

LUISS 

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra: Strategie di comunicazione e tecniche di pubblicità

Marketing sostenibile e la “scorciatoia” del Greenwashing

Prof. Gianluca Comin

RELATORE

Elisa Gianangeli
Matr. 244711

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
GREEN MARKETING.....	5
1.1 INTRODUZIONE	5
1.2 EVOLUZIONE DEL MARKETING E LEVA AMBIENTALE	5
1.3 GREEN MARKETING MIX.....	10
1.3.1 <i>Green product</i>	11
1.3.2 <i>Green promotion</i>	12
1.3.3 <i>Green place</i>	13
1.3.4 <i>Green price</i>	14
1.3.5 <i>Green price come prezzo di “equilibrio” e costi sociali delle imprese non sostenibili</i>	15
1.3.6 <i>Risultati del green marketing mix</i>	18
1.4 STRATEGIE E TECNICHE PER UN MARKETING SOSTENIBILE	19
1.5 GREEN BRANDING	25
GREENWASHING: AMBIENTALISMO DI FACCIATA	28
2.1 INTRODUZIONE.....	28
2.2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E OBIETTIVI ESG	29
2.2.1 <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	29
2.2.2 <i>Vantaggi della CSR</i>	30
2.2.3 <i>Obiettivi ESG</i>	32
2.2.4 <i>Investimenti sostenibili</i>	34
2.2.5 <i>Accordo di Parigi e Agenda 2030</i>	37
2.3 GREENWASHING.....	39
2.4 REPUTAZIONE AZIENDALE E CREAZIONE DI VALORE	42
ANALISI CASI AZIENDALI: VANTAGGI E IMPLICAZIONI	46
3.1 INTRODUZIONE.....	46
3.2 CASE STUDY BMW: GREEN MARKETING.....	46
3.2.1 <i>BMW Group</i>	46
3.2.2 <i>BMW e sostenibilità</i>	47
3.3 VANTAGGI REPUTAZIONALI E RITORNO ECONOMICO	52
3.3.1 <i>CSR, comunicazione con gli stakeholder e aspetto sociale</i>	52
3.3.2 <i>Reputazione</i>	54

3.3.3 <i>BMW Group performance</i>	55
3.4 CASE STUDY IKEA: GREENWASHING	57
3.4.1 <i>IKEA</i>	57
3.5 APPARENZA E RIPERCUSSIONI	58
3.5.1 <i>Strategia di IKEA sulla sostenibilità</i>	58
3.5.2 <i>“IKEA ha fame di alberi”</i>	59
3.5.3 <i>Reputazione</i>	62
CONCLUSIONE	64
BIBLIOGRAFIA	65

Introduzione

È noto come, nel corso del tempo, il marketing abbia subito cambiamenti perché, in un'ottica di sempre maggiore coinvolgimento dei consumatori, ha plasmato la propria attività in base all'evoluzione della società ed alle nuove esigenze di crescita e miglioramento dalla stessa manifestate.

Alla luce della crescente sensibilità sui temi ambientali e sociali, il processo di avvicinamento del marketing alle esigenze di sostenibilità espresse dalla collettività è stato quindi naturale.

In tale contesto, il raggiungimento degli obiettivi aziendali viene perseguito garantendo tanto la sostenibilità economica dell'impresa e, quindi, il profitto, quanto quella ambientale e sociale ponendo attenzione agli effetti a lungo periodo della produzione e del consumo.

Questo elaborato tratta della congiunzione del marketing con la sostenibilità ambientale, quindi la sua comunicazione agli stakeholder e le conseguenze relative ad una mancata attenzione verso tali aspetti da parte di un'azienda.

Vengono passati in rassegna, non solo tutti i benefici di cui gode un'azienda che risulta proattiva verso un'ottica ecologica ma anche gli svantaggi se, al contrario, non si impegna da questo punto di vista, o, peggio, attua pratiche di greenwashing volte ad ingannare i consumatori rispetto alla sostenibilità del business.

L'obiettivo di questo elaborato è quello di rendere evidente che la coerenza tra un'attività d'impresa sostenibile e il relativo marketing sono fondamentali al fine di un miglioramento del business, dal punto di vista dell'immagine e della reputazione, nonché del profitto e dell'organizzazione.

Vengono, quindi, evidenziati gli aspetti relativi ai costi o ai benefici di un'attività realmente sostenibile per un'azienda, valutando inoltre come l'impatto ambientale e sociale negativo, per un'impresa che non si impegna in uno sviluppo ecologico, porti ad un'impennata dei costi che essa deve sostenere.

La struttura dell'elaborato evidenzia, inizialmente, tutti gli aspetti che l'impresa deve prendere in considerazione al fine di essere attenta ai temi ambientali, coniugando questi comportamenti con un marketing ed una comunicazione adeguati, in modo da trarne maggior beneficio.

Successivamente si pone il focus su atteggiamenti opposti che, in linea teorica, possono attuare alcune imprese, ovvero pratiche di greenwashing, e si analizzano gli effetti negativi che ricadono sul business. Infine, per consolidare le tesi trattate precedentemente, sono trattati ed esaminati due casi di imprese che, nel tempo, hanno avuto comportamenti diversi, evidenziando come questi abbiano influito sull'attività nel suo complesso.

Tali argomenti, intrecciati tra loro, sono di grande attualità ed è interessante avere una panoramica generale di come le aziende, le quali sono parte integrante della società, si approcciano ad un'evoluzione sostenibile.

Capitolo 1

Green marketing

1.1 Introduzione

In questo capitolo viene affrontata l'evoluzione che il marketing più tradizionale ha subito nel tempo, la quale è derivata da diverse variabili, principalmente l'avvento della tecnologia e, forse più recentemente, l'attenzione verso l'ambiente.

Questi fattori devono essere in ogni modo considerati dalle imprese, le quali hanno un ruolo fondamentale anche rispetto allo sviluppo tecnologico e alla tutela ambientale; per tale motivo devono essere proattive e seguire i temi principali di questi tempi.

Come conseguenza di una maggiore coscienza ambientale, proprio in questi anni si è sviluppato il "green marketing" che, più attento al tema della sostenibilità, adatta gli aspetti più tradizionali del marketing alle esigenze attuali.

Di seguito, invece, viene analizzata la trasformazione di tutti i fattori del "marketing mix", ormai adattato a "green marketing mix", il quale rappresenta appieno l'evoluzione del pensiero della collettività verso un'attività economica sostenibile.

Nei successivi paragrafi vengono trattate le strategie e le tecniche per un marketing più ecologico, le quali devono tenere in considerazione diversi aspetti come la tutela e il miglioramento dell'ambiente, ma anche il livello di soddisfazione dei consumatori, fattori complementari che devono essere affrontati con specifici strumenti da parte del marketing management per arrivare alla definizione di un piano d'azione adatto alle esigenze dell'organizzazione presa in esame.

Infine, nell'ultimo paragrafo viene affrontato il concetto di posizionamento del brand, di notevole importanza in una strategia aziendale, e dell'efficacia degli effetti persuasivi del green branding, i quali, se sfruttati nel modo giusto, sono un'arma potentissima per il collocamento del marchio aziendale sul mercato.

1.2 Evoluzione del marketing e leva ambientale

Il mercato ha subito notevoli cambiamenti, soprattutto negli ultimi anni, ed è ragionevole ipotizzare che continuerà a trasformarsi con crescente intensità e velocità.

Questa evoluzione nasce da diversi fenomeni, a volte interconnessi, come ad esempio: la rivoluzione digitale; la globalizzazione, che rende più semplice l'entrata delle imprese in più mercati del mondo; la privatizzazione, utilizzata con lo scopo di aumentare l'efficienza; un maggiore livello di concorrenza; i confini sempre più sfumati tra i diversi settori; la disintermediazione nella distribuzione, conseguenza di imprese digitali che si sono affermate su scala globale.

Alcuni cambiamenti riguardano in particolare le dinamiche tra consumatori ed imprese, anche queste sensibilmente mutate nel corso degli anni.

In primo luogo, il cliente finale ha aumentato in modo significativo il proprio potere d'acquisto, poiché è in grado di confrontare e valutare in modo più oggettivo le offerte che gli vengono proposte, quindi di concludere l'acquisto solo dopo un'analisi più accurata che lo porta, anche banalmente, ad un risparmio e ad una scelta ponderata in base alle proprie particolari esigenze.

Ciò è possibile attraverso le informazioni che il consumatore può ottenere tramite diversi canali, le quali vengono sfruttate al meglio e nella loro interezza. In quest'ottica, è fondamentale la completa trasparenza dell'azienda rispetto alle sue azioni e a ciò che trasmette a parole.

Con l'avvento di internet, ed in particolare dei social network, il cliente finale diventa a tutti gli effetti partecipe nel processo di compravendita, amplifica la sua voce e riesce ad influenzare maggiormente chi lo circonda e, quindi, l'opinione pubblica.

Tutto questo può portare ad una minore fedeltà ad una marca, sia perché si è più incentivati alla ricerca dell'offerta migliore, ma anche perché si ha la possibilità di scegliere tra più alternative tra loro simili. Come risultato del maggiore coinvolgimento dei consumatori, l'impresa assume, a sua volta, un ruolo proattivo nei confronti della società, andando incontro alle diverse esigenze ed essendo più consapevole del contesto in cui si pone.

A questo proposito, ogni impresa si fa carico di responsabilità sociali e ambientali, in modo da migliorare le condizioni di vita della popolazione e della situazione ambientale. Tali condizioni, alle quali ora si pone maggiore attenzione, sono da sempre attribuibili in ampia parte alle aziende.

La differenza con il passato è che, in questo periodo storico in modo più specifico, la popolazione e, principalmente, le nuove generazioni, prestano particolare riguardo ad aspetti che prima venivano quasi ignorati, manifestando esigenze congruenti con uno sviluppo sostenibile del loro stile di vita e dell'ambiente naturale e sociale in cui vivono. Le imprese hanno colto questo interesse, quindi si conformano alla società e assecondano progressivamente questa necessità comune. (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, Marketing management, 2017)

Inizialmente, gli obiettivi riguardavano la minimizzazione della dipendenza da materiali specifici responsabili dell'inquinamento e l'incremento della consapevolezza nelle persone di nuove categorie di prodotti.

Successivamente, nella seconda parte degli anni '80, si è assistito ad un graduale cambiamento.

Ciò è derivato dalla consapevolezza maturata in seguito a catastrofi ambientali, come l'esplosione del reattore nucleare di Chernobyl, l'inquinamento delle acque causato dalle petroliere e la scoperta del buco dell'ozono. Tali avvenimenti hanno fatto emergere preoccupazioni riguardanti il legame tra economia e ambiente e hanno indirizzato maggiormente l'attenzione nel processo che porta ad una evoluzione eco-tecnologica.

Tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, i prodotti verdi sono diventati più comuni ed in un certo senso "alla moda", per cui la loro commercializzazione è diventata più abituale nei mercati di nicchia. Solo dall'inizio del XXI secolo, quando la preoccupazione per il riscaldamento globale e il conseguente problema a livello ambientale hanno iniziato ad assumere una certa rilevanza agli occhi della popolazione, il concetto di "verde" è diventato mainstream e ha cominciato ad avere una certa influenza sui produttori.

L'effetto di questa evoluzione è che non solo le aziende attente ai valori possono essere avvantaggiate da un tipo di marketing più sostenibile, ma anche quelle che si rivolgono a consumatori eco-compatibili.

I temi principali degli anni '80 erano la sostenibilità, le prestazioni ambientali, le tecnologie pulite e i consumatori green. Dagli anni '90, invece, la lista dei temi più importanti si amplia ed emergono nuovi concetti legati alla motivazione individuale, come l'efficacia percepita dai consumatori, le alleanze strategiche e i comportamenti cooperativi.

Tutto ciò è stato posto alla base dello sviluppo di tecniche di green marketing, il quale incorpora un ampio insieme di attività come le modifiche del prodotto e del processo produttivo, della pubblicità e del packaging.

Il green marketing si ricollega, quindi, ad un concetto di marketing olistico dove tutte le fasi per la produzione e commercializzazione, fino allo smaltimento del prodotto, vengono attuate in modo meno dannoso per l'ambiente, partendo da una maggiore consapevolezza delle complicazioni legate al riscaldamento globale, della gestione dei rifiuti non biodegradabili e dell'impatto nocivo delle sostanze inquinanti. In questo contesto, sia il marketing management che i consumatori sono diventati sempre più sensibili al bisogno di un progressivo passaggio a prodotti e servizi più ecologici.

Di conseguenza il marketing sostenibile si riferisce all'impegno delle organizzazioni nella progettazione, produzione, promozione e distribuzione di prodotti che non influiscono in modo negativo sulla situazione ambientale.

È opinione consolidata che le imprese svolgano un ruolo cruciale nella salvaguardia del patrimonio ambientale del pianeta, motivo per cui è noto, inoltre, che i loro stakeholder premono affinché esse adottino strategie che contribuiscano alla tutela dell'ambiente. Le imprese, considerato il loro ruolo

nella società, si impegnano a migliorarsi e colgono opportunità che le rendono maggiormente competitive sul mercato. Questa spinta deriva anche dalla società stessa, la quale è sempre più attenta ai risvolti ambientali delle scelte e delle politiche imprenditoriali, di conseguenza si alzano gli standard di qualità richiesti dai consumatori e la domanda di informazioni su questi aspetti.

È proprio il marketing a favorire l'avvicinamento dell'azienda ai consumatori i quali, tramite adeguate strategie e una comunicazione appropriata, hanno la possibilità di conoscere meglio l'impresa stessa ed i suoi prodotti o servizi.

In una strategia di marketing il primo passo è quello di farsi conoscere al pubblico, ma allo stesso tempo si deve ragionare su orizzonti più lunghi che portano il cliente all'acquisto e, infine, alla fedeltà. Per questo motivo il marketing e la sostenibilità possono essere in contrasto l'uno con l'altra: uno spinge il consumatore al consumo, l'altra cerca di porre dei limiti.

Tuttavia, non necessariamente si trovano in opposizione. Il marketing, invero, può aiutare il pubblico a cui si riferisce ad avvicinarsi a diversi stili di vita, talvolta anche in parte sconosciuti, che però nel complesso possono migliorarne la qualità.

L'idea di sostenibilità considera gli obiettivi ambientali ed etici compatibili con la crescita economica. Per tale motivo ogni cambiamento radicale può essere considerato, da un altro punto di vista, come uno stimolo per l'innovazione e tramutarsi in opportunità, rendendo le attività che contribuiscono alla prosperità economica coerenti con quelle che tutelano l'ambiente. (Iraldo & Melis, 2012)

Green economy, green marketing e comunicazione stanno assumendo un ruolo primario, le imprese sono portate a trasmettere ai propri stakeholder, oltre alla performance relativa al prodotto o servizio, anche un messaggio che rafforzi l'identità aziendale e la sua immagine, nel modo più efficace possibile. Le organizzazioni stanno affrontando un vero e proprio cambiamento nel loro approccio al mercato, il quale deve vedere coinvolte tutte le funzioni aziendali e rendere possibile un dialogo e una cooperazione con i clienti, che risulta essere un primo passo verso un'ottica di sostenibilità.

Con queste premesse, il green marketing mira a sviluppare, promuovere e valorizzare prodotti o servizi che generano un ridotto impatto ambientale, anche rispetto alla concorrenza.

Si tratta di un tipo di marketing che implica il coinvolgimento del cliente in modo attivo; infatti, favorisce il lavoro in modo congiunto per creare comunità, idee, stili di vita ed eventi. Non considera più il cliente come "re", bensì è volto creare un'apertura e un dialogo creativo che influisce sullo sviluppo del prodotto, sul servizio e sull'esperienza di acquisto, come ad esempio per le recensioni dei lettori su siti come amazon.com. (Grant, 2010)

Il nuovo modello di marketing nasce dall'esigenza delle imprese di far fronte alle scelte sempre più consapevoli dei consumatori, le quali premiano le aziende che si impegnano maggiormente verso l'ecologia e portano avanti iniziative sostenibili sotto i diversi profili: ambientale, sociale ed etico.

Con il nuovo orientamento le imprese hanno puntato inizialmente su una segmentazione più marcata del mercato, facendo riferimento, principalmente, ad una nicchia di consumatori più attenti alle tematiche ambientali, e solo successivamente sono passate alla promozione delle iniziative “green” su scala molto più ampia.

In tale contesto, è possibile affermare come il ruolo del green marketing sia quello di rendere concreto e percettibile ad occhi esterni l’impegno e il miglioramento del prodotto e del servizio dal punto di vista ecologico, processo che li rende più competitivi sul mercato.

L’obiettivo è quindi comunicare la posizione assunta dall’azienda in maniera chiara e credibile, fornendo informazioni comprensibili circa le sostanze utilizzate, il consumo delle risorse e gli effetti che l’attività ha sull’ecosistema e rendendo note le azioni svolte per il perseguimento di tale scopo.

Quanto sopra, in aggiunta alla comunicazione classica per posizionare il prodotto in modo competitivo e trarne, quindi, un vantaggio.

Il green marketing da una parte offre all’ecologia modalità creative di coinvolgimento e promozione di stili di vita più sostenibili e dall’altra consente alle aziende di guidare il cliente verso business e marchi più attenti alla responsabilità ambientale.

Il vantaggio del marketing è che esso rappresenta una “professione che influenza lo stile di vita”, per cui è in grado di fare la differenza riguardo questo tipo di tematiche.

La capacità del marketing di plasmare gli atteggiamenti delle persone consente, oggi, di far fronte all’urgenza di limitare gli effetti del cambiamento climatico, perché può essere sfruttata come vantaggio per guidare la gente verso uno stile di vita più attento all’ambiente, e rendere sempre maggiore il numero di persone che desiderano e scelgono di prendere decisioni verso un comportamento più ecosostenibile.

In buona sostanza, il green marketing si riferisce alla promozione o alla pubblicità di prodotti che risultano sostenibili e non danneggiano l’ambiente.

In generale, quando si parla di green marketing si intende un concetto ampio perché può essere applicato ai beni di consumo, a quelli industriali e ai servizi; infatti, comprende diverse attività come modifiche nel processo di produzione, nell’imballaggio, del prodotto finale o della pubblicità.

Tutte questi cambiamenti nei diversi processi vengono attuati al fine di rendere il prodotto o servizio finale conforme ai requisiti e agli obiettivi ecologici dell’azienda.

I consumatori considerati “verdi” sono quelli che schivano l’acquisto di prodotti che possono danneggiare la salute dei clienti stessi o della popolazione, che consumano una quantità troppo elevata di energia, che causano danni di proporzioni significative all’ambiente durante le fasi di produzione e di vendita, che portano alla creazione di rifiuti inutili, comportano l’uso di materiali che derivano da specie o ambienti protetti o direttamente di animali, hanno delle ripercussioni negative in paesi diversi.

Molto spesso, però, si pensa che il green marketing debba essere attribuito esclusivamente alla pubblicità o alla promozione di prodotti che hanno caratteristiche positive rispetto all'ambiente; i termini che più frequentemente vengono associati al marketing sostenibile sono: rispettoso dell'ozono, ricaricabile e riciclabile. Nonostante questi termini siano effettivamente affermazioni di green marketing, se si guarda nel complesso il concetto è molto più ampio, e può essere adottato in situazioni differenti, sia che si tratti di beni di consumo, di servizi o di beni industriali.

Il marketing sostenibile comprende, quindi, un'elevata varietà di attività che implica cambiamenti o modifiche nel processo di produzione, nel design, nella pubblicità e nell'imballaggio del prodotto. Inoltre, il green marketing può essere definito come un processo di gestione olistico personalizzato per individuare, possibilmente anticipare e soddisfare le necessità dei diversi stakeholder in modo più sostenibile e redditizio. Ultimamente viene concepito e utilizzato anche come uno strumento per il rafforzamento dell'immagine del marchio e per lo sviluppo sostenibile. (Sarkar, 2012)

1.3 Green marketing mix

Nel tempo si è cercato di dare una definizione sempre più accurata del green marketing, tentando di esplicitare anche le componenti del green marketing mix, nonostante rimanga comunque un'attività molto vasta difficile da racchiudere in poche righe.

McDaniel e Rylander (1993), ad esempio, definiscono il green marketing come delle strategie di marketing che utilizzano gli aspetti e le caratteristiche ambientali per commercializzare i prodotti. Kotler e Keller (2008) lo identificano con la produzione di prodotti o servizi responsabili dal punto di vista ambientale o sicuri per l'ambiente.

Altre definizioni sintetizzate da Saha e Darnton (2005) indicano il green marketing come un'attività che è fondata sugli elementi del marketing mix e, quindi, comprende anche la modifica degli stessi con lo scopo di non danneggiare l'ambiente.

Tutte le definizioni sopra riportate hanno in comune la relazione delle attività di marketing e l'ambiente.

Yazdanifard e Mercy (2011), inoltre, hanno affermato che il green marketing porta alla trasformazione degli elementi del marketing mix in modo che siano coerenti con uno sviluppo sostenibile dell'attività economica.

Il marketing mix, nello specifico, indica la combinazione di diverse leve decisionali che le imprese utilizzano per raggiungere i propri obiettivi. Queste variabili vengono chiamate anche 4 P e sono: product (prodotto), price (prezzo), place (luogo) e promotion (promozione).

Le 4 P del green marketing sono come quelle di un marketing convenzionale, ma con la sfida di utilizzarle in modo più innovativo.

Il marketing mix si sviluppa con il processo di penetrazione commerciale di un prodotto in base ai desideri e alle esigenze del cliente, la posizione competitiva può essere quindi stabilita secondo l'offerta di un mix di componenti di successo. (Mahmoud, 2019)

Ogni elemento del marketing mix viene analizzato da un'altra prospettiva, ponendo in primo piano la tutela dell'ambiente, e quindi trasformando gli elementi in modo da sottolineare questa attenzione particolare per l'ecologia.

Ginsberg e Bloom (2004) sono partiti dagli strumenti primari del marketing mix per poi dividere il green marketing in quattro diverse strategie principali: la strategia "lean green", "defensive green", "shaded" green ed "extreme green".

Secondo il pensiero di alcuni studiosi, le aziende che adottano il primo tipo di strategia "lean green" non si attivano tanto per promuovere le iniziative e le attività ecologiche che svolgono, bensì tentano principalmente di diminuire i costi perfezionando e aumentando i programmi ambientali.

Le imprese che usano, invece, la strategia "defensive green" si propongono, in via precauzionale, di rispondere in modo immediato alle pressioni che arrivano dall'esterno dagli ambientalisti e dalla concorrenza.

Con il terzo tipo di strategia, la "shaded green", le aziende concentrano la loro attenzione su benefici riscontrabili nel lungo periodo e in più considerano le attività ecologiche come delle opportunità per la creazione di tecnologie e prodotti innovativi attraverso un sistema ben sviluppato.

Infine, le imprese che utilizzano la strategia "extreme green" inglobano interamente le tematiche ambientali e la responsabilità che si assumono nelle loro strategie aziendali, affrontando tutti gli aspetti fondamentali come la qualità, i prezzi e la produzione per l'ambiente. (Solaiman, Osman, & Halim, 2015)

1.3.1 Green product

Il green marketing pone le sue basi nella progettazione ecologica del prodotto (green product), in quanto non solo deve essere in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori, ma deve anche contribuire alla sostenibilità ambientale. Gli scopi ecologici dovrebbero essere le fondamenta della progettazione di un prodotto verde.

Il termine "prodotto verde" indica che tale prodotto ha delle caratteristiche che lo rendono "rispettoso dell'ambiente". Questo termine è abbastanza vago, poiché ha al suo interno diverse interpretazioni tenuto conto che un prodotto che non danneggia l'ecosistema deve tenere in considerazione moltissime

variabili, principalmente dal punto di vista dei materiali, ma anche da quello legislativo e sociale del paese.

Un prodotto verde, quindi, consente alle aziende di operare con una strategia proattiva sul mercato che pone l'accento sulle principali preoccupazioni legate alla tutela dell'ambiente, all'esaurimento delle risorse naturali, al risparmio energetico e alla riduzione dell'inquinamento e dei rifiuti. (Tuz & Sertyeşilışık, 2022)

Esso, invero, deve essere pensato per ridurre al minimo il consumo di risorse naturali, diminuire l'inquinamento e aumentare la sopravvivenza delle risorse scarse, al fine di minimizzare gli impatti ambientali negativi durante l'intero ciclo di vita del prodotto. Soprattutto non deve danneggiare l'ambiente durante tutte le fasi del suo ciclo di vita, fino ad arrivare allo smaltimento dello stesso.

Nella fase di produzione, il prodotto deve utilizzare materiali riciclati o riciclabili, non deve contenere sostanze tossiche, non deve coinvolgere animali nei test sul prodotto, deve utilizzare imballaggi semplici, non deve consumare molta energia e altre risorse. Anche durante la consegna e la vendita il consumo di risorse deve essere minimo.

Per ciò che concerne il consumo, il prodotto dovrebbe essere durevole e non produrre rifiuti generati dalle confezioni. L'imballaggio è la principale fonte di rifiuti ambientali e per tale motivo si tenta di ridurre in modo significativo l'eccesso di rifiuti utilizzando materiali riciclati per l'imballaggio e fornendo una ricarica del prodotto.

Le strategie di prodotto ecologiche comprendono il riciclaggio, la riduzione dei materiali di imballaggio, il riutilizzo, la dematerializzazione dei prodotti, l'utilizzo di materie prime sostenibili, la realizzazione di prodotti più durevoli, la progettazione di prodotti riparabili, la realizzazione di prodotti sicuri per lo smaltimento, di prodotti e imballaggi compostabili e di quelli più sicuri o piacevoli da usare.

Lo scopo è quello di ottenere un prodotto o servizio in grado di soddisfare i requisiti richiesti per una produzione sostenibile, le sue caratteristiche vengono poi messe in risalto in seguito per ottenere un maggiore coinvolgimento dal pubblico attento a questo tema e, di conseguenza, un posizionamento più competitivo rispetto alla concorrenza.

1.3.2 Green promotion

La promozione verde (green promotion) consiste nel promuovere un prodotto che sia rispettoso dell'ambiente, allo scopo di educare e cambiare l'opinione degli acquirenti sul prodotto. È un tipo di promozione volta a comunicare ai consumatori informazioni ambientali sostanziali che abbiano una relazione significativa con le attività aziendali, quindi la coerenza dell'attività che svolge l'impresa

con la comunicazione che attua. Proprio per tale motivo risulta uno strumento strategico efficace se è supportata da altre attività corrette, mentre in caso contrario, potrebbe essere percepita come greenwashing ed essere ignorata, oggetto di reclami per le autorità di regolamentazione o addirittura boicottata. Il fatto che l'azienda sia congruente in tutti i suoi aspetti e nello svolgimento del suo business, nel complesso, la rende più credibile e affidabile agli occhi dei diversi stakeholder, i quali tenderanno ad essere più fedeli nel tempo.

In linea generale, un'azienda comunica le attività che riflettono il suo impegno per l'ambiente attraverso pubblicità, promozioni commerciali e responsabilità sociale d'impresa, anche con lo scopo di ottenere molti clienti fedeli, i quali preferiscono rimanere associati ad imprese che manifestano maggiore interesse riguardo questo aspetto.

La promozione di un prodotto ecologico da parte di un'azienda dovrebbe prestare attenzione a diversi criteri: affrontare in modo implicito o esplicito la relazione tra un prodotto o servizio e l'ambiente circostante, promuovere uno stile di vita sostenibile a prescindere dal riferimento al prodotto che si vuole mettere in risalto, presentare un'immagine aziendale che sia responsabile.

Proprio attraverso la "green promotion" le aziende possono rendere consapevoli i diversi consumatori circa le problematiche legate all'ambiente, fornendo informazioni sulle tematiche più sensibili e sulle modalità con le quali tentano di tutelarle.

Pertanto un'azienda, durante la fase di promozione del prodotto, dovrebbe: (i) educare i clienti su problematiche legate all'ambiente che un prodotto ecologico è in grado di risolvere, (ii) rassicurarli sulle prestazioni degli stessi prodotti, poiché a volte vengono ritenuti inferiori a quelli convenzionali, (iii) considerare una combinazione dei diversi mezzi di comunicazione in base al target che si intende raggiungere e (iv) fare appello all'interesse personale dei consumatori, mettendo in risalto le caratteristiche dei prodotti sia verso i clienti attuali che a quelli potenziali.

1.3.3 Green place

La distribuzione ecologica (green place) consiste nel distribuire i prodotti ai consumatori giusti, cioè quelli che hanno una consapevolezza ambientale.

Per raggiungere tale scopo, è fondamentale svolgere un'analisi accurata del target a cui ci si vuole rivolgere, per massimizzare l'efficacia del posizionamento.

Questa valutazione comprende aspetti interni ed esterni. L'aspetto interno si riferisce ai manager e ai dipendenti dell'azienda che devono essere consapevoli delle questioni ambientali nei processi interni dell'azienda, devono quindi essere abbondantemente informati sullo sviluppo del business, poiché deve

esserci congruenza tra lo svolgimento e il lavoro interno ad un'organizzazione e le pratiche che vengono attuate all'esterno.

L'aspetto esterno, invece, si riferisce ai luoghi in cui vengono offerti i prodotti e i servizi meno dannosi per l'ambiente. Il posizionamento di essi è cruciale, poiché, per essere sfruttato al massimo ai fini dei ritorni aziendali, deve risultare facilmente raggiungibile ai consumatori maggiormente interessati.

La distribuzione ecologica va oltre il miglioramento delle pratiche di efficienza del carburante, degli imballaggi di spedizione e del rumore prodotto dai depositi. Deve garantire l'eco-performance dei prodotti sul mercato, poiché un processo di distribuzione che parte dalla produzione, dall'acquisto e dall'uso del prodotto può avere un impatto sull'eco-performance dei prodotti.

1.3.4 Green price

Il prezzo verde (green price) è un prezzo stabilito di un prodotto che include considerazioni sull'ambiente; infatti, copre le spese ambientali e sociali che riflettono i costi aggiunti per modificare il processo di produzione, l'imballaggio e il processo di smaltimento.

Questa particolare attenzione si traduce, tipicamente, in un prezzo più alto per i prodotti verdi rispetto a quelli convenzionali, che non necessariamente costituisce un problema per tutti quei consumatori disposti a pagarlo.

La generale propensione a pagare un prezzo più alto, per la particolare attenzione che si pone nelle fasi del ciclo di vita del prodotto, è un aspetto sempre più comune nella società di oggi, la quale si impegna in modo proattivo alla maggiore tutela dell'ambiente.

In proposito, appare opportuno evidenziare che non sono i prodotti ecologici ad essere insolitamente costosi, bensì sono quelli convenzionali ad essere irragionevolmente economici; infatti, questi ultimi escludono i costi socio-ambientali della produzione, dell'utilizzo e dello smaltimento del prodotto.

Un metodo in parte risolutivo potrebbe essere quello di domandare direttamente al consumatore “se vuole continuare ad acquistare prodotti economici che però danneggiano l'ambiente?”.

Per rispondere, per quanto ovvio, il consumatore necessita di informazioni sui benefici che conseguono all'acquisto e l'utilizzo di un prodotto sostenibile. Solo in tal modo potrà giudicarne il valore in modo più oggettivo.

L'interesse per la sostenibilità è aumentato notevolmente negli ultimi anni, soprattutto da parte dei giovani consumatori, per cui la differenza di prezzo tra un prodotto ecologico ed un altro qualsiasi si può considerare un problema sempre minore. Nonostante ciò, una delle sfide più difficili del green

marketing è rappresentata dalla fissazione di un prezzo ragionevole del prodotto che lo rende molto più competitivo sul mercato.

1.3.5 Green price come prezzo di “equilibrio” e costi sociali delle imprese non sostenibili

Proprio con riferimento agli elementi del green marketing mix, nello specifico al green price, è possibile individuare quanto sia importante per un'impresa, anche a livello economico, impegnarsi nella produzione di beni sostenibili. È rilevante sottolineare, a questo scopo, che un'azienda attenta a tali tematiche acquisisce con il tempo un valore aggiunto rispetto alla concorrenza, di conseguenza vede aumentare il proprio capitale reputazionale.

Tutto ciò ha delle conseguenze positive che possono tradursi anche nell'aumento della domanda da parte dei consumatori, i quali giustificano il prezzo più elevato rispetto a quello fissato dalla concorrenza proprio perché consapevoli della linea seguita dall'azienda rispetto alla sostenibilità dei propri beni.

La causa di questo sovrapprezzo, detto anche premium price, è il bilanciamento dei costi ambientali che l'impresa deve sostenere al fine di prevenire, riparare o minimizzare i danni che procura all'ambiente nello svolgimento della sua attività di business, ma anche per conservare le risorse rinnovabili, e non, che utilizza.

Questo tipo di spese comprende la tutela delle acque e la minimizzazione dell'inquinamento acustico, la ricerca e l'utilizzo di materie prime e dei processi di produzione adatti all'ecologia e ad uno sviluppo sostenibile, nonché un attento smaltimento e la riduzione della quantità di rifiuti.

Al contrario, un'impresa che non ha un'attenzione particolare per gli impatti ambientali che genera, che si concentra su una produzione a basso costo e quindi non si impegna in attività che portano come risultato dei beni ecologici, se è vero che non sosterrà questo tipo di costi ambientali, potrebbe tuttavia ritrovarsi a dover sostenere quelli legati ad una mancata osservanza dei regolamenti riguardanti la sostenibilità.

Tutto ciò rende più chiara la definizione, da parte di un'organizzazione attenta all'ecologia, di un “green price”, maggiore rispetto alla concorrenza, poiché come anticipato, è comprensivo di tutti gli aspetti e i costi legati allo sviluppo di una strategia che incrementa il benessere sociale; perciò, può essere considerato come un prezzo che permette all'azienda di bilanciare in termini economici i propri costi, da non sottovalutare nel caso di strategie green, con i benefici che ne derivano.

Imprese che decidono di non sostenere costi ambientali per lo sviluppo del proprio business in un'ottica di sostenibilità, possono permettersi di applicare un prezzo minore, ed essere più competitivi sul mercato da questo punto di vista, ma si assumono dei rischi notevoli legati alle esternalità negative che

producono nella loro attività, le quali generano dei costi che, seppur non sono sempre quantificabili in modo esatto, sono rilevanti e ricadono sulla società e sull'ambiente naturale.

Per "esternalità" deve intendersi l'effetto delle azioni di un soggetto economico sul benessere della collettività; quindi, sul benessere di soggetti che non sono direttamente coinvolti.

Pertanto, la definizione economica di inquinamento pone le sue basi nel concetto di "esternalità", ovvero "presenza di costi esterni".

Correlati alle attività di produzione e consumo per un'organizzazione ci sono dei costi privati, i quali possono essere quelli delle materie prime, del combustibile o del personale; e dei costi sociali, ovvero quelli a carico della società. (Cavallo)

Come viene rappresentato nel grafico 1, la curva del costo sociale è sopra quella del costo privato, conseguentemente la distanza tra le due è esattamente il costo dell'inquinamento ambientale che genera l'azienda svolgendo la sua attività. Si può notare come la quantità di equilibrio del mercato sia maggiore della quantità di equilibrio sociale: questo è determinato dal fatto che non viene considerato il costo sociale, per cui in presenza di esternalità l'economia tende a produrre in eccesso; riducendo la produzione, invece, il benessere totale aumenta.

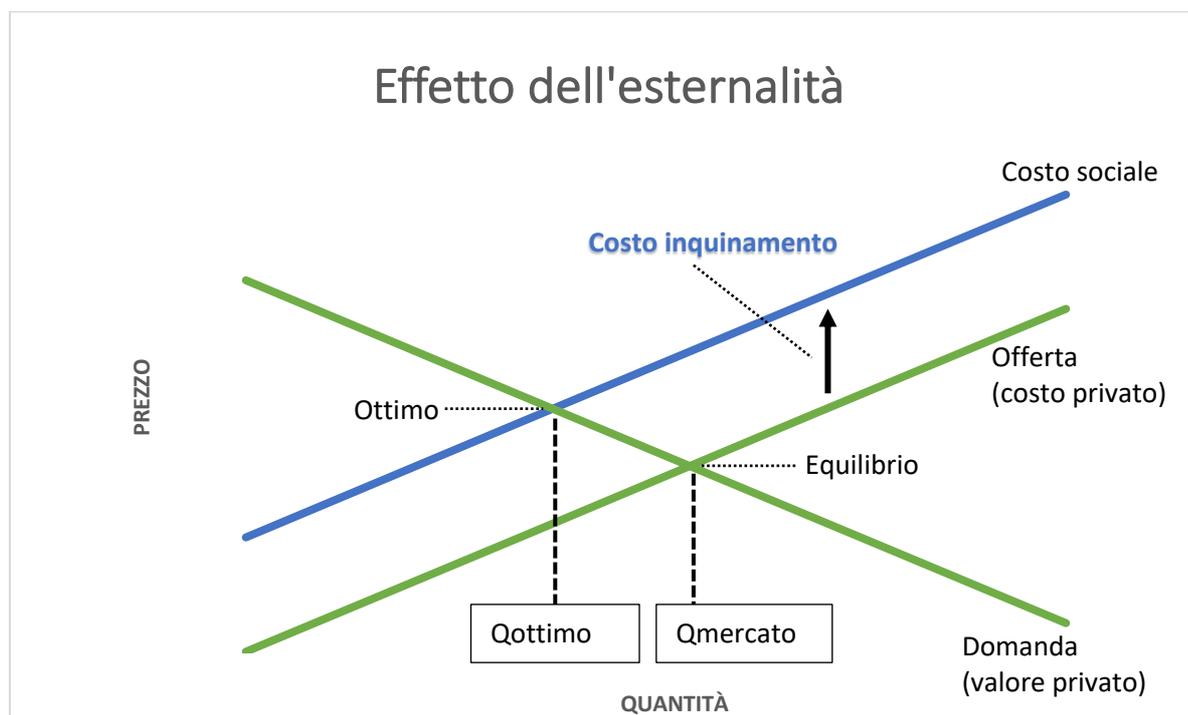


Grafico 1. Esternalità e costo dell'inquinamento

I costi sociali, quindi, si riferiscono a tutti i danni provocati alla collettività o al singolo individuo, in modo diretto o indiretto, e che non hanno necessariamente un riscontro immediato, ma che possono verificarsi, ovvero essere riscontrati, anche in futuro.

Determinati danni possono riguardare diverse sfere come la salute umana, la distruzione di valori di proprietà, l'esaurimento delle risorse naturali, ma possono intaccare anche valori meno tangibili.

Questo genere di costi deriva dal mancato impegno dell'organizzazione verso tematiche socialmente rilevanti, come quelle ambientali, relative alle condizioni lavorative etc.

Nello specifico, nell'analizzare quale genere di costi sociali riscontra le imprese che non si impegnano in uno sviluppo sostenibile, si osserva come non necessariamente il prezzo più alto imposto ad un prodotto ecologico sia da considerare un punto debole per l'azienda, poiché compensa tutti i costi che altrimenti graverebbero sulla società.

Pertanto, un'azienda, nel momento in cui valuta la sua strategia, definisce le politiche da adottare e infine anche i prezzi, considera necessariamente anche il ritorno economico che potrebbe ottenere dalla vendita dei suoi prodotti; tale ritorno deve contemplare anche gli eventuali costi sociali che potrebbe trovarsi ad affrontare.

Prendendo in considerazione l'aspetto legato al pensiero strategico, i costi sociali si possono definire come il risultato della minimizzazione dei costi interni dell'impresa; quindi, si riconduce al mancato impegno di tali imprese nella produzione di beni sostenibili.

Per la determinazione del costo sociale che l'impresa dovrebbe sostenere si deve analizzare nel complesso l'impatto sociale della stessa, valutando l'ipotesi in cui sia negativo.

La misurazione, però, è complessa e deve tenere conto di molte variabili, poiché si deve analizzare il cambiamento di lungo periodo delle condizioni ambientali e della collettività che l'impresa può aver contribuito a realizzare; il costo sociale si determina, quindi, con una valutazione che ha lo scopo di verificare la causalità tra l'attività aziendale e l'impatto generato.

In questo paragrafo, come scritto precedentemente, si vuole analizzare, in particolare, il costo sociale legato ad una mancata attenzione all'ecologia da parte delle attività aziendali.

La "non sostenibilità" di un'impresa comporta un aumento del rischio per la stessa e probabili conseguenze che impattano negativamente sulle performance economico-finanziarie, attraverso costi che possono essere diretti o indiretti.

Poiché viene posta una sempre maggiore attenzione verso questo tema, anche tramite la condivisione di norme globali o principi e i sempre più sviluppati sistemi di verifica, un'impresa che assume comportamenti scorretti da questo punto di vista viene "scoperta" molto più facilmente rispetto al passato e va incontro, molto più frequentemente, a sanzioni, procedimenti o multe.

I costi diretti sono, per quanto ovvio, di più facile determinazione, poiché collegati ad aspetti precisi e di importi specifici, come ad esempio:

- risarcimenti in termini monetari nei confronti di terzi o per danno ambientale;
- spese per il miglioramento dei processi e sistemi finalizzati al raggiungimento della compliance;
- sanzioni di tipo amministrativo.

I costi indiretti, invece, sono tutti quelli che non vengono immediatamente associati all'azienda ed alla sua attività, ma sono riferibili ad essa. Il più rilevante tra tutti e, nel complesso, il più oneroso, nonostante non sia facilmente quantificabile, è il danno legato alla reputazione dell'azienda.

Nel caso di negligenza da parte dell'azienda su temi sensibili alla società, la sua reputazione ne risentirebbe molto, diminuirebbe la fiducia dei consumatori nei confronti di essa e di conseguenza anche i profitti. Questo in particolare può essere un esempio dei rischi che corre un'impresa non ecologica, che pensando di ricavare, nel breve termine, maggiormente da una produzione a basso costo, si espone a rischi elevati e probabili nel lungo termine.

Sommando queste categorie di costi, esaminando nello specifico l'ambito di interesse per la misurazione e le variabili collegate ad esso, quindi in questo caso la sostenibilità ambientale, si riesce ad avere una stima del costo sociale sostenuto da un'impresa che non attua pratiche ecologiche nella sua attività.

1.3.6 Risultati del green marketing mix

Poiché una strategia di marketing integra gli obiettivi generali e gli obiettivi di marketing dell'organizzazione in un piano coeso, la strategia di green marketing deve concentrarsi sul marketing mix ideale per ottenere il massimo potenziale di profitto preservando l'ambiente.

Non esiste una strategia giusta per qualsiasi azienda, ma ognuna può costruirne una propria in base alle esigenze ed agli aspetti che ritiene sia più rilevante mettere in primo piano.

Sono due i principali aspetti da prendere in considerazione per elaborare il giusto piano di marketing: le capacità interne dell'azienda e le condizioni esterne.

In primo luogo, si deve esaminare l'abilità dell'azienda nel differenziare il marchio o la società sulla dimensione verde, valutando principalmente gli aspetti interni ad essa.

Inoltre, si deve valutare la dimensione esterna all'azienda, analizzando il livello di attenzione verso l'ecologia dei consumatori target, poiché la percezione che essi hanno ha molteplici conseguenze sui ricavi generati dall'azienda. L'impresa, dunque, potrebbe non essere in grado di imporre il suo lato "green" nei programmi di marketing e viceversa.

Nell'ipotesi in cui un'azienda decida di utilizzare solo parzialmente le strategie di green marketing, anche se la sua produzione è ecologica, non sfrutta le caratteristiche del prodotto o le pratiche ecologiche nella determinazione del prezzo, nei programmi di promozione o distribuzione. Tali aspetti determinano un basso livello di attenzione all'ecologia nelle strategie di marketing di queste organizzazioni.

Alla base del ragionamento c'è un'analisi dei consumatori, da cui si evince che il numero dei "consumatori verdi" è ancora limitato, per cui diverse aziende sono state quasi obbligate a rivolgersi a consumatori abituali e a posizionare e definire i loro prodotti come tradizionali. Infatti, in realtà, se si dovesse fare esclusivo riferimento alle condizioni di mercato, le caratteristiche di un prodotto non ecologico sarebbero, probabilmente, le strategie più adatte.

Andando avanti nel tempo, è ragionevole ipotizzare che le aziende potranno adottare delle strategie di marketing sostenibile, poiché anche la potenza del mercato verde aumenterà notevolmente. Nonostante debbano essere considerate le condizioni di mercato per determinare la convenienza che hanno le organizzazioni nell'esporsi, un'azienda può sempre scegliere quanto rendere noto il suo lato verde e il livello di ecologia presente nei suoi prodotti. Ogni impresa, però, avendo esigenze e priorità diverse, ricorre a delle strategie differenti, che siano coerenti con l'organizzazione in base alle condizioni esterne e alle capacità interne. (Suciarto Athanasius & Bekt Retnawati, 2019)

Proprio perché non esiste un unico modo di agire da parte dell'impresa per raggiungere i propri obiettivi, si devono considerare alcuni elementi per poter individuare la strada più efficace.

Si deve valutare in primo luogo, come anticipato in precedenza, quanto risulta ecologico il segmento di mercato a cui ci si riferisce: le conseguenze che si riscontrano sui ricavi generati dall'imposizione del livello di ecologia percepita dall'esterno sono molteplici.

Se gli attuali o potenziali consumatori prestano la loro attenzione esclusivamente agli aspetti quotidiani e non a quelli che riguardano l'ambiente, allora l'organizzazione potrebbe non essere in condizione di imporre il suo lato "green" nei suoi progetti di marketing e viceversa.

In secondo luogo, si deve prestare attenzione alla capacità di un'azienda di differenziare il marchio o l'intera società riguardo la dimensione verde. Si deve esaminare, quindi, la capacità interna, ad esempio impegno e risorse dei vertici aziendali, e la concorrenza. Questi presupposti influenzano il grado di ecologia presente nel mercato. Una volta analizzati questi primi elementi, si possono avere le basi per una guida per la creazione di una strategia di green marketing.

1.4 Strategie e tecniche per un marketing sostenibile

Come per tutte le tipologie di prodotti e servizi, anche per quelli eco-friendly le strategie di marketing che si possono adottare sono tra le più disparate, pertanto è quasi impossibile individuarle tutte. Nonostante ciò, si possono identificare delle linee più generali che esse devono possedere per raggiungere il successo.

Il green marketing ha due diversi obiettivi da soddisfare: la soddisfazione del cliente e il miglioramento della qualità ambientale. Nel caso di un errata valutazione di uno dei due scopi o della squilibrata importanza che si può attribuire ad uno a scapito dell'altro, si può parlare di "miopia del green marketing".

Nel 1960 Theodore Levitt, professore di economia di Harvard, introdusse il concetto di "miopia di marketing" in un articolo sulla Harvard Business Review. Levitt descriveva la visione comune delle aziende, le quali indirizzavano la loro attenzione sulla "gestione dei prodotti", ovvero sulle funzioni, sulle caratteristiche dei prodotti e sulla produzione efficiente, al posto di "soddisfare i bisogni dei clienti", e quindi anticipare desideri e bisogni futuri e adattarsi alle aspettative che possono avere i consumatori. Levitt ha rilevato come la preoccupazione delle imprese per le necessità dei consumatori e per i prodotti o servizi sia destinata a fallire considerato che i consumatori arrivano alla scelta dei prodotti e delle innovazioni in base alla valutazione dei benefici che ne derivano e che desiderano nel momento dell'acquisto. Da questo ne consegue che molti prodotti "green" non hanno avuto il successo che ci si sarebbe aspettato a causa della suddetta miopia del marketing verde: l'attenzione limitata dei commercianti nei confronti della sostenibilità dei loro prodotti rispetto alle più vaste aspettative dei diversi stakeholder del mercato.

Nonostante sia stato constatato come nessun prodotto di consumo abbia un impatto completamente nullo sull'ambiente, in ambito commerciale i termini "prodotto ecologico" o "prodotto verde" sono normalmente utilizzati per rappresentare quelli che si impegnano ed hanno l'obiettivo di migliorare o proteggere l'ambiente naturale, agendo in modo tale da danneggiarlo il meno possibile.

Questo tipo di prodotti derivano quindi da esigenze di diverso tipo, che nel tempo si sono trasformate in opportunità per le imprese che hanno saputo coglierle.

Un esempio di questo genere può essere rappresentato dalle energie rinnovabili, che costituiscono il risultato dell'aumento dei prezzi dell'energia, degli appelli per la conservazione della stessa e delle preoccupazioni per la dipendenza dal petrolio estero, per il cambiamento climatico, per il terrorismo e per le conseguenze ambientali del celere sviluppo economico di paesi come Cina e India.

Tutto ciò ha creato convenienza e utilità nel passaggio a prodotti che utilizzano energia pulita, ad alta efficienza energetica, o, comunque, ad altre innovazioni che risultano più sensibili a livello ambientale e che contribuiscono ad alleviare la dipendenza della nazione dal petrolio che proviene da parti del mondo in conflitto. Questo genere di innovazioni e cambiamenti costituiscono opportunità anche dal

punto di vista economico e per essere sfruttate il più possibile e massimizzare la loro efficacia ci si deve rivolgere ad un pubblico più ampio rispetto a quello di nicchia dei “consumatori verdi”.

L'ingegnere Arnulf Grubler ha scritto un articolo su Environment dando delle indicazioni sulla sostenibilità dal suo punto di vista, quindi in una prospettiva di ingegneria verde. Grubler sottolinea l'importanza di una buona ingegneria combinata ad un'economia altrettanto efficace unita alla opportunità di cercare di modificare le preferenze dei consumatori, per ridurre l'impatto ambientale di ordini di grandezza realmente significativi.

A tale riguardo, la disciplina del marketing sostiene da tempo che l'innovazione deve considerare e mantenere attiva un'intima comprensione del cliente, un'analisi accurata delle pratiche di green marketing nel corso del tempo rivela che i prodotti ecologici devono essere in linea con un valore di consumo ricercato da consumatori mirati.

Non sempre, negli ultimi decenni, i prodotti più sostenibili a livello ambientale hanno riscosso successo sul mercato, per questo si devono creare strategie di marketing che riescano a rendere il prodotto o servizio in esame più appetibile agli occhi esterni. Accade sempre più spesso che i prodotti ecologici che hanno successo sono in grado di attrarre nicchie di mercato lucrative o i consumatori tradizionali e inoltre ottengono premi di prezzo poiché offrono, oltre alle caratteristiche “verdi”, anche dei valori diversi come le prestazioni e la convenienza. (Ottman, Stafford, & Hartman, 2006)

Quando si parla di strategie generali, non ci si limita a fare riferimento alla disciplina del marketing, bensì si prende in considerazione l'organizzazione nel suo insieme.

Si può partire, ad esempio, dall'adozione dell'orientamento all'eco-marketing come filosofia aziendale. Pertanto, il successo delle organizzazioni nel marketing sostenibile o green marketing scaturisce dalla riorganizzazione, dalla riprogettazione e dalla ristrutturazione di diversi sistemi e processi all'interno dell'organizzazione.

Questi cambiamenti che portano l'azienda ad avere un orientamento al green marketing devono essere affrontati non solo dagli addetti del marketing, ma richiedono il coinvolgimento di tutti i dipendenti facenti parte delle diverse aree funzionali, le quali comprendono il marketing, acquisti, contabilità, produzione e sistemi informativi.

Ottman (1997) ha suggerito molteplici strategie che possono essere utili per progredire in modo ragionevole verso una filosofia aziendale proiettata all'ambiente. Esse comprendono le seguenti attività:

- avere un'organizzazione di tipo proattivo, quindi muoversi attivamente andando oltre le aspettative del governo e degli altri stakeholder;

- effettuare un controllo ambientale per valutare il contesto in cui si posiziona l'azienda, le prestazioni attuali e determinare un parametro di riferimento su cui misurare i nuovi risultati e gli eventuali progressi;
- responsabilizzare i dipendenti attraverso diverse attività stimolanti di tipo educativo sulle questioni ecologiche;
- avere un amministratore delegato che abbia visibilità e che attraverso essa dimostri il proprio impegno nei confronti di uno sviluppo sostenibile;
- integrare, perfezionare e imparare in modo costante i prodotti o servizi e i processi di cui si occupa l'organizzazione;
- rendere conto ai diversi stakeholder delle prestazioni a livello ambientale in modo regolare, attraverso iniziative pubblicitarie, di pubbliche relazioni e relazioni annuali.

Esistono anche strategie di intervento in ambito governativo, infatti il sostegno del governo nella gestione del degrado a livello ambientale è molto diffuso.

Polonsky sostiene che la mano visibile del governo deve indirizzare e guidare il mercato verso pratiche di consumo e produzione rispettose dell'ambiente.

La Kenya Land Alliance afferma, inoltre, che il Kenya perde quasi due miliardi di dollari, ogni anno, a causa del degrado ambientale e chiede aiuto al governo del Paese, invitandolo a formulare urgentemente politiche per affrontare l'utilizzo del suolo e le altre sfide ambientali che il Paese deve affrontare. Anche Porter è favorevole all'ipotesi che l'intervento pubblico possa stimolare l'innovazione.

Polonsky propone, insieme ad altri economisti, quattro differenti strategie di intervento governativo:

- riforma delle pratiche e dei processi di produzione e consumo attraverso degli incentivi, anche in termini di denaro, e mandati;
- formulazione e adozione di nuove politiche di regolamentazione che favoriscano l'equilibrio e rendano coerenti le attività ecologiche con quelle economiche;
- promozione attiva da parte del governo di questioni ambientali in collaborazione con le organizzazioni industriali;
- partecipazione da parte del governo alla cooperazione internazionale, agli appalti e a progetti di ricerca e sviluppo.

Le suddette strategie governative sono consigliate in particolar modo quando il processo di libero mercato non incoraggia sufficientemente lo sviluppo sostenibile.

Per rendere più complete le strategie che possono essere adottate da un'impresa, si può intraprendere una valutazione o un'analisi dell'inventario del ciclo di vita (Life Cycle Assessment). L'analisi del ciclo

di vita, sviluppata inizialmente nel 1970, prevede la classificazione dei vari aspetti ambientali, positivi e negativi, di uno specifico prodotto durante il suo ciclo di vita.

Lo studio prende in considerazione l'impatto ambientale del rifornimento dei materiali, dell'imballaggio, della distribuzione, dell'impiego e dello smaltimento. Le informazioni raccolte dall'indagine possono essere utili per gli addetti al marketing per capire come modificare, e quindi rendere migliore, il modo in cui i prodotti vengono realizzati, trasportati, imballati, utilizzati, riutilizzati, venduti, riciclati e smaltiti o a sviluppare prodotti totalmente nuovi.

Nonostante tutti i vantaggi sopra descritti, l'analisi del ciclo di vita può essere complicata e costosa, poiché necessita di molto tempo per essere realizzata e notevoli risorse di tipo monetario per essere sviluppata nella sua interezza.

Per risolvere i problemi ambientali più complessi è necessaria la collaborazione di tutte le parti interessate al successo. Essi, invero, non possono essere annullati ovvero risolti dalle sole organizzazioni; è al contrario fondamentale che tutti gli stakeholder della società uniscano tra loro le proprie capacità, competenze e le risorse collettive, al fine di avere una maggiore forza e efficacia nella risoluzione di problemi che risultano più complicati se analizzati da un singolo soggetto o un gruppo più ristretto.

Proprio per questo motivo, gli stakeholder e i vari commercianti dovrebbero formare coalizioni o partnership strategiche con un pubblico generalmente più vasto, i rivenditori, i dipendenti, i fornitori, gli educatori, i gruppi ambientalisti e il governo.

In linea generale, le preoccupazioni ambientali rappresentano, al tempo stesso, opportunità e sfide. Sono sempre più numerosi gli amministratori delegati che hanno sfruttato le occasioni che si sono presentate utilizzando strategie di green marketing che hanno portato, come risultato finale, molti dei seguenti benefici:

- vantaggio competitivo: alle aziende che mettono sul mercato per prime le loro innovazioni in ambito ambientale viene riconosciuto un vantaggio competitivo notevole;
- redditività: tenuto conto che i prodotti ecologici utilizzano una minore quantità di materie prime e permettono di risparmiare energia, creano meno rifiuti;
- prodotti migliori: la qualità dei prodotti ecologici è superiore rispetto a quella dei prodotti tradizionali in termini di risparmio energetico, convenienza, prestazioni, sicurezza. Aspetti fondamentali se si considerano le innovazioni di questo periodo;
- aumento della quota di mercato: la fedeltà da parte dei consumatori, nel complesso, è ai minimi storici. Ad esempio, la percentuale di compratori americani che ritiene che valga la pena pagare un prezzo maggiore, quando si parla di alcuni marchi specifici, è in calo. Secondo un sondaggio condotto da Porter Novelli, l'attenzione e il comportamento delle aziende nei confronti

dell'ambiente è considerato dai consumatori come un importante fattore nella decisione d'acquisto;

- migliore ambiente fisico: è noto che l'utilizzo coordinato in modo ottimale di tutte le strategie di green marketing si traduce in un migliore ambiente fisico, poiché si arriva ad una riduzione dell'inquinamento dell'acqua e dell'aria, del riscaldamento globale, dell'esaurimento dell'energia di scarto, della deforestazione, del tasso di discariche e dell'esaurimento delle risorse naturali. Questi benefici portano ad un'evoluzione positiva dell'ambiente esterno in generale;
- sviluppo sostenibile: quindi la soddisfazione dei bisogni dell'attuale società senza compromettere la capacità delle future generazioni di rispondere alle proprie necessità. Questo porta ad un tipo di evoluzione sostenibile nel tempo, la quale non danneggia la popolazione o l'ambiente;
- ricompense personali: i prodotti di tipo ecologico ricompensano i consumatori anche con dei vantaggi relativi ad una vita più soddisfacente e sana e alla possibilità di migliorare il luogo in cui si vive.

Nonostante il green marketing e le strategie ad esso correlate, anche di comunicazione ambientale, fossero visti per un lungo periodo come dei processi inutili da attuare, nel tempo hanno assunto un ruolo centrale nelle strategie di molte aziende, portando le imprese a consolidare la propria diligenza a favore della sostenibilità e a comunicare all'esterno, quindi al mercato e a tutti i soggetti che ne fanno parte anche in piccola misura, le performance dei propri prodotti o servizi. (Kinoti, 2011)

In aggiunta all'evoluzione nel pensiero dei consumatori, e quindi alla maggiore attenzione per questi aspetti, è cambiato anche il contesto normativo in cui le aziende svolgono la loro attività.

Soprattutto negli ultimi anni sono state approvate nuove norme che riguardano la rendicontazione non finanziaria e sono state anche introdotti degli strumenti di tipo volontario come le metodologie OEF (Organization Environmental Footprint) e PEF (Product Environmental Footprint).

L'OEF si riferisce, quindi, all'impronta ambientale delle organizzazioni ed è un metodo che si basa sull'analisi del ciclo di vita (LCA), di cui sopra, che viene impiegato con il fine di analizzare la performance ambientale di un'organizzazione aziendale.

La differenza con la PEF è che in questo caso si parla dell'impronta di prodotto; quindi, viene utilizzato lo stesso approccio e metodo per calcolare la performance ambientale derivante da un prodotto o un servizio.

Quando si affronta il tema del cambiamento e delle recenti evoluzioni, si deve necessariamente considerare anche il mutamento del contesto mediatico. Nell'era dei social, infatti, anche le logiche e

le tecniche della comunicazione sono più articolate ed hanno dei rischi molto marcati dal lato reputazionale.

Al giorno d'oggi è molto più facile rovinare la reputazione di un marchio, a volte può essere sufficiente anche solo un post sui social, questo porta le aziende ad essere più scrupolose e attente quando si tratta di fronteggiare l'ambiente esterno ad esse, soprattutto dal punto di vista della comunicazione.

Le tecniche e le strategie esaminate in precedenza permettono alle imprese di massimizzare i loro risultati e di trarre un reale vantaggio competitivo.

1.5 Green Branding

Il "posizionamento" di una marca è da sempre molto rilevante da diversi punti di vista, nonostante ciò, è un concetto che non ha ancora una definizione precisa e coerente.

Il posizionamento è stato quindi analizzato secondo una prospettiva strategica e da un punto di vista analitico.

Ci sono diverse scuole di pensiero che definiscono il concetto di posizionamento: secondo Kalafatis (2000) si può descrivere come un processo iterativo, il quale consiste in azioni specifiche e proattive che hanno lo scopo di portare il consumatore ad avere una percezione distinta del marchio.

Aaker e Joachimsthaler (2000), invece, lo descrivono come l'aspetto che delinea l'identità e la proposta di valore della marca che viene comunicata in modo attivo ai clienti.

Partendo da questi presupposti, il posizionamento è un processo che fonda le sue basi sull'interazione dei diversi strumenti del marketing, con un focus particolare sulla comunicazione di marketing, poiché è fondamentale ai fini della costruzione delle percezioni di ogni individuo facente parte del pubblico di riferimento.

Pertanto, se si tratta del posizionamento di un brand come "green", la comunicazione attiva deve mirare alla differenziazione del marchio dai concorrenti, attraverso l'esplicitazione dei suoi attributi ecologici. Il fatto che le caratteristiche "green" del marchio siano rese ben note al pubblico determina, di conseguenza, anche il successo commerciale dei prodotti ecologicamente sostenibili di esso.

Pertanto, il "posizionamento verde" è un fattore essenziale per il successo delle strategie di green branding. In generale, le strategie di collocamento di un brand sul mercato possono essere classificate secondo attributi funzionali e/o benefici emozionali.

Il primo tipo ha come fine quello di costruire associazioni di marca attraverso le informazioni fornite esclusivamente sulle caratteristiche ecologiche del prodotto.

Questa strategia si fonda sui vantaggi, dal punto di vista ambientale, che sono associati a quel prodotto rispetto a quelli convenzionali concorrenti, e può fare riferimento a diversi aspetti come la produzione, l'utilizzo o lo smaltimento.

Nonostante il tipo di strategia funzionale sia fondamentale ai fini del risultato che si vuole ottenere nella percezione dei consumatori, il successo di una strategia che posiziona il prodotto in base ai suoi attributi funzionali può essere più contenuto, poiché limitato dal fatto che i vantaggi a livello ambientale portati dal prodotto non necessariamente comportano un beneficio individuale per l'acquirente. Pertanto, il beneficio che il consumatore percepisce può non essere sufficiente a motivare l'acquisto del marchio. Infatti, un consumatore sperimenterebbe i vantaggi funzionali del prodotto, nella maggior parte delle situazioni, solo in caso di un comportamento generale più rispettoso dell'ambiente.

Trattando sempre delle strategie di tipo funzionale, si possono presentare altri svantaggi generali rappresentati dal fatto che possono essere facilmente imitate, possono ridurre la flessibilità nella differenziazione dei marchi e hanno come presupposto delle decisioni razionali dei consumatori.

In aggiunta o in alternativa a questo tipo di strategia, il posizionamento può fondare le sue basi su altri benefici emotivi della marca.

Uno di questi può essere la sensazione di benessere che viene associata ad azioni altruiste; infatti, i consumatori più attenti all'ambiente sono più soddisfatti quando contribuiscono al miglioramento di esso. I clienti possono anche trarre beneficio dall'autoespressione attraverso il consumo socialmente visibile dei marchi verdi, il fatto che gli altri riconoscano la loro attenzione verso l'ambiente li rende, quindi, più soddisfatti.

Altri benefici riscontrabili dai consumatori sono quelli legati alla natura, proprio perché derivano da sensazioni o emozioni che si provano normalmente quando si sta a contatto con l'ambiente naturale.

Questo avviene come risultato di "un'affinità emotiva verso la natura" o "sentirsi un tutt'uno con la natura". La maggior parte delle persone prova delle sensazioni positive, di benessere o addirittura felicità, quando si trovano a stretto contatto con l'ambiente.

Si possono distinguere due tipi di processi di persuasione, i quali agiscono in modo diverso sui soggetti: modalità di persuasione centrali e periferiche, nel caso del primo modello si fa riferimento ai processi razionali, mentre per il secondo a quelli emotivi.

L'aspetto comune ad entrambi è il fatto che un maggiore coinvolgimento del soggetto in questione porta ad una maggiore elaborazione cognitiva. La maturazione di un comportamento attraverso la persuasione centrale è il risultato di considerazioni più razionali e di un'analisi delle informazioni che sono centrali per l'oggetto.

Al contrario, quando si tratta della maturazione di un determinato comportamento attraverso la persuasione periferica, e quindi in assenza o con minore elaborazione cognitiva delle informazioni, il processo avviene come risultato di sentimenti associati al brand.

Una marca, ad esempio, può essere collegata ad emozioni successivamente a processi di condizionamento di tipo pubblicitario, in cui si punta a trasmettere dei contenuti emozionali che rimangono nel tempo legati al brand.

Molti sottolineano l'efficacia della persuasione cognitiva nelle strategie di green marketing, poiché, come conseguenza di una maggiore coscienza a livello ambientale, il coinvolgimento del consumatore su queste tematiche risulta essere direttamente proporzionale.

Si può constatare, infatti, che l'orientamento cognitivo delle ricerche di green marketing si fonda su degli studi che confermano la relazione e la marcata influenza della consapevolezza ambientale sui comportamenti del consumatore. Pertanto, spesso viene raccomandato l'uso di strategie di persuasione razionale, per rafforzare e migliorare il posizionamento della marca, che forniscono informazioni dettagliate riguardanti i benefici ambientali e le caratteristiche ecologiche del prodotto, le quali riescono a soddisfare il bisogno informativo del consumatore.

I fattori cognitivi possono avere, però, solo un'influenza limitata sull'atteggiamento del compratore, al contrario i fattori affettivi ne hanno una considerevole sul comportamento d'acquisto.

Una strategia di "posizionamento verde" ben implementata può portare a delle percezioni più favorevoli del brand, consolidando l'approccio generale del green marketing.

Per fare ciò si devono considerare entrambi i fattori, funzionali ed emozionali, per cui è fondamentale per il brand manager procurare dei vantaggi emotivi attraverso il marchio, ma al contempo assicurarsi che i clienti notino e siano consapevoli dei benefici riguardanti l'ambiente. (Hrtmann, Ibáñez, & Sainz, 2005)

Capitolo 2

Greenwashing: ambientalismo di facciata

2.1 Introduzione

In questo capitolo viene affrontato come primo tema quello della Responsabilità Sociale d'Impresa (Corporate Social Responsibility), concetto diventato molto comune negli ultimi anni, poiché per le imprese risulta sempre più rilevante prestare attenzione agli interessi della collettività.

L'interesse al benessere della popolazione ha apportato alle organizzazioni diversi benefici non necessariamente connessi ai vantaggi economici tenuto conto che, normalmente, le aziende che si impegnano a favore della collettività non perseguono il mero profitto, in quanto sono generalmente mosse da principi morali.

Sempre il primo paragrafo tratta dei fattori ESG, ossia i tre elementi su cui viene valutata la sostenibilità di un'impresa. Nello specifico, vengono analizzati questi aspetti nella scelta di investimenti da attuare nei confronti dell'azienda e, anche sulla base di essi, si possono trarre dei benefici in ambito finanziario.

Di seguito, viene ripercorsa l'adozione dell'Accordo di Parigi e dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Con l'accordo di Parigi del 2015, invero, sono stati stabiliti dei limiti e degli obiettivi per il contenimento del cambiamento climatico. Le attività svolte per questo fine e gli eventuali traguardi raggiunti dalle imprese, o gli esiti negativi, dovevano poi essere resi noti al pubblico.

L'Agenda 2030 amplia, in un certo senso, quelle che sono le sfide per raggiungere la sostenibilità da tutti i punti di vista, non solo aziendale, comprende quindi tutto ciò che porterebbe ad un notevole miglioramento del benessere collettivo.

Nel successivo paragrafo, invece, viene affrontato il tema del "greenwashing", ossia le azioni messe in atto da alcune aziende con lo scopo di ingannare il pubblico rispetto al livello di ecologia dei loro prodotti o delle loro attività. Inoltre, vengono discussi i principali segnali che rendono questo fenomeno riconoscibile agli occhi dei consumatori e i metodi per contrastarlo e limitarlo il più possibile.

Infine, viene trattato il tema della reputazione aziendale, la sua formazione, quindi da quali aspetti può derivare, e il suo forte legame con la "corporate responsibility"; nonché i vantaggi e il valore aggiunto, nel caso si tratti di una buona reputazione, che porta all'impresa.

2.2 Corporate Social Responsibility e obiettivi ESG

2.2.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

La Corporate Social Responsibility (CSR), o Responsabilità Sociale d'Impresa, viene definita ufficialmente nel 2001 da parte della Comunità Europea come “l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”.

In un contesto sempre più globalizzato, per le imprese di ogni settore risulta fondamentale avere un maggiore riguardo verso le opinioni e gli interessi dei cittadini, curando il più possibile la propria reputazione. Molti manager sostengono che svolgere un'attività nel modo corretto, non solo è giusto, ma porta anche a fare sempre meglio.

Pertanto, la CSR è passata in poco tempo dall'essere un'ideologia ad essere presente nelle realtà aziendali, tanto che ora è necessario che le organizzazioni svolgano e definiscano, in modo più accurato, il loro ruolo nella società e applichino standard etici e sociali alle attività che svolgono. (Lindgreen & Swaen, 2010)

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, esistente in forma ideologica da molto, si è affermato in modo più concreto a partire dagli anni Cinquanta, quando è stato discusso da professori, in termini politici da rappresentanti pubblici e in ottica diversa da uomini d'affari. La CSR, come nozione, è stata quindi analizzata e affrontata da diversi punti di vista quali filosofico, economico, psicologico, biologico e persino estetico.

Nella sua forma più pura, si intende come modo “nobile” di comportarsi da parte delle aziende. Sethi definisce questo atteggiamento “reattività sociale”, per descrivere un'azienda in grado di anticipare i problemi sociali al posto di muoversi in ritardo o fare il minimo indispensabile per la loro risoluzione (obbligo sociale).

Drucker porta questa definizione al suo estremo definendo la responsabilità sociale di un'impresa come “illimitata”, poiché, ai suoi occhi, solo le imprese sono capaci di affrontare nel modo giusto i problemi sociali del nostro tempo, motivo per cui sono costantemente in guerra con essi.

La fondamentale importanza della CSR si trova in diversi fattori ad essa collegati. Innanzi tutto, le decisioni di tipo strategico di grandi organizzazioni impattano in modo inevitabile sulla società, che risconterà delle conseguenze economiche e sociali ad esse connesse.

Ogni volta che un'azienda di grandi dimensioni prende decisioni rilevanti, come localizzare uno stabilimento, introdurre una nuova linea di prodotti o chiudere una divisione, ha delle conseguenze sulla società. Anche semplicemente l'apertura di un impianto incide in modo diretto sulla popolazione,

poiché l'azienda necessiterà di maggiore forza lavoro ed impiegherà molte più persone. Pertanto, per le aziende non esiste una decisione strategica puramente economica, bensì ogni scelta è anche sociale, se non politica. (Mintzberg, 1983)

Pur restando vero il fatto che le aziende hanno degli obiettivi economici, e quindi si impegnano per creare valore rispetto a questa prospettiva, non devono essere indifferenti al modo in cui svolgono le attività che le portano al raggiungimento di essi. Le imprese progressiste ottengono un vero e proprio vantaggio competitivo rispondendo alle necessità ed ai segnali della società in cui operano, “prosperano aiutando la società a prosperare”.

2.2.2 Vantaggi della CSR

Le organizzazioni che si impegnano nella CSR beneficiano dei vantaggi alla stessa collegati, i quali possono includere:

- perfezionamento nella gestione della reputazione, pertanto le aziende che prestano attenzione ai temi legati alla responsabilità sociale riescono a costruire la loro reputazione in modo più semplice, mentre quelle che non curano i fattori derivanti dalla CSR possono danneggiare l'organizzazione e il valore del proprio marchi agli occhi esterni, nel momento in cui sono più esposte. Di conseguenza, anche imprese che non sono direttamente esposte attraverso il marchio, devono necessariamente tenere conto della loro reputazione poiché risulta cruciale dal punto di vista commerciale;
- migliore gestione e anticipazione di diversi tipi di rischi, i quali possono essere di governance, ambientali, sociali, legali, ecologici o generati da altri fattori in un ambiente di mercato sempre più complesso. Attraverso un incremento della sorveglianza ed un maggiore controllo delle attività dell'organizzazione da parte degli stakeholder, è più semplice tenere sotto controllo la sicurezza e mantenere la stabilità del mercato.

Un metodo esemplificativo per la gestione dei rischi può essere quello di tenere in considerazione gli interessi delle parti coinvolte con l'azienda, ed attente al suo impatto;

- sviluppo dell'innovazione, dello sviluppo sul mercato e della competitività, per cui la ricerca di nuove idee può partire anche da feedback degli stakeholder e può portare alla nascita di nuovi prodotti, mercati e processi, i quali a loro volta generano vantaggi competitivi.

Ad esempio, un'impresa può conseguire una certificazione che delinea gli standard ambientali e sociali con l'obiettivo di essere fornitrice di specifici rivenditori.

Alle fondamenta di un buon business c'è l'attenzione verso le innovazioni, le tendenze e la risposta ai mercati. È sempre più frequente che la pubblicità, anche quella più tradizionale, esponga i benefici dal punto di vista sociale e ambientale dei prodotti di cui parla;

- incremento di personale, sviluppato e mantenuto nel lungo periodo, poiché emotivamente legato, ad esempio per orgoglio, ai prodotti o alle pratiche aziendali, ma anche all'introduzione di una buona politica riguardante le risorse umane, ad esempio quella "family-friendly".

Un altro motivo alla base del mantenimento del personale sono lo svolgimento di programmi ed altre attività volte a consolidare la fedeltà dei dipendenti. Essi, infatti, devono essere orgogliosi dell'azienda in cui lavorano, non semplicemente fonti di idee per migliorare l'efficacia delle loro prestazioni;

- "Licenza sociale" più solida per svolgere attività, quindi alleanze di carattere privato, pubblico e della società civile che perdurano nel tempo. Questa è una conseguenza di una maggiore conoscenza e comprensione degli obiettivi aziendali e delle attività da parte degli stakeholder e dei cittadini, che porta a migliori relazioni tra le parti;
- capacità più sviluppata di affrontare i cambiamenti, poiché il dialogo e le relazioni che si creano con tutti gli stakeholder pone l'azienda in una situazione in cui risulta più semplice anticipare e rispondere in tempi brevi ai cambiamenti economici, sociali, normativi e ambientali che possono avvenire. La CSR viene usata da molte aziende come strumento per identificare le tendenze che si evolvono nel mercato;
- efficienze operative più evidenti e marcate e costi più contenuti; infatti, questi derivano dal miglioramento dell'efficienza che si raggiunge attraverso una gestione incentrata sul miglioramento continuo.

Ad esempio, l'analisi di aspetti energetici e ambientali di una determinata operazione può far nascere delle opportunità dalla trasformazione di rifiuti in reddito, riducendo sia l'uso dell'energia che i costi in un'ottica di sistema;

- migliore capacità attrattiva rispetto alla catena di fornitura e costruzione di relazioni più efficaci ed efficienti: questo permette all'azienda di avere rapporti commerciali a lungo termine più proficui, che permettono di alzare gli standard con conseguente riduzione dei rischi. Spesso accade che le imprese si influenzino tra loro per aumentare un approccio alla CSR, ad esempio dei grandi rivenditori nel settore della moda richiedono ai fornitori di prestare attenzione e rispettare i codici e gli standard del personale;
- accesso al capitale, fondamentale per lo sviluppo di un'organizzazione. Durante la valutazione dei progetti proposti dall'impresa, gli istituti finanziari integrano in misura sempre maggiore i criteri ambientali e sociali; infatti, nel momento in cui gli investitori decidono di disporre del

proprio denaro, prendono in esame anche gli indicatori che mostrano una gestione efficace della responsabilità sociale d'impresa, poiché un buon approccio ad essa indica una buona gestione;

- relazioni più vantaggiose con le autorità di regolamentazione, le quali sono più propense ad accelerare i processi di approvazione nel caso in cui le aziende mettano in atto delle attività in ambito sociale o ambientale, oltre quelle che vengono normalmente richieste dalla normativa. In alcuni Paesi vengono presi in esame gli indicatori di CSR appaltare, per esempio, determinate attività proprio perché i governi sono coscienti dell'importanza dell'impegno del settore imprenditoriale, senza il quale non sarebbe possibile arrivare al raggiungimento dei traguardi legati alla sostenibilità;
- progresso più veloce ed agevole verso un consumo responsabile, poiché vengono modificati dei modelli di consumo non sostenibili in modo che siano poi adatti ad uno "sviluppo sostenibile". Sono proprio le aziende ad avere un ruolo cruciale nell'agevolare ed incoraggiare un tipo di consumo e stili di vita adatti ai traguardi della sostenibilità tramite i beni ed i servizi che mettono a disposizione del pubblico e il modo in cui lo fanno.

Si deve specificare, infatti, che il "consumismo responsabile" non tratta unicamente del cambiamento delle preferenze dei consumatori, bensì si riferisce anche alla fornitura dei beni sul mercato, a come si interfacciano le aziende produttrici con le questioni legate ai diritti dei consumatori e alla sostenibilità e a come viene mediato il rapporto tra produttori e consumatori dalle autorità di regolamentazione.

Solitamente le organizzazioni che adottano un approccio alla CSR non lo fanno esclusivamente per motivi economici, bensì sono mosse da principi morali, nella consapevolezza che sia la via "giusta" da intraprendere per migliorare la qualità della vita delle generazioni attuali e future.

Infine, è fondamentale riconoscere che, nonostante le correlazioni positive o neutre tra responsabilità sociale e ambientale e performance finanziarie superiori sono state generalmente supportate dai dati, non è stato possibile determinare legami causali.

Nel complesso si può concludere che, una delle chiavi per garantire che gli effetti dell'adozione della RSI siano positivi per le imprese, è un monitoraggio ed una pianificazione adeguati. (Hohnen & Potts, 2007)

2.2.3 Obiettivi ESG

ESG è l'acronimo di Environmental Social Governance, e rappresenta i tre aspetti su cui si fonda e si misura un'impresa che si impegna nella sostenibilità del suo business.

“Environmental”, in particolare, comprende la quantità di energia usata dall’impresa (da sostituire il più possibile con quelle rinnovabili), le risorse di cui necessita, i rifiuti che accumula e come decide di smaltirli, il contenimento delle emissioni di carbonio, i cambiamenti climatici e le conseguenze per tutto il pianeta.

Questi elementi determinano, se analizzati congiuntamente, il grado di sostenibilità dell’azienda e l’impatto che essa ha sull’ecosistema, poiché ogni impresa utilizza energia e risorse, per cui tutte le attività relative ad un business influiscono sull’ambiente e sono influenzate da esso.

“Social”, invece, prende in considerazione i diversi tipi di rapporti che ha l’azienda e la reputazione che mantiene nel tempo agli occhi della società e delle istituzioni.

Questo aspetto, quindi, racchiude le relazioni lavorative, l’attenzione alle condizioni in cui viene svolto il lavoro e alla sicurezza, l’inclusione e la diversità, quindi l’opposizione a qualsiasi tipo di discriminazione, nonché le politiche che generano un impatto sociale positivo, fondamentali in una società sempre più ampia e diversificata, che mirano ad aumentare il benessere della società.

Come ultimo, “Governance” descrive i processi interni di controlli, pratiche e procedure adottate dall’organizzazione per la sua gestione interna, per fare scelte efficaci, per soddisfare le necessità aziendali e degli stakeholder esterni e per rispettare le leggi.

Alla base di una buona governance, ad esempio, si devono rispettare politiche di diversità nella definizione del consiglio direttivo, di sistemi di retribuzione etici, rispetto assoluto della meritocrazia e costante contrasto alla corruzione.

Questi tre elementi si possono considerare intrecciati tra loro; infatti, nel caso in cui un’azienda rispetta le leggi riguardanti la tutela dell’ambiente e le preoccupazioni che derivano da determinati argomenti, gli aspetti sociali si mischiano con quelli ambientali e di governance.

La necessità avvertita sempre più spesso, negli ultimi anni, dalle imprese, di avere dei comportamenti coerenti con i fattori ESG, ha portato ad un’impennata dei relativi investimenti, perché dirigenti ed investitori hanno notato che un allineamento con i fattori ESG è in grado di preservare il successo di un’impresa nel lungo periodo.

Pertanto, a livello globale, gli investimenti sono di oltre 30.000 miliardi di dollari, aumentati del 68% dal 2014 e dieci volte superiori rispetto al 2004. In più, alla fine del 2020, in base alle pubblicazioni del Financial Times, i fondi di investimento ESG hanno raggiunto 1,7 trilioni di dollari.

Questo tipo di investimenti costituisce un trampolino di lancio per la performance aziendale; infatti, le imprese più sensibili a temi sociali, ambientali e di governance aumentano la loro creazione di valore. Di conseguenza, si rilevano rendimenti azionari più ingenti e una riduzione del rischio al ribasso, resa evidente dagli spread più bassi sui prestiti concessi e sui credit default swap e da rating di credito più elevati.

Il rating ESG è una valutazione che rende attendibile e valido l'impegno delle aziende e facilita la scelta dell'allocazione del denaro da parte di clienti e investitori, è quindi uno strumento che, dal momento in cui viene considerato, fa la differenza nei processi di sviluppo economico-sociale e nella percezione che ha la società del marchio aziendale.

La convenienza derivante dall'ESG rispetto all'ambito finanziario è determinata da benefici riscontrati dal momento in cui si prende in considerazione il flusso di cassa di un'azienda; in particolare viene agevolata la crescita del fatturato, ridotti al minimo gli interventi normativi e legali, incrementato il livello di produttività del personale, ridotti anche i costi e ottimizzate spese ed investimenti in conto capitale. Tutti questi aspetti dovrebbero essere esaminati quando si prende in considerazione l'opportunità di un approccio ESG. (Henisz, Koller, & Nuttall, 2019)

2.2.4 Investimenti sostenibili

Al giorno d'oggi, con la maggiore attenzione che si pone verso l'ambiente ed il benessere sociale, anche gli investimenti da parte delle aziende ne risentono e si muovono verso un progresso sostenibile. Per questo sono sempre più gettonati investimenti che rendono le imprese più proattive da questo punto di vista; ci sono diversi motivi, inoltre, per cui un'azienda decide di impegnare parte del capitale in azioni che riducono l'impatto ambientale sul pianeta.

In tale contesto, per un'organizzazione non esiste uno svantaggio sistematico in termini di rendimenti. Al contrario si riscontra un vantaggio riguardo i rischi, poiché gli investimenti di questo genere sono meno rischiosi soprattutto nel lungo periodo. Ed invero, le attività che hanno un forte impatto possono essere rese più complicate da un contesto normativo più stringente, oppure possono portare a sanzioni, che hanno proprio lo scopo di disincentivare questo tipo di attività, nel caso in cui gli standard non fossero ritenuti adeguati.

Inoltre, un'azienda può decidere di effettuare determinate operazioni nell'impiego del capitale poiché esse sono correlate ai valori che condivide, rendendosi, in questo modo, portatrice di tali valori anche agli occhi esterni; infatti, al contrario di un altro genere di investimenti, questi non hanno ripercussioni negative sul pianeta.

Anche la sostenibilità a livello sociale permette di godere dei vantaggi reputazionali, oltre ad evitare che dipendenti, azionisti o clienti possano, ad esempio, fare causa all'azienda poiché non vengono tutelati da essa.

Gli investimenti che si possono considerare sostenibili e responsabili (SRI) sono moltissimi e sono identificabili, in via generale, con quelli che comprendono la creazione di valore per chiunque (in questo caso un'impresa) investa con un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

Come si può notare anche dal grafico 2, negli ultimi anni è aumentato il capitale impiegato dalle aziende in attività che mirano ad uno sviluppo sostenibile.

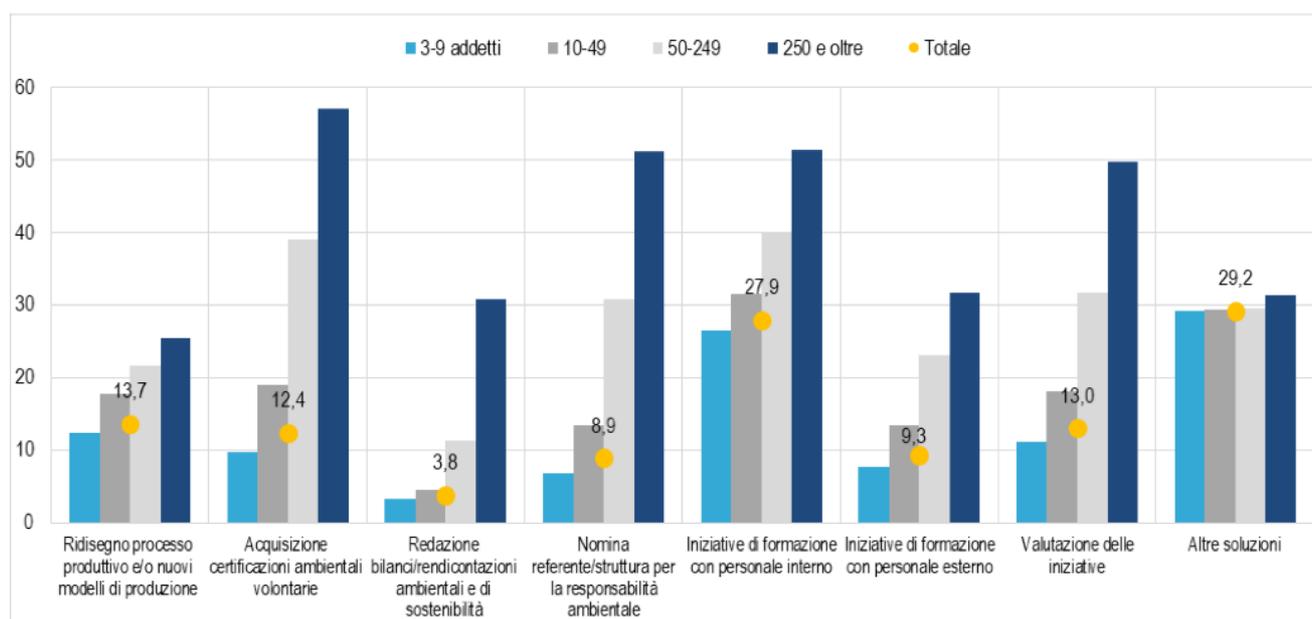


Grafico 2. Grafico ISTAT (fonte) di imprese che tra il 2016 e 2018 hanno svolto azioni al fine di ridurre l'impatto ambientale, per soluzione organizzativa adottata

(Valori percentuali sul totale imprese che hanno intrapreso azioni per ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività.)

È importante analizzare anche i costi (uscite monetarie), o i mancati ricavi (diminuzione delle entrate), che derivano da una scelta di investimenti in sostenibilità:

- aumento dei costi relativi alle esigenze delle diverse categorie di stakeholder, come ad esempio l'individuazione e la scelta di fornitori che sono considerati più etici o ulteriori servizi per i dipendenti dell'azienda;
- impiego del capitale al fine di soddisfare esigenze di carattere sociale e ambientale che si traduce in un incremento delle quote di ammortamento;
- alternative dal punto di vista strategico limitate, come ad esempio evitare di collaborare con partner che non sono considerati etici o di operare in aree geografiche che non sono compatibili con il proprio business;
- costo opportunità relativo al tempo che viene dedicato al personale interno all'organizzazione per fattori di tipo etico-sociale.

I costi sopra elencati non sono semplici da misurare; se risulta piuttosto immediato determinare le quote di ammortamento derivanti da un maggiore investimento, non è possibile fare lo stesso

ragionamento per le altre tipologie di costo, nel caso in cui si debbano misurare delle risorse non monetarie o una diminuzione delle scelte rispetto ad una strategia da attuare.

Altrettanto complicata risulta la misurazione dei benefici derivanti da determinati investimenti in attività che mirano ad una maggiore sostenibilità del business.

Tali benefici si sostanziano in diverse categorie e riguardano un aumento di risorse intangibili per le imprese, come:

- capitale organizzativo, ovvero un miglioramento dei sistemi di controllo interno e dei processi di produzione, ma anche una notevole riduzione del livello di rischio e un consolidamento della competitività;
- capitale umano: la formazione e la valorizzazione delle risorse umane interne all'azienda, ma anche la creazione di un clima lavorativo piacevole, influiscono positivamente sulla motivazione del capitale umano dell'impresa, il quale è più bendisposto verso l'attività che svolge; questo aumenta la produttività attuale e prospettica e, al contrario, diminuisce fenomeni di assenteismo e di turnover;
- capitale relazionale, ovvero un'influenza positiva rispetto alla soddisfazione generata nel cliente, consolidamento dell'immagine aziendale e relativa al marchio e la crescita di inclinazioni positive verso l'impresa.

Con ciò si può affermare che le organizzazioni che si impegnano nel miglioramento delle condizioni di lavoro da un lato incentivano una maggiore produttività e dall'altro riducono il tasso di errori.

Tale situazione è supportata anche da controlli che assicurano ai lavoratori delle condizioni lavorative e dei salari adeguati.

Per arrivare a questo genere di risultati si attuano delle pratiche costose, ma che nel tempo ricompensano l'azienda con cash flow positivi, i quali permettono di coprire i costi sostenuti in precedenza per lo sviluppo. (McGuire, Sundgren, & Schneeweis)

Un altro genere di beneficio di cui possono godere le imprese è un migliore e più semplice approvvigionamento di capitale, dato dalla tendenza degli investitori attuali di impegnare il loro capitale in investimenti sostenibili ed in linea con i loro valori e la loro etica.

Per tale motivo, le imprese che dimostrano la propria capacità di porre attenzione verso aspetti non finanziari e, di conseguenza, monitorarli e gestirli, sono più appetibili agli occhi degli investitori, dai quali ottengono più semplicemente dei fondi.

Da ciò si può concludere che il potenziamento di asset intangibili, come quelli precedentemente citati, renderà l'azienda in grado di generare maggiori flussi di reddito e, nel caso di imprese quotate, porterà ad un aumento dei valori di borsa.

2.2.5 Accordo di Parigi e Agenda 2030

In ambito governativo globale sono state adottate delle misure e sottoscritti degli accordi con il fine di rendere più omogeneo il progresso verso la sostenibilità, ponendo ai paesi intervenuti degli obiettivi e dei limiti da rispettare. Conseguentemente, anche le attività imprenditoriali risentono di questo approccio e vi si adattano per conseguire l'obiettivo comune.

Nel 2015 sono stati sottoscritti da diversi governi di tutto il mondo accordi riguardanti aspetti fondamentali per lo sviluppo sostenibile.

È stato stipulato l'Accordo di Parigi, nell'ambito della Convenzione sui cambiamenti climatici, il quale delinea come obiettivo l'impegno complessivo di limitare il riscaldamento terrestre al di sotto dei 2°C rispetto ai livelli preindustriali, mirando a mantenerlo entro 1,5°C, limitando in questo modo gli effetti del riscaldamento globale.

Con lo scopo di monitorare i risultati raggiunti, sono imposti la presentazione e il commento, a livello internazionale ogni cinque anni, di uno degli obiettivi della nazione rispetto alla riduzione delle emissioni (Nationally Determined Contribution) e, inoltre, per ogni singolo Paese, la definizione degli obiettivi di diminuzione delle emissioni, che deve essere chiara e quantificabile e con un riferimento puntuale ai trend di crescita passati. (Europea, 2019)

Parallelamente è stata formulata l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile, sottoscritta da 193 Paesi membri delle Nazioni Unite e comprensiva di 17 obiettivi principali (Figura 1. Sustainable Development Goals) e 169 target da raggiungere entro il 2030, per un miglioramento degli standard di vita che integra la sostenibilità.

Tra questi traguardi rientrano la lotta contro la povertà e la fame che affliggono molte parti del mondo; dare possibilità di avere un'educazione e l'opportunità di apprendimento; assicurare la salute; l'uguaglianza di genere e all'interno delle Nazioni; rendere accessibile e disponibile a tutti l'acqua ed energia economica e sicura; combattere i cambiamenti climatici con misure e progetti sostenibili, anche per la produzione, il consumo e l'utilizzo di materie prime; garantire la salvaguardia dell'ambiente naturale di tutto il pianeta.

In questo modo l'Agenda 2030 propone in una prospettiva globale l'integrazione delle dimensioni di progresso ecologico, presenta nuove sfide nell'ambito della governance e mira all'innovazione di processi decisionali seguendo principi di integrazione ed universalità. (Delle Nazioni Unite, 2015)



Figura 1. 17 Obiettivi Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile

Questi traguardi vengono monitorati tramite degli indicatori usati a livello globale, per avere una misurazione coerente della performance dei singoli Paesi, i metodi più utilizzati sono:

- Distance measure, ovvero un approccio che pone le sue basi calcolo di una distanza standard da ogni indicatore. Successivamente viene divisa la distanza assoluta, quindi quella tra il Paese preso in esame e il target di riferimento per la misurazione, per lo scarto quadratico medio della performance complessiva sempre rispetto allo stesso target.
Questo metodo è stato proposto dall'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico).
- Sustainable Development Goals Index, il quale calcola una media aritmetica che conferisce ad ogni indicatore lo stesso peso ed ai Paesi il medesimo grado di ponderazione.
Tale metodo è nato dalla cooperazione della Fondazione Bertelsmann Stiftung ed il Sustainable Development Solutions Network (SDSN).
- Progress measure, pone le sue basi nel report di monitoraggio dell'Eurostat riguardo lo sviluppo dei 17 obiettivi in Europa. Questo approccio stima il primo valore e quello più recente per ogni indicatore, poi, conservando il tasso di crescita come costante, fa anche una stima dei valori nel 2030.

2.3 Greenwashing

Il termine “Greenwashing” può essere definito come un insieme di azioni svolte dall’impresa con il fine di ingannare il pubblico, poiché essa vuole dare l’impressione di avere un’attenzione particolare per le questioni ecologiche, enfatizzando le caratteristiche ambientali della stessa azienda o di un prodotto, quando queste sono infondate o irrilevanti.

Questo fenomeno pone le sue radici negli anni Sessanta, periodo in cui alcuni attivisti avevano dei sospetti sull’onestà rispetto all’approccio ecologico di alcune compagnie del settore energetico.

Dopo i primi casi il greenwashing è diventato di portata globale e viene associato ad un’alta disinformazione riguardante l’immagine pubblica nel campo dell’ecologia e della responsabilità ambientale dei brand che lo utilizzano nelle loro campagne.

È possibile fare due distinzioni per questo fenomeno; esiste infatti il greenwashing a livello di azienda, il quale inganna il pubblico sulle pratiche di tipo ambientale svolte dall’organizzazione nel suo insieme, e quello a livello di prodotto, che concentra la sua attenzione sui benefici o caratteristiche ecologiche di un determinato prodotto. (Delmas & Burbano, 2011)

La società di consulenza e marketing ambientale di Filadelfia, TerraChoice, ha individuato gli stratagemmi più usati dalle aziende per apparire in modo positivo sul mercato, con i quali riescono ad ingannare molti dei consumatori che vorrebbero contribuire ad uno sviluppo sostenibile.

Per ovviare il più possibile a questo fenomeno è importante conoscere i segnali principali che lo rendono riconoscibile ed andare oltre i falsi contesti costruiti a tavolino.

Alcuni dei “sotterfugi” più comuni usati dalle aziende sono stati identificati come “i sette peccati del greenwashing” ed in particolare sono:

- irrilevanza: affermazioni che, anche se veritiere, non sono di fondamentale importanza o rilevanti per i consumatori che sono orientati ad una scelta ecologica.

Un esempio di questo genere può essere il fatto di sottolineare che un prodotto non contenga al suo interno materiali o sostanze dannose per l’ambiente che, però, sono state vietate molti anni prima;

- trade-off nascosto: si evidenziano caratteristiche legate ad un aspetto particolare del prodotto ma che sono di minore importanza rispetto ad altre, nascondendo, invece, informazioni rilevanti soprattutto a livello ecologico.

Ad esempio, un prodotto che ha dei materiali riciclati al suo interno ma ha allo stesso tempo delle sostanze pericolose. Questo tipo di stratagemma interessa soprattutto il settore dell’elettronica;

- assenza di prove: un'azienda può affermare in diverse occasioni di essere eco-compatibile, ma non avere in realtà una certificazione adeguata.

L'esempio più comune sono le etichette sulla confezione di carta igienica, le quali dichiarano che il prodotto sia fatto anche di materiali riciclato, senza nessuna informazione aggiuntiva o prova che lo attesti;

- “fibbing”: dichiarare di essere titolare di un logo eco-riconoscibile solamente per trarre benefici da esso;
- vaghezza: promuovere dei prodotti con slogan in cui si afferma che essi siano sostenibili senza dare alcuna informazione o caratteristica aggiuntiva, per spiegare secondo quale criterio lo affermano;
- evidenziare solo “il male minore”: una comunicazione a livello ecologico può essere credibile per quella categoria di prodotti, ma c'è il concreto rischio che il consumatore si distraiga dal contesto e non presti la giusta attenzione ad impatti a livello ambientale complessivamente maggiori, sempre riguardanti quel determinato prodotto.

Un esempio possono essere le pubblicità che hanno al loro interno un grande ossimoro, il quale le rende poco veritiere, come “le sigarette organiche” o “i pesticidi eco-friendly”;

- false etichette: sono le etichette che vengono applicate al prodotto dando l'impressione che sia effettivamente approvato o raccomandato da terzi dal punto di vista ecologico, quando invece non esiste una reale approvazione.

Un'altra tattica simile e molto usata per quanto riguarda il greenwashing è quella di investire molto più denaro per la promozione dei risultati riguardo la sostenibilità, rispetto ad attivarsi realmente su questo campo, mostrando ai consumatori un'apparenza che non corrisponde minimamente alla realtà dei fatti. Una situazione analoga è stata riscontrata nel caso in cui venga effettuata un'attività di lobbying in opposizione alla normativa ambientale e, contemporaneamente, pubblicizzati i risultati nel campo dell'ecologia.

Un esempio di questo genere, in particolare si tratta di un caso di greenwashing a livello di azienda, riguarda la campagna “Ecomagination” di General Electric, in cui venivano pubblicizzate le azioni svolte dall'azienda dal punto di vista sostenibile, mentre allo stesso tempo agiva per contrastare i nuovi requisiti dell'EPA sull'aria pulita.

Al giorno d'oggi molte aziende che utilizzano il greenwashing lo fanno con l'obiettivo di non rimanere indietro rispetto alla concorrenza con riferimento ai temi più sensibili, ma senza impegnarsi veramente in attività che possono giovare alla causa, poiché richiedono maggiori investimenti, impegno etc...

Di conseguenza, queste organizzazioni mirano ad ottenere i benefici derivanti da un'attenzione specifica per gli aspetti sopra citati, senza pagarne il prezzo.

Le azioni che vengono messe in atto sono pensate unicamente per ottenere effetti tramite il miglioramento dell'immagine che si mostra al pubblico e il marketing dei prodotti.

Fortunatamente, negli ultimi anni è sempre più facile, per coloro che sono interessati, raccogliere maggiori informazioni sui prodotti che intendono acquistare.

Tale processo viene agevolato da fonti come la televisione, internet, ma anche da organizzazioni ecologiste le quali, proprio per far fronte a fenomeni sgradevoli come il greenwashing e cercare di avvicinare il pubblico alla sostenibilità ambientale, condividono le loro esperienze riguardo il marketing ecologico.

Tutto ciò porta molti consumatori ad essere più cinici e scettici nei confronti delle imprese che si vendono come ecologiche e delle loro affermazioni in materia.

Un esempio di controllo e monitoraggio dello stile di vita della società è il rapporto della Federal Trade Commission, noto come "Green Guides", che è una vera e propria guida per una vita coerente con l'etica e l'ecologia, nata nel 1994 nel Regno Unito.

Questo documento viene costantemente aggiornato rispetto tutte le informazioni che fornisce, poiché ha l'obiettivo di modificare nel tempo i modelli di consumo della popolazione, fornendo alternative che non danneggiano l'ambiente.

Per raggiungere lo scopo Green Guide procura ai lettori gli elementi necessari per cambiare lo stile di vita e le abitudini non adatte ad uno sviluppo ecologico, munendo il lettore di alternative e soluzioni pratiche e ragionevoli riguardo l'alimentazione, i viaggi, la moda, l'istruzione, la casa e l'industria domestica.

Quando un'azienda mette in atto delle pratiche di greenwashing adotta allo stesso tempo due tipi di comportamenti: una bassissima performance ambientale e una contrastante comunicazione e promozione positiva delle sue prestazioni.

Le performance ambientali di un'impresa si possono valutare da molteplici punti di vista.

In particolare, le aziende che hanno prestazioni a livello ecologico scarse o nulle non traggono alcun beneficio, bensì sono lati negativi, a comunicarle in modo veritiero al pubblico.

Di conseguenza, questo tipo di organizzazioni preferisce tacere a riguardo o, a volte, promuovere false prestazioni rappresentandole in modo positivo. Per tale motivo si possono suddividere le aziende lungo uno spettro di valutazione, come annunciato precedentemente, che va dalla mancanza di comunicazioni fino ad arrivare alla distorsione delle stesse, quindi alla falsità.

Il fenomeno del greenwashing ha subito una diffusione maggiore soprattutto negli ultimi anni, evento che porta ad una progressiva diminuzione della fiducia che i consumatori e gli investitori ripongono nelle aziende, i quali sono poi molto meno propensi a premiare aziende per le loro performance ambientali. Tutto ciò porta le aziende, contrariamente a quanto desiderato, a continuare sulla loro linea

non curandosi dei danni che procurano, delle esternalità negative che creano e della loro influenza sul benessere sociale.

Per arginare il problema del greenwashing nella realtà socio-economica attuale è fondamentale che ci sia una cooperazione tra tutti i diversi attori del mercato, quindi tra acquirenti industriali, organizzazioni ecologiche, governo, fornitori, fino ad arrivare ai consumatori finali, i quali hanno un approccio più rapido e già in parte consolidato verso le questioni ambientali.

Inoltre, la responsabilità aziendale non dovrebbe essere mostrata al pubblico attraverso delle attività di greenwashing, poiché esse sono prive di significato dal momento in cui essa non è ben integrata con la produzione, la struttura organizzativa e il marketing.

L'approccio delle aziende dovrebbe essere orientato in un'ottica di sostenibilità e di attenzione alle risorse, sostituendo quello della crescita continua dei profitti e conseguentemente degli sprechi, poiché nel lungo periodo non può essere sostenuto. (Merciniak, 2009)

Per tutti gli attori, le autorità di regolamentazione, i manager e le ONG, che tentano di limitare il fenomeno del greenwashing, è molto importante comprendere i fattori che sono alla base di esso e contrastarli. Ci sono infatti diversi tipi di driver:

- di livello esterno, quindi il contesto normativo e di monitoraggio e quelli di mercato
- di livello organizzativo
- di livello individuale

Questo rende più chiaro il motivo per cui alcune aziende scelgono di intraprendere questa strada, nonostante sappiano sia moralmente e legalmente sbagliata.

Altri aspetti che contribuiscono al greenwashing sono proprio le informazioni piene di lacune e limitate riguardo le prestazioni ecologiche delle imprese, ma anche l'incertezza sulle sanzioni a livello legale su questo tema.

A questo i regolatori e le ONG, ma anche i politici per alcuni aspetti, possono tentare di porre rimedio con azioni che migliorino la disponibilità e la diffusione delle informazioni necessarie e rendere più chiare le eventuali sanzioni; servirebbe quindi un approccio comune a tutti gli attori interessati, facilitando la conoscenza del greenwashing, migliorando la trasparenza delle performance ambientali per le imprese e creando una linea coerente tra i processi, le strutture e gli incentivi all'interno dell'organizzazione.

2.4 Reputazione aziendale e creazione di valore

Un'impresa che ha un comportamento socialmente responsabile continuativo nel tempo riesce a creare intorno a sé un ambiente più adatto al lavoro, in linea con gli obiettivi ed in grado di attrarre lavoratori,

proprio perché coerente con una visione che dà importanza allo sviluppo di un contesto più sicuro e motivante.

Tutto ciò presuppone una cultura aziendale improntata verso un rapporto e un dialogo con gli stakeholder, arrivando ad avere un rapporto di fiducia basato anche sulla credibilità che ha maturato l'azienda nel tempo.

Un'organizzazione viene concepita come attendibile dal momento in cui è chiara e trasparente rispetto ai propri obiettivi, comunicandoli in anticipo e fornendo gli strumenti necessari per una misurazione oggettiva dei risultati, e contribuisce attivamente per un progresso a livello sociale e ambientale del business.

Un atteggiamento socialmente responsabile, che mira quindi al benessere collettivo, ha dei vantaggi in termini di reputazione, la quale si rafforza nel tempo ed ha la capacità di ridurre i rischi derivanti da "boicottaggi" delle imprese concorrenti. Pertanto, l'impegno di un'azienda viene ripagato con un vantaggio competitivo durevole e un'offerta che si qualifica in modo distintivo sul mercato di riferimento, grazie all'attenzione prestata agli stakeholder.

Le performance socio-ambientali ed economiche di un'impresa si possono considerare molto legate tra loro, se non direttamente proporzionali; invero, un'attenta gestione strategica dal punto di vista ambientale riesce a limitare o prevenire tutte quelle azioni che possono recare danno all'ambiente, e che, quindi, coinvolgerebbero l'azienda in scandali e la porrebbero di fronte ad accuse come il mancato rispetto delle normative o la sbagliata gestione dei rifiuti di produzione, che possono recare grandi danni per l'azienda anche a livello d'immagine.

Un beneficio dal punto di vista economico, invece, è il contenimento dei costi al quale una strategia che punta alla sostenibilità può arrivare ottimizzando le risorse che ha a disposizione, sia energia che materie prime.

Dal punto di vista sociale, un'organizzazione che mira al benessere dei suoi lavoratori, proponendo un luogo di lavoro sicuro, degli incentivi durante il percorso e dei contratti rispettosi dei diritti dei lavoratori, contribuisce ad aumentare la fedeltà e la produttività dei suoi dipendenti.

Tali effetti positivi possono essere mantenuti attraverso investimenti, i quali permettono di attuare comportamenti socialmente responsabili, con un diretto miglioramento dell'ambiente, del benessere sociale e di conseguenza anche della produttività a livello aziendale. Tutto ciò si concretizza in un'evoluzione positiva della reputazione e delle performance dell'impresa.

Infatti, investimenti di questo genere incidono sulla percezione esterna dell'organizzazione, la rendono più affidabile agli occhi degli stakeholder e permettono di conquistare la loro fiducia. (Gazzola, 2012)

Quando si tratta di reputazione aziendale (corporate reputation) si possono prendere in considerazione il punto di vista legale in relazione ad alcune fattispecie di reato, come la diffamazione e l'ingiuria; e dal punto di vista economico, il quale rimanda all'aspetto relativo al rischio e al business.

Il concetto di reputazione aziendale nasce nella letteratura economica tra gli anni '70 e '80, poiché era necessario decifrare le scelte dei diversi stakeholder nei confronti di un'impresa, soprattutto in situazione in cui veniva a mancare la completezza informativa.

Dagli anni '90, invece, si intraprendono degli studi finalizzati alla comprensione di come la reputazione fosse in grado di creare valore per l'azienda; nonostante fosse ovviamente noto che una migliore reputazione fosse di aiuto per l'organizzazione, non era chiaro come le aziende potessero sviluppare una strategia per la gestione della stessa.

Non esiste una definizione puntuale del concetto di "reputazione aziendale", ma ci sono dei punti comuni, come ad esempio la concezione di essa come una risorsa intangibile, poiché la sua formazione richiede molto tempo, è multidimensionale, quindi complessa, difficile da intaccare direttamente, non cambia dal momento in cui viene "usata" e non ha limiti per il suo utilizzo.

Un'analisi di Walker (2010) classifica il concetto raggruppando le definizioni in cinque gruppi:

- aggreganti, l'accento viene posto sulle percezioni dei gruppi di stakeholder nel loro insieme rispetto all'impresa;
- temporali, legate allo sviluppo ed eventuale cambiamento che può subire nel tempo, il quale può essere determinato da un evento scatenante o da altri fattori conseguenti;
- percettive, per cui vengono messe in primo piano le impressioni e i punti di vista degli stakeholder, interni ed esterni, riguardo l'organizzazione;
- positive o negative, che si concentrano sugli aspetti vantaggiosi o svantaggiosi che porta con sé.

Inoltre, si possono identificare due macro-filoni che sintetizzano questo tema:

- la reputazione intesa come risorsa dal punto di vista strategico, la quale è quindi in grado di generare vantaggio competitivo.

In questo caso si focalizza l'attenzione verso fattori strategici e gestionali dell'impresa, nello specifico riguardanti la valutazione e la gestione degli elementi che determinano nel complesso la "corporate reputation" e su come vengono influenzate le imprese, anche rispetto alla performance.

- la reputazione intesa insieme di comportamenti, percezioni, attitudini e impressioni di terzi.

Pertanto, viene sottolineata l'importanza della gestione delle informazioni, quindi come il flusso di queste può essere indirizzato con azioni strategiche dall'impresa stessa e sulla base di quali fattori, principalmente, viene formulato un giudizio da parte degli stakeholder.

La reputazione può cambiare in base ai contesti di riferimento, ma nel caso sia positiva porta un vero vantaggio competitivo per l'impresa, quindi un valore aggiunto.

Alla base del processo di formazione di una buona reputazione c'è la capacità di gestire le impressioni derivanti dalla società, poiché si fonda proprio su di esse ed è particolarmente sensibile al giudizio collettivo. Pertanto, hanno un'importanza cruciale fattori come il confronto, i ruoli sociali, la cultura dominante, nonché i successi ed i fallimenti.

La necessità di mantenere un'identità positiva agli occhi esterni viene soddisfatta attraverso comportamenti e azioni che tendono a suscitare sensazioni favorevoli e che, di conseguenza, sono oggetto di conversazione tra il pubblico, il quale, attraverso questo tipo di comunicazione, aiuta nel processo di sviluppo della reputazione aziendale.

In questa evoluzione sono presenti degli elementi fondamentali come:

- i canali di comunicazione, che possono essere i più disparati, attraverso i quali vengono distribuite informazioni o si possono trovare percezioni o impressioni nate da diversi punti di vista;
- le reti di relazioni a livello sociale nelle quali il pubblico può confrontarsi e valutare l'operato, o anche aspetti particolari, dell'organizzazione;
- i comportamenti o le aspettative sociali dell'individuo, influenzate ovviamente anche dal contesto culturale in cui vive.

Il confronto su azioni o comportamenti adottati, in questo caso da un'organizzazione, risulta, quindi, un dato imprescindibile affinché si arrivi alla creazione della reputazione, la quale non viene definita solamente dalla condotta adottata in un frangente, bensì dall'eventuale discussione che segue.

In particolare, al giorno d'oggi, lo scambio comunicativo avviene continuamente e in modo immediato, soprattutto grazie ad internet e alla tecnologia, che hanno permesso a qualsiasi tipo di informazione di viaggiare molto velocemente all'interno della società.

Questa molteplicità di scambi può portare, però, a delle distorsioni del messaggio, il quale viene arricchito o privato di particolari a volte rilevanti ai fini di una buona interpretazione.

Da ciò si può dedurre che l'impresa oggetto del confronto non sia partecipe, di conseguenza la reputazione pone le sue basi nelle azioni dell'organizzazione, coerenti con le sue qualità e i suoi valori, ma è determinata da terzi e dalle aspettative sociali che questi nutrono nei confronti della stessa.

Quando si analizza la reputazione dal punto di vista dell'aspettativa sociale, si valutano le attese delle diverse tipologie di stakeholder nei confronti dell'organizzazione; la soddisfazione o meno di tali aspettative conduce ad impressioni, positive o negative, del pubblico. (Corradini & Nardelli, 2016)

Capitolo 3

Analisi casi aziendali: vantaggi e implicazioni

3.1 Introduzione

In questo capitolo vengono analizzate due diverse imprese e le loro rispettive strategie di marketing, BMW Group e IKEA, entrambe molto conosciute a livello mondiale.

Nei primi paragrafi viene esaminata l'azienda BMW, il suo approccio alla sostenibilità (ben radicata nella cultura aziendale da anni) e alla CSR, altro elemento fondamentale per il raggiungimento dei suoi obiettivi.

Successivamente viene fatto un focus su altri elementi della realtà aziendale, quali: (1) il metodo di comunicazione utilizzato dall'azienda e il suo contatto con gli stakeholder, molto vicini e attivi nella partecipazione; (2) l'aspetto sociale, quindi le iniziative volte al benessere dei lavoratori e della popolazione; (3) la reputazione, la quale ha una notevole importanza per il mantenimento di un business solido; e infine (4) la performance aziendale, in modo da sottolineare la coerenza tra gli aspetti esaminati precedentemente, che non hanno unicamente uno scopo legato al profitto, e quelli economici di performance, i quali dimostrano che l'attenzione e l'impegno di un'impresa in tematiche a cui la società è sensibile portano anche ad una crescita economica e di profitto.

Negli ultimi paragrafi, invece, viene analizzata l'azienda svedese IKEA, la quale, come anche BMW, dichiara di impegnarsi nello svolgimento di un'attività di impresa sostenibile, proponendo diverse iniziative, che in diverse occasioni, tuttavia, sono state tacciate di falsità.

Anche in questo caso viene inizialmente esaminata la strategia di IKEA rispetto alla sostenibilità, in particolare quella ambientale, per poi sottolineare nello specifico un evento che, invece, l'ha vista protagonista di azioni del tutto lontane da un qualsiasi impegno a livello ambientale.

Questo tipo di comportamento porta i consumatori, e la società in generale, a pensare che le iniziative promosse dall'azienda siano solo "greenwashing", e non un reale impegno verso uno sviluppo sostenibile; tutto ciò comporta, ovviamente, delle conseguenze negative a livello di immagine e reputazione aziendale, le quali si ripercuotono sul business nel suo insieme.

3.2 Case study BMW: green marketing

3.2.1 BMW Group

La BMW è un'azienda automobilistica tedesca che ha la sua sede a Monaco di Baviera, la sigla sta per "Bayerische Motoren Werke", ovvero "fabbrica bavarese di motori".

L'azienda nasce nel 1917, per la produzione di motori aeronautici e motociclette, ma con la fine della I Guerra Mondiale e la sconfitta della Germania, viene a mancare la necessità dei motori per aerei militari.

L'impresa, quindi, è stata costretta a reinventarsi e per farlo si è affidata ad un manager italiano, Camillo Castiglioni, il quale ha deciso di spostare la produzione verso i motori per automobili.

Dagli anni '30 e '40 l'azienda ha iniziato ad ampliare il proprio business con l'assemblaggio di automobili e la fabbricazione di motori anche per le moto.

Successivamente al secondo conflitto mondiale, dopo aver ripreso, solo nel periodo di guerra, la produzione di motori per aerei, l'azienda si è ritrovata piena di debiti e molto vicina al fallimento.

Il business ha ripreso la sua crescita nel 1954, quando la BMW acquista i diritti di un'utilitaria con design italiano, la quale ha avuto molto successo sul mercato ed ha fatto iniziare una graduale risalita del marchio.

La BMW si è consolidata nel settore automobilistico dalla fine degli anni '50, ossia anche da quando è di proprietà della famiglia Quandt, e si è distinta dalla concorrenza grazie alla meccanica di valore e alla qualità, alle prestazioni elevate e al design di alto livello.

Negli anni successivi, dopo l'acquisizione dell'azienda automobilistica Glas e l'inizio della fabbricazione di auto sportive, l'azienda si è ripresa del tutto e si è distinta per il lusso e la velocità delle sue auto, nonché per il design ricercato.

Alla fine del XX secolo la BMW non è più solo un'azienda automobilistica, ma è conosciuta nel mondo per il marchio di auto sportive di lusso; ora vende ogni anno milioni di modelli, risultando uno dei brand più conosciuti e acquistati del pianeta.

Al giorno d'oggi quest'azienda è una holding potentissima e sono sotto il suo controllo anche dei marchi storici del settore automotive, come la Rolls Royce, la quale da tempo è associata a qualità costruttiva e modernità sia dal punto di vista dell'ingegneria che della tecnologia dei suoi modelli.

3.2.2 BMW e sostenibilità

Sono molti i fattori che concorrono alla sostenibilità nel settore automobilistico, partendo dai materiali usati, agli stabilimenti di produzione, nonché l'utilizzo del veicolo stesso.

Per arrivare ad una produzione sostenibile in questo settore si devono, quindi, prendere in considerazione moltissime variabili; il BMW Group sono già diversi anni che orienta la sua produzione

verso un traguardo di sostenibilità ambientale, raggiungendo, soprattutto negli ultimi anni, notevoli risultati.

Pertanto, oggi la BMW è impegnata nell'ideazione di motori a basso impatto ambientale, coniugando in questo modo il piacere della guida sportiva al rispetto dell'ambiente e una riduzione dei gas inquinanti, vero e grande problema attuale.

Pertanto, l'obiettivo è quello di conciliare l'esperienza alla guida di una BMW con la sostenibilità dell'elettrico. Tale scopo viene ribadito anche negli spot pubblicitari, i quali mettono in evidenza l'importanza che viene data alla tutela dell'ambiente ed al benessere della popolazione, evidenziando le caratteristiche del prodotto che sono coerenti con questo genere di preoccupazioni.

La strategia dell'azienda, tramite l'attuazione di misure ed iniziative adatte, mira al raggiungimento del massimo grado di sostenibilità in tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto, le quali sono rappresentate dalla Figura 3.

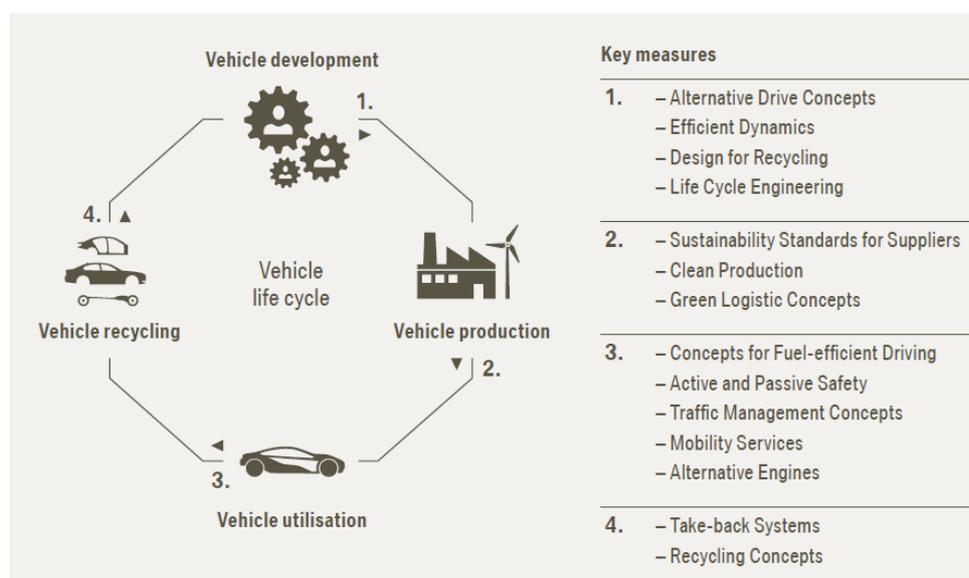


Figura 3. Fasi del ciclo di vita di un veicolo BMW

Diversi premi sono stati riconosciuti all'azienda, per merito dell'impegno in un'ottica di sviluppo sostenibile, durante lo svolgimento della sua attività negli anni. Ad esempio:

- ha ottenuto 100 punti (quindi il massimo) per la rendicontazione trasparente secondo il CDP;
- nell'anno 2015 ha raggiunto il primo posto negli indici di sostenibilità Dow Jones (DJSI) nel settore automobilistico;
- a Londra è stata inserita in FTSE4Good, ossia un indice britannico sulla sostenibilità e la corporate governance fornito da FTSE. (Dudovski, 2016)

l'impegno dell'impresa a migliorare sempre di più la sua performance, da tutti i punti di vista, è costante nel tempo ed invero, il Gruppo, che pone una particolare attenzione verso la trasparenza delle informazioni che vengono divulgate, ha comunicato degli obiettivi ben definiti da raggiungere entro il 2030; quali, ad esempio:

- lancio sul mercato di 7 milioni di veicoli elettrificati;
- riduzione dell'80% delle emissioni di CO2 negli impianti di produzione dell'azienda collocati in tutto il mondo;
- gestione delle risorse che mira all'economia circolare;
- riduzione delle emissioni di CO2 di un solo veicolo di oltre il 30% per arrivare alla fabbricazione di auto ecologiche, in un'ottica di mobilità sostenibile;
- diminuzione delle emissioni di gas serra per merito di progetti per la riduzione di CO2, i quali si fondano su dati scientifici;
- supply chain più sostenibile in tutto il settore.

Questi obiettivi mostrano come l'impresa sia attiva verso un miglioramento di tutto il processo produttivo, al fine di arrivare al livello più alto possibile di sostenibilità del business.

Tale strategia è supportata da azioni come l'ampliamento della gamma di auto elettriche, anche al 100% nel 2023, e l'impegno a proporre l'utilizzo della tecnologia ad idrogeno.

Lo sfruttamento dell'energia elettrica è molto utile, oltre che per i veicoli dell'azienda, anche per quelli che svolgono attività durante il ciclo di vita del prodotto e sono fondamentali per il processo produttivo, logistico e di trasporto.

Inoltre, nell'attività di fabbricazione vengono usati materiali considerati sostenibili sia dal punto di vista ambientale, sia da quello sociale ed etico; infatti, con riferimento all'acquisto dei materiali da parte dell'azienda presta attenzione ad aspetti come la tutela delle risorse, il rispetto degli standard sociali, ambientali e relativi ai diritti dell'uomo e, riguardo la supply chain, la riduzione delle emissioni di CO2.

Per rimarcare questo tipo di orientamento BMW tende ad utilizzare, sempre in misura maggiore, anche dei materiali riciclati, nonostante l'uso di questi sia ancora limitato quando si tratta di marchi di lusso. Un esempio rilevante può essere il nylon ECONYL®, il quale viene prodotto con il 90% delle emissioni in meno di CO2 rispetto al nylon che deriva direttamente dal petrolio, ma ha comunque un aspetto impeccabile e caratteristiche adatte in ugual misura.

Il riciclaggio di materiali è, infatti, uno dei fattori chiave della strategia di BMW in ottica di una produzione sostenibile.

Pertanto, oltre all'attenzione posta per una pianificazione che sfrutti al massimo le materie prime utilizzate, un'altra pratica in cui si impegna l'azienda è il riutilizzo di materiali riciclati e lo

smaltimento e il riciclaggio del 99% dei rifiuti generati nei processi interni, in tutti gli stabilimenti del pianeta; 2,5 milioni di auto all'anno vengono recuperate grazie a queste pratiche.

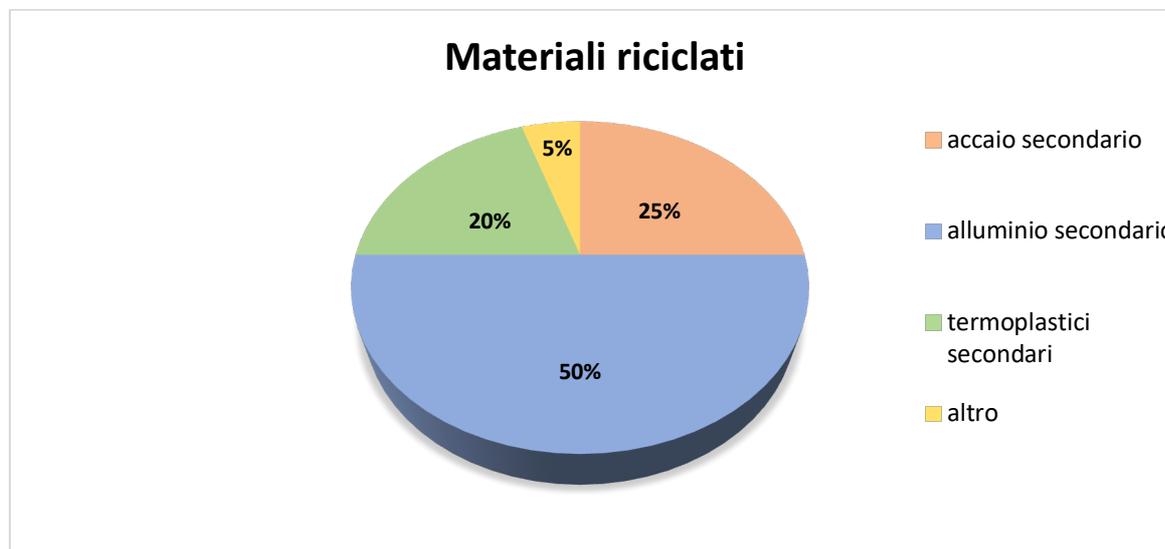


Grafico 3. Materiali riciclati nel ciclo produttivo

La BMW, come è stato accennato precedentemente, è orientata verso un consumo di risorse rinnovabili, passando dal cobalto all'energia elettrica e utilizzando materiali per la cui produzione viene usata, appunto, energia "verde", la quale permette di limitare le emissioni durante il processo di produzione, al fine di arrivare ad una supply chain sostenibile.

Nei diversi stabilimenti collocati in tutto il mondo vengono sfruttati diversi tipi di energia rinnovabile, come quella eolica o gli impianti fotovoltaici; l'obiettivo per il futuro è la gestione degli impianti esclusivamente carbon neutral. (BMW e sostenibilità, s.d.)

Poiché, come è facilmente deducibile, la produzione di ogni singolo veicolo consuma un rilevante quantitativo di energia, come si può notare dalla Figura 4 l'azienda sta tentando di diminuire questa quantità nel corso degli anni, riducendo quindi anche l'impatto complessivo.

ENERGY CONSUMPTION PER VEHICLE PRODUCED^{1,2}

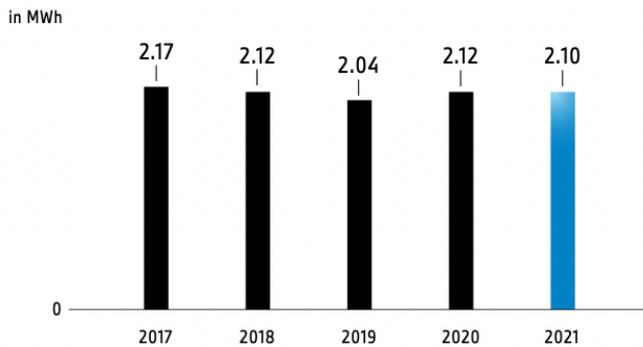


Figura 4. Consumo energetico per veicolo prodotto

Il BMW Group si sta impegnando per arrivare agli obiettivi che ha stabilito per il 2030 (sopra citati, anche riguardo la produzione di energia green). Infatti, dal 2020 la totalità dell'energia che viene utilizzata per i processi interni deriva da fonti rinnovabili, mentre dal 2021 anche gli impianti sono ad impatto zero dal punto di vista climatico; questo risultato è stato raggiunto grazie alla riduzione generale del consumo di energia e dallo sfruttamento, in modo esclusivo, di energie rinnovabili, le quali per la maggior parte sono generate dall'azienda stessa.

In tale contesto, la totalità degli stabilimenti situati nel mondo viene alimentata da fonti rinnovabili procurate dai fornitori, inoltre l'ulteriore necessità di elettricità viene soddisfatta tramite dei contratti di acquisto (PPA), ossia direttamente da impianti che generano energia elettrica già definiti. Tutto ciò necessita di un costante monitoraggio e di continui investimenti per il miglioramento dell'efficienza dal punto di vista energetico. (Produzione sostenibile e sostenibilità, s.d.)

CO₂ EMISSIONS PER VEHICLE PRODUCED^{1,2}

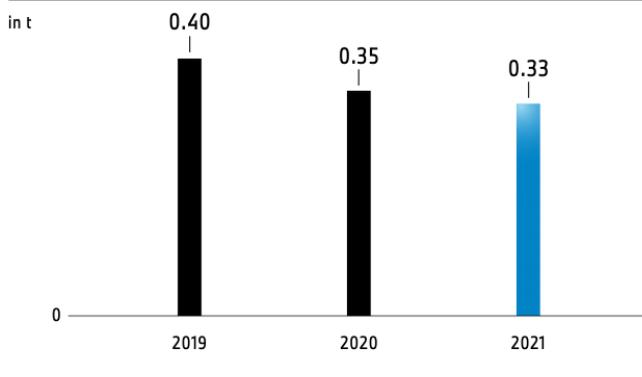


Figura 5. Emissioni di CO₂ per ogni veicolo BMW che viene prodotto

Come si nota nella Figura 5, che mostra la situazione degli ultimi anni riguardante le emissioni di CO2 nella produzione dei veicoli, l'azienda ha affinato notevolmente questo aspetto, diminuendo progressivamente le esalazioni; nonostante sia già un notevole miglioramento, gli obiettivi mostrano un orientamento verso un futuro totalmente elettrico.

Pertanto, BMW afferma che “the future is electric” e per questo si impegna verso l'ampliamento della gamma di veicoli di questo genere; infatti, dal 2023 nell'offerta dell'azienda si aggiungerà almeno un modello interamente elettrico per ognuno dei segmenti principali, per poi ampliare al 50% la quota dal 2025.

Determinate azioni vengono svolte al fine di diminuire l'impronta di carbonio derivante dalla produzione, l'utilizzo e lo smaltimento dei veicoli.

Con particolare riferimento alla produzione di veicoli elettrici, del tutto o in parte, l'impresa si è posta degli obiettivi precisi, quali:

- nei successivi dieci anni verranno prodotti diecimila veicoli interamente elettrici (ora la metà dei veicoli acquistati è elettrica);
- entro il 2023 dei veicoli elettrificati si troveranno già su strada;
- il chilometraggio in assenza di emissioni viene aumentato per merito delle eDrive Zones;
- i consumi vengono ridotti, mentre l'autonomia di ogni veicolo viene aumentata;
- viene perseguito un approccio tecnologicamente neutrale.

3.3 Vantaggi reputazionali e ritorno economico

3.3.1 CSR, comunicazione con gli stakeholder e aspetto sociale

Una strategia vincente di BMW Group è stata quella di implementare sempre di più la propria CSR, rendendo visibile a tutti gli stakeholder il suo comportamento responsabile riguardo i temi più sensibili di questo periodo.

L'azienda, infatti, pone particolare attenzione anche al tema dell'accountability, ovvero il fatto di rendere conto all'esterno delle proprie azioni, il quale risulta fondamentale ai fini di una buona reputazione.

Uno degli elementi che BMW sfrutta per perfezionare la strategia CSR è il dialogo con gli stakeholder, con i quali ha raggiunto, grazie ad esso, un coinvolgimento (engagement) molto alto; alla base di ciò è presente, quindi, un continuo impegno da parte dell'impresa nel far conoscere a tutto il mondo le attività che si celano dietro il marchio BMW.

Questo dialogo non deve comprendere solo considerazioni di carattere economico, bensì anche quelle riguardanti i fattori sociali ed ambientali.

Questo aspetto può considerarsi un altro dei punti di forza dell'azienda poiché essa, al fine di consolidare questo scambio con gli stakeholder, ha istituito un'iniziativa che comprende diversi incontri, con il nome "BMW Group Dialogue", durante i quali si discute di aspetti di interesse collettivo che si incrociano con l'attività aziendale nel suo insieme.

È un format presente dal 2011 ed i risultati vengono scritti in un documento e incorporati nelle considerazioni strategiche dell'azienda.

BMW Group, inoltre, redige il Sustainability Report (rapporto di sostenibilità) ogni anno, nel quale sono elencate tutte le iniziative che l'impresa porta avanti e vengono resi noti gli impatti economici, ambientali e sociali riguardanti gli i fattori più critici; questo poiché la BMW sostiene che la trasparenza nella divulgazione delle informazioni sia il primo passo per un business responsabile.

Il Report viene divulgato inserendo all'interno anche gli obiettivi che l'azienda persegue, il modo in cui lo fa ed i relativi ed eventuali risultati raggiunti.

Nel Sustainability Report del 2021 vengono evidenziate tre principali obiettivi a livello strategico che l'azienda ha deciso di perseguire:

1. azioni per il cambiamento climatico;
2. catena del valore responsabile, resiliente e circolare;
3. cittadinanza aziendale responsabile.

Poiché dei primi due aspetti si è discusso ampiamente in precedenza, è quindi opportuno focalizzarsi in particolare sul terzo punto, che riguarda l'importanza di sviluppare un ambiente lavorativo piacevole, il più possibile inclusivo e diversificato, dove il potere sia ben bilanciato rispetto ai diversi settori interni.

Il BMW Group, a questo proposito, offre ai propri lavoratori una formazione completa anche dal punto di vista della sostenibilità, al fine di aumentare la consapevolezza del personale e fare in modo che i valori dell'azienda siano da esso condivisi.

Invero, come si riscontra nella Figura 6, sono aumentati gli investimenti ai fini della formazione e dell'aggiornamento delle risorse umane, poiché queste attività sono considerate fondamentali e propedeutiche ad una buona performance finale.

INVESTMENT IN TRAINING AND FURTHER EDUCATION²

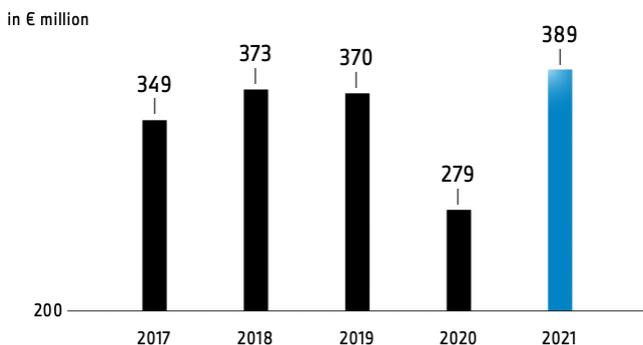


Figura 6. Investimenti nella formazione e nell'aggiornamento del personale

Nel 2018 l'azienda ha istituito un documento con il nome "BMW Group Code on Human Rights and Working Conditions" che descrive il modo in cui l'impresa sia attiva nella promozione dei diritti dei lavoratori e li tuteli secondo le convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, la quale ha il compito di garantire ai lavoratori di tutti i settori delle condizioni dignitose e adatte allo svolgimento del loro ruolo.

In più, è stata avviata un'iniziativa di CSR che si chiama "Beautiful Homeland Initiative", che è stata programmata per fornire un'educazione adeguata sulla biodiversità e sulla tutela di questo aspetto.

Tutto ciò sottolinea l'impegno attivo dell'impresa, oltre che verso uno sviluppo sostenibile a livello ambientale, anche rispetto alla sostenibilità sociale, altro punto fondamentale, al giorno d'oggi, per l'affermazione e il progresso della società sul mercato (in questo caso mondiale). (BMW Group Code on Human Rights and Working Conditions, 2019)

3.3.2 Reputazione

Per un business solido, come è ovvio, è necessaria anche una buona reputazione che lo mantenga tale negli anni; a maggior ragione se si tratta di un'azienda che si distingue a livello mondiale.

Il BMW Group, infatti, ha costruito negli anni la sua reputazione e la mantiene salda e positiva tramite un comportamento sempre coerente con i valori condivisi dalla collettività.

L'attenzione dell'azienda al benessere sociale e agli aspetti ambientali, nonché al miglioramento dello stile di vita della popolazione mondiale, la rendono valida e credibile agli occhi esterni.

Pertanto, il fatto che essa si impegni in azioni orientate alla CSR e, come suddetto, nel dialogo con i diversi stakeholder, evidenzia la sua dedizione verso il soddisfacimento degli interessi collettivi e la coerenza tra ciò che viene affermato e le azioni che vengono messe in atto successivamente.

Il primo passo per una buona reputazione può essere considerato l'ascolto, tramite il quale si recepiscono i bisogni più urgenti dell'ambiente circostante e, di conseguenza, ci si può muovere per soddisfarli nel modo migliore possibile.

In questo periodo storico, particolare attenzione va alle questioni ambientali e sociali, soprattutto in riferimento all'impatto che può avere un'impresa di grandi dimensioni su di esse; per tale motivo, per un'azienda è fondamentale concentrare il proprio impegno verso la risoluzione, o almeno una netta diminuzione, dei problemi legati a questi aspetti.

La strategia attuata da BMW Group rispetto ad uno sviluppo sostenibile è molto attuale e adatta alle problematiche di questi anni; l'innovazione verso altre forme di alimentazione per i veicoli, lo sviluppo di nuove tecnologie che permettono minori emissioni e le pratiche di riciclaggio utilizzate sono l'evidente prova della dedizione dell'azienda verso il tema ambientale e della sua preferenza per delle strategie a medio-lungo termine.

D'altro canto, il BMW Group non è da meno quando si tratta di favorire il benessere sociale; portando avanti le iniziative volte al miglioramento dell'ambiente lavorativo, dell'integrazione e garantendo il rispetto dei diritti dei lavoratori, l'azienda riesce a rendere piacevole il proprio ambiente interno.

Tale aspetto è altrettanto fondamentale sia ai fini di una strategia aziendale riguardante l'aspetto economico, poiché i lavoratori sono più incentivati dall'ambiente favorevole e quindi anche più produttivi, sia per quanto riguarda la reputazione aziendale, poiché essa si sviluppa, oltre che dall'ambiente esterno, anche da quello interno.

I lavoratori soddisfatti che condividono la loro esperienza, nel caso di BMW Group ammontano all'82%, mettono in luce gli aspetti positivi che riscontrano nell'azienda, essendo i primi a condividerne i valori.

Per tutti questi motivi, il BMW Group è considerata una delle migliori aziende del settore automobilistico e gode di una reputazione molto buona che è riuscita a consolidare nel tempo; questo può essere un punto di forza soprattutto nelle difficoltà, poiché una reputazione solida permette di affrontare più facilmente crisi di diversa natura.

3.3.3 BMW Group performance

Nella prima metà dell'anno 2022 è stato rilevato un notevole rallentamento dell'economia a livello globale; al momento il Fondo Monetario Internazionale (FMI) stima una crescita del 3,2%, mentre le previsioni di inizio anno prevedevano anche il 4,4%.

Le motivazioni di tale declassamento sono la guerra in Ucraina, che è iniziata a metà febbraio e ha portato con sé una serie di sanzioni, ma anche le misure adottate a causa della pandemia dovuta al Coronavirus, le quali hanno dato luogo a chiusure durate anche diverso tempo.

Altre distorsioni dell'economia sono state causate da problemi nella catena di approvvigionamento delle aziende e da una crescita rilevante dei prezzi dell'energia; tutto ciò ha favorito l'aumento dell'inflazione.

Come reazione a questo tipo di situazione, molte delle banche centrali hanno deciso di attuare delle politiche più restrittive, con la conseguenza di rallentare ulteriormente la crescita economica.

I mercati automobilistici sono stati particolarmente colpiti dai problemi di questi anni e non sono riusciti ad evitare un impatto negativo, subendo una contrazione delle vendite nella prima metà del 2022.

Nonostante questi eventi sfavorevoli, BMW Group è riuscita a riprendersi pian piano dalla crisi e ora le vendite relative ai veicoli elettrici sono in rapido aumento.

L'azienda punta molto sulla sua produzione di modelli che sfruttano energie rinnovabili e l'elettrificazione del suo portafoglio di prodotti è fondamentale per il suo successo.

In tale contesto, le vendite di modelli totalmente elettrici di BMW sono cresciute a dismisura, fino a raggiungere, nella prima metà del 2022, una crescita del 110,3% (75.890 una unità), arrivando al doppio delle vendite rispetto allo stesso periodo del 2021.

Tuttavia, è necessario sottolineare che, a causa della situazione globale descritta precedentemente e, di conseguenza, anche delle restrizioni riguardanti le forniture di componenti di veicoli, la domanda di automobili di BMW Group non è stata interamente soddisfatta dall'azienda, sebbene avesse dei buoni livelli di portafoglio ordini.

Questo non ha impedito all'impresa di mantenere una posizione di leader nel segmento premium nel periodo (semestre) in esame.

BMW GROUP VALUE ADDED 2021

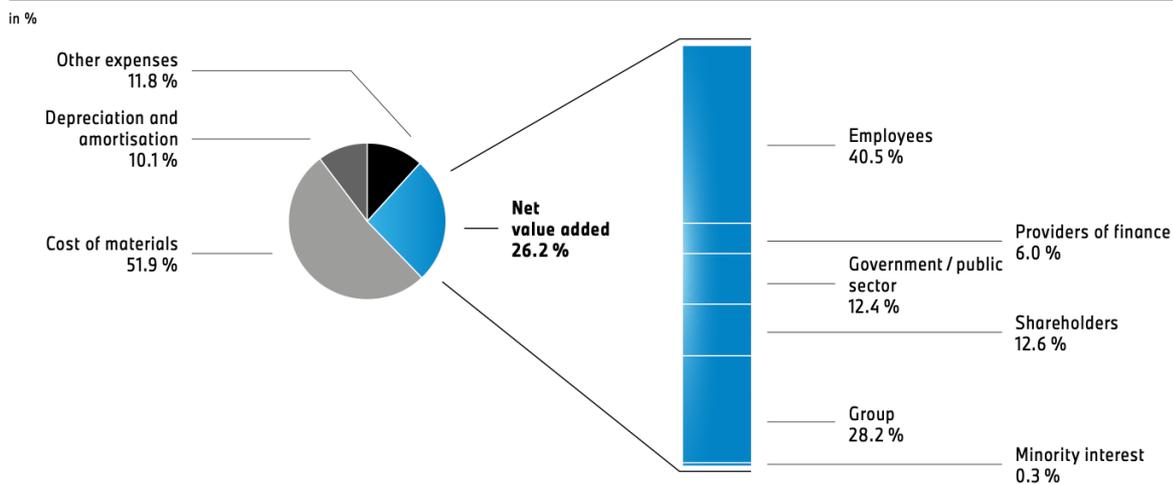


Figura 7. Valore aggiunto BMW Group anno 2021

In aggiunta a ciò che è stato descritto della situazione dal punto di vista finanziario dell'azienda, nella Figura 7 è rappresentata la misurazione del valore aggiunto di BMW Group nel 2021, calcolato sottraendo il valore del lavoro acquistato dal valore del lavoro realizzato.

I costi considerati come acquistati sono, ad esempio, il costo dei materiali, gli ammortamenti e altre spese di questo genere.

I dipendenti beneficiano della maggior parte del valore aggiunto creato, mentre la parte rimanente viene trattenuta dalla società per finanziamenti di attività future.

L'importo lordo di tale valore comprende gli ammortamenti che però, nello stato di ripartizione, sono considerati come finanziamenti interni all'azienda.

Si può concludere affermando, date le stime ed i calcoli effettuati, che il valore aggiunto dell'impresa BMW Group è aumentato in modo notevole nel 2021 per merito della crescita degli utili in paragone all'anno precedente.

3.4 Case study IKEA: Greenwashing

3.4.1 IKEA

Alle sue origini IKEA era una piccola impresa collocata in un villaggio della campagna svedese, Älmhult, che vendeva solo per corrispondenza; ancora oggi, Älmhult ospita una parte di IKEA, il suo quartiere generale di design.

L'impresa è stata fondata nel 1943 da Ingvar Kamprad, che all'età di 17 anni, ha avviato un'azienda per la vendita di penne, cornici e portafogli.

Il luogo in cui Ingvar è cresciuto è una regione spoglia e sassosa, ma la vicinanza che ha sempre avuto con le sue origini gli ha permesso di sviluppare l'ingegno e la concretezza nella risoluzione dei problemi.

Il nome "IKEA" è stato scelto rimarcando il legame che Ingvar aveva con la sua terra madre; infatti, esso è l'acronimo del nome del suo fondatore, della fattoria dove è cresciuto, Elmtaryd, e del villaggio vicino Agunnaryd.

Per superare il fatto che all'inizio l'impresa si collocava in un'area non centrale della Svezia, anche difficile da raggiungere dalle città, nel 1951, quando è stato pubblicato il Catalogo IKEA, fu deciso di applicare un prezzo particolarmente conveniente ai mobili posti in vendita.

Questa scelta è stata giustificata anche dalla volontà di rendere i bei prodotti accessibili ad un pubblico più vasto di consumatori, offrendo funzionalità e buon design a prezzi bassi.

L'idea di allestire un luogo adibito a showroom, dove i prodotti potessero essere osservati e provati prima dell'acquisto, ha consentito di superare il pregiudizio circa la bassa qualità dei beni posti in vendita ad un prezzo ritenuto fin troppo economico.

Poiché spedire mobili di grandi dimensioni risultava difficile e costoso, e i prodotti potevano essere danneggiati durante il trasporto e gli spostamenti, dopo il 1956 è nata l'idea della vendita dei "pacchi piatti", quindi di articoli smontati e più facili da spostare; questa intuizione si è fatta largo dopo un episodio in cui è stato deciso di smontare le gambe ad un tavolino per rendere più immediato il trasporto, senza rischi di danneggiamento.

Al giorno d'oggi IKEA è un marchio di arredamento conosciuto a livello globale, anche per la particolarità dei mobili "da montare", e per questo include al suo interno migliaia di lavoratori nelle sedi operative distribuite in tutto il mondo. (ikea.com, s.d.)

3.5 Apparenza e ripercussioni

3.5.1 Strategia di IKEA sulla sostenibilità

Ogni impresa, soprattutto di grandi dimensioni, deve ormai adeguarsi all'orientamento generale della società e dei diversi business verso la sostenibilità, ed anche IKEA, quindi, ha sviluppato negli ultimi anni una strategia per uno sviluppo sostenibile.

Nella strategia di sostenibilità di IKEA vengono elencati ambiziosi obiettivi da raggiungere entro il 2030:

- consentire un ciclo di vita dei prodotti “circolare”, che quindi continui con il riciclo degli stessi;
- utilizzo esclusivo di materiali rinnovabili e riciclabili;
- progettazione dei prodotti in modo che possano essere riutilizzati e rigenerati;
- iniziative di collaborazione e partnership commerciali per la promozione di un’economia circolare.

(IKEA Sustainability Report, s.d.)

Tra le misure adottate per il raggiungimento degli scopi di cui sopra rientra, ad esempio, quella di limitare la vendita alle sole batterie non alcaline, e quindi ricaricabili, per ridurre i rifiuti e far risparmiare il consumatore nel lungo periodo, nonché quella di utilizzare il c.d. “cotone più sostenibile”, un cotone contenente meno acqua e pesticidi rispetto a quello coltivato con dei metodi più tradizionali (si osserva come tale concetto sia ripetuto in forma generica più volte, senza che vengano fornite informazioni circa i metodi utilizzati per ottenerlo).

In questo momento, in più, l’impresa si impegna nella realizzazione di prodotti con materiali rinnovabili, che costituiscono il 60% della produzione, i quali a loro volta contengono materiali riciclati, intorno al 10% della produzione.

Ciò che l’impresa non dice, però, è la quantità di materiali rinnovabili o riciclati all’interno del rispettivo 60% e 10% di prodotti; un bene composto al 100% da materiali rinnovabili è decisamente più sostenibile rispetto ad un bene che al suo interno ha una percentuale molto bassa di questi, come il 3% ad esempio.

In tale contesto appare legittimo sostenere come IKEA abbia l’attitudine a diffondere informazioni sulle sue azioni sostenibili, le quali, data la loro “vaghezza”, costituiscono l’applicazione pratica di alcuni dei “sette peccati del greenwashing”, enunciati nel capitolo precedente.

3.5.2 “IKEA ha fame di alberi”

IKEA è uno dei maggiori consumatori di legno al mondo e, secondo quanto afferma, il 99,5% del legno utilizzato per la produzione dei suoi beni è certificato dal Forest Stewardship Council (FSC) oppure riciclato.

L’attività dell’azienda ha un impatto decisamente rilevante sulle foreste di tutto il mondo e sull’industria del legno, motivo per cui tende a sottolineare il suo impegno nella gestione responsabile di tali foreste, oltre al fatto di chiedere ai propri fornitori che vengano rispettati i requisiti forestali che ha stabilito. (about.ikea.com, s.d.)

Le dichiarazioni derivanti dal Sustainability Report FY21 dell’impresa, inoltre, mostrano il suo impegno per un approvvigionamento sostenibile del suddetto materiale; pertanto, viene evidenziata la

sua dedizione nel voler “arrestare la deforestazione e riforestare i paesaggi degradati”, ma anche nel “promuovere l’innovazione per utilizzare il legno in maniera più intelligente”.

Queste iniziative sono in parte messe in pratica dall’azienda svedese, la quale afferma di prendere il legno da quasi 50 paesi diversi, anche se alcune ricerche denotano una crescita annuale del fabbisogno di legno di due milioni di alberi l’anno.

Wood sources FY21
(% of total used for home furnishing products)

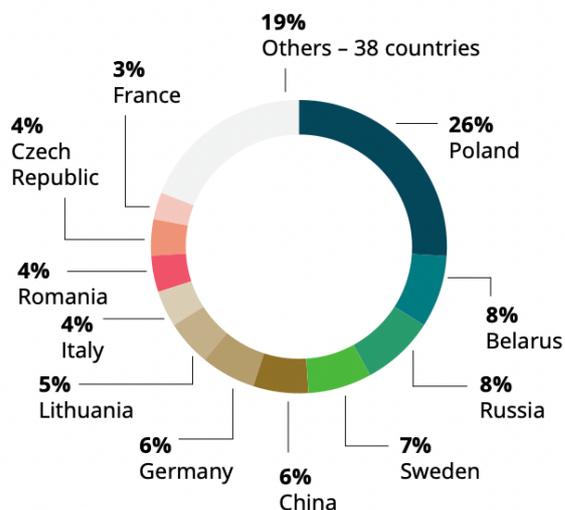


Figura 8. Approvvigionamento di legno di IKEA

Nella Figura 8, tratta dal Report sulla Sostenibilità pubblicato dall’azienda stessa, vengono rappresentati i diversi paesi, con le relative percentuali, da cui IKEA prende il legname che utilizza nella sua produzione; di particolare importanza è il dato relativo alla Romania, dalla quale afferma di ricevere il 4% del legname usato, sebbene vada specificato come diverse ricerche abbiano riferito che questa percentuale sia in realtà il 10%.

Tale rapporto con la Romania risulta rilevante considerato, da una parte, il grande problema di deforestazione illegale che si attua nel paese; e dall’altra che, dopo l’acquisizione di terreni forestali, IKEA è considerata il più grande proprietario terriero privato di tale stato.

Secondo un’indagine dell’organizzazione ambientalista romena Agent Green, anche l’impresa svedese ha tratto dei benefici da questa situazione e commesso delle irregolarità nella gestione delle foreste.

La Romania ospita una delle più grandi foreste primigenie rimaste sul pianeta, tanto da definire quest’area “l’Amazzonia d’Europa”; la zona è rimasta intatta poiché, nel periodo comunista il governo aveva nazionalizzato queste foreste, per cui non venivano considerate per le attività di mercato.

Per tale motivo è stata conservata nel tempo una delle poche foreste di faggi, querce e abeti primarie, ovvero che non è mai stata disboscata, ripiantata in modo artificiale o modificata dalla mano dell'uomo. Dal 1989, però, con il susseguirsi di diversi governi, ma in particolare nel 2007, con l'ingresso della Romania nell'Unione Europea, e con i conseguenti maggiori legami commerciali, sono venute a mancare le tutele per questa zona e si sono fatte largo le privatizzazioni.

Il legname della Romania, economico, abbondante e che necessita, per l'estrazione, di una manodopera a basso costo, ha richiamato l'attenzione di aziende con un fabbisogno elevato di legno.

Con la crescita del settore di arredamento a basso costo, il legname è stato sempre più richiesto e questo ha portato ad un'elevatissima deforestazione.

Soprattutto in Romania, la voracità del mercato ha superato di gran lunga i limiti che erano stati imposti dallo Stato nel 2018 di 18,5 milioni di metri cubi all'anno, arrivando ai 38,6 milioni che sono stati deforestati per ognuno dei quattro anni precedenti.

Il danno dovuto da una deforestazione troppo ingente risulta di portata ancora maggiore quando si tratta, come in questo caso, di foreste primarie; esse, infatti, hanno la capacità di assorbire il 70% in più di anidride carbonica rispetto a qualsiasi area riforestata, inoltre costituiscono il metodo più efficace in assoluto per la cattura delle emissioni.

Questo avviene poiché l'assorbimento aumenta con l'età della pianta; un faggio di 150 anni, come quelli che si possono trovare nelle foreste primarie, ha catturato nove tonnellate di anidride carbonica durante la sua vita, che equivale a percorrere in macchina 56mila chilometri.

Parte del disboscamento attuato per conto di IKEA ha raggiunto le vicinanze e i siti di Natura 2000, ovvero aree destinate alla tutela e alla conservazione della diversità biologica, le quali costituiscono importanti habitat per diverse specie di animali, e fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi europei riguardanti l'aspetto climatico.

L'estrazione illegale del legname, oltre ad aver superato le quote concesse, ha danneggiato anche l'ambiente in cui è stata attuata; invero, i tronchi tagliati e impilati, pronti per il trasporto, avendo ancora i rami attaccati, hanno danneggiato il suolo essendo stati trascinati durante il loro percorso, questa pratica può apportare danni ai corsi d'acqua, causare erosioni e, quindi, compromettere l'ambiente nel suo complesso.

Secondo quanto pubblicato nel reportage per "The New Republic", gli ambientalisti di Agent Green accusano IKEA in modo diretto, documentando con immagini il momento in cui la società "stava deforestando senza autorizzazioni o valutazioni dell'impatto ambientale in una foresta secolare".

Alle diverse incriminazioni la risposta di IKEA non si è fatta attendere; infatti, un portavoce ha dichiarato che l'azienda non accetta legno tagliato illegalmente, avvalendosi di controlli, documentazioni e diverse garanzie.

Rimane il dubbio che l'azienda possa aver detto la verità riguardo questi aspetti, poiché non è la prima volta che si trova al centro di polemiche riguardanti il modo in cui opera nell'approvvigionamento del legname; nel 2012 da un rapporto del Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente e l'Interpol era stato scoperto che una percentuale tra il 15% e il 30% del volume di legno in commercio nel mondo era stato ottenuto in modo illegale.

Più recentemente, nel 2021, un'ulteriore indagine di Earthsight, un gruppo ambientalista di Londra, aveva constatato che l'impresa probabilmente usufruiva da anni del legno russo ottenuto illegalmente. Tornando alle contestazioni mosse ultimamente con riferimento all'approvvigionamento in Romania, si può concludere che, essendo molto alta la domanda di legname da parte di IKEA ed essendo altrettanto elevato il livello di deforestazione illegale in Romania, rimangono i dubbi sull'integrità etica che l'impresa vanta di avere, con il sospetto che in questi casi si tratti esclusivamente di greenwashing.

3.5.3 Reputazione

Nel complesso IKEA ha una reputazione che può considerarsi buona dal punto di vista della tutela dell'ambiente, ciò è legato al fatto che promuove molte iniziative che mirano ad uno sviluppo sostenibile.

Le azioni che l'azienda dichiara di attuare, in base al sito ufficiale o ai suoi report portano i consumatori a pensare che sia molto attenta ai bisogni della popolazione ed alla sostenibilità; questo aspetto inizia ad avere delle crepe nel momento in cui si analizza più a fondo l'operato dell'azienda, infatti, essa è stata più volte protagonista di indagini o accuse legate al suo lato "sostenibile" ed al suo reale impegno per un'economia circolare.

Gli episodi trattati nei paragrafi precedenti mostrano un orientamento dell'impresa non conforme con gli obiettivi dichiarati dalla stessa e tali questioni sicuramente intaccano la reputazione che si è costruita nel tempo.

Per mantenere un'immagine positiva di sé è necessario mantenere una coerenza tra le affermazioni e le azioni effettive che vengono svolte, in questo modo si può costruire un certo grado di credibilità agli occhi dei consumatori e di tutti gli interessati.

In caso contrario, si rischierebbe di perdere tutti i benefici dovuti alle azioni positive svolte nel tempo. Nello specifico IKEA, a seguito delle diverse accuse che ha dovuto fronteggiare, è risultata agli occhi di molti un'azienda solo apparentemente attenta a determinate tematiche, ma nella realtà impegnata nel raggiungimento del mero profitto, con prodotti a basso costo e attività non del tutto etiche per la loro fabbricazione.

È necessario sottolineare come l'azienda svedese, che comunque in parte è intenta a migliorare in un'ottica di sostenibilità ambientale, visti i suoi obiettivi di medio-lungo termine, possa essere considerata un esempio del fenomeno di greenwashing, messo in atto per risultare impeccabile quando non lo è realmente.

Questo tipo di tecnica, ormai non troppo difficile da individuare, porta ad un crollo istantaneo della reputazione dell'azienda, la quale ne risente da tutti i punti di vista, ivi compreso quello economico.

Un'impresa la cui immagine non è trasparente, ma al contrario macchiata da accuse e contestazioni di vario tipo, subisce un crollo di fiducia da parte dei consumatori e di chi ha a che fare con essa. Questo determina un calo delle vendite, nel caso di clienti particolarmente sensibili ai temi ambientali, ma anche una diminuzione di fiducia da parte di tutti gli stakeholder, i quali, non considerando più la società come affidabile, potrebbero decidere, ad esempio, di non concedere prestiti, non investire o, addirittura, rivolgersi alla concorrenza.

Per tali motivi, il greenwashing non dovrebbe mai essere considerato come una strategia che porta dei frutti, poiché è altamente probabile che nel medio-lungo termine, anche grazie alle norme sempre più stringenti riguardo gli aspetti ambientali e sociali, la “truffa” venga scoperta e l'azienda debba ritrovarsi a fronteggiare moltissimi aspetti negativi derivati dalle sue azioni.

Conclusioni

Da queste ultime analisi è possibile confermare l'ipotesi posta in partenza, ovvero quanto le scelte etiche delle imprese possano impattare positivamente sulle loro attività di business, e come, al contrario, comportamenti non attenti alle esigenze della società e del pianeta abbiano un'influenza negativa.

Nell'elaborato è stato preso, inizialmente, in esame il comportamento di BMW Group, un'azienda che negli anni ha mostrato impegno e trasparenza nelle sue azioni, in particolare verso quelle che mirano ad un miglioramento da un punto di vista sociale e ambientale.

È stata quindi analizzata la performance dell'azienda in relazione all'attuazione delle sue pratiche, mostrando quanto queste implementassero il suo valore, la sua reputazione e, di conseguenza, i suoi profitti.

Successivamente, è stato analizzato il comportamento, sempre dal punto di vista etico e ambientale, di IKEA, la quale, come BMW, ha sempre mostrato un interesse attivo verso uno sviluppo sostenibile della sua attività.

La differenza, riscontrata in questo secondo caso, sta nel fatto che IKEA è stata più volte accusata di attuare pratiche di greenwashing, mostrando un'apparenza che poi è stata in parte smentita dall'analisi dei fatti.

Questo ha portato ad una perdita di credibilità per l'azienda, che di conseguenza ha influenzato negativamente l'immagine e la reputazione della stessa, nonché il suo business nel complesso, e perché in questo modo i suoi prodotti sono risultati meno appetibili per i consumatori, perdendo competitività sul mercato.

Tali circostanze hanno confermato il legame stretto che esiste tra l'impegno delle imprese nel soddisfare le esigenze della società moderna con particolare attenzione all'ambiente, e le performance di tali imprese a livello economico, con la conseguenza che il miglioramento dell'ambiente esterno, ma anche interno, all'azienda influisce inevitabilmente sul suo business.

Bibliografia

- about.ikea.com*. (s.d.). Tratto da <https://about.ikea.com/en/sustainability/responsible-sourcing/being-forest-positive#>
- BMW e sostenibilità*. (s.d.). Tratto da [bmw.com](https://www.bmw.com/it/innovation/sostenibilita-per-bmw.html): <https://www.bmw.com/it/innovation/sostenibilita-per-bmw.html>
- BMW Group Code on Human Rights and Working Conditions*. (2019). Tratto da https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2019/2019-BMW-Group-Code-on-human-rights.pdf
- Cavallo, P. (s.d.). Lo sviluppo sostenibile: esternalità e danno ambientale.
- Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*. FrancoAngeli.
- Delle Nazioni Unite, O. (2015). Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. *Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25*.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing . *California management review*.
- Dudovski, J. (2016). *Research Methodology.net*. Tratto da BMW CSR Overview: <https://research-methodology.net/bmw-csr-overview/>
- Europea, C. (2019). Accordo di Parigi. *Disponibile online al link: https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_it*.
- Gazzola, P. (2012). CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile. *Economia Aziendale Online-2*.
- Grant, J. (2010). *The green marketing manifesto*. Brioschi.
- Henisz, W., Koller, T., & Nuttall, R. (2019). Five ways that ESG creates value.
- Hohnen, P., & Potts, J. (2007). Corporate social responsibility. *An implementation guide for business*.
- Hrtmann, P., Ibáñez, V. A., & Sainz, F. J. (2005). Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies. *marketing intelligence & planning*.
- IKEA Sustainability Report*. (s.d.). Tratto da <https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/aboutikea/newsroom/publications/documents/ikea-sustainability-report-fy21.pdf?rev=6d09c40ec452441091b10d9212718192&hash=1A1FDACCB00D35EE9D64428D85CA6C4E>
- ikea.com*. (s.d.). Tratto da <https://www.ikea.com/ch/it/this-is-ikea/about-us/history-pubad29a981>
- Iraldo, F., & Melis, M. (2012). *Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*. Il sole 24 ore.

- Kinoti, M. W. (2011). Green marketing intervention strategies and sustainable development: a conceptual paper. *International journal of business and social science*.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing management*. Pearson.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International journal of management reviews*.
- Mahmoud, T. O. (2019). Green marketing: a marketing mix concept. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (s.d.). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal*.
- Merciniak, A. (2009). Greenwashing as an example of ecological marketing misleading practices. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe* .
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*.
- Ottman, J. A., Stafford, E. R., & Hartman, C. L. (2006). Avoiding green marketing myopia: Ways to improve consumer appeal for environmentally preferable products. *Environment: science and policy for sustainable development*.
- Produzione sostenibile e sostenibilità.* (s.d.). Tratto da BMW.it: <https://www.bmw.it/it/topics/fascination-bmw/electromobility2020/sostenibilita.html>
- Sarkar, A. N. (2012). Green branding and eco-innovations for evolving a sustainable green marketing strategy. *Asia-Pacific Journal of management research and innovation*.
- Solaiman, M., Osman, A., & Halim, M. S. (2015). Green marketing: A marketing mix point of view. *International Journal of Business and Technopreneurship*.
- Suciarto Athanasius, S., & Bekt Retnawati, B. (2019). Identification of green marketing strategies: prospective of a developing country. *Innovative Marketing*.
- Tuz, A., & Sertyeşilışık, B. (2022). Modelling a new marketing strategy in the real estate market: lean and green mass marketing mix tools. *Periodica polytechnica social and management sciences*.