmente”</i>	34
3.1.2 <i>BMW, la gamma di auto elettriche.</i>	35
3.1.3 <i>conclusioni del caso studio BMW</i>	38
3.2 Stella McCartney	38
3.2.1 <i>la storia del brand: i successi, i premi ed iniziative intraprese.</i>	39
3.2.2 <i>I prodotti sostenibili simbolo del brand</i>	40
3.2.3 <i>il posizionamento di Stella McCartney</i>	40
CONCLUSIONE	41

INTRODUZIONE

In un periodo storico in cui in quasi tutti i mercati di beni o servizi ci sono un'infinità di aziende concorrenziali ad operare, differenziarsi e posizionarsi in un determinato spazio nella mente dei consumatori è fondamentale per far prevalere i propri prodotti o servizi rispetto a quelli simili di altri. In questa tesi si tratterà quindi del Posizionamento e di come esso debba essere comunicato e soprattutto costruito tramite scelte mirate. La decisione di parlare di questo concetto, affiancandolo al tema della Sostenibilità, è stata presa poiché i cambiamenti climatici, i problemi sociali, le sempre maggiori emissioni di gas serra e CO₂ sono fattori che continuano a diventare sempre più rilevanti.

L'obiettivo di questa tesi è quindi analizzare il posizionamento delle società che hanno scelto di integrare la sostenibilità all'interno dell'organizzazione aziendale.

Il primo capitolo tratta la definizione di Posizionamento, di come esso si sia sviluppato nella storia come concetto e soprattutto per l'importanza. Si prosegue analizzando gli elementi chiave da includere nella propria strategia di posizionamento da adottare. Essendo un atto di progettazione è essenziale predeterminare a chi si vuole arrivare, in che modo e perché per raggiungere un determinato posto nella mente dei consumatori. Si conclude infine la prima parte con varie strategie basate su elementi diversi.

Nel secondo capitolo invece l'attenzione si sposta su come la sostenibilità, se integrata nell'azienda, possa giovare alla percezione dall'esterno dell'azienda: si tratta quindi di come essa possa fungere da driver di scelta per le persone, di come è possibile creare un vantaggio competitivo sostenibile. Ci si concentra successivamente su come un'azienda possa approcciare a questo tema; quale metodo di comunicazione è necessario adottare al fine di rendere noto il proprio impegno, così da ottenere un ritorno positivo sull'immagine aziendale; la gestione aziendale che dev'essere coerente con i valori di sostenibilità condivisi dall'azienda e con la comunicazione svolta. Per poter godere di un posizionamento stabile nel tempo è necessario curare ogni singolo aspetto e non limitarsi solamente al renderlo noto a terzi: comunicazione, trasparenza ed impegno effettivo sono fattori imprescindibili che vanno rispettati per sviluppare una strategia di posizionamento efficiente.

Nell'ultimo capitolo infatti verranno analizzate due aziende, BMW e Stella McCartney, che, grazie all'integrazione della sostenibilità al loro interno, sono riuscite ad assicurarsi un posizionamento nella mente dei consumatori invidiabile e stabile.

Buona lettura.

CAPITOLO 1: DEFINIZIONE DI POSIZIONAMENTO

1.1 Concetto di posizionamento nel Marketing

Per posizionamento si intende “*l’atto di progettare e tradurre sul piano operativo l’offerta di un’impresa o di una marca in modo che la sua rappresentazione occupi un posto ben definito nella mente dei consumatori del segmento-obiettivo*”¹.

L’obiettivo delle aziende è quindi quello di offrire un prodotto diverso rispetto alle concorrenti così da essere percepiti, agli occhi dei consumatori appartenenti al segmento obiettivo scelto, unici, dando risalto ai propri particolari, desiderabili quanto credibili.

Non è quindi una questione di prodotto e servizio ma una vera e propria ricerca nell’essere unici nel proprio genere, di essere validi sia rispetto alla qualità che ai valori sociali e quindi di rappresentare nella mente dei competitors un’immagine distintiva e desiderabile.

Va considerato che la maggior parte delle aziende cerca di realizzare un posizionamento a lungo termine e per far ciò bisognerà adottare una strategia che ha “*un piede nel presente e un altro nel futuro*”, offrendo quindi un prodotto/servizio che abbia le caratteristiche che soddisfino le esigenze del mercato target ma che allo stesso tempo abbia tante potenzialità intrinseche, così da rendere i clienti sia contenti che volenterosi di continuare ad acquistare dall’azienda.

Il mantra del brand, ovvero “*la sua essenza, la promessa che il consumatore si aspetta venga mantenuta, il DNA della marca*”², è fondamentale per esprimere con una semplice frase come ragiona l’azienda e rappresenta un messaggio diretto da inviare a tutti i consumatori appartenenti al segmento obiettivo delineato nella strategia di posizionamento.

Alla luce di queste osservazioni è possibile affermare che il posizionamento è un atto che si compie direttamente sulla mente del consumatore dove si cerca di lasciare in modo perenne un’impronta speciale e diversa rispetto a quella lasciata dai competitors, così da dare sensazioni diverse e di essere percepiti rispetto agli altri in una maniera diversa.

Il prodotto finale è soltanto il risultato della volontà strategica dell’impresa, è l’output finale derivante da questa complessa operazione che mira a offrire un prodotto o servizio unico ed indimenticabile per i consumatori.

¹ Costabile M.,2017,p.414).

² Costabile M.,2017,p.414).

1.1.1 Origini e evoluzione del concetto di Posizionamento

I primi concetti riguardanti il posizionamento nella mente dei consumatori risalgono alla prima metà del ventesimo secolo e rappresentano le radici di rilevanti strategie di marketing, alcune ancora attualizzate. Uno dei primi capolavori scritti risale al 1923 “Scientific Advertising”, scritto da Claude C. Hopkins, viene considerato spesso il fondamento del marketing diretto. Ha gettato le basi per un approccio sistematico e basato sui dati alla pubblicità, che rimane fondamentale nelle pratiche di marketing attuali. Di rilievo per il nostro tema è che viene intrapreso per la prima volta il concetto di differenziazione spiegando come nel campo pubblicitario sia necessario comunicare in modo persuasivo al fine di risultare diversi rispetto ai concorrenti e che è fondamentale sfruttare le caratteristiche distintive del proprio prodotto enfatizzandole il più possibile per raggiungere il proprio scopo, ossia quello di essere percepiti come unici nella mente del consumatore.

Questo concetto viene approfondito ancor di più da Rosser Reeves nel suo modello teorico di funzionamento pubblicitario risalente al 1940 denominato “*Unique selling proposition*” (in italiano può essere tradotto come *argomentazione esclusiva di vendita*), spesso viene citato usando l’acronimo USP. In questa sua teoria estremista del pensiero di Hopkins, Reeves sostiene che sono tre i punti fondamentali per fare successo secondo lui:

- Ogni campagna pubblicitaria deve offrire un beneficio al consumatore.
- Questo beneficio deve essere tale che non possa essere offerto anche dalla concorrenza.
- Il beneficio deve essere tale da spingere milioni di consumatori ad acquistare.

Nella visione di Reeves sulla pubblicità è evidente quanto ci si focalizzi sugli elementi di unicità rispetto ai concorrenti e che il ruolo dell’advertising deve essere proprio quello di esaltarli per attirare la maggior parte dei clienti verso di sé, far scattare in loro la voglia di acquistare grazie alla fantasia, alla creatività e all’intuizione in pubblicità.

Quanto sostenuto quindi prima da Hopkins e poi ripreso da Reeves aprirà le porte ad altri economisti della seconda metà del millenovecento che continueranno l’approfondimento dell’argomento.

Per andare avanti con la narrazione cronologica dello sviluppo teorico del tema è giovevole descrivere la situazione storica post bellica essendo state le circostanze di quel periodo dei fattori primari per lo sviluppo della concezione dell’argomento trattato in questa tesi.

Successivamente alla seconda guerra mondiale gli USA furono i protagonisti di una rapida crescita economica che aiutò diversi paesi al mondo (inclusa l’Italia con il cosiddetto Miracolo economico, periodo in cui venne raggiunto un benessere di vita inimmaginabile) risollevarsi economicamente dopo il faticoso e dispendioso periodo bellico; in questo periodo gli Stati Uniti attuarono il cosiddetto piano Marshall grazie a cui, esportando prodotti americani in Europa, giocarono un ruolo fondamentale nella ripresa del continente europeo e allo stesso tempo veniva stimolata la crescita economica della loro nazione.

Grazie a fattori quali l'innovazione, la tecnologia, la costruzione di nuove infrastrutture e l'aumento del tenore di vita, le aziende americane si ritrovarono in un ambiente sempre più competitivo dove per sopravvivere era essenziale differenziarsi dai competitors così da attirare verso di sé i clienti. Tutto ciò portò quindi le imprese ad avere la necessità di intraprendere e adottare vere e proprie strategie comunicative utilizzando pubblicità e marketing come strumenti per convincere i consumatori ad acquistare i loro prodotti rispetto a quelli della concorrenza.

Gli obiettivi erano due: **attrarre** ed **essere unici** e per realizzarli venivano utilizzati vari approcci come la pubblicità televisiva, promozioni, sconti, distribuzione di campioni omaggio dei propri prodotti (così da dare la possibilità ai clienti di provare prima dell'acquisto, notevolmente funzionale per accrescere la loro fiducia), packaging distintivi e infine l'innovazione offrendo sempre prodotti a passo con i tempi.

Nel 1981 viene pubblicato il libro "Positioning: the battle for your mind", un vero e proprio capolavoro scritto da Jack Trout e Al Ries che ha segnato una svolta per il marketing. Il libro esplora come creare strategie di posizionamento basate sulla psicologia del consumatore, piuttosto che sulle caratteristiche del prodotto. Vengono fornite istruzioni dettagliate su come definire il posizionamento desiderato in base all'immagine di sé che l'azienda vuole proiettare.

"L'approccio fondamentale della posizionamento non è quello di creare qualcosa di nuovo e differente, ma di manipolare ciò che è già presente nella mente, di ricollegare le connessioni che esistono già."

"Le aziende sono concentrate sulla produzione di prodotti piuttosto che di marchi. Un prodotto è qualcosa che viene realizzato in fabbrica. Un marchio è qualcosa che viene creato nella mente. Per avere successo oggi, devi costruire marchi, non prodotti. E si costruiscono marchi utilizzando strategie di posizionamento, cominciando con un buon nome" ³

Queste sono solo due delle famose citazioni riprese dal libro ed esprimono pienamente la linea di pensiero sostenuta dai due economisti. Grazie all'innovativo lavoro di Trout e Ries si è verificata un'evoluzione straordinaria dell'atto di posizionamento e molte aziende si sono trasformate di conseguenza.

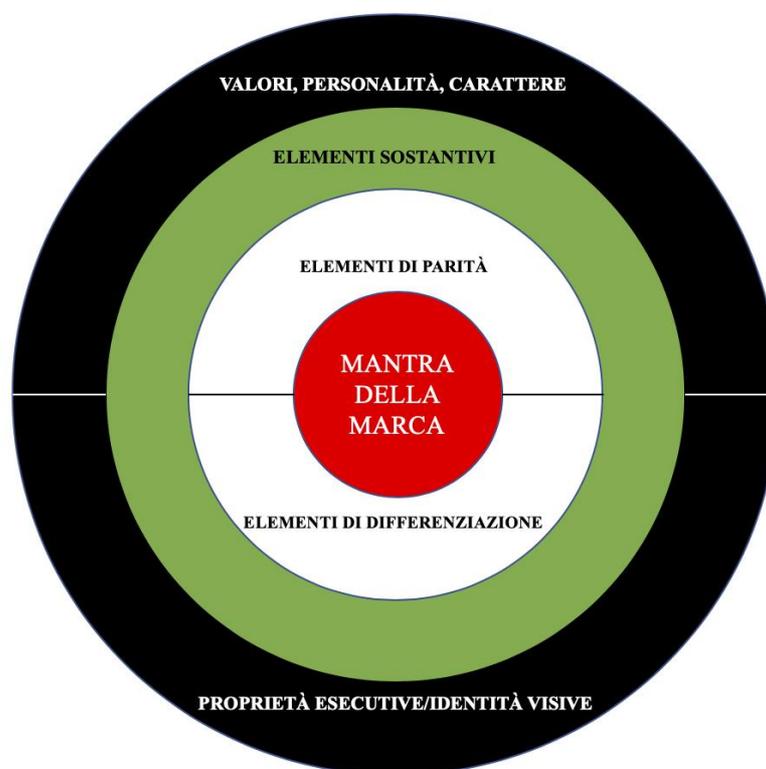
Con l'inizio del nuovo secolo invece le aziende hanno avuto accesso a innumerevoli canali comunicativi in più, grazie ad internet è iniziata l'epoca della digitalizzazione e con questa è iniziata la personalizzazione delle offerte a seconda delle preferenze e delle informazioni raccolte sul consumatore: ora è più facile entrare nella loro mente. Oltre a ciò grazie all'avvento dei social media, delle piattaforme di e-commerce, le aziende hanno a disposizione diversi strumenti digitali per farsi conoscere, anche gratuitamente, e soprattutto è un modo ancora più accurato di trasmettere l'immagine dell'azienda nella mente dei clienti.

Infine, per concludere l'argomentazione riguardo l'origine e l'evoluzione del brand positioning, è utile ed opportuno trattare della crescente attenzione da parte delle aziende verso il tema della sostenibilità e la responsabilità sociale che ha portato sempre più aziende ad affiancare ad obiettivi redditizi, altri riguardanti la cura verso l'ambiente e verso il sociale. *Questo è un approccio che permette di avvicinare clienti che condividono gli stessi valori ambientali e sociali e potrebbe, tramite strategie di posizionamento adeguate, essere un modo per stringere con quest'ultimi rapporti di fedeltà e lealtà duraturi nel tempo.*

Ed è proprio questo che verrà approfondito nei successivi capitoli di questa tesi.

1.1.2 Importanza del posizionamento per le aziende

In questi anni, prendendo come modello di riferimento il nostro paese, sono presenti nel territorio nazionale 4,2 milioni di imprese ⁴, più o meno 213 mila sono piccole e medie imprese (tra i 10 ed i 249 dipendenti e con fatturato annuo minore a 50 milioni €), approssimativamente 4200 vengono considerate grandi imprese (quindi superano i presupposti delle PMI) e le restanti, circa 4 milioni, sono le micro imprese. È proprio quest'ultimo dato che dà risalto a quanto una singola impresa possa essere considerata solamente una tra le tante e che per diventare una delle grandi è essenziale risultare unici agli occhi dei consumatori. Sviluppare una marca al fine di raggiungere un predeterminato obiettivo di posizionamento è la chiave per il successo ma allo stesso tempo rappresenta un processo che va perseguito nel tempo e che prevede diversi passaggi necessari. Nasce quindi il cosiddetto **“bersaglio del posizionamento”**, un modello che fornisce le indicazioni, i valori e il contesto appartenenti all'azienda e di conseguenza come l'azienda ed i suoi dipendenti possono esprimere ufficialmente il proprio posizionamento.



Al primo cerchio si ritrovano i valori, la personalità, il carattere, le proprietà esecutive e le identità visive, sono tutti fattori che indicano qual è l'ambiente di riferimento dell'impresa e il comportamento generale aziendale. Si passa poi agli elementi sostantivi ovvero “le ragioni per credere”, danno supporto fattuale e dimostrabile agli elementi di parità e di differenziazione appartenenti al penultimo cerchio. Quest'ultimi sono fondamentali da comunicare. I primi rappresentano associazioni della marca a caratteristiche o vantaggi non per forza uniche dell'impresa ma che comunque sono di rilievo mentre gli ultimi sono ciò che rende unica l'azienda diversificandola da tutti i suoi competitors. Infine nel nucleo centrale troviamo il mantra del brand, frasi brevi che hanno il compito di catturare **“l'essenza della marca”** ossia su cosa si fonda il brand positioning.

³ (citazioni dal testo *“Positioning: the battle for your mind”* di Jack Trout e Al Ries)

⁴ (Fonte: elaborazione dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI su dati Istat 2019)

Alla luce di queste informazioni e considerazioni è possibile affermare che un'impresa per avere successo e per raggiungere gli obiettivi prefissati deve seguire una dettagliata strategia di posizionamento così da identificarsi all'interno del mercato di riferimento.

1.2 Elementi chiave del posizionamento

Come appena discusso una strategia di posizionamento efficace è fondamentale per il successo aziendale e per essere valida deve considerare tutti gli elementi chiave, alcuni accennati nel paragrafo precedente. È opportuno stilare un elenco di quest'ultimi per poi analizzarli uno ad uno in maniera chiara ed approfondita così da cogliere i vantaggi che ognuno di essi apporta e di come, nel loro insieme, essi forniscano un quadro completo dell'atteggiamento e del modus operandi dell'azienda, questi concetti chiave sono:

- *Identificazione del target di mercato*
- *Elementi di parità e di differenziazione rispetto ai competitors*
- *Comunicazione efficace*



1.2.1 Identificazione del Target di Mercato e clienti

Il principio cardine da cui partire è individuare l'ambiente di riferimento a cui si appartiene, quindi determinare la categoria di appartenenza. Sapere e conoscere le imprese che propongono gli stessi prodotti e/o servizi offerti dalla propria azienda è essenziale nella strategia di posizionamento.

L'ambiente di riferimento può avere dimensioni piccole o addirittura talmente ampie da rendere impossibile la conoscenza completa di tutti i competitors. Per approfondire la conoscenza del settore, così da poter anche cercare di prevedere le mosse future altrui (e agire di conseguenza), svolgere una dettagliata analisi dei concorrenti è un'ottima mossa.

Ci sono diversi approcci per analizzare la concorrenza, uno di questi è il cosiddetto “**consumer journey**” (a Jeffrey F. Rayport e Bernard J. Jaworski è riconosciuta la paternità di tale metodo) che prevede di studiare i concorrenti tramite “*la mappatura delle fasi che il compratore attraversa per ottenere e utilizzare il prodotto e quindi delle alternative di marca che effettivamente valuta*”⁵. Questa è un'analisi sempre più usata poiché si sofferma sui benefici che l'acquisto lascia al consumatore, verificando quanto si sia sentito gratificato e contento.

Il metodo di analisi più diffuso è invece l'**analisi SWOT**. Questa consiste nell'esaminare i punti di forza, di debolezza e le minacce ed opportunità, fornendo così un'ampia visione del contesto operativo andando a individuare le risorse distintive, le aree di miglioramento e le minacce che potrebbero presentarsi.

Un ultimo metodo di analisi che permette di dedicarsi in maniera più specifica ai fattori esogeni che possono influenzare l'andamento dell'azienda è l'**analisi PESTEL**, dove si analizzano i fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali. Questo modello si concentra sul macro ambiente e se affiancato ad un'analisi SWOT dei concorrenti appropriata consegna nelle mani dell'azienda un quantitativo di informazioni veramente completo che permette di sviluppare strategie di posizionamento più mirate e sicure, anche se è impossibile conoscere e prevedere tutto quello che è accaduto, accade ed accadrà nel mercato del settore in cui si opera.

Questo è per quanto riguarda la conoscenza dell'ambiente di riferimento e l'individuazione delle imprese simili alla propria, infatti riuscire ad avere tante informazioni sul proprio settore è fondamentale, soprattutto perché permette di **sapersi adattare alle tendenze di mercato**.

Ciò significa essere reattivi al cambiamento e soprattutto essere capaci di agire un passo prima rispetto agli altri; identificare le opportunità e le minacce: le prime si presentano raramente (per lo più in un mercato saturo di concorrenti) ma se si presentano sarebbe uno spreco non sfruttarle, le seconde invece andrebbero anticipate; gestione del cambiamento, conoscere approfonditamente le circostanze permette di poter prevedere diversi ipotetici scenari che potrebbero svilupparsi così da non farsi trovare impreparati di fronte a cambiamenti; soddisfazione del cliente, obiettivo primario così da fidelizzare il consumatore; competitività, il vero motore dell'innovazione e del cambiamento, se non ci fosse la competizione un'azienda non sarebbe spinta allo stesso modo a proporre e variare la propria offerta produttiva sostituendo spesso i prodotti in vendita con dei nuovi sempre più innovativi e funzionali.

Trattata quindi l'importanza dell'identificare e conoscere il proprio ambiente di riferimento è necessario analizzare anche **il segmento obiettivo, ossia il target di clienti a cui si vuole rivolgere l'offerta**. Vari sono i modi e la distinzione tra segmenti varia in base al prodotto e/o servizio in questione: per esempio il cibo non fa distinzione in base all'età ma prevalentemente basandosi sulle preferenze dei consumatori, non si può dire lo stesso in ambito della moda: alcuni capi d'abbigliamento sono considerati da giovani altri invece no.

Le modalità di segmentazione più utilizzate dalle aziende sono:

- la **geografica**, in cui viene proposta l'offerta a seconda delle caratteristiche del posto.
- La **demografica** che suddivide i segmenti in base a una tra le varie variabili quali l'età e fase del ciclo di vita, lo stadio di quest'ultimo, il genere, il reddito, la generazione, l'etnia e la cultura.
- La **socio-psicografica** classifica in base alle attitudini sociali e atteggiamenti individuali, solitamente suddivide i consumatori in otto gruppi grazie al sistema VALS (basato su valori e stile di vita) e sono i seguenti: innovatori, riflessivi, ambiziosi, sperimentatori, devoti, velleitari, pratici, sopravvissuti.
- La **comportamentale** si concentra sul comportamento di consumo degli acquirenti, vengono raccolti dati su quanto è possibile osservare, come per esempio raccogliendo informazioni sulle ricerche su internet condotte dagli utenti.
- Infine la **value based**, ossia una segmentazione basata sul valore del prodotto per il consumatore che viene percepito diversamente da persona a persona, tale metodo di suddivisione si fonda infatti sui benefici attesi dall'acquisto. Questo processo prevede una ricerca di mercato articolata in varie fasi.

Una volta trattata l'analisi riguardo l'individuazione dell'ambiente di riferimento (considerando come analizzarlo al meglio) e sull'identificazione del segmento obiettivo a cui rivolgere l'offerta del prodotto, l'attenzione si sposterà sugli altri fattori rilevanti per l'azienda.

1.2.2 Elementi di parità e di differenziazione rispetto ai competitors

Si giunge ora al cuore dell'azienda in cui all'interno si trovano **i valori, la personalità e tutti i fattori endogeni** caratteristici quanto essenziali. I valori e la personalità della marca rappresentano l'insieme dei principi, delle convinzioni e dei pensieri dell'organizzazione, una guida che indica ciò che è rilevante e giusto per l'azienda.

Avere una cultura aziendale salda e rispettabile apporta grandi vantaggi all'azienda, basta pensare alle persone talentuose in cerca di lavoro: se si dovessero trovare di fronte al dover scegliere tra due aziende di cui soltanto di una condividono i valori la scelta ricadrà sempre su questa, probabilmente anche se con un salario inferiore all'altra.

Anche la concezione rispetto ai concorrenti cambierebbe, in un momento storico in cui la maggior parte dei mercati risultano essere estremamente competitivi, scegliere la marca da cui comprare in base alla

⁵ (Costabile M.,2017, p.417).

condivisione dei valori aziendali è un metodo di scelta sempre più apprezzato soprattutto dalla generazione dei millennials. Quindi creare un ambiente di lavoro sicuro in cui tutti i dipendenti condividono e credono nella cultura aziendale è essenziale per posizionarsi al meglio nella mente dei consumatori.

Per quanto riguarda i fattori endogeni si intendono gli elementi di parità e di differenziazione già accennati precedentemente. Spesso sono in contrasto tra loro, una marca per esempio se definita economica è difficile che sia anche considerata di buona qualità, ma è obiettivo delle strategie di posizionamento individuare fattori complementari tra loro. I primi elementi di cui discutere sono quelli di parità: ossia *“associazioni della marca a caratteristiche o vantaggi che non sono necessariamente uniche ma possono essere di fatto condivise con altre marche o addirittura essere parte dell’offerta basilare di qualunque prodotto nella categoria”*⁶.

Queste associazioni possono presentarsi in diverse forme:

- Elementi di parità di categoria: sono le associazioni che vengono ritenute essenziali per una determinata categoria di prodotti e/o servizi, vere e proprie condizioni che se non rispettate manca meno la credibilità del prodotto stesso. Un esempio potrebbe essere un’agenzia immobiliare che non ha informazioni riguardo le case che propone in vendita, agli occhi del cliente essa non risulterebbe valida e si opterebbe per un’agenzia più qualificata.
- Elementi di parità correlati: come già sostenuto prima spesso molte associazioni di marca sono inversamente correlate tra loro: un attributo positivo associato ad un’azienda potrebbe essere la conseguenza di un’altra associazione negativa. Un prodotto per esempio particolarmente facile da utilizzare e che è di successo nel mercato proprio per questa funzionalità risulterebbe essere, allo stesso tempo, poco complesso e non adatto per specifiche attività, al contrario un prodotto complesso e utilizzabile per determinate funzioni probabilmente non convincerebbe all’acquisto chi è amante della facilità.
- Elementi di parità competitivi: *“sono associazioni per superare i punti di debolezza percepiti nella marca”*⁷. Possono avere una duplice funzione ossia tramite questi si possono “smentire” eventuali elementi di differenziazione dichiarati dai competitors (un esempio calzante è il mercato delle macchine ibride ed elettriche, se anni fa la produzione di macchine elettriche risultava essere sinonimo di innovazione e di unicità ad oggi è quasi un obbligo produttivo per le case automobilistiche se vogliono essere percepite valide come le competitors) e possono anche essere negati eventuali punti di debolezza percepiti nella marca. Si pensa per questa funzione all’esempio precedentemente fatto di come un’azienda riconosciuta come economica possa essere però percepita di scarsa qualità: dimostrare che non è così sostenendo che la qualità, nella realtà dei fatti, non è un aspetto vulnerabile del prodotto è funzionale anche per dare risalto al proprio elemento di differenziazione, in questo caso l’economicità, così che quest’ultimo non possa più essere percepito come un elemento che “pareggi”

⁶ (Costabile M.,2017, p.421)

⁷ (Costabile M.,2017, p.422).

lo svantaggio causato da un'altra associazione, ma semplicemente come un fattore distintivo del prodotto/servizio.

Sono proprio i fattori distintivi a creare il vantaggio competitivo, ossia *“la capacità dell'impresa di operare in uno o più modi che i concorrenti non sappiano o non possono imitare”*.⁸

Differenziarsi e rendersi unici è la chiave del successo e del posizionamento ottimale.

Come ci si può differenziare dai competitors? Naturalmente non c'è una risposta generale e teorica a questa domanda perché questo dipende dalle circostanze in cui si lavora, sono però diversi i metodi di diversificazione di cui è possibile parlare generalmente:

- **Originalità:** sembra scontato ma sono parecchi i mercati e le aziende che nella propria offerta comprendono prodotti semplici e standardizzati: proporre un prodotto distintivo e che alla sola vista si ricollega unicamente alla marca in alcuni casi è stato sinonimo di successo e gloria (la Apple con i primi telefoni senza tastiera ne è un esempio, è stato sicuramente un rischio inizialmente visto lo scetticismo generale ma nel lungo periodo è stata un'invenzione sicuramente vincente).
- **Differenziazione del personale:** le imprese che addestrano i propri dipendenti ad offrire un servizio di qualità superiore godono di ottima reputazione e serietà.
- **Differenziazione del canale:** selezionare i canali di distribuzione adatti è essenziale per vendere, affidarsi per esempio a dettaglianti che vendono innumerevoli brand simili al proprio non darebbe di certo lo stesso risalto che otterrebbe se la vendita fosse affidata a negozi o e-commerce che trattano solamente specifici prodotti o marche. Sfruttare il posizionamento già sviluppato dei dettaglianti può essere una scorciatoia per posizionarsi dove si desidera essere nella mente del consumatore.
- **Differenziazione dell'immagine:** anche se il prodotto è simile a quanto proposto dai concorrenti l'obiettivo di essere percepiti migliori degli altri si può raggiungere. L'arte di vendere il prodotto si fonda sull'immagine complessiva della marca: si prenda in considerazione due negozi appartenenti rispettivamente a due diverse aziende con una gamma di prodotti offerta simile, proposta, più o meno, a pari prezzo: l'unica differenza tra gli stores è che il primo è particolare e in linea con le tendenze di design e dei canoni di bellezza del momento, il secondo risulta essere un negozio standard. La scelta tra questi ricadrebbe nella maggior parte dei casi per il primo negozio. Anche se i prodotti sono pressoché identici l'obiettivo riguarda la percezione dei consumatori e in questo caso *“anche gli spazi fisici possono essere potenti generatori d'immagine”*⁹.
- **Differenziazione dei servizi:** ci sono tre livelli di differenziazione per i servizi, l'affidabilità (proporre un servizio affidabile crea sicuramente fedeltà nel cliente e assicura il riconoscimento di essere un'azienda credibile e valida); capacità di reazione (come ci si comporta da problem solving e come si reagisce ad eventuali problemi casuali che si interfacciano); innovatività (un bisogno del consumatore che prende sempre più piede è la volontà di avere sempre il prodotto più tecnologico e innovativo).

⁸ (Costabile M.,2017, p.435).

⁹⁹ (Costabile M.,2017,p.436).

Abbiamo quindi trattato per lo più di aspetti razionali, di cosa è opportuno e cosa no al fine di posizionarsi bene. Il brand positioning è un atto volto a posizionarsi un determinato posto nella mente dei consumatori e per far ciò è richiesta una combinazione di elementi di parità e di differenziazione “*che facciano appello alla testa al cuore*”¹⁰. Nel prossimo paragrafo si prenderà ancor più in considerazione come, tramite una comunicazione efficace, è possibile arrivare dentro la testa e il cuore dei consumatori.

1.2.3 Comunicazione efficace

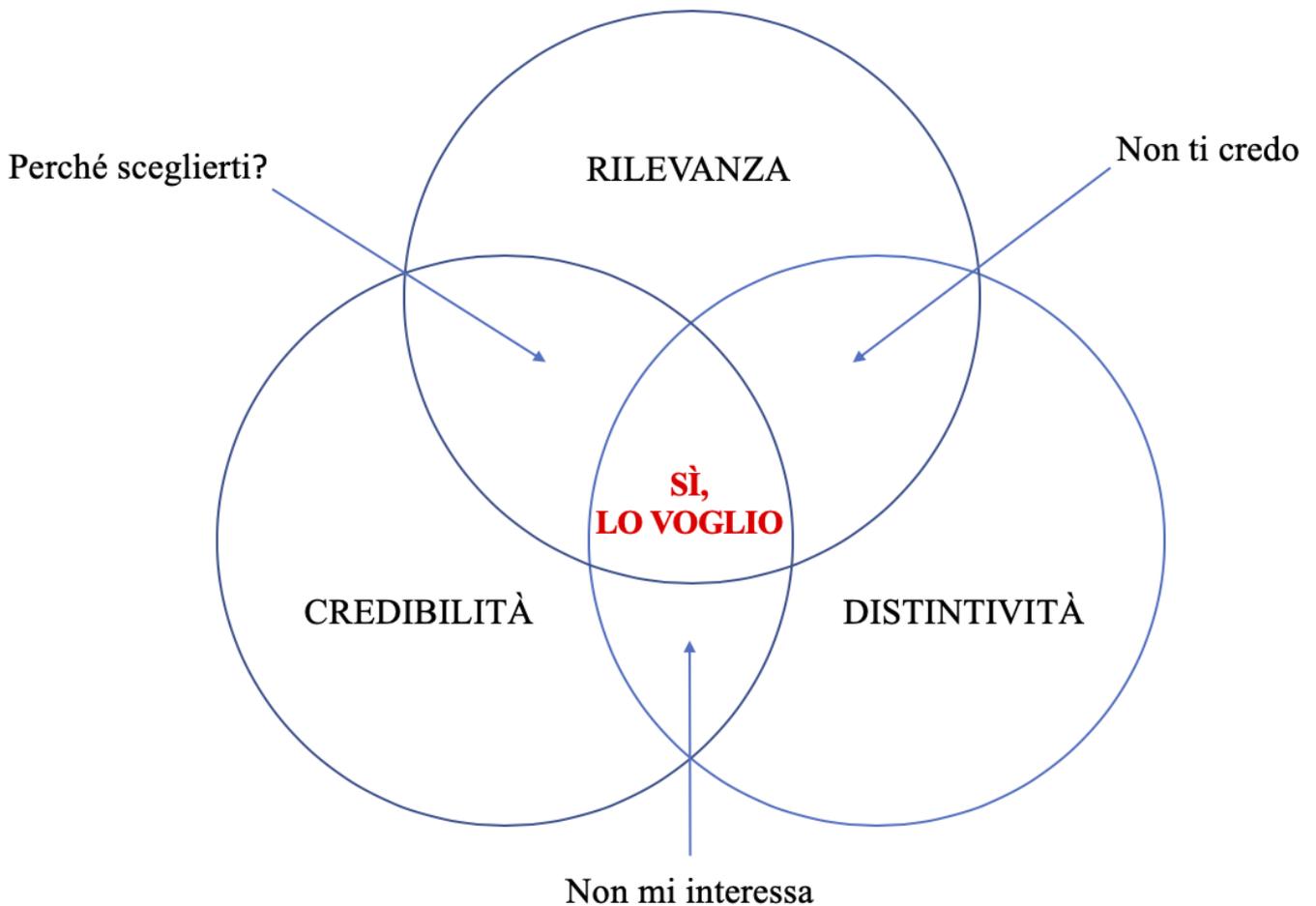
È essenziale per le aziende scegliere un piano di comunicazione efficace e adatto a raggiungere il segmento obiettivo prestabilito. Alla base di tutte le possibili scelte su come e cosa comunicare si ha la comunicazione della categoria d'appartenenza: è così che le aziende, nella testa dei consumatori, scelgono cosa essere e a quali aziende, in un certo senso, essere paragonate. Ci sono 3 modi principali per farlo:

- Dichiarare i benefici appartenenti alla categoria: un'impresa parlando in generale delle caratteristiche del prodotto, oltre a rassicurare i clienti sull'appartenenza alla categoria, cerca anche di comunicare che i loro prodotti permettono di godere dei benefici comuni particolarmente meglio rispetto ad altri, rendendo così anche elementi di parità rilevanti all'occhio del cliente.
- Confronto con i modelli: ritenersi “al livello di” e comportarsi di conseguenza è un metodo sempre più adoperato dalle imprese che entrano in mercati particolarmente saturi. Basta pensare agli innumerevoli brand di moda appena nati che per essere percepiti da subito come luxury brand si comportano da tali proponendo per esempio prezzi molto alti.
- Affidarsi al descrittore del prodotto: Usare a proprio favore ciò che descrive il prodotto è un modo veloce e rapido per comunicare la categoria d'appartenenza. Un esempio nel settore automobilistico è il brand Cupra, azienda automobilistica nata nel 2018 appartenente alla casa madre SEAT. Nel giro di 3 anni questa azienda è arrivata a vendere più di 76'000 unità nel 2021, senza neanche provocare il fenomeno di cannibalizzazione alla casa madre. Questo è stato possibile identificandosi nella categoria di SUV sportivi ponendo un prezzo equo rispetto ai marchi di spessore del campo.

Vanno poi selezionati i canali di comunicazione più adeguati a raggiungere il segmento obiettivo. In un periodo in cui i social media sono diventati i mezzi di comunicazione più efficaci e soprattutto più usati (specialmente dai giovanissimi) è fondamentale per le aziende dichiarare ed esprimersi ai consumatori in queste piattaforme anche mettendo un po' da parte i tradizionali mezzi di diffusione informatica come i cartelloni pubblicitari. È importante per le aziende creare una community, ricevere feedback continui sul proprio operato e far sentire i clienti vicini all'azienda stessa, questo permette di sviluppare strategie digitali di comunicazione che sarebbero promosse dagli stessi clienti così da arrivare, tramite una sorta di “passaparola digitale”, a più persone possibile.

¹⁰ (Costabile M.,2017,p.437).

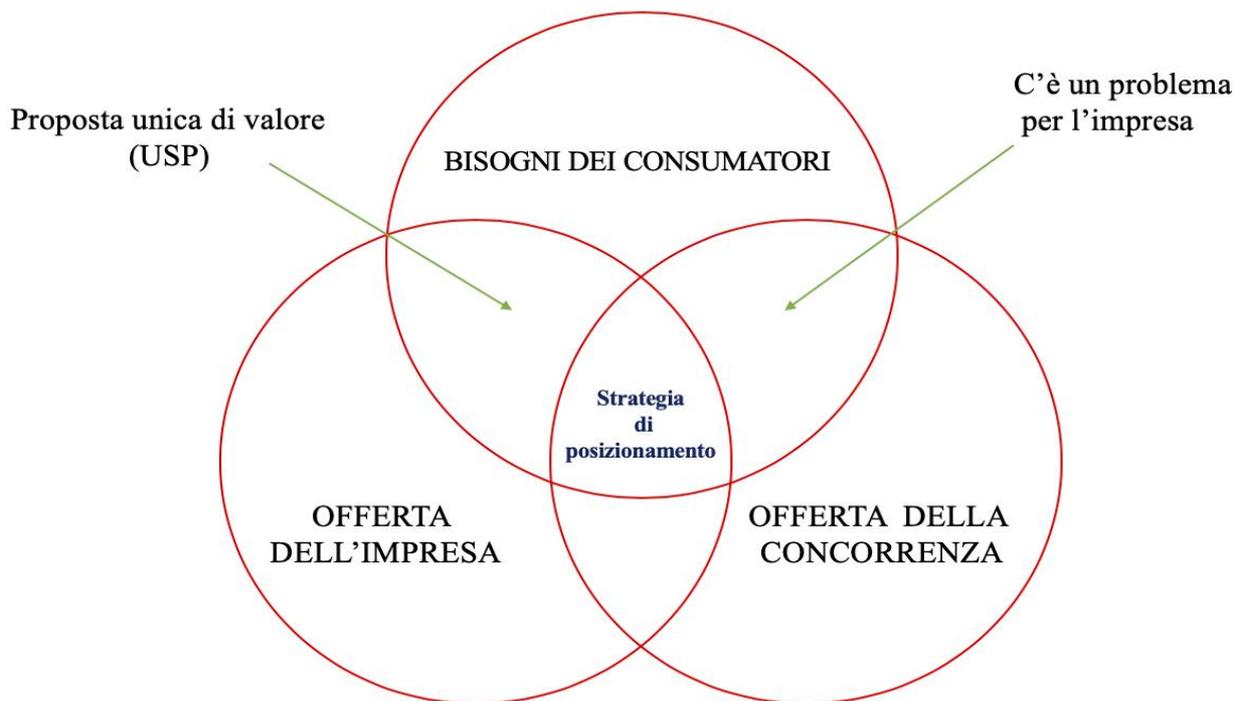
Concentrandosi ora sul messaggio da comunicare, affinché questo sia efficace, deve rispondere in maniera soddisfacente a 3 domande principali; chi, cosa e perché.



Colui a cui affidare il messaggio deve rispecchiare l'immagine che si vuole trasmettere: non si può affidare al diavolo la pubblicità del paradiso, è fondamentale per risultare credibili. Il messaggio da mandare deve essere coerente con le aspettative e soprattutto dev'essere rispettato, inutile promettere ciò che si sa già non possa essere mantenuto, ne vale la propria credibilità il cosiddetto brand credibility. Infine il perché, il motivo per cui le persone dovrebbero comprare quel prodotto dall'azienda e non da un'altra. Va creato nella mente dei consumatori un bisogno, una curiosità a provare il prodotto che deve trasformarsi in una necessità. Il mantra della marca in diversi casi rispecchia questo ed aiuta, tramite una breve frase ad effetto, a spiegare perché e sotto quali aspetti l'azienda è unica.

1.3 Approcci e strategie di posizionamento

Analizzati teoricamente tutti i fattori determinanti per il posizionamento è opportuno ora trattare delle diverse strategie che un'impresa può intraprendere per posizionarsi nell'immagine desiderata nella mente dei consumatori del segmento obiettivo. Quindi una marca per sviluppare una strategia di posizionamento deve tenere conto di tre punti fondamentali:



- **Selezionare uno schema di riferimento competitivo ed identificare qual è il mercato obiettivo** a cui voler rivolgere l'offerta, quali sono i benefici di cui vogliono godere i consumatori obiettivo e chi sono i concorrenti.
- **Individuare gli elementi di parità e di differenziazione** adatti per la propria marca considerando la domanda e i concorrenti.
- **Creare un mantra** che sintetizzi il posizionamento e l'essenza della marca.

1.3.1 Posizionamento basato sul prezzo

Le strategie di prezzo sono tra le più applicate per raggiungere gli obiettivi prefissati. Infatti è proprio il prezzo uno dei principali metri di paragone tra i prodotti simili delle diverse aziende. Quindi scegliere quanto far pagare per i propri articoli è uno dei punti più delicati da affrontare durante la pianificazione strategica.

Sono state teorizzate diverse strategie basate sul prezzo:

- scrematura di mercato
- prezzo basato sul costo

- prezzo basato sulla concorrenza

Scrematura di mercato: Un'azienda convinta che il proprio prodotto abbia un valore alto e di conseguenza convinta che non abbia tanta concorrenza sul mercato potrebbe decidere di mettere un prezzo alto e inaccessibile per la maggior parte dei consumatori obiettivo. Così facendo saranno in possesso del prodotto solamente coloro che hanno una disponibilità economica elevata o che hanno una rilevanza mediatica tale da riceverlo in regalo, nella visione strategica aziendale questi sono visti come i traghettatori delle tendenze, coloro che influenzano le masse. Dopo quindi una prima fase in cui la vendita è stata "riservata" solamente ad una fetta specifica del mercato si prevede che la desiderabilità del prodotto sia elevata e che un consumatore sarebbe disposto a compiere veri e propri sacrifici pur di disporre di quel prodotto ai suoi occhi "unico". Inizia ora la seconda fase, solitamente il via viene dato dall'uscita di una nuova linea di prodotti, il prezzo viene ridotto e l'acquisto diventa accessibile a più persone oltre che ad essere più facilmente reperibile. Questo modello viene adottato per lo più dalle aziende di alto spessore e permette loro di sviluppare prima l'immagine nella mente del consumatore di un prodotto unico e quasi irraggiungibile per la maggior parte delle persone, per poi renderlo accessibile e soddisfare tutto il segmento obiettivo.

Il vantaggio della scrematura di mercato quindi è proprio quello di creare un'immagine di un prodotto desiderabile e di alta qualità, ma non si può escludere a priori che si scaturisca l'effetto contrario: un prezzo molto alto, soprattutto se nella mente dei clienti il prodotto non viene percepito di valore eccezionale, potrebbe scoraggiare l'acquisto e ciò si tradurrebbe in un effetto negativo per l'immagine complessiva dell'azienda.

Prezzo basato sul costo: Questa è probabilmente la più comune e si tiene conto di due fattori principali: il costo totale (che comprende le spese per il marketing, per spedizione, per produzione etc.) e il margine di profitto che si vuole realizzare grazie alla vendita. Sono strategie di crescita particolarmente semplici, sono infatti per lo più usate dalle start up e dalle aziende entranti nel settore. Hanno però un limite importantissimo soprattutto nell'ottica del posizionamento strategico: sono basate sul business e non sul cliente e sui suoi bisogni, naturalmente prima della produzione viene deciso a quale segmento obiettivo rivolgere l'offerta di tali prodotti ma non ci si sofferma sui benefici di cui i consumatori selezionati vorrebbero godere.

Prezzo basato sulla concorrenza: si fissa il prezzo in base a quello selezionato dai concorrenti. Ciò necessita una ricerca complessa poiché prevede di raccogliere tutte le informazioni utili sulle aziende rivali così da poter creare un prodotto caratterizzato dagli elementi di parità che più soddisfano i consumatori. Sicuramente questo permetterebbe di svalutare gli elementi di differenziazione associati ad altre marche rendendoli quindi di parità, inoltre svolgere ricerche complesse e approfondite ha come ulteriore obiettivo quello di cercare elementi di differenziazione non ancora associati ad alcuna marca e apportare tali fattori ai propri prodotti permetterebbe di raggiungere un posizionamento unico nella mente dei consumatori, tutto questo ricollegandosi al prezzo da fissare.

Il rischio di questa strategia basata sui comportamenti della concorrenza è di focalizzarsi troppo sui concorrenti e di abbassare i prezzi dei propri prodotti, così da svalutarli, solamente per risultare più convenienti rispetto alle aziende concorrenziali.

1.3.2 Posizionamento basato sul valore

Questa strategia di posizionamento richiede la ricerca di un perfetto equilibrio tra il valore atteso dai clienti e quello che viene percepito soprattutto dopo l'acquisto, infatti per quanto ci si possa soffermare sul prodotto e per quanto quest'ultimo possa incidere sull'immagine stessa del brand, il posizionamento si svolge nella mente del cliente, non nell'articolo in sé. Ogni persona ha interessi e bisogni diversi, di conseguenza sarà sempre diverso per ogni individuo il valore atteso dallo stesso prodotto. È necessario trovare una proposta di valore che convinca la maggior parte del segmento obiettivo con la consapevolezza che offrire qualcosa di nuovo sia la vera chiave per soddisfare più consumatori possibili. Quindi per la strategia di posizionamento basata sul valore è necessario individuare dei consumatori obiettivo che abbiano più o meno la stessa percezione del valore e offrire loro una proposta di quest'ultimo coerente su quello che l'impresa è e su quello che l'impresa vuole e può diventare. Riuscire a compiere tale operazione permette di accrescere la credibilità dell'azienda e fidelizzare i propri clienti fiduciosi poiché hanno visto le proprie aspettative sul valore del prodotto essere rispettate.

Raccogliere continui feedback anche a distanza di tempo dall'acquisto permette di seguire le tendenze e di capire quali desideri e quali benefici vogliono disporre i consumatori del mercato obiettivo, così da estrapolare qual è il valore atteso generale per la versione futura del proprio prodotto.

1.3.3 Posizionamento basato sull'emozione

Sarà capitato a tutti di avere a cuore una marca piuttosto che un'altra senza un determinato motivo, senza forse neanche sapere il perché. I teorici le definiscono "lovemarks" e sono particolarmente abili a suscitare sia affetto che rispetto grazie alla loro capacità di evocare mistero, sensualità ed intimità. Risultano quindi diverse grazie alla loro immagine contraddistinta, posizionandosi in un posto oltre che unico speciale nella mente delle persone. Per rendere la marca del cuore per diverse persone la propria impresa si devono suscitare emozioni. Nelle pagine precedenti si è trattato di casi di strategie di posizionamento che apportano benefici funzionali, ma un prodotto può far godere anche di benefici emotivi, può creare associazioni nostalgiche molto più salde di altre funzionali, semplicemente perché, per esempio, rimandano a ricordi della propria infanzia.

È il caso della Disney che nonostante gli anni passati, il cambio di tendenze e la diffusione di nuove reti comunicative è sempre rimasta un'azienda forte e riconosciuta dalla maggior parte delle persone come una parte bella della propria vita. Un ulteriore esempio è la Peroni, che soltanto con il loro mantra "*se ci unisce è Peroni*" spiegano l'essenza del perché risultano migliori rispetto ai concorrenti: la qualità del prodotto non sarà eccezionale ma allo stesso tempo ha un prezzo veramente basso e ha svolto un processo strategico di branding in diversi bar veramente unico ed originale mettendo il marchio inciso su tavoli e sedie (alcuni anche

storici e famosi, un esempio è il bar San Calisto a Trastevere). Tutto ciò ha creato nella mente dei consumatori un immaginario che rimanda allo stare in compagnia, alle classiche serate passate in compagnia di amici e una birra, solitamente una Peroni. Quindi è evidente di come nonostante un'azienda si impegni nella ricerca di caratteristiche specifiche o comunque di funzioni uniche non presenti in prodotti rivali, se non suscita emozioni è difficile che lasci un'impronta nella mente dei consumatori. Differenziarsi è possibile anche se non si è unici, ci si può differenziare lasciando un segno emotivo o creando associazioni a tematiche morali rilevanti, e probabilmente si otterrebbe anche un posizionamento migliore. Collegandosi proprio a quest'ultimo punto trattato, nei prossimi capitoli l'attenzione si sposterà verso la sostenibilità e su come un'azienda avvicinandosi a questo tema può avvicinare nuovi clienti che hanno a cuore l'ambiente e il sociale e che preferiscono acquistare prodotti che sono stati ideati nel rispetto della natura ad altri che, anche se di qualità superiore, non sono stati pensati tenendo conto di questi valori.

CAPITOLO 2: APPLICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ AL POSIZIONAMENTO

2.1 Integrazione della Sostenibilità nel Posizionamento

Il tema della sostenibilità sta prendendo sempre più piede nella vita di tutti i giorni e finalmente sta crescendo il numero di stakeholders e di consumatori che iniziano ad avere aspettative sulle aziende e sul loro comportamento nei confronti dell'ambiente. Salvaguardare il capitale naturale è fondamentale ma siamo in un'epoca in cui la maggior parte delle persone tende a scegliere il prodotto in base alla convenienza economica, tralasciando spesso altri aspetti di gran lunga più rilevanti. *“Insomma, non siamo abituati a pensare a ciò che sta dietro quello che compriamo. E le scelte che facciamo come consumatori finiscono per riflettere esattamente l'idea immonda che abbiamo per questo pianeta. Si pensa solo a spendere poco e tutto il resto passa in secondo piano (...). Tutti consumiamo. Tutti sfruttiamo le risorse di questo pianeta. Ora più che mai dobbiamo porre attenzione a quello che facciamo, compriamo, scegliamo.”*¹¹

Può essere vista quasi come una lotta tra bene o male, in cui il bene sono acquisti responsabili mentre il male quelli compiuti pensando solo a risparmiare. Questo discorso sulla sostenibilità è solamente un'introduzione a come essa, se considerata in primo piano all'interno dell'azienda, possa risultare una chiave di svolta per un posizionamento migliore nella mente dei consumatori. Di questo si tratterà all'interno di questo capitolo, ma prima di continuare è opportuno soffermarci ancora su questi due mondi contrastanti tra loro, ossia tra il bene, rappresentato da prodotti eco-friendly, e il male, che sono tutte le produzioni che non rispettano il pianeta o i diritti fondamentali dell'uomo. Un esempio esplicativo sulla questione riguardante il bene contro il male, e di come quest'ultimo tutt'oggi non venga percepito da molte persone come tale ma semplicemente come conveniente, è il confronto tra **Vinted** e **Shein**. Entrambe sono delle aziende che negli ultimi dati hanno raggiunto livelli di profitto elevatissimi, ma la prima dando una seconda vita a vestiti usati, la seconda producendo capi d'abbigliamento con materiali scadenti e non garantendo, secondo alcune testate giornalistiche, condizioni di lavoro idonee ai propri lavoratori. Ma l'opinione su questi due colossi della moda, uno rappresentante il second hand mentre l'altro il fast fashion, cambia a seconda della persona. Vinted può essere reputato conveniente e giovevole per il pianeta come può essere considerato una piattaforma scadente che vende prodotti che sennò sarebbero spazzatura. Stesso discorso per Shein, per molti è un e-commerce conveniente ma per tanti altri invece è semplicemente un sito web dove si vendono vestiti di qualità bassissima che presto diventeranno immondizia.

L'obiettivo di questa tesi è comprendere l'importanza di essere un'azienda sostenibile e soprattutto come svolgere un'adeguata strategia al fine di far coincidere i fatti e la gestione aziendale con la comunicazione di marketing, così da poter essere percepiti da sempre più persone come responsabili e convenienti.

Per rendere possibile ciò, è essenziale diffondere il concetto che se un articolo qualsiasi risulta essere particolarmente conveniente rispetto ad un altro simile di un'altra azienda che a sua volta invece viene considerato caro, bisognerebbe capire il perché di questo divario economico tra i due così da comprendere che

¹¹ (Moro M., 2018, p. 41)

dall'Assemblea Generale dell'ONU, l'Agenda è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile inquadriati all'interno di un programma d'azione più vasto costituito da 169 target o traguardi, ad essi associati, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030.¹³

I 17 SDG sono:¹⁴

- Goal 1: Porre fine alla povertà in tutte le sue forme
- Goal 2: Azzerare la fame, realizzare la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere l'agricoltura sostenibile
- Goal 3: Garantire le condizioni di salute e il benessere per tutti a tutte le età
- Goal 4: Offrire un'educazione di qualità, inclusiva e paritaria e promuovere le opportunità di apprendimento durante la vita per tutti
- Goal 5: Realizzare l'uguaglianza di genere e migliorare le condizioni di vita delle donne
- Goal 6: Garantire la disponibilità e la gestione sostenibile di acqua e condizioni igieniche per tutti
- Goal 7: Assicurare l'accesso all'energia pulita, a buon mercato e sostenibile per tutti
- Goal 8: Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro decoroso per tutti
- Goal 9: Costruire infrastrutture resistenti, promuovere l'industrializzazione sostenibile e inclusiva e favorire l'innovazione
- Goal 10: Ridurre le disuguaglianze tra paesi
- Goal 11: Rendere le città e le comunità sicure, inclusive, resistenti e sostenibili
- Goal 12: Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili
- Goal 13: Fare un'azione urgente per combattere il cambiamento climatico e il suo impatto
- Goal 14: Salvaguardare gli oceani, i mari e le risorse marine per un loro sviluppo sostenibile
- Goal 15: Proteggere, ristabilire e promuovere l'uso sostenibile degli ecosistemi terrestri, la gestione sostenibile delle foreste, combattere la desertificazione, fermare e rovesciare la degradazione del territorio e arrestare la perdita della biodiversità
- Goal 16: Promuovere società pacifiche e inclusive per lo sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia, realizzare istituzioni effettive, responsabili e inclusive a tutti i livelli
- Goal 17: Rinforzare i significati dell'attuazione e rivitalizzare le collaborazioni globali per lo sviluppo sostenibile

Questa maggior importanza data al tema della sostenibilità ha influenzato in vari modi le scelte dei consumatori:

¹³ <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

¹⁴ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

- **Credibilità:** un'azienda che si impegna nel produrre prodotti eco-friendly, che spiega con chiarezza la storia del capo d'abbigliamento e come questo viene lavorato durante i processi produttivi, risulta essere più credibile e riesce quindi ad instaurare rapporti di fiducia con i clienti.
- **Preferenza della marca:** tra un'azienda sostenibile ed una che non lo è, a parità di condizioni, chiunque sceglierebbe la prima.
- **Immagine di sé all'esterno:** in un'epoca in cui l'apparenza conta e non poco, in cui figure come influencers tramite una semplice foto pubblicata online possono generare milioni di interazioni, apparire come attenti all'ambiente e al sociale permette di essere considerati come persone migliori, soprattutto nel caso delle persone famose che scelgono di collaborare e promuovere con marche eco-friendly, questo potrebbe essere la chiave di svolta per un successo nel lungo periodo.
- **Appartenenza alla marca:** un cliente, soddisfatto sia del prodotto in sé che di come esso sia stato prodotto, si identifica nei valori dell'azienda diventandone anche promotore, per esempio consigliandola ad amici o famiglia.

2.1.2 Vantaggio competitivo sostenibile e come cambia l'azienda

La sostenibilità, dal momento che può essere un fattore determinante nella scelta dei consumatori, ha un ruolo fondamentale nel posizionamento della marca nella mente delle persone.

Questo può risultare essere anche un elemento che differenzia dalla concorrenza, oltre ad essere un motivo per cui svolgere molte più ricerche di materie prime ed indagini di mercato. Infatti, dal momento che si decide di integrare la sostenibilità all'azienda, senza addentrarsi nello specifico nella scelta di come approcciare ad essa (discorso che sarà affrontato già nel prossimo paragrafo), l'azienda si trova ad affrontare la necessità di cambiamento e quindi ad interfacciarsi in contesti differenti rispetto ai soliti, i quali possono creare un vantaggio competitivo o condividere con l'azienda le percezioni che hanno di essi le persone. Per realizzare tutto ciò è fondamentale una comunicazione adeguata e prendere decisioni coerenti con quanto prodotto al momento o negli anni, al fine di non perdere credibilità. Inoltre sarebbe opportuno introdurre nell'azienda un codice etico che devono rispettare e condividere tutti i dipendenti, così da rendere più facile anche il processo di decisione quando si ha da compiere una scelta tra diverse opzioni.

Si può quindi creare vantaggio competitivo sostenibile, in modi forse anche scontati ma efficaci, però stando attenti al “*greenwashing*” (ossia associare all'azienda il colore verde e far credere che le proprie azioni hanno risvolti positivi per l'ambiente, quando in realtà non è così se non il contrario) e far coincidere le parole con i fatti. Avere un vantaggio competitivo sostenibile permette all'azienda di goderne nel lungo periodo ma ciò significa anche che va mantenuto nel tempo senza tralasciare particolari.

Può svilupparsi in vari modi ed è l'impresa che deve essere abile a scegliere quale è più adatto al proprio caso e che può creare un maggiore vantaggio competitivo sostenibile:

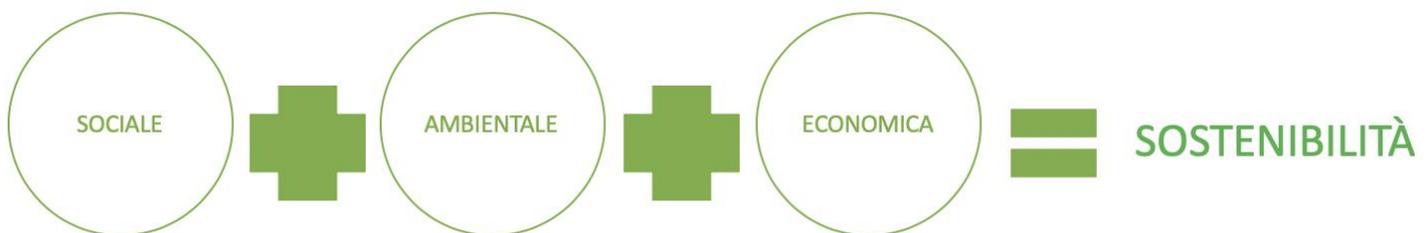
- **Riduzione dei costi:** focalizzarsi attentamente sui costi operativi da sostenere permette di individuare costi superflui.

- Soddisfazione dei clienti: rendere noto alle persone che il prodotto che si acquista è eco-healthy e che ha un impatto positivo verso il pianeta rende i clienti più soddisfatti instaurando con loro un rapporto di fiducia, necessaria quindi una comunicazione esplicativa della storia del prodotto.
- Gestione del personale: gestire i propri dipendenti facendoli sentire importanti diminuisce le probabilità di dimissioni e soprattutto li sprona a rendere maggiormente, introdurre incentivi è un esempio su com'è possibile farlo.
- Risparmio energetico e di input: anche se può sembrare scontato, fare maggior attenzione all'utilizzo dell'energia e delle proprie risorse porta a risultati importanti: utilizzare fonti d'energia rinnovabili, come per esempio pannelli solari, permetterebbe all'azienda di risparmiare su questi costi. Inoltre, mostrare all'esterno che l'azienda presta attenzione anche a questo, per esempio spegnendo le luci della vetrina dello store, è un messaggio per i consumatori che la sostenibilità è veramente un valore condiviso dalla marca, ciò porta sicuramente a percepire il brand diversamente.

2.2 Approcci alla sostenibilità

Per integrare la sostenibilità nella propria azienda è necessaria una visione olistica che comprenda tutti i fattori riguardanti l'ambiente, il sociale e l'aspetto economico.

LE 3 DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITÀ



Ciò implica che, prima di compiere qualsiasi decisione, vanno considerati questi fattori e renderli tali da coesistere insieme anche se ciò può portare a rinunciare a remunerazioni più alte: avvicinarsi alla sostenibilità porta a vantaggi competitivi nel lungo periodo e soprattutto, essendo proprio l'argomento di questa tesi, ad ottenere un posizionamento migliore. Ma proprio per questo, soprattutto all'inizio, è fondamentale non fare passi falsi per non perdere credibilità a discapito della propria immagine, come per esempio scegliere tra due opzioni la più conveniente per ottenere un vantaggio nel breve periodo.

Nel corso degli anni però, oltre a sviluppare meccanismi automatici da applicare in casi di scelta tra più asset diversi (sono sempre più gli algoritmi che calcolano l'impatto ambientale, sociale ed economico di un progetto), le aziende che scelgono di integrare la sostenibilità godranno di un posizionamento nettamente migliore rispetto a coloro che hanno scelto di agire basandosi su risultati del breve/medio periodo.

Quindi è fondamentale pianificare strategie volte a considerare il proprio impegno preso verso le tematiche ambientali e sociali.



Una società deve quindi stabilire un'organizzazione aziendale volta a scaturire un positivo impatto ambientale e/o sociale: Le società considerate in merito sono le organizzazioni ibride, ossia aziende progettate in modo tale da perseguire sia una missione di profitto che sociale (e/o ambientale).

I due obiettivi sono spesso in contrasto e questo può portare al rischio di “deriva etica”, ossia attribuire maggior importanza all’obiettivo di generare un determinato profitto e concentrarsi meno sul raggiungimento della missione sociale.

È evidente quindi che ci siano due logiche principali interne all’organizzazione che sono in contrasto tra loro: la logica del profitto commerciale e quella del benessere sociale. Le società benefit (ossia la forma giuridica attribuita alle aziende che perseguono oltre a obiettivi di reddito anche finalità di beneficio comune) devono quindi prestare grandissima attenzione ad essere socialmente responsabili: per responsabilità sociale d’impresa ci si riferisce all’impegno da parte dell’azienda a effettuare scelte e di intraprendere iniziative che soddisfino il benessere di tutti gli stakeholders.

Ci sono vari approcci per **organizzare la propria impresa in modo che sia socialmente responsabile**:

- Parametri ESG: in questo modo le imprese vengono valutate con un punteggio da 0 a 100 in base a fattori come: ambiente, capitale umano, capitale sociale, innovazione del business, leadership and Governance. Questo modello però non dà una chiara idea sul compromesso tra prestazioni finanziarie e prestazioni ESG.
- Movimento ambientalista: una filosofia basata sulla capacità di generare profitti tenendo conto dell’impatto sociale ed ambientale.
- Tripla linea di fondo: si misurano le prestazioni sociali ambientali e finanziarie di un’organizzazione. Sono definite le 3P (persone, pianeta, profitto).
- Capitalismo consapevole: si dà importanza al successo economico grazie al quale si determina un miglioramento delle condizioni economiche e sociali delle comunità locali in cui l’impresa lavora.
- Servire gli stakeholder dell’organizzazione: si misura il livello di soddisfazione di ogni gruppo di stakeholders al fine di ottenere un indicatore di performance e dell’efficacia organizzativa.

- Servire la base della piramide: approccio basato sull'alleviare i mali sociali come la povertà alle oltre 4 miliardi di persone che costituiscono il livello più basso della piramide economica mondiale con un reddito pro capite annuo inferiore a 1.500\$.¹⁵

Rispettare un programma di sostenibilità e di responsabilità sociale dipende principalmente da tre fattori: coinvolgimento dei dipendenti, coinvolgimento degli stakeholder esterni e definizione di un sistema puntuale di verifica. Sono 3 aspetti fondamentali per perseguire le finalità sia di profitto che di responsabilità sociale.

- Coinvolgere tutti i dipendenti in un'iniziativa di sostenibilità; occorre ispirare i dipendenti e fornire loro opportunità per aiutarli a integrare il pensiero sostenibile nella vita quotidiana.
- Le imprese orientate alla sostenibilità stanno ridefinendo il proprio ecosistema aziendale per creare valore verso tutti i loro stakeholder; comunicare efficacemente è importante e infatti sono spesso usate relazioni annuali.
- La pianificazione relativa alla sostenibilità è più efficace quando rientra nel processo di pianificazione strategica annuale all'interno dell'organizzazione anziché essere separata. Considerarla come fattore interno attribuisce ad esse maggior importanza.

Comportarsi in modo socialmente responsabile porta ad ottenere buoni risultati finanziari, inoltre le persone preferiscono lavorare per imprese che operano adattando questo comportamento rispettoso verso l'ambiente ed il sociale.

Per concludere il paragrafo è opportuno sottolineare che questi approcci ed aspetti appena analizzati sono modi per integrare la sostenibilità all'interno della propria azienda, così da ottenere un posizionamento migliore ed essere percepiti come socialmente responsabili dai consumatori. Nei prossimi paragrafi si continua la discussione sulla sostenibilità e di come, tramite una comunicazione efficace e l'ottimizzazione della gestione aziendale, è possibile rendere noto a terzi che la propria azienda è eco-friendly e che è corretto che essa venga percepita da sempre più persone come un'impresa valida con valori condivisibili.

*“Il posizionamento è l'atto di progettare e tradurre sul piano operativo l'offerta di un'impresa o di una marca in modo che la sua rappresentazione occupi un posto ben definito nella mente dei consumatori del segmento-obiettivo”*¹⁶, essere sostenibili è la chiave di svolta per essere considerati una marca di cui vale la pena essere clienti e in cui rispecchiarsi.

2.3 Comunicazione Efficace, il Cause-related marketing

Molte imprese fondono le iniziative di responsabilità sociale con le attività di marketing. Nasce quindi il concetto di cause-related marketing (o marketing delle cause sociali, è una forma di marketing sociale che *“abbia almeno un obiettivo non economico riguardante il benessere collettivo e che utilizzi risorse dell'impresa e/o dei suoi partner.”*¹⁷ È essenziale, per il posizionamento delle aziende che decidono di

¹⁵ Fonte: Organizzazione aziendale di Richard L. Daft, 2021.

¹⁶ (Costabile M.,2017, p.414).

¹⁷ (Costabile M.,2017, p.142).

integrare la sostenibilità nelle proprie attività, che vengano effettuate attività di marketing volte a comunicare i propri valori e a condividere con il pubblico le iniziative da loro intraprese per il benessere collettivo, così da sfruttare la propria popolarità per promuoverle, ottenendo probabilmente anche un ritorno d'immagine positivo.

“Un programma di cause-related marketing può migliorare il benessere collettivo, contribuire alla differenziazione e al posizionamento della marca, creare legami solidi con i consumatori, migliorare l'immagine pubblica dell'impresa, alimentare gli atteggiamenti positivi verso le sue marche, motivare e stimolare il personale e incrementare le vendite e accrescere così il valore di mercato dell'impresa” ¹⁸

Più specificamente, il marketing delle cause sociale permette di:

- Diffondere la conoscenza della marca
- Migliorare l'immagine della marca
- Evocare sentimenti positivi nei confronti della marca
- Creare un senso di comunità nei confronti della marca
- Creare legami affettivi tra la marca ed i consumatori

Sono tutti aspetti che incidono positivamente sul posizionamento dell'azienda e proporre iniziative di questo genere risulta anche essere un modo efficace per avvicinare a sé i consumatori della nuova generazione di età compresa tra i 18 ed i 24 anni.

	TOTALE	MILLENNIALS	MAMME
ATTEGGIAMENTI COMPORAMENTI D'ACQUISTO			
Accettabilità del marketing sociale	88%	94%	95%
Acquistato prodotti/servizi causa	41%	53%	61%
Propensione a cambiare marchio	80%	85%	93%
Disponibilità a provare nuovi marchi	61%	73%	73%
Disposte ad acquistare marchi più costosi	19%	26%	27%
IMPORTANZA DEL BRANDING SOCIALE QUANDO DECIDONO RIGUARDO:			
Aziende da supportare nella comunità	79%	88%	90%
Prodotti e servizi da raccomandare	76%	86%	88%
Cosa acquistare o dove fare shopping	75%	84%	88%
Dove lavorare	69%	87%	79%
Investimenti in azioni o fondi	59%	79%	74%
DESIDERIO DI SUPPORTARE CAUSE,COME:			
Acquistare prodotti con parte delle vendite a sostegno della causa o problema	81%	85%	92%
Informarsi su temi sociali o ambientali	80%	86%	91%
Cambiare comportamenti personali	78%	84%	88%
Offrire idee e feedback sui sforzi e programmi correlati alla causa delle aziende	75%	83%	89%
Donare denaro a un'associazione identificata dall'azienda	75%	84%	88%
Essere un sostenitore di una causa a cui tengono, come firmare una petizione o coinvolgere la propria comunità	72%	82%	81%
Volontariato per la causa o il problema	72%	81%	85%

(fonte: 2010 Cone cause evolution study)

In questa tabella vengono paragonati i dati dei consumatori “millennials” e delle mamme in relazione al loro comportamento nei confronti delle cause sociale. Questi due macrogruppi rappresentano i due segmenti di consumatori più ricercati, i giovani rappresentano il futuro e *“la passione dei Millennials nel sostenere le*

¹⁸ Costabile M.,2017, p.142).

*cause offre significative opportunità di crescita per le aziende man mano che il reddito e il potere di acquisto di questi giovani adulti crescono.”*¹⁹

Le mamme invece sono coloro che gestiscono l'80% degli acquisti domestici, controllando quindi il portafoglio di famiglia per le spese di routine. I dati evidenziano come questi due gruppi, confrontati con i dati dei consumatori di tutti i segmenti, siano particolarmente interessati al cause branding ed essendo proprio loro i consumatori più ricercati a cui rivolgere l'offerta, si può affermare che svolgere attività di cause-related marketing è legittimo e produttivo.

Per progettare un programma di marketing delle cause sociali le imprese devono prendere una serie di decisioni, la prima è scegliere su quali iniziative concentrarsi basando questa scelta sulla causa sociale. Si rischia infatti di aderire a programmi a cui partecipano talmente tante imprese che il rischio di passare “inosservati” è elevato. Intraprendere iniziative su malattie per esempio diffuse ma piuttosto trascurate rispetto ad altre (il tumore alla prostata rispetto al tumore al seno è un esempio di come la prima non venga spesso considerata come la seconda ma anch'essa è purtroppo molto diffusa) permette sicuramente di dare più rilevanza al proprio programma. Infine bisognerebbe selezionare cause che sono in linea con l'immagine aziendale.

Un ottimo esempio di marketing delle cause sociali è la compagnia svolta da Lacoste, storico brand di moda rappresentata dal suo iconico cocodrillo verde, che nel 2019 ha ideato l'iniziativa **Save Our Species** in collaborazione con IUCN (Unione internazionale per la conservazione della natura). Il messaggio che l'azienda francese ha voluto mandare è riguardante il tema del rischio d'estinzione di diverse specie animali. È stato quindi sostituito l'iconico marchio e sono state create 1775 polo Lacoste con dieci nuovi animali a rischio estinzione: la Tartaruga rossa della Birmania, il Lepilemure Settentrionale, il Rinoceronte di Giava, il Gibbone di Cacao Bit, il Pappagallo Kakapo, il Condor della California, il Saola, la Tigre di Sumatra e l'Iguana di Anegada. Le polo prodotte sono nell'esatto numero delle specie ormai rimaste.²⁰

È stato comunque lasciato il colore verde ai nuovi loghi per l'occasione così che l'azienda potesse risultare ancora più green e percepita quindi come vicina all'eco sostenibilità.

È essenziale specificare che il Cause Related marketing non deve essere confuso con il marketing sociale, ossia attività di comunicazione svolta da organizzazioni non profit o governative allo scopo di promuovere una causa, come la lotta alla droga o la diffusione di stili di vita più salutari.

¹⁹ https://ppqty.com/wp-content/uploads/2022/09/2010_Cone_Study.pdf

²⁰ <https://www.losbuffo.com/2018/03/23/save-our-species-lacoste-abbandona-liconico-cocodrillo/>



Al fine di concludere la trattazione dell'argomento riguardante questa tipologia di marketing è opportuno riportare la lista di suggerimenti per lo sviluppo di programmi autentici e di sostanza sviluppata dal Cone, un'agenzia di comunicazione strategica.²¹

1. Scegliere un'area d'azione che sia allineata con la mission, gli obiettivi e l'organizzazione.
2. Valutare la volontà istituzionale e le risorse (coinvolgere a pieno i dipendenti e coloro con cui l'azienda collabora è essenziale per convincere il pubblico ad apprezzare all'iniziativa).
3. Esaminare il posizionamento dei concorrenti nella causa considerata.
4. Scegliere con cura i partner.
5. Non sottostimare il nome del programma: è la chiave per l'identità della campagna.
6. Definire un team strategico interfunzionale per iniziare un programma sostenibile ed efficace.
7. Sfruttare i propri asset e quelli ei partner per dare vita al programma.
8. Comunicare attraverso ogni possibile canale.
9. Agire localmente (entrare nelle singole comunità di persone aumenta il livello di coinvolgimento).
10. Innovare (aggiornare quindi i programmi per rimanere sempre al passo).

Dopo aver discusso riguardo i benefici che la sostenibilità può dare ad un'impresa, come può quest'ultima approcciare ad essa e infine in che modo svolgere attività di comunicazione efficace per rendere noto al pubblico delle iniziative che vengono intraprese per promuovere e combattere cause sociali, nel prossimo ed ultimo paragrafo del secondo capitolo l'attenzione si sposterà verso la gestione delle risorse (tangibili ed intangibili) e di come questa può essere impostata in modo tale che sia in linea con i programmi ed i valori di sostenibilità condivisi dalla marca.

²¹ (Costabile M.,2017,p.414).

2.4 Gestione aziendale sostenibile

Come ultimo paragrafo del capitolo è opportuno trattare della gestione sostenibile delle risorse (tangibili ed intangibili). Questo è un tema centrale di questa tesi, per essere sostenibili non basta apparire da tali tramite una specifica comunicazione, ma è necessario integrare la sostenibilità in ogni aspetto aziendale.

Anche per questo è in crescita costante il fenomeno del “Greenwashing”, ossia una strategia comunicativa in cui viene sostenuta l’eco sostenibilità dei propri prodotti nascondendo il loro impatto ambientale e/o sociale negativo. Se un’azienda viene scoperta ad attuare questa strategia subisce un danno d’immagine rilevantissimo. Infatti, gli effetti negativi sarebbero:

- Perdita di fiducia: una buona parte della propria community, soprattutto coloro che erano convinti di essere clienti di un’azienda veramente sostenibile, si allontanerebbe subito perdendo totalmente la fiducia nei confronti dell’impresa.
- Perdita di partner con cui collaborare: tutte le partnership e le collaborazioni strette dall’azienda ne risentirebbero, il rischio di danneggiare anche la loro immagine è elevato.
- Perdite finanziarie: il valore dell’azienda si ridurrebbe sicuramente danneggiando così anche gli investitori.
- Infine c’è il rischio di indagine e di essere chiamati in giudizio: se la propria comunicazione non rispecchia la verità dei fatti si rischia di finire sotto indagine, in Italia vengono svolte dall’AGCM (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato).

È evidente quindi che, se ci si limita solamente ad una strategia comunicativa ma non si svolge anche una gestione sostenibile delle risorse, è relativamente facile essere scoperti e subire un forte danno d’immagine che naturalmente va a influenzare negativamente il posizionamento dell’azienda nella mente dei consumatori. Al fine di affermare l’importanza di tale tema è utile analizzare brevemente il caso “Dieselgate” e delle conseguenze che subì la Volkswagen dopo essere stata scoperta.

Lo scandalo iniziò nel 2015 dopo che venne scoperto dall’EPA (Agenzia statunitense per la protezione dell’ambiente) che la casa automobilistica tedesca aveva progettato i propri motori diesel Turbocharged Direct Injection (TDI) in modo che i sistemi di controllo si fossero attivati solamente durante i test di controllo delle emissioni. Questo al fine che l’emissione di ossidi di azoto (NOx) dei veicoli risultasse entro i limiti previsti dalla legislazione statunitense.

Le conseguenze, sia per il posizionamento che per il valore dell’azienda, furono drammatiche. Appena uscita la notizia la società subì una perdita molto pesante in borsa e il suo amministratore delegato si dimise subito. Inoltre i clienti persero totalmente la fiducia nei confronti della Volkswagen, si sentirono traditi da questo inganno e le vendite degli autoveicoli della casa automobilistica tedesca, negli anni a seguire, andarono in forte calo. La sua immagine di azienda affidabile e riconosciuta come di qualità in tutto il mondo venne gravemente danneggiata, iniziando di conseguenza ad essere percepita negativamente nella mente dei consumatori.

Questo esempio è soltanto uno dei diversi casi in cui la comunicazione (che sembrava sostenere il rispetto delle leggi e della sostenibilità) non ha coinciso con i fatti, portando a gravi conseguenze finanziarie e di posizionamento. Una gestione sostenibile ottimale è essenziale per integrare la sostenibilità sotto ogni aspetto aziendale, i diversi approcci per come agire sono stati già analizzati al primo paragrafo di questo capitolo, l'attenzione si sposta ora su come gestire e che strumenti utilizzare per ottimizzare la gestione.

Si riporta ora un'analisi sull'argomento svolta da Deloitte (appartenente alle "Big Four", ossia le quattro più grandi aziende di revisione), così da evidenziare l'importanza di un'adeguata gestione della sostenibilità.

"Gestire efficacemente la sostenibilità richiede di applicare la stessa sistematicità riservata ad altre iniziative di business. Seguendo questa logica, lo studio condotto da Deloitte ha esplorato le pratiche di pianificazione, misurazione e investimento intervistando un panel di 41 Responsabili della Sostenibilità o Sustainability Manager (SM) in azienda. Le evidenze, emerse dal confronto dei risultati tra i SM e il campione di aziende rappresentativo del tessuto imprenditoriale italiano, suggeriscono che quando il processo è centralizzato – e fa quindi capo a un unico referente con responsabilità chiare e allineate alle priorità ESG dell'impresa – le organizzazioni dimostrano un approccio organico e determinato a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità che si sono poste. Considerando l'attività di pianificazione, le realtà che hanno introdotto una figura specializzata dimostrano un più ben elevato tasso di adozione del Piano di Sostenibilità rispetto alla media delle aziende italiane: passa dal 3% al 73% la quota di chi lo ha già formalizzato e dall'1% al 19% quella di chi lo ha in programma nei prossimi dodici mesi. Parallelamente, raggiunge il 60% l'utilizzo di KPI tra le organizzazioni che hanno un piano operativo, segnando un aumento di 20 punti percentuali dalla media.

Guardando alla rendicontazione, se la redazione del bilancio di sostenibilità è per ora diffusa solo nel 10% delle realtà, il quadro è capovolto nelle imprese che hanno un Sustainability Manager: l'85% degli intervistati riferisce di redigere un bilancio di sostenibilità e quasi metà, il 44%, lo effettua da oltre due anni. Anche rispetto alla comunicazione delle iniziative di sostenibilità, circa 8 Responsabili della Sostenibilità su 10 dichiarano di diffondere obiettivi, progetti e risultati, contro una media italiana del 12%. Lo stesso ribaltamento si nota anche sul fronte investimenti, dove, come appare logico, la totalità delle aziende con una figura dedicata alloca risorse allo sviluppo della sostenibilità, mentre si ferma al 18% la quota delle organizzazioni sul territorio italiano.

Diversi studi suggeriscono che la presenza del Responsabile della Sostenibilità in azienda aumenti le iniziative di corporate social responsibility (CSR) e, al contempo, aiuti a ridurre le cosiddette "socially irresponsible activities" (CSiR), specialmente in contesti altamente normati. Sebbene non si voglia tracciare una relazione di causa-effetto tra la presenza di un Sustainability Manager e l'adozione di buone pratiche per lo sviluppo della sostenibilità in azienda, i risultati dell'indagine condotta da Deloitte mettono in luce come un approccio integrato alla sostenibilità passi anche per la strutturazione di un sistema di gestione che trova espressione pure nella figura del Responsabile della Sostenibilità."²²

²² <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/about-deloitte/deloitte-2023-gestire-la-sostenibilita-in-azienda.pdf>

Ottimizzare la gestione aziendale integrando la Sostenibilità grazie agli strumenti trattati in quest'analisi è essenziale per essere sostenibili e non apparire soltanto da tali, così da essere certi sul proprio posizionamento nella mente dei consumatori senza temere di essere scoperti.

2.5 Conclusioni

In questo capitolo quindi si è trattato della sostenibilità, di come integrarla e che strategie di comunicazione attuare così da ottenere un ottimo posizionamento nella mente dei consumatori. L'unico modo per aver la certezza della percezione positiva dei consumatori della propria azienda è rispettare davvero i valori comunicati. È essenziale una gestione aziendale ottimale e in linea con la strategia comunicativa, così da non mettere in forte rischio la propria immagine ed essere percepiti come un'azienda sostenibile e credibile.

Nel prossimo ed ultimo capitolo si analizzeranno due aziende simbolo dell'integrazione della sostenibilità aziendale, Stella McCartney e Bmw, analizzando i loro metodi di comunicazione e gestione aziendale che hanno portato le due società ad essere considerate come di qualità, credibili e infine realmente vicine ai temi di sostenibilità, godendo così di un posizionamento unico nella mente dei consumatori.

CAPITOLO 3: CASI STUDIO

Come anticipato precedentemente, in quest'ultimo capitolo l'attenzione si sposterà su due aziende che negli ultimi anni si sono contraddistinte dalla concorrenza grazie alla loro alta considerazione dei temi ESG. Si inizia da Bmw, partendo dalla sua storia fino alla prima macchina ibrida per poi analizzare alcune iniziative del progetto "Specialmente" e infine la sua gamma di veicoli elettrici infine si proporrà una analisi del brand Stella McCartney e delle iniziative proposte per il posizionamento del brand stesso in ambito di sostenibilità ambientale.

3.1 BMW

3.1.1 Storia del brand: dai motori per aerei alla prima macchina ibrida

La Bmw è da sempre considerata come una delle case automobilistiche migliori nel mercato, questo probabilmente anche grazie alla sua particolare storia.

Nasce in Germania nel 1913 ma inizialmente l'attività lavorativa non era la stessa di oggi così come il nome: costruiva motori per aerei e si chiamava Rapp Motorenwerke GmbH. Nella stessa città dove aveva sede, Monaco di Baviera, un'altra società, la Gustav Otto Flugmaschinenfabrik, montava i motori prodotti sugli aerei.

Nel 1916 arriva la prima svolta nella storia dell'azienda tedesca: la Otto fallisce e prende il suo posto la Bayerische Flugzeugwerke AG, anche nota come BFW, e la Rapp Motorenwerke cambia nome in Bayerische Motoren Werke GmbH, o BMW.

Solamente due anni dopo si scrive un'altra pagina importante per la società: diventa una S.p.A. ma il trattato di Versailles proibisce alla Germania di realizzare motori aeronautici. La BMW inizia quindi a produrre freni e motori ad uso ferroviario con ottimi risultati che portano la maggioranza ad essere acquistata nel 1920 dalla Knorr-Bremse AG. Nel 1922 Camillo Castiglioni acquista il nome BMW, dando il via alla produzione di motori.²³



Successivamente subirà una pausa causata dalla seconda guerra mondiale, ma già negli anni '50 torna a produrre automobili. Nel 1955 produce la 507, ancora oggi uno dei veicoli tedeschi più iconici della storia.

²³ <https://www.bmw.com/it/automotive-life/significato-BMW-origine-e-storia.html>

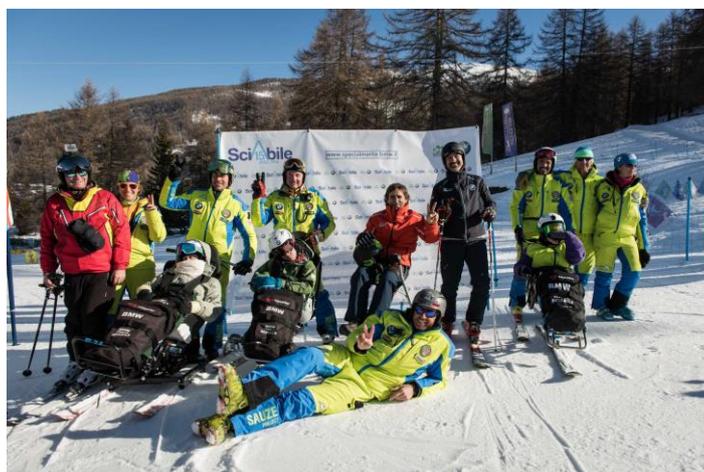
Da lì in poi la BMW continua a produrre auto di successo come la BMW 2002 Turbo (del 1973) o la Z1 (fine anni '80). “Nel 1991 BMW fu la prima ad intuire che fosse possibile utilizzare la trazione elettrica per le auto e presentò la E1 al Salone di Francoforte (anche se rimase allo stadio di prototipo)”²⁴. In quei anni la BMW riuscì ad affermarsi nel mercato internazionale. Infine nel secondo decennio del ventunesimo secolo, più precisamente nel 2014, uscirono la i3 e i8, le prime macchine ibride, inaugurando così una nuova importantissima (e sostenibile) pagina di storia.²⁵²⁶

3.1.1 BMW Italia, il progetto “Specialmente”

La filiale italiana della casa automobilistica tedesca, in linea con la filosofia di BMW Group, ha avviato da anni il progetto “Specialmente” con l’obiettivo di trasformare il proprio impegno verso la sostenibilità in valore aggiunto per la propria azienda. I cinque pilastri sono Cultura, Dialogo interculturale, Inclusione sociale, Sicurezza stradale e Sostenibilità.

Utilizzando il loro sito web anche come piattaforma per condividere le loro iniziative, il gruppo nazionale è riuscito a rendere noto ai propri stakeholder il proprio impegno e soprattutto a trasformare la percezione della propria azienda: se prima essa veniva considerata come una azienda di auto sportive ad elevate prestazioni di velocità, ora è molto di più: viene percepita come sicura, sostenibile ed efficace.

Partendo dall’analisi di alcune iniziative del progetto “Specialmente”, l’attenzione si sposterà prima sulla gamma di veicoli elettrici e poi sull’analisi del BDS 2024.



- BMW SciAbile: è un progetto nato in collaborazione con la scuola di sci Sauze d’Oulx Project. Ormai attivo dal 2003, sono state finora erogate 12000 ore di lezione gratuita e raggiunti i 1300 allievi disabili in questi anni, tutto grazie ad un team di professionisti. La scuola ha un ampio insieme di attrezzature adatte ad ogni tipo di handicap. Avere a disposizione tutto ciò è fondamentale considerando che gli

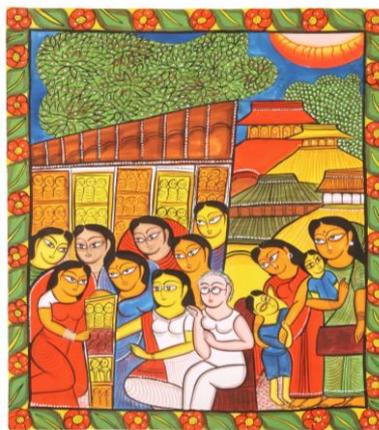
²⁴ <https://www.facilerent.it/blog/bmw-la-storia>

²⁵ <https://www.eurmotor.it/auto/storia-della-bmw/>

²⁶ <https://www.esquire.com/it/lifestyle/auto-e-motori/a45100496/storia-bmw/>

allievi della scuola presentano oltre 50 tipologie differenti di disabilità. Questo progetto ha permesso a molti ragazzi di trovare una nuova passione e dal 2021, grazie al supporto della fondazione Allianz UMANA MENTE, l'obiettivo del progetto è formare atleti desiderosi di partecipare ai giochi paraolimpici invernali di Milano Cortina 2026.

- #CoverYourPhone: è una campagna volta a responsabilizzare i guidatori a non utilizzare il telefono alla guida. Svolgere attività di sensibilizzazione è essenziale per un'azienda responsabile al fine di prendere posizione sui temi attuali. La campagna ha addirittura ottenuto il logo araldico della Polizia Stradale a premiare e riconoscere l'impegno del gruppo.
- Giornate internazionali di Bicocca: tale iniziativa, in collaborazione con l'università di Bicocca e l'UNAoC (United Nations Alliance of Civilizations), ha lo scopo di promuovere il dialogo interculturale su temi di inclusione, diversità e di razzismo in un contesto di giovani.²⁷



(immagine presa dal bando “Penso Interculturale”)²⁸

3.1.2 BMW, la gamma di auto elettriche.

Come trattato già precedentemente negli scorsi capitoli, è necessario sottolineare l'importanza di proporre prodotti efficienti e sostenibili al fine di ottenere un solido posizionamento nella mente dei consumatori. Svolgere solamente comunicazione ed attività esterne a quella principale è un rischio che può sfociare nel Greenwashing, oltre a non essere sufficiente per creare una determinata immagine aziendale nella mente dei consumatori.

È per questo motivo che BMW negli ultimi anni sta ampliando e rendendo sempre più efficace la sua gamma di veicoli elettrici. Ad oggi sono messe in vendita nel sito web 8 modelli suddivisi in due macrocategorie: Touring/ Berlina/ Coupé; SUV.

²⁷ (Strategie di comunicazione e pubblicità, p.268-274)

²⁸ <https://specialmente.bmw.it/2018/11/12/penso-interculturale-di-oumou-niang/>

“Vivete il futuro della mobilità elettrica con l’ampia gamma di modelli della serie BMW i. Auto elettriche, da utilitarie compatte a berline eleganti, da spaziose station wagon a SUV full electric: le nostre motorizzazioni elettriche vi consentono di raggiungere gli obiettivi della vostra vita quotidiana e le mete dei vostri viaggi.”²⁹

Da questo slogan ideato da BMW si intende a pieno il messaggio che vuole mandare l’azienda tedesca ai suoi stakeholder e come essa vuole essere percepita da quest’ultimi:

- Il futuro: la frase “vivete il futuro” crea nella mente del consumatore un’idea di innovazione.
- Auto elettriche: viene offerta un’ampia gamma di macchine che può soddisfare qualsiasi esigenza.
- “Raggiungere gli obiettivi della vostra vita quotidiana e le mete dei vostri viaggi”: ciò è sinonimo di efficienza ed è ciò che cercano coloro che vogliono passare alla guida di un e-car, un mezzo che permetta lunghi spostamenti e allo stesso tempo garantisca le ottime prestazioni che da sempre caratterizzano i veicoli BMW.

È ora opportuno concentrarsi sulle scelte adottate, in tema di sostenibilità, dal gruppo tedesco. L’insieme di esse hanno reso l’immagine aziendale unica e soprattutto trasparente.

INTRO

BMW IN VIAGGIO VERSO UN FUTURO PIÙ SOSTENIBILE.

Le nostre auto e il loro ciclo produttivo sono la dimostrazione della nostra responsabilità verso la sostenibilità. Possiamo garantire di agire sempre in modo responsabile. Scopri cosa stiamo facendo in termini di produzione, attrezzature e consumi e cosa abbiamo in programma.



Elettromobilità BMW.

Fino al 2022 BMW Group ha messo in strada oltre 1.000.000 di vetture elettrificate.



Consumo di elettricità in calo.

Il consumo assoluto di energia del BMW Group nel 2022 era di 6,3 milioni di MWh, il 2,8% in meno rispetto all'anno precedente, grazie a misure di risparmio energetico come il passaggio all'illuminazione a LED in 16 stabilimenti.

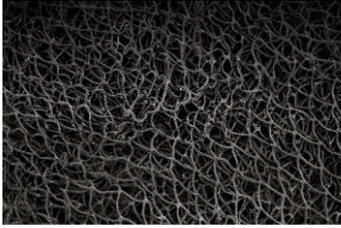


Emissioni ridotte.

Durante la produzione di una BMW nel 2022 sono state generate solo 0,32 tonnellate di emissioni di CO₂ - sono rispetto alle emissioni generate durante l'approvvigionamento delle risorse e durante l'uso, questo corrisponde a una piccola percentuale, che tuttavia ha un effetto positivo complessivo sul bilancio di CO₂ di un veicolo.

²⁹ https://www.bmw.it/it/auto-elettrica.html?clc=4g0aa010F1d01brg&&tl=sea-gl-IT_BMW_NC_I%20SERIES_ITA_BG_ALO_%20_PERF_%20_SEAADW-mix-miy--sech-BIS_BG_BEV%20RANGE_MULTY_NONE--e-bmw%20gamma%20elettrica--&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwufq2BhAmEiwAnZqw8mXLGmFUIyHO6zBrKvAtZCtSQnFxINckurGB4PLj-zdTrwK8uqCXshoCUGYQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds

RICICLARE INVECE DI SMALTIRE.



Reti da pesca.

Le moquette della BMW iX e della Nuova BMW X1 e BMW i5 sono realizzate con un filato di materiale sintetico, la cui materia prima è costituita da reti da pesca dismesse, rivestimenti per pavimenti e rifiuti residui della produzione di plastica.



Plastica riciclata.

Per molti componenti di una BMW trovano impiego materiali riciclati: il rivestimento del vano bagagli della BMW i5 ad esempio è costituito per il 50 % almeno di plastica riciclata. Le guide dei paraurti, la sottostruttura dei pannelli delle porte, la base parabrezza e la cornice del rivestimento anteriore della BMW iX, sono addirittura realizzati completamente in plastica riciclata al 100%.



Fibre di cactus.

Insieme ad imprese start-up, il BMW Group sta sviluppando superfici innovative a base biologica. DeserttEX™ di nuova concezione, ad esempio, è composto da fibre di cactus in polvere e da una matrice poliuretanica a base biologica. Rinunciando a materie prime di origine animale si ottiene una riduzione di CO2.

DOMANDE FREQUENTI RELATIVE ALLE VETTURE E AI MATERIALI.

(screenshot del sito di Bmw).³⁰

Viene dimostrato quindi che la sostenibilità viene integrata all'interno dell'azienda anche per la realizzazione dei veicoli e che nessun aspetto viene tralasciato: dal consumo di elettricità in calo alla scelta di reti da pesca per gli interni delle vetture, BMW è sostenibile sotto ogni punto di vista.

Tutto quest'insieme di scelte infatti sta già dando i suoi frutti: “Con 179.557 veicoli completamente elettrici consegnati, il marchio BMW ha ottenuto un aumento del +34,1% nelle vendite di BEV nella prima metà del 2024 rispetto all'anno precedente. Complessivamente, il marchio BMW è cresciuto del +2,3% rispetto al periodo dell'anno precedente, con 1.096.486 unità vendute nella prima metà dell'anno. Il marchio ha così superato i suoi concorrenti tradizionali ed è riuscito a guadagnare quote di mercato significative in Europa. In totale, il BMW Group ha consegnato 1.213.359 veicoli dei marchi BMW, MINI e Rolls-Royce nella prima metà dell'anno. “Nei primi sei mesi dell'anno, abbiamo assistito a una crescita a due cifre dei nostri veicoli completamente elettrici e dei modelli del segmento premium superiore”, ha dichiarato Jochen Goller, membro del Consiglio di Amministrazione di BMW AG responsabile di Clienti, Marchi e Vendite. “Nonostante un contesto di mercato difficile, abbiamo aumentato le vendite del marchio BMW nella prima metà dell'anno, grazie al nostro attraente portafoglio di prodotti. Il forte impegno dei nostri dipendenti del BMW Group e la nostra solida rete globale di vendita al dettaglio hanno dato un contributo significativo a questo risultato”, ha dichiarato Jochen Goller.”³¹

Sono risultati spettacolari che confermano che l'impegno verso la sostenibilità migliora il posizionamento nella mente dei consumatori, e che questo a sua volta permetta miglioramenti dei risultati economici.

³⁰ <https://www.bmw.it/it/piu-bmw/sostenibilita/vetture-materiali-produzione.html>

³¹ <https://www.press.bmwgroup.com/italy/article/detail/T0443734IT/il-bmw-group-registra-una-forse-crescita-nei-veicoli-completamente-elettrici-e-nel-segno-premium-superiore-nella-prima-met%3%A0-del-2024?language=it>

Vendite del BMW Group nel 2° trimestre/YTD giugno 2024 in sintesi

	2° Trimestre 2024	Rispetto all'anno precedente %	YTD Giugno 2024	Rispetto all'anno precedente %
BMW Group Automotive	618.826	-1,3%	1.213.359	-0,1%
BMW	565.553	+2,2%	1.096.486	+2,3%
- BMW M GmbH	51.418	+6,6%	99.517	+5,1%
MINI	51.979	-27,6%	114.054	-18,7%
BMW Group elettriche 1	146.483	+8,5%	269.065	+9,6%
BMW Group BEV	107.933	+22,2%	190.622	+24,6%
Rolls-Royce	1.294	-16,0%	2.819	-11,4%
BMW Motorrad	66.638	+2,6%	113.072	+0,2%

¹BEV e PHEV

3.1.3 conclusioni del caso studio BMW

Analizzati gli aspetti della storia, della gamma di veicoli elettrici e dei progetti sociali intrapresi, è possibile rendersi conto che la BMW, per essere percepita come azienda effettivamente sostenibile, si impegna giornalmente verso tutte le tematiche ESG, curando ogni minimo dettaglio, dai materiali utilizzati per gli interni ai progetti esterni all'attività commerciale. Ciò è fondamentale poiché sarebbe sennò alto il rischio di Greenwashing. Per poter godere di un ottimo e soprattutto stabile posizionamento non si può lasciar nulla al caso, bisogna essere trasparenti e comunicare il vero: andare contro tali principi potrebbe scaturire scenari particolarmente sfavorevoli per l'azienda. Se si pensa allo scandalo "DieselGate" (i fatti sono risalenti al 2015 quando la Volkswagen falsificò i dati relativi alle emissioni di automobili di motore diesel affermando che producevano emissioni quaranta volte minori alle effettive³²) è possibile rendersi conto di quanto sostenuto prima: la Volkswagen subì un danno alla propria immagine con pochi precedenti nella storia. Comunicazione, trasparenza ed impegno effettivo sono principi fondamentali da rispettare se ci si avvicina a tematiche ESG. Rispettarli permette all'azienda di migliorare la propria immagine come per la BMW, non farlo potrebbe scaturire effetti negativi come nel caso della Volkswagen.

3.2 Stella McCartney

Un brand unico, inimitabile e sostenibile. Fondato da Stella McCartney, figlia del membro dei Beatles Paul McCartney e della fotografa Linda McCartney, ha lanciato la sua omonima casa di moda di lusso. Vegetariana da una vita, Stella non ha mai usato pelle, piume, pelle o pelliccia in nessuno dei suoi disegni dal primo giorno - una posizione rivoluzionaria sia allora che oggi. Da quando sono stati piantati quei primi semi, il marchio ha

³² <https://it.wikipedia.org/wiki/Dieselgate>

continuato a far crescere la sua leadership di pensiero sulla sostenibilità attraverso l'innovazione dei materiali e della catena di approvvigionamento, le partnership e oltre.

3.2.1 la storia del brand: i successi, i premi ed iniziative intraprese.

La stilista da cui è ispirato il nome del brand è Stella McCartney, conosciuta anche per essere un'attivista ambientale.

Nel 2001, la stilista lancia il suo brand di moda di lusso fortemente caratterizzato dalla eco sostenibilità; sin dall'inizio ogni creazione firmata Stella McCartney è sempre stata realizzata con prodotti vegani o riciclati.

La strada verso il successo ha molte tappe importanti di cui se ne tratta di seguito.

il lancio di una partnership di abbigliamento Adidas by Stella McCartney nel settembre 2004. La nascita della fragranza vegana STELLA e della prima collezione di lingerie nel 2008, la prima borsa Falabella nell'inverno 2009, caratterizzata da un dettaglio a catena in cotone allacciato a mano e taglio a diamante: è sicuramente uno dei prodotti più venduti. Nello stesso anno è stata introdotta Stella McCartney Kid mentre inizia a produrre occhiali eco-friendly nel 2011.

La prima collezione di abbigliamento maschile Stella McCartney è stata lanciata nella primavera del 2017 e la designer ha progettato le prime scarpe da ginnastica Stan Smith vegane nell'autunno 2018 (un successo unico).

Dopo 17 anni di partnership, Stella ha acquistato le quote di Kering nella sua azienda nel 2018. Più tardi quell'anno ha collaborato con le Nazioni Unite in ambiti di sostenibilità

Nel 2019, Stella McCartney ha intrapreso una partnership con LVMH per sviluppare ulteriormente il suo marchio, pur mantenendo una proprietà di maggioranza. Nel gennaio 2020, Stella è diventata la prima stilista di moda ad apparire sulla copertina di Vogue USA.

Ormai sicura della sua posizione di leader dell'innovazione, nel 2021 Stella è stata invitata da SARH The Prince of Wales' Sustainable Markets Initiative a partecipare al vertice del G7 e alla Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (COP26), dove ha svolto una mostra sulle innovazioni materiali Future of Fashion. Stella McCartney è stata l'unica stilista a partecipare alla COP26, il vertice globale sui cambiamenti climatici, lanciando la mostra itinerante "Future of Fashion".

Nello stesso anno ha avuto un'altra partnership con Adidas e Paul Pogba nelle vesti di testimonial, ha rilasciato la prima scarpa da calcio vegana al mondo e la prima borsa da passerella in pelle Mylo™ di sempre.

Nel 2023, Stella è nominata Comandante dell'Ordine dell'Impero Britannico (CBE), da Sua Altezza Reale Re Carlo III, per premiarla per il suo grandissimo contributo allo sviluppo della moda e della sostenibilità.

Oggi, Stella McCartney propone nel suo catalogo: abbigliamento donna, capsule unisex, abbigliamento per bambini, accessori, costumi da bagno,



lingerie, STELLA skincare e altro ancora.

Con 48 negozi di proprietà diretta e 21 negozi in franchising in tutta New York City, Londra, Parigi, Milano, Tokyo, Shanghai e Pechino. Le loro collezioni sono ora vendute in 77 nazioni attraverso 863 negozi specializzati e grandi magazzini e vengono spedite in 100 paesi online.³³

3.2.2 I prodotti sostenibili simbolo del brand

Non esiste una borsa Stella McCartney che non sia vegana. Alcuni modelli sono diventati iconici e hanno fatto la storia della maison, come la Falabella. Altri sono nati da poco e sono considerati una vera e propria rivoluzione nel settore della moda, come la borsa di lusso Mylo™. Ovviamente tutti sono impreziositi dal famoso logo Stella McCartney, per borse riconoscibili con un solo sguardo.

La prima Falabella risale nel 2010 e ottiene da subito un successo clamoroso, diventando un must have non solo per le amanti della moda sostenibile ma per chiunque. morbida e versatile, cruelty free per definizione, la borsa Falabella è stata scelta dalla stilista anche in occasione della mostra, che affronta il tema della sostenibilità ambientale nella moda, intitolata "Fashioned from Nature" al Victoria and Albert Museum nel 2018. In mostra è stato esposto il primo esemplare di Falabella Bag prodotto utilizzando Mylo, il materiale vegano con l'aspetto di pelle prodotto dal micelio dalla start up Bolt Threads.

Un altro modello che ha riscosso molto successo è la borsa Stella McCartney Mylo. È stata lanciata nel 2022 in edizione limitata ed è realizzata in un materiale innovativo e sostenibile, il micelio. Si tratta dell'apparato vegetativo dei funghi, un intreccio di filamenti che la stilista ha deciso di sfruttare per ottenere un aspetto simile alla pelle animale. Nella composizione di questa borsa troviamo anche la fibra di cellulosa riciclata.

Questo accessorio è poi rifinito con poliuretano a base d'acqua che lo rende più resistente e durevole nel tempo. La catena e il medaglione in alluminio riciclabile caratterizzano ancora di più il prodotto.³⁴

3.2.3 il posizionamento di Stella McCartney

Da sempre sostenibile, il brand è riuscito a diventare iconico agli occhi delle persone. Sfruttando anche il proprio cognome, la stilista è riuscita a fare qualcosa di unico e che oggi fa parte dell'ordine dell'impero britannico ne è la prova. Grazie alle sue scelte sostenibili ha scritto la storia della moda diventando, agli occhi di tutti, come uno dei brand di lusso più iconici del secolo. In tal caso la strategia di posizionamento adottata è stata quella di creare uno spazio nella mente dei consumatori che prima neanche esisteva: essa viene concepita come una casa di moda con una coscienza.

³³ <https://www.stellamccartney.com/it/it/stellas-world/about-stella-mccartney.html?srsId=AfmBOopPCO1RY-GxFr28naQ9Lvzv1FGzLoYa9GGt7wQHDjuhNOpU0dxh>

³⁴ Fonte: <https://www.harpersbazaar.com/it/moda/storie/a45353542/stella-mccartney-biografia-carriera/>

CONCLUSIONE

Da questo elaborato emerge che integrare la sostenibilità all'interno della propria azienda permette di ottenere tantissimi vantaggi nel lungo periodo. Avere un posizionamento unico e stabile è la chiave per il successo: oramai in quasi tutti i mercati sono presenti un'infinità di aziende che svolgono la stessa attività commerciale, per sopravvivere nel tempo è necessario essere percepiti diversamente rispetto agli altri, anche se quest'ultimi offrono gli stessi prodotti. È per questo che la comunicazione, la cura di ogni singolo aspetto, intraprendere iniziative volte ad avere un contatto diretto con la comunità sono fattori essenziali per differenziarsi tra simili. In un periodo storico in cui i temi ESG prendono, giustamente, sempre più rilevanza, progettare la propria strategia di posizionamento basandola sul rispetto dell'ambiente e del sociale permette sia di differenziarsi che essere un'azienda con una coscienza e che soprattutto non abbia come unico scopo quello di lucro, ma anche altri obiettivi, forse pure più importanti.

Aziende come BMW e Stella McCartney sono veri e propri esempi di come integrando la sostenibilità siano riusciti ad ottenere benefici unici. In un futuro in cui quest'integrazione diventerà sempre più richiesta, loro saranno probabilmente riconosciute come pionieri di questo nuovo approccio e godranno di un posizionamento invidiabile da chiunque.