



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in ECONOMIA E COMMERCIO

**GREEN MARKETING: comunicazione
sostenibile e sviluppo di un nuovo modello di
consumo**

**GREEN MARKETING: sustainable
communication and development of a new
consumption model**

Relatore:

Prof. Temperini Valerio

Rapporto finale di:

Luciani Sofia

Anno Accademico 2020/2021

*Ai miei genitori, che mi sono stati vicini nei momenti più difficili,
momenti che sono presenti in ogni strada degna di essere percorsa.
A Chiara, che è stata la mia luce
quando la strada era buia*

INDICE

Introduzione.....	5
Capitolo I - La sfida del Green Marketing e la rivoluzione sostenibile.....	7
Introduzione.....	7
1.1 – Il Green Marketing.....	8
1.1.1 – Le origini.....	8
1.1.2 – Elementi del Green Marketing.....	8
1.1.3 – La matrice del Green Marketing.....	10
1.2 – Il concetto di sostenibilità e l’approccio del ciclo di vita.....	14
1.2.1 – La sostenibilità come obiettivo.....	14
1.2.2 – Cosa vuol dire essere sostenibili?.....	16
1.2.3 – L’approccio del ciclo di vita.....	18
Capitolo II - Condividere la responsabilità: comunicazione sostenibile e greenwashing.....	19
Introduzione.....	19
2.1 – La Corporate Social Responsibility: un benessere diffuso....	20
2.2 – La comunicazione sostenibile.....	23
2.2.1 – Comunicare la sostenibilità.....	23
2.2.2 – Caratteristiche della comunicazione sostenibile.....	26
2.2.3 – Il fenomeno del Greenwashing.....	28

Capitolo III – Il Green Marketing nelle realtà organizzative.....	32
Introduzione.....	32
3.1 – FILENI.....	32
3.2 – IKEA.....	36
Conclusioni.....	42
Riferimenti bibliografici.....	44
Libri e articoli scientifici.....	44
Webgrafia.....	46

Introduzione

Nella mia tesi per la laurea triennale ho deciso di studiare il Green Marketing, inteso come un'attività al tempo stesso commerciale e ambientale, che riesca a coinvolgere in modo attivo il cliente. Il vero Green Marketing è un incontro fortunato, che nasce dall'unione tra l'ecologia e il marketing. Tutti noi solitamente pensiamo e ci aspettiamo che il Governo e le organizzazioni senza scopo di lucro prendano l'iniziativa per alleviare la crisi climatica e non consideriamo che anche le imprese e, noi tutti, come individui, abbiamo un ruolo molto importante da svolgere.

Una comunicazione efficace sul cambiamento climatico può giocare un ruolo chiave nel cambiare gli atteggiamenti, evolvere le norme sociali ed espandere il sostegno all'azione.

La tesi ha l'obiettivo di descrivere e approfondire i concetti di Green Marketing, di sostenibilità e di comunicazione sostenibile a livello aziendale. Per farlo ho suddiviso il lavoro in tre capitoli.

Il primo capitolo si articola in due parti. Nella prima parte viene illustrato il concetto del Green Marketing, partendo dalle sue origini, passando all'analisi del suo scopo di base, fino ad arrivare all'esposizione e all'esemplificazione di alcuni tipi di Green Marketing adottati dalle aziende in base agli obiettivi che lo stesso si pone.

Nella seconda parte viene presa in considerazione l'altra tematica a cui si lega indissolubilmente il Green Marketing: la sostenibilità. La sostenibilità è prima di tutto un principio che dovrebbe esser parte dell'umanità tutta, un obiettivo che ognuno di noi, nel nostro piccolo, ogni giorno, dovremmo puntare a raggiungere. Nello specifico viene discussa

la sostenibilità aziendale, specificando cosa significa essere un'azienda che agisce in modo sostenibile e qual è un modo efficace per arrivare a farlo.

Il secondo capitolo è incentrato sulla comunicazione, discriminante fondamentale del Green Marketing e della sostenibilità stessa. Infatti la comunicazione fa la differenza nel contribuire a costruire una soluzione e le aziende possono sfruttarla per portare la platea dei consumatori verso una mentalità e uno stile di vita sostenibili. Ma, quella sostenibile è una comunicazione diversa da quella tradizionale: come il Green Marketing non ha per scopo ultimo il profitto, così la comunicazione sostenibile non punta soltanto a persuadere il consumatore. Piuttosto educa e predica per raggiungere il risultato finale di rendere il consumatore etico. Il consumatore etico è esperto, non è soltanto informato, ma mette in pratica ciò che pensa e soprattutto lo insegna ad altri, questo è il passo più importante verso il cambiamento.

È questa la più grande sfida del nuovo marketing, e c'è una fondamentale differenza tra una buona comunicazione, che penetra nella vita delle persone e riesce nell'intento di ottenere cambiamenti radicali e, al contrario, una comunicazione errata. La comunicazione sostenibile fa in modo che l'alternativa verde appaia normale e accettabile, al contrario il greenwashing (comunicazione errata) fa apparire verdi le attività normali.

Nel terzo capitolo sono protagonisti due casi aziendali: Fileni e Ikea. La scelta è ricaduta su di loro in quanto sono due aziende completamente diverse una dall'altra, sia nel settore in cui operano, sia nelle dimensioni e nel mercato e contesto di riferimento. Tuttavia hanno una linea di condotta in comune: entrambe si sono differenziate per i principi etici e sostenibili su cui hanno, fin da subito, fondato la loro filosofia aziendale e in base ai quali, ogni giorno, agiscono.

Questo per dimostrare che essere green è una possibilità che è potenzialmente nelle corde di tutte le aziende, non è una strategia di nicchia, ma è un'opportunità che può essere inserita in ogni core activity: la decisione di chi essere e di come agire spetta soltanto all'azienda stessa.

CAPITOLO I - LA SFIDA DEL GREEN MARKETING E LA RIVOLUZIONE SOSTENIBILE

Introduzione

La sostenibilità e il marketing possono sembrare in opposizione: una cerca di farci consumare di meno, l'altro di più. Una rifiuta il consumismo, l'altro invece lo alimenta. È da considerare, però, il contesto comune in cui operano, quello di un mondo dominato dagli effetti distruttivi del cambiamento climatico. Questi ultimi devono inevitabilmente essere limitati e, il marketing dando il suo contributo "vendendo" nuovi stili di vita può farlo. È possibile quindi mantenere la prosperità economica pur perseguendo obiettivi ambientali ed etici, ed è proprio quello che si intende con sostenibilità. Quello del marketing e della sostenibilità è un incontro fortunato nella misura in cui quello che fa bene all'ambiente fa bene anche al business: per ottenere questo risultato la sostenibilità non può essere una semplice operazione di marketing o una dichiarazione di intenti, ma una vera e propria filosofia aziendale.

1.1 - IL GREEN MARKETING

1.1.1 - Le origini

Il termine green marketing comincia ad essere usato tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, ma è stato discusso per la prima volta qualche anno prima. Infatti nel 1975 l'American Marketing Association (AMA) tiene il primo laboratorio in "Ecological marketing" e tenta di riunire accademici, professionisti e responsabili delle politiche pubbliche per esaminare l'impatto del marketing sull'ambiente naturale. Si vuole provare, quindi, a creare un legame tra la funzione aziendale e i bisogni sempre più urgenti in tema ambientale. Nel 1987, viene fatto ancora un passo avanti. Infatti la Commissione Brundtland redige il primo documento internazionale sul tema dell'ambiente e della sostenibilità: vengono definiti in modo chiaro la natura e lo scopo dello sviluppo sostenibile. Il rapporto Brundtland¹ definisce lo sviluppo come sostenibile quando esso riesce a soddisfare i bisogni delle generazioni presenti senza contrastare quelli delle generazioni future; concorre alla diffusione di un modo di pensare sostenibile nelle attività di ogni giorno.

Si è raggiunto un punto di svolta riguardo a consapevolezza, coinvolgimento e potenzialità di cambiamento, ora occorre dotare le imprese dei mezzi giusti e necessari per agire.

1.1.2 - Elementi del Green Marketing

Il Green Marketing può essere visto come un mezzo per raggiungere due funzioni fondamentali: differenziarsi dalla concorrenza e contemporaneamente combattere i problemi ambientali. Il suo obiettivo principale è quindi quello di persuadere le persone ad adottare stili

¹ Rapporto Brundtland "Our Common Future", Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo del 1987

di vita più sostenibili e contemporaneamente sensibilizzare i consumatori verso i marchi più attenti alla responsabilità aziendale.

È un fenomeno complesso, che mira ad uno sviluppo sociale ed economico equilibrato ed etico; tuttavia non è facile rendere tale fenomeno effettivo e non soltanto un “bandwagon”, cioè una tendenza a cui la gente partecipa semplicemente perché altri lo stanno già facendo.

Occorre capire la via giusta da percorrere. In passato, negli ultimi anni '80, uno dei più grandi errori è stato quello di sfruttare i problemi ambientali per fini commerciali. L'obiettivo deve essere, quindi, quello di trovare interessi che siano comuni sia al marketing che all'ecologia; chi si occupa di green marketing deve, necessariamente, avere dimestichezza con le questioni ambientali. Bisogna inoltre crederci e convincere tutta l'organizzazione a volere che le attività si svolgano su una base ecocompatibile.

Per avvicinarsi al green marketing sostenibile non bastano operazioni truccate e ritocchi superficiali e marginali, poiché i problemi ambientali richiedono veri e propri salti di qualità, una netta e definita discontinuità dal passato.

Per raggiungere l'obiettivo del green marketing, cioè quello di un matrimonio tra l'ecologia e il profitto si deve sfruttare l'innovazione: essere capaci di cogliere idee originali e alternative, che portino vantaggi ad entrambe le parti.

La vera sfida per il marketing è quella di persuadere le persone a cambiare i propri stili di vita, rendendo, però, la cosa il più possibile attraente e soprattutto normale, riuscendo a farla percepire secondo un'altra veste culturale.

Il suo potere è quindi, potenzialmente, quello di ampliare la platea di persone che sono desiderose e capaci di fare scelte sostenibili. Ci sono diversi modi per esercitarlo. L'informazione è sicuramente essenziale: acquisendo la conoscenza di queste tematiche la volontà di cambiare sarà maggiore. Gli stili di vita devono essere sostenibili e la cultura di essi

deve essere diffusa a quella parte di popolazione che si autodefinisce *working class*, non soltanto alla *middle class*. Inoltre deve essere svolta una vera e propria azione culturale, rendendo cioè attraenti in termini culturali quelle che vengono viste come stravaganze ecologiche. (Jhon Grant, 2009)

1.1.3 - La matrice del Green Marketing

Cos'è effettivamente il green marketing? Attualmente potremmo descriverlo come una sorta di contenitore. Infatti ci sono diversi tipi di green marketing, che derivano essenzialmente da un approccio analitico agli obiettivi che lo stesso si pone.

Come espone Jhon Grant nel “Green marketing, il manifesto” (2009) gli obiettivi possono essere raggruppati in tre macrocategorie:

- A) *Verde*: stabilire nuovi standard per i prodotti, le politiche e i processi responsabili.
- B) *Più verde*: condividere la responsabilità con i clienti.
- C) *Verdissimo*: sostenere l'innovazione attraverso nuove abitudini, nuovi servizi e nuovi business model.

Una volta stabiliti gli obiettivi, si passa a definire i livelli in cui qualsiasi tipo di marketing può lavorare:

1. **Personale**. Il marketing è orientato a mostrare al cliente i vantaggi che potrebbe trarre dall'acquistare un determinato prodotto, rivolgendosi anche alle sue abitudini personali.
2. **Sociale**. Orientandosi verso questo tipo di marketing, le aziende pongono particolare attenzione al branding, all'identità, al significato che un pubblico specifico associa al loro marchio, creando una comunità.

3. Pubblico. L'azienda opera in un contesto, fatto di altre aziende e di mercati. Opera per essere credibile agli occhi del consumatore, per essere vista come un opinion leader e, in alcuni casi, anche un partner culturale.

Da questo processo di analisi si ottiene una matrice di struttura 3x3x2 che indica quali sono le possibilità presenti all'interno del contenitore del green marketing e quali sono le sue varietà. Gli approcci contenuti nella matrice non sono a priori uno migliore dell'altro, ma bisogna sempre fare una valutazione del tipo di prodotto, del tipo di azienda o marchio con cui si sta operando. Per orientarsi meglio è necessario esaminare le tre colonne e le tre righe della matrice.

	A. Verde	B. Più verde	C. Verdissimo
1. Aziende & mercati	Framing o pointing	Educazione o militanza	Produzione sociale o profit
2. Social brand & identità	Certificazione ambientale o Cause-related marketing	Esclusivo o inclusivo	Tradizione o moda
3. Prodotti & abitudini personali	Meno o più	Convertire o tagliare	Tesaurizzare o condividere
	Stabilire nuovi standard Comunicare	Condividere la responsabilità Collaborare	Sostenere l'innovazione Rimodellare la cultura

FIGURA 1-1: MATRICE CON ESEMPI DEL GREEN MARKETING (JHON GRANT, 2009)

L'obiettivo *verde* consegue solo il primo dei tre obiettivi del green marketing, cioè quello dei risultati commerciali. Infatti l'azienda in questione si impegna ad operare cambiamenti nei processi di approvvigionamento e nella supply chain, ma la maggior parte della responsabilità viene lasciata ai consumatori che, scegliendo di acquistare i prodotti di quell'azienda, agiscono per un mondo più sostenibile. Si tratta essenzialmente di un lavoro di vendita e un modello di

comunicazione, quindi il marketing punta a creare consapevolezza e superiorità percepita: è un approccio tradizionale al marketing.

L'obiettivo *più verde* è proprio di aziende e di marchi che abbracciano un nuovo marketing, collaborativo e partecipativo. È in grado di sfruttare il passaparola, le esperienze e gli eventi legati ad un marchio, l'educazione e la comunità. Vuol dire perseguire due degli obiettivi del green marketing, i risultati commerciali e, contemporaneamente, i risultati ambientali.

Non si tratta di un solo programma di vendita della propria sostenibilità, ma si cerca di coinvolgere le persone in un programma pubblico, in una attività, in una comunità. Tuttavia questo tipo di marketing generalmente non riesce anche a migliorare l'incidenza ambientale dei trasporti.

L'obiettivo *verdissimo* mira ad effettuare una vera e propria rivoluzione dell'innovazione sostenibile. Gli investitori stanno investendo sulle start up del climate tech, così si definiscono quei settori impegnati nella sfida di "decarbonizzare" l'economia mondiale, con lo scopo di raggiungere emissioni zero nel 2050. La rivoluzione è a 360°: dalle nuove idee per eco-abitazioni intelligenti, ai trasporti, al retail, fino all'organizzazione del lavoro e con buone probabilità anche del sistema legislativo e fiscale.

Gli approcci classificati in questa colonna si avvicinano di più al conseguimento di tutti e tre gli obiettivi: risultati commerciali, ambientali e culturali.

Andando ad analizzare ogni quadrante della matrice, quindi andando ad incrociare ogni obiettivo con il rispettivo livello di operazione, si possono comprendere diversi approcci concreti al green marketing.

A1: punta a *dare l'esempio*, si cerca di mostrare alla gente che l'azienda sta fissando nuovi standard, attraverso due modi. Uno è parlare dei principi a cui ci si ispira e delle operazioni che

si pensano di effettuare per realizzarli; l'altro è proporre esempi concreti e specifici dei nuovi prodotti sviluppati dall'azienda.

A2: si associa a *partner credibili*. In concreto si punta ad ottenere una certificazione ambientale, attraverso forme di accordo con Soil Association, Carbon Trust, ma anche partnership con un ente benefico o una ONG.

A3: si *sottolineano i vantaggi collaterali*. La sostenibilità punta al bene comune; per questo spesso i produttori dei beni di consumo preferiscono promuovere altri vantaggi dei loro prodotti, che sono le conseguenze della progettazione sostenibile. Ad esempio il risparmio e un'alimentazione più sana.

B1: si *sviluppa il mercato*. È il caso di aziende che possiedono già riconoscimenti ben definiti grazie a importanti programmi di sostenibilità; riescono ad avere dei benefici portando l'azione pubblica e la domanda dei consumatori ad agire in quella direzione. Questo si ottiene informando le persone o concentrandosi sul lato emotivo della questione.

B2: si *creano nuovi brand tribali*. Ci sono molti marchi forti che nascono grazie a dei particolari utilizzatori, di cui diventano l'icona. Possono essere marchi associati a creazioni esclusive e di tendenza, oppure marchi alla portata di tutti, basati sull'empatia, che godono di un seguito popolare.

B3: si *cambiano le abitudini d'uso*. Le aziende possono sicuramente condizionare il proprio contributo ambientale collaborando con i clienti e indirizzando i loro comportamenti, attraverso l'uso di parole chiave della sostenibilità: riduzione, riutilizzo e riciclo.

C1: si *creano nuovi business concept*. Creare un mercato nuovo con un impatto ecologico più ridotto, grazie ad un diverso modello di business e a nuove operazioni. Si tratta di riprogettare il mondo del quotidiano o la cultura e, molte di queste operazioni si basano sui principi del web (ad esempio l'interazione tra i prosumer e gli investitori commerciali).

C2: si ideano cavalli di Troia. Riuscire a mettere in pratica l'innovazione sostenibile proponendola sotto una forma culturale; vengono infatti accettate più facilmente quelle idee che risultano familiari, magari rivisitate, ma provenienti in ogni caso dalla cultura tradizionale.

C3: si agisce sugli stili di consumo. Si tratta essenzialmente della strategia finale del green marketing: fornire alternative attraenti e praticabili agli attuali stili di consumo non sostenibili. Occorre persuadere la gente a dare più valore alle cose usandole più a lungo, ma anche a possedere meno, attraverso la condivisione o il noleggio.

1.2 - IL CONCETTO DI SOSTENIBILITA' E L'APPROCCIO DEL CICLO DI VITA

1.2.1 - La sostenibilità come obiettivo

Nel 1987 la commissione Brundtland pubblica il rapporto su ambiente e sviluppo, il suo titolo è "Il futuro di noi tutti".

Il XX secolo è stato sicuramente periodo di cambiamenti economici-industriali di alto valore, i quali hanno fatto sì che l'umanità assistesse ad un processo di evoluzione economica, sociale e politica senza precedenti. L'industria è cresciuta a livelli esponenziali, dando vita ad un'impresa dedita unicamente alla grande produzione e alla propria crescita.

Inevitabilmente, quando la produzione industriale è arrivata all'apice sono emerse anche le conseguenze negative legate ad essa, prime fra tutte l'inquinamento e il degrado ambientale.

Il principio di sostenibilità nasce per affrontare tali conseguenze. È un principio che esprime la necessità di equilibrare crescita sociale, sviluppo economico e tutela dell'ambiente, non solo per difendere il presente, ma soprattutto per tutelare il futuro dell'intera umanità. Non può essere inteso soltanto come un principio, ma come un obiettivo. Non è ancora stato raggiunto, in quanto si tratta di un obiettivo complesso e sempre in movimento. La crescita sostenibile è

stata oggetto di dibattiti politici, di conferenze fra i governi di tutto il mondo, di studi scientifici e di innovazioni tecnologiche. E oggi, ancora di più, continua ad essere protagonista. Occorre capire come razionalizzare le risorse e, contemporaneamente, individuare i limiti entro i quali il progresso può spingersi prima di trasformarsi in degrado. È per questo che il principio di sviluppo sostenibile costituisce un obiettivo che si modifica nel tempo, si adatta al progresso della società, senza estinguersi mai, è un obiettivo immortale.

Il rapporto Bruntland definisce lo sviluppo sostenibile come uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri. Esso nasce da tre indiscutibili osservazioni, le quali disegnano le sfide per l'intera umanità. In primo luogo, dall'analisi del rapporto uomo-ambiente emerge la necessità di superare le tradizionali forme di sovranità nazionale. I beni che trascendono i confini nazionali, che sono alla base dell'interdipendenza ecologica ed economica tra i diversi Paesi, sono in aumento continuo. Per questo si ha bisogno di norme concordate, condivise, eque ed applicabili, che regolamentino i diritti e i doveri degli Stati.

In secondo luogo, dallo studio del rapporto fra uomo e ambiente scaturiscono riflessioni riguardo alle conseguenze che le tensioni politiche e i conflitti militari hanno sull'ambiente. In ultimo, sempre dall'analisi dell'integrazione uomo-ambiente sorgono problematiche che, per essere risolte, richiedono processi decisionali che siano paralleli a più Stati e orientati al lungo periodo, una collaborazione costante tra i responsabili della gestione delle risorse naturali e della protezione ambientale con coloro che si occupano della gestione dell'economia. In sintesi dallo studio del rapporto uomo-ambiente emerge la necessità di operare profondi mutamenti, a livello nazionale ed internazionale. Mutamenti che richiedono di entrare in azione in diversi profili: occuparsi delle fonti, affrontare gli effetti, valutare i rischi globali, compiere scelte in base a informazioni specifiche, fornire i mezzi legali per farlo, investire nel futuro dell'umanità

tutta. Soltanto riuscendo a realizzare tali profondi cambiamenti, si potrà parlare di equilibrio fra uomo e natura.

Alla luce di queste considerazioni, si può affermare con certezza che oggi il mondo è cambiato. Infatti la popolazione sembra maturare sempre di più la consapevolezza che il benessere generale debba basarsi su una visione economica che tenga conto della qualità della vita da una parte e della salvaguardia ambientale e sociale dall'altra.

La sostenibilità diventa quindi imprescindibile a tutti i livelli: dalla pubblica amministrazione al sistema imprenditoriale, dal mondo del consumo alla collettività tipicamente intesa. È imprescindibile non solo perché sostiene una visione e un approccio etico, ma anche perché rappresenta sicuramente una leva differenziale sulla quale costruire un vantaggio competitivo e in prospettiva può rappresentare una condizione necessaria per entrare nell'agorà del mercato.

1.2.2 - Cosa vuol dire essere sostenibili?

La sostenibilità per le aziende è più di un semplice movimento di riforma interna: significa prendersi in carico il compito di assicurare a tutti una migliore qualità della vita, adesso e per le generazioni future.

Passare ad un business sostenibile significa prendere decisioni che non sono basate esclusivamente su fattori finanziari, ma anche sull'impatto sociale e ambientale. Si tratta quindi di cercare soluzioni win-win, quelle che Jhon Grant chiama incontri fortunati.

La sostenibilità diventa una filosofia aziendale che taglia in modo trasversale tutta la struttura e va ad integrarsi in tutte le attività aziendali: spesso si parte da una rimodulazione del DNA aziendale, fino ad arrivare ad una revisione in chiave green dei processi e dei prodotti. Tuttavia l'azienda, mentre punta alla sostenibilità economica, deve anche tener conto del contesto in cui opera, quindi degli equilibri sociali e ambientali, rispondendo in modo efficace ed efficiente

non solo ai clienti, ma anche ai propri stakeholders. Le tre direttrici (sostenibilità economica, ambientale e sociale), sono tra loro strettamente correlate.

C'è una via che offre una soluzione reale ai cambiamenti di scenario: il modello della *sustainable corporation*, cioè quell'azienda che fonda la sua azione su mission, filosofia, valori, strategie, politiche, processi, interazioni, relazioni e prodotti fortemente orientati alla sostenibilità ambientale e sociale (Elkington 1994).

I riferimenti quindi diventano le 3 P teorizzate dal modello della *Triple bottom line* di Elkington: *Profit, Planet, People* (Elkington 1997). Questo modello identifica quel principio in base al quale le imprese dovrebbero prendere decisioni organizzative che perseguano tre obiettivi: equità sociale, qualità ambientale e prosperità economica.

I tre principi cardine di questo modello sono i seguenti:

- L'introduzione di uno scopo sociale: l'idea dietro l'aspetto sociale si misura con la volontà dell'azienda di migliorare la qualità della vita di tutti quei soggetti che hanno una relazione diretta o indiretta con essa. Quindi i dipendenti, a cui si cerca di ridurre lo stress derivante dal carico lavorativo, aumentare la sicurezza sul lavoro, attribuire mansioni più coinvolgenti e impegnarsi a retribuirli per le loro competenze e capacità; dei clienti, a cui si cerca di attribuire un buon livello di sicurezza e di qualità dei propri prodotti e servizi; si tiene conto contestualmente della comunità di riferimento dell'impresa, quindi si prendono in considerazione tutti gli interessi in capo agli stakeholders.
- La linea ambientale: si intende garantire il minor danno possibile che l'attività aziendale può recare all'ambiente. È un aspetto importante per i danni che l'intero pianeta riceve. Ci sono diverse modalità per adoperarsi a raggiungere tale obiettivo:

abbattimento delle emissioni di gas e di altre sostanze inquinanti, attento recupero degli scarti, riciclabilità dei materiali, intelligente consumo energetico.

- La linea economica: è sempre stata alla base di ogni attività di azienda e per questo sempre presente. È a carico del top management, che ha il compito di rappresentare gli interessi della società. Deve utilizzare le risorse aziendali in modo efficace ed efficiente per ottenere i risultati richiesti dagli azionisti.

Questa teoria, in sintesi, conferma che le decisioni aziendali non devono essere prese più solo seguendo la razionalità economica, ma si deve necessariamente tener conto dei risvolti sociali ed ambientali. Il concetto di profitto va quindi oltre la mera sfera economica e si fonde con le altre due P del modello di Elkington. L'azienda deve avere un occhio di riguardo per le persone, sia interne che esterne ad essa, ma anche per l'eco-sistema nel quale opera, riponendo la massima attenzione agli impatti ambientali dei propri processi.

1.2.3 - L'approccio del ciclo di vita

Analizzando gli aspetti ambientali, le direttrici sulle quali costruire un approccio sostenibile sono essenzialmente due: il miglioramento della performance dei prodotti e il miglioramento degli impatti ambientali dei processi produttivi.

In questo senso può essere di vitale importanza adottare sistemi come l'*LCA*², cioè l'analisi del ciclo di vita (life cycle assessment): è un metodo per identificare e quantificare le conseguenze ambientali causate da azioni umane legate alla produzione di un certo bene o servizio. Il ciclo deve essere analizzato "dalla culla alla culla" per abbracciare una visione circolare: dall'analisi degli impatti delle fasi di estrazione, lavorazione e consegna delle materie prime, alla

² <https://blog.exsulting.com/consigli-di-sostenibilita/lca-life-cycle-assessment-cosa-come-funziona/>

valutazione delle fasi di distribuzione, uso, manutenzione e dismissione del prodotto finito. In questo modo si riesce a costruire un quadro completo e dettagliato degli impatti e, più in generale, di tutte le interazioni ambientali del prodotto.

Seguendo la logica di questa ottica, l'azienda dovrebbe riuscire a mantenere il potere di controllo anche dei processi a monte e a valle.

A monte dovrebbe intervenire selezionando i migliori fornitori in termini di sostenibilità, avviando con questi partnership forti, anche in ottica di innovazione e sviluppo congiunto di materie prime e semilavorati più sostenibili.

A valle, anche grazie alla comunicazione, dovrebbe sostenere il recepimento e la diffusione di nuovi stili di consumo, di smaltimento del prodotto più *green*.

La sostenibilità diventa quindi una sostenibilità di filiera, per questo il punto di vista deve essere ampio e improntato verso tutta la catena del valore.

CAPITOLO II – CONDIVIDERE LA RESPONSABILITA': COMUNICAZIONE SOSTENIBILE E GREENWASHING

Introduzione

Negli ultimi anni la *Corporate Social Responsibility (CSR)* ha acquisito un ruolo rilevante, tanto da diventare una delle priorità strategiche delle principali corporation globali. È stata infatti scardinata quella che era l'impostazione classica, che definiva la ragion d'essere dell'impresa nella sua capacità di generare guadagno; oggi è accompagnata da una visione

orientata a condividere il valore generato dal business con la società civile, gli individui e l'ambiente.

La Comunità Europea³, nel 2001 ha definito la Corporate Social Responsibility aziendale 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”.

Oggi questo concetto permea ogni aspetto della vita aziendale, con uno sguardo che va oltre il breve termine e proietta l'impresa avanti nel futuro, riflettendo sulle prossime generazioni.

Tutto ciò si riallaccia al nuovo marketing: è avvenuta una transizione dal vendere al condividere una passione. Il progresso dei sistemi di *customer relationship management (CRM)* rende, infatti, le proposte sempre più efficaci, tempestive e interessanti.

Condividere una passione porta a generare un entusiasmo maggiore, attraverso la partecipazione del pubblico e il suo contributo e, di conseguenza, a raggiungere un migliore esito complessivo. Quindi, con il nuovo marketing vengono di fatto ridotte le barriere e le distinzioni tra clienti e azienda; questo è un passaggio chiave nello sviluppo di una società sostenibile, infatti è proprio attraverso il lavoro comune che nasce la prospettiva di muoversi insieme verso la nostra responsabilità collettiva.

Tuttavia, oggi alcune aziende tendono a proporre la sostenibilità, cercando di vendere le proprie credenziali ecologiche. Si generano così fenomeni di greenwashing, attraverso i quali le imprese di fatto strumentalizzano la sostenibilità: applicano i principi del marketing d'immagine, usano tutti i possibili trucchi per far apparire i propri prodotti più ecologici di quanto effettivamente non siano.

³ <https://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A0C385S370/Che-cos-%EF%BF%BD.htm>

2.1 - LA CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY: UN BENESSERE DIFFUSO

Il Libro Verde della Comunità Europea “*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*” già nel 2001 sosteneva che: “La maggior parte delle definizioni della responsabilità sociale delle imprese descrivono questo concetto come l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare a pieno gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le parti interessate. L’esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre agli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese potevano aumentare la propria competitività. L’applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali (formazione, condizioni di lavoro, rapporti tra direzione e personale) può avere, dal canto suo, un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività”.

Si evidenzia, quindi, che l’orientamento alla sostenibilità sociale porta a far sì che nella definizione delle strategie vengano presi in considerazione anche gli aspetti sociali che, poi, si concretizzano a livello operativo attraverso l’implementazione di pratiche volte alla gestione del consenso sociale.

I valori dell’etica e della socialità si immettono come protagonisti nella mission aziendale, infatti non rimangono circoscritti a livello dei vertici aziendali, ma vengono diffusi, condivisi e perseguiti da tutti i soggetti, interni ed esterni all’azienda.

Nasce così un nuovo concetto di valore, non più legato alla sola accezione economica, ma ad un significato di benessere più ampio, largamente inteso. Questo è possibile grazie alla presa di

coscienza dell'importanza della creazione di valore condiviso e al superamento del *cause related marketing*; l'orientamento alla soddisfazione di tutti gli stakeholders (azionisti, collaboratori, fornitori, finanziatori, comunità di riferimento, collettività) e il benessere diffuso assumono il ruolo di protagonisti della definizione del programma strategico, affondando le radici nella mission e coinvolgendo tutta l'azienda. Si giunge così a travalicare il marketing e si arriva al livello di DNA aziendale.

L'ambiente di lavoro in cui vengono inseriti i collaboratori è un ambiente salutare, sicuro, con il giusto clima organizzativo e, in particolare, la loro gratificazione non viene soltanto da piani retributivi adeguati e incentivanti, ma anche da un percorso di formazione che punti ad una crescita continua e meritocratica.

Così, per arrivare a soddisfare i clienti non basta offrire loro prodotti di altissima qualità e perfettamente corrispondenti alle aspettative e ai bisogni, ma occorre far leva su servizi funzionali e puntali che concentrino la loro attenzione nella rispondenza massima di tutte le esigenze, il tutto curando la gestione delle relazioni interpersonali.

I fornitori vengono visti e gestiti come interlocutori preziosi per l'azienda, anche nel caso in cui non offrono prodotti o servizi strategici. Evolvono anche i rapporti con gli stakeholders finanziari, i quali tenderanno sempre più a premiare le aziende sostenibili, in quanto sono ritenute più stabili e sicure; di conseguenza le modalità di finanziamento inseriscono tra i parametri di valutazione, non più soltanto criteri economici, ma anche criteri ambientali e sociali.

L'azienda è sempre più un organismo vivo che interagisce a fondo e, quasi si fonde con il contesto in cui opera; è proprio per questa ragione che deve rispettare il suo equilibrio e impegnarsi responsabilmente per il suo sviluppo e la sua crescita. Lo sguardo aziendale deve essere sempre proiettato in avanti, verso la costruzione di un futuro solido, basato sul

miglioramento continuo, sulle buone pratiche gestionali, sull'efficacia e l'efficienza dell'operato aziendale. La visione e la prospettiva del futuro dovrebbe travalicare il confine aziendale e assumere una valenza sociale, con l'obiettivo di generare valore e prosperare, ma anche distribuirlo all'esterno.

Per rendere tale prospettiva possibile, si instaura un patto sociale tra l'azienda, i suoi stakeholders e le comunità di riferimento; gli attori in campo sono coinvolti con la consapevolezza che l'operato dell'azienda impatta su tutti loro e, per questo, hanno chiare le rispettive responsabilità nell'adempimento dei propri ruoli.

La sostenibilità si evolve nel corso degli anni, seguendo il percorso di un'iperbole, fino ad arrivare ad un nuovo modello economico, una sorta di capitalismo sociale che, se ben applicata da noi tutti, si presenta come soluzione concreta agli evidenti fallimenti, spesso devastanti, portati dallo sfrenato capitalismo di fine millennio.

2.2 - LA COMUNICAZIONE SOSTENIBILE

2.2.1 - Comunicare la sostenibilità

Spesso ci si appropria alla comunicazione della sostenibilità pensandola come uno spin off o un'evoluzione della tradizionale comunicazione commerciale.

Analizzando gli obiettivi delle stesse si nota una prima differenza. L'obiettivo principale della comunicazione commerciale è quello di convincere per indurre all'acquisto, persuadere il target della bontà di un prodotto/azienda rispetto alla concorrenza.

La comunicazione della sostenibilità, invece, punta alla diffusione culturale e allo sviluppo di un nuovo modello di consumo e di un nuovo stile di vita.

Si cerca in primo luogo di creare un collegamento tra gli stakeholders e l'impresa, che evidenzia quanto fatto da quest'ultima sul piano della sostenibilità e quanto tale comportamento risulti in

linea con le aspettative dei primi; in secondo luogo si spinge alla condivisione di una filosofia più ampia.

Nel primo caso quindi, la comunicazione svolge un ruolo divulgativo e permette di comprendere, a target diversi per competenza e interessi (quali sono quelli degli stakeholders) l'approccio sostenibile dell'azienda, evidenziando la congruenza tra tutti i sistemi valoriali in campo.

Nel secondo caso deve essere in grado di accelerare lo sviluppo di una nuova cultura, attivando nelle persone la disponibilità a dare il proprio contributo, rendendo normale vivere secondo uno stile di vita sostenibile ed espandendosi da un'attività ad un'altra.

In tutto questo, anche nella comunicazione sostenibile permane l'intenzione, da parte dell'impresa, di rafforzare la sua reputazione e quindi sviluppare una leva competitiva aggiuntiva. Tuttavia le tecniche, gli strumenti e meccanismi utilizzati differiscono da quelli della comunicazione tradizionale.

In particolare, per quanto riguarda il fronte ambientale, c'è un aspetto importante e differenziale, cioè che la comunicazione diventa un'attività terminale. Infatti, la sostenibilità ambientale di un'azienda si basa su una profonda revisione dei processi e dei prodotti e, per questo, può essere comunicata soltanto al termine di tale percorso, quando si hanno a disposizione dati chiari, misurabili, confrontabili, replicabili e certificati. In questo caso la sostenibilità diventa davvero un vantaggio competitivo concreto; una sua corretta comunicazione contribuisce a costruire un brand credibile, forte, accettato dal mercato. Tuttavia, un'azione di branding non è sufficiente a costituire un percorso di sostenibilità, quest'ultimo necessita di essere avvalorato da una base strutturale e da una revisione completa della filosofia aziendale. E la difficoltà sta proprio in questo passaggio: riuscire a tradurre,

rendendoli fruibili e comprensibili, contenuti e concetti molto complessi a destinatari tra loro disomogenei e non sempre specialistici.

Quando la comunicazione è orientata a creare, diffondere e agevolare un nuovo modello di consumo o un nuovo stile di vita, può essere sviluppata ex ante. In questo caso si fa promotrice di un'attività che, fin dall'esordio, contribuisce concretamente alla costituzione di un'evoluzione culturale, per la quale l'azienda svolge un ruolo comunque da protagonista attiva. Lo sviluppo di tale attività resta sempre quello di portare il mercato a comprendere e premiare le aziende che saranno in grado di dimostrare il proprio impegno nel green.

È un obiettivo alto e di lungo periodo, che utilizza la comunicazione sostenibile per rimodulare non solo le abitudini di consumo, ma per rimodellare la cultura, diffondendo e rendendo normali nuovi stili di vita e di consumo, che fanno dell'ambiente e della società dei *driver* di scelta primari, condivisi e accettati (Jhon Grant, 2007).

Per mettere in atto tale obiettivo, bisogna creare coinvolgimento e spinta condivisa. In questo contesto, il *consumer* diventa *prosumer*, cioè protagonista nel rapporto con l'azienda, colloquia con essa e influisce nei processi; il concetto tradizionale di stakeholder si amplia a tutti coloro che si sentono in qualche modo coinvolti dall'attività aziendale, non solo per interessi economici o prossimità geografica. Sono questi i motivi che rendono la comunicazione di oggi più complessa. Una complessità che si percepisce prima di tutto a livello contenutistico. Infatti la difficoltà si palesa principalmente sui contenuti e sulle capacità di comprendere e far interagire tra loro aspetti diversi e di natura eterogenea, ovvero aspetti aziendali, strategici, tecnici, tecnologici, normativi, traducendoli poi in argomentazioni di valore a seconda dei diversi destinatari.

2.2.2 - Caratteristiche della comunicazione sostenibile

Una strategia di comunicazione si può definire sostenibile se si pone come obiettivo quello di esaltare il profilo green assunto dal brand e la condivisione con i consumatori delle linee guida adottate, degli sforzi compiuti e dei risultati raggiunti o preventivati in tema ambientale.

Rispetto al passato, cambia l'oggetto della comunicazione, per cui è necessario mutare anche il tono con cui si comunica e i media incaricati di diffondere il messaggio.

Intervengono per questo nuovi elementi: il web, il buzz-marketing, l'ambient, i social media. (Fabbri, Lepore, 2012).

Una comunicazione sostenibile vincente è quella che sfrutta la forza della creatività, delle idee e dei mezzi di comunicazione che, coerentemente con il messaggio, vengono selezionati. Quella che riesce a trasferire messaggi corretti, veritieri, attendibili, chiari, accurati, rilevanti e coerenti (Iraldo, Melis, 2012).

La comunicazione sostenibile non deve essere basata sui principi, ma sulle proposte; è essenziale il contenuto tangibile, l'azienda deve essere in grado di dimostrare di essere più verde, inserendo il messaggio in modo coerente nel sistema dei valori e negli stili di vita dei consumatori e degli stakeholders.

La creatività ha il ruolo di supporto dell'argomentazione, deve renderla accattivante e comprensibile; la comunicazione sostenibile è, per questo chiamata a rispondere ad alcuni aspetti precisi e imprescindibili.

Deve essere prima di tutto *corretta, veritiera, attendibile e confrontabile*: se l'obiettivo non è quello di persuadere il cliente, di convincerlo della predominanza di un prodotto su un altro, ma quello di informare e comunicare la corrispondenza tra il sistema di valori dell'impresa e quello degli stakeholders, di diffondere nuovi stili di vita e di consumo, ecco che mistificare la realtà

è controproducente. Mina alle fondamenta qualsiasi tipo di rapporto fiduciario che si instaura tra un'azienda con una reputazione forte e il suo contesto di portatori di interesse.

La comunicazione, seppur strutturata su basi creative, di impatto visuale, deve avere un fondamento oggettivo che affonda le radici su analisi, dati veri, raccolti secondo procedure accettate a livello internazionale; devono essere quindi dati certi e verificabili, possibilmente certificati da enti terzi e super partes (certificazioni di qualità ambientale, come Soil Association, Carbon Trust o una partnership con un ente benefico), l'azienda in questo modo non si attribuisce delle credenziali di sostenibilità, ma si accomuna ad altri che se ne fanno garanti.

L'obiettivo di una comunicazione veritiera e attendibile è la confrontabilità, non tanto in relazione alle strategie di comunicazione adottate dai competitors, quanto dei motivi di base, quelli per cui l'azienda sente la necessità di comunicare ciò che sta facendo; devono essere confrontabili con quello che viene messo in rilievo dalla comunicazione stessa.

Chiarezza: i contenuti alla base della comunicazione sostenibile non sono mai semplici e superficiali, sono contenuti profondi, complessi e tecnici.

La vera sfida della comunicazione consiste nel rendere più semplici -ma non semplicistici- concetti complessi a target disomogenei e, contemporaneamente, approfondire al massimo livello gli stessi concetti a target più specialistici.

Le tematiche devono, quindi, essere presentate sempre in modo chiaro e specifico, evitando ogni possibile ambiguità e fraintendimento, in particolare se le tematiche presentate svolgono un ruolo chiave nell'esaltazione di alcuni aspetti positivi, a discapito di altri, altrettanto significativi, ma non altrettanto virtuosi e vincenti per l'azienda.

Accuratezza: la comunicazione deve riuscire a presentare i dettagli, con una precisione puntuale, ma allo stesso tempo non risultare troppo tecnica, quindi utilizzando contemporaneamente una

buona e giusta dose di creatività. La sfida sta quindi nel riuscire a trovare il giusto equilibrio tra dati tecnici ed evidenze scientifiche oggettive (spesso troppo complessi e facilmente fruibili soltanto per un pubblico specializzato) e una trattazione più generica, fatta di target diversi.

È l'arte sottile di raccontare una verità fatta di numeri e dati, rendendola gradevole, oltre che interessante. Allo stesso tempo l'azienda deve stare attenta a non incappare nelle critiche, usando una base scientificamente accurata; in questo modo verrà percepita positivamente del pubblico.

Rilevanza: la comunicazione deve trattare temi persuasivi e di interesse specifico, ovvero significative, per gli stakeholders, per il comparto, per gli impatti reali dei processi e dei prodotti. Infatti l'azienda nella formulazione delle sue strategie, in particolare quella comunicativa, deve tenere sempre sotto controllo il fatto che il livello di rilevanza è deciso dal destinatario. L'azienda dovrà, quindi, essere in grado di implementare la sua strategia comunicativa attraverso contenuti che garantiscano il maggior grado di coerenza con la necessità informativa e con le caratteristiche del target di riferimento e, contestualmente, presentando performance o benefici verdi che derivino dall'implementazione di una strategia organizzativa, innovativa, di revisione dei prodotti e dei processi più significativi dell'azienda stessa.

2.3 - IL FENOMENO DEL GREENSWASHING

Il greenwashing, che letteralmente significa “tingersi di verde”, è la strategia di comunicazione attraverso cui certe imprese o organizzazioni tentano di costruire attorno a sé un'immagine positiva sotto il profilo ambientale, ma soltanto in apparenza. Infatti viene valorizzata la reputazione ambientale dell'impresa attraverso un uso disinvolto di richiami all'ambiente nella comunicazione istituzionale del prodotto, ma non supportato da risultati reali e credibili sul

fronte del miglioramento dei processi produttivi adottati per la realizzazione del prodotto; lo scopo è quello di ottenere benefici in termini di immagine e fatturato e, anche quello di distogliere l'attenzione dagli effetti negativi provocati dalla propria attività o dai propri prodotti. Il termine è stato introdotto per la prima volta nel 1986 dall'ambientalista Jay Westerveld, il quale lo utilizzò per descrivere la pratica di alcune catene alberghiere di invitare i propri ospiti a ridurre il consumo dei propri asciugamani per motivi di spreco e di inquinamento ambientale; quando nella realtà, tale strategia puntava a ridurre i costi dell'azienda (Montavalli, 2011).

Il fenomeno si è intensificato negli anni Novanta, in quanto in quel periodo sono cresciute le preoccupazioni ambientali e hanno provato ad affermarsi temi quali lo sviluppo sostenibile, il risparmio energetico e l'economy green per molte imprese; quindi, non applicare concretamente pratiche sostenibili era il modo più semplice per ottenere visibilità e approvazione da parte dei consumatori.

Una conseguenza di questa pratica è la confusione pubblica e gli oppositori del fenomeno la considerano una minaccia non soltanto per l'ambiente, ma anche per la salute dei consumatori e della collettività tutta (Dahl, 2010).

L'esempio classico di una comunicazione di sostenibilità che si trasforma in una trappola è quello di British Petroleum (Grant, 2009). La compagnia negli anni Novanta riuscì a superare i propri obiettivi di riduzione delle emissioni di carboni operando sui processi di estrazione e, contemporaneamente, bloccare le perdite di petrolio permise all'azienda di risparmiare molto. Infatti, oltre a ridurre notevolmente le emissioni di CO₂, evitare le perdite significava anche eliminare i danni dovuti alla dispersione di petrolio nell'ambiente. BP era potenzialmente in grado di avanzare forti pretese nella rappresentazione di un punto di riferimento per le altre società del settore. Nel 2002 la compagnia adottò lo slogan "*Beyond Petroleum*" cioè *oltre il*

petrolio, giocando appunto con lo stesso acronimo del nome originario; invece di ottenere consensi, questo slogan fu un boomerang e diventò una fonte di critiche.

L'azienda poteva portare l'esempio di un complesso piano di sostenibilità, ma ha fatto l'errore di trasformarlo in un messaggio di brand e comunicarlo con una campagna pubblicitaria di massa, un semplicissimo slogan di green advertising.

Di casi come questo purtroppo ce ne sono, anche oggi, moltissimi. Ma, se una volta la *captatio benevolentiae* poteva produrre anche effetti positivi, oggi rappresenta un potentissimo boomerang che ritorna con effetti devastanti, quasi immediati e difficilmente recuperabili, sulla reputazione e sulla credibilità.

Inoltre, come la sostenibilità è un concetto che presuppone necessariamente un approccio di filiera, così gli effetti negativi del greenwashing difficilmente restano confinati nell'azienda che si è resa protagonista di questa pratica; la comunicazione e i comportamenti subdoli di un ridotto numero di attori possono avere ricadute negative sull'immagine dell'intero comparto. L'adozione di queste pratiche conduce le aziende all'interno di una spirale negativa, generando una perdita di credibilità di tutto il sistema, uno scetticismo che viene alimentato dalla velocità di condivisione sui social network.

Il rischio reputazionale si verifica quando un'impresa peggiora i suoi rapporti con i propri stakeholders a seguito di eventi che incidono negativamente sulla fiducia e credibilità dell'impresa. (Siano, 2012). Per ridurre il rischio reputazionale l'impresa dovrebbe ridurre al minimo le cause scatenanti, tra le quali c'è proprio la corporate communication.

L'impresa green è tuttavia soggetta, per sua natura, ad un elevato rischio poiché la sua attività si basa fundamentalmente sul dover fare promesse ai propri stakeholders. Questo genera un paradosso: l'impresa green è potenzialmente in grado di conseguire un elevato rendimento in

termini di capitale reputazionale, ma in conseguenza di ciò è inevitabilmente soggetta ad un elevato rischio reputazionale.

Le conseguenze del greenwashing impattano e agiscono ad ampio spettro, essendo pericolose non soltanto per la singola impresa, ma per tutto il comparto di riferimento e, potenzialmente per la collettività tutta, oltre che per l'ambiente.

Proprio per questo sono molte le organizzazioni e le Istituzioni internazionali che si impegnano per individuare e contrastare tali comportamenti falsi e opportunistici.

Lo scorso 10 Marzo è entrato ufficialmente in vigore il regolamento Ue Sfd (Sustainable finance disclosure regulation) con l'obiettivo di armonizzare in Europa le regole sulla rendicontazione dei rischi di sostenibilità e di mettere un freno ai fenomeni di greenwashing.⁴ Tuttavia, resta all'impresa la facoltà di scegliere la strada più onesta e corretta per rendere noto ciò che di green viene praticato internamente.

Per evitare di cadere nella trappola di greenwashing occorre avere sempre il pieno controllo dei propri comportamenti, avendo un'attenta consapevolezza interna (quindi di quello che succede all'interno dell'organizzazione), ma anche esterna (in riferimento alle tematiche ambientali, agli stakeholders di riferimento, ai clienti), verificare sempre le informazioni essendo trasparenti e non mentendo mai, porre attenzione al linguaggio utilizzato.

⁴ <https://www.pressreader.com/search?query=greenwashing>

CAPITOLO III – IL GREEN MARKETING APPLICATO NELLE REALTA' ORGANIZZATIVE

Introduzione

In questo capitolo vengono presi in esame due casi aziendali di successo che hanno fondato la loro mission, il senso stesso del loro essere imprese, sui valori che intendono trasmettere al proprio pubblico e sugli obiettivi che si prefiggono di raggiungere attraverso la loro attività. Le due aziende provengono da settori completamente diversi, oltre che da contesti di riferimento assolutamente non confrontabili.

Queste sono Fileni e Ikea; la prima opera nel settore degli allevamenti avicoli e la seconda in quello dell'arredamento. Sono inoltre aziende molto diverse anche dal punto di vista della dimensione, dei risultati, del fatturato, del mercato in cui operano, della strategia messa in pratica.

Questo capitolo ha, quindi, l'obiettivo di dimostrare che essere un'azienda green non è un'opportunità riservata soltanto ad alcuni settori o a determinate tipologie di aziende, ma può essere realizzata da tutte quelle imprese e organizzazioni che vogliono creare nuove alternative.

3.1 - FILENI

L'azienda Fileni è frutto di una lunga esperienza, iniziata nel 1965 a Monsano (AN), quando il suo fondatore inizia ad interessarsi al settore degli allevamenti avicoli e a sperimentare il primo sistema di allevamento di animali da cortile. Intuendo il beneficio dell'allevamento a

terra in termini di salute e benessere dell'animale, costruisce il primo capannone per allevare e, successivamente, vendere porta a porta.

Nel 1967 apre il primo negozio di vendita diretta di polli a Jesi; nel giro di 8 anni i negozi diventano 48 e l'esperienza di contatto diretto con il consumatore si rivela di estrema importanza per il fondatore che viene, così, a conoscenza delle trasformazioni sociali in atto, le quali si rispecchiano nelle esigenze dei consumatori. Anche grazie ad un ascolto puntuale e attento Fileni intuisce ed interpreta prima di altri il passaggio dalla commercializzazione al dettaglio alla grande distribuzione e, nel 1989 viene costruito a Cingoli (MC) uno stabilimento per prodotti pronti. Passa poi attraverso la costruzione di una filiera completa della lavorazione delle carni, per controllarne ogni aspetto e scelta e, attraverso la sperimentazione di un modo di allevare che allora, nel 1995, era fuori dagli schemi, cioè il biologico. Nel 2008 viene avviata la produzione anche nello stabilimento di Castelplanio (AN) e vengono anticipate e percorse, attraverso le scelte del fondatore, le tendenze a favore dell'ambiente, come il fotovoltaico, la costante crescita della filiera biologica e l'estensione delle linee di prodotto (non solo pollo, ma suino, tacchino, bovino, coniglio e carni rosse). La vision di questa azienda è la ricerca continua di nuove esperienze anche a tavola, grazie alla riscoperta di un gusto autentico che può nascere solo dal rispetto del proprio territorio e da ciò che esso può regalare.

La mission è quella di riportare in tavola i sapori autentici, ispirati al rispetto della tradizione e delle materie prime regalando ogni giorno ai consumatori il piacere di gustare prodotti di qualità.

I valori del brand Fileni sono essenzialmente riconducibili a tre parole chiave:

- *Trasparenza* per una marca spontanea, onesta e affidabile;
- *Rispetto* per una marca genuina, rigorosa e pura;

- *Coraggio* per una marca dinamica, innovativa e indipendente.

L'azienda Fileni è stata l'ideatrice dei prodotti pronti e la pionera del biologico nell'Italia e in Europa. Nel tempo si è differenziata per l'introduzione della filiera biologica, acquisendo nel 2001 la certificazione dell'agricoltura biologica, nel 2013 l'acquisizione del mangificio di Jesi e l'inizio della produzione mangimistica, fino alla sperimentazione della coltivazione diretta, attraverso l'uso di tecniche di agricoltura rigenerativa.

La filiera biologica riguarda tutte le fasi di vita e di crescita dell'animale: la riproduzione, l'incubazione, l'allevamento, l'alimentazione attraverso mangimi no-ogm e 100% italiani e la genuinità (l'artigianalità e l'innovazione nel rispetto della sicurezza).

Navigando nel loro sito web salta subito all'occhio la precisione, la semplicità e la trasparenza di presentazione dei contenuti e, questo grazie all'uso dei giusti colori, di disegni e icone che semplificano i concetti chiave.

Il logo stesso dell'azienda è formato dal nome dell'azienda, racchiuso da una freccia rossa che forma un cerchio, in mezzo al quale è presente un pallino giallo.

La forma di cerchio schiacciato rimanda all'idea di una collina, il pallino giallo potrebbe rappresentare il sole e la freccia rossa che chiude il cerchio fa pensare al concetto di circolarità, o meglio di economia sostenibile.



FIGURA 2-3: LOGO FILENI (TURISMO.MARCHE.IT)

Concetto, quello dell'economia circolare, che viene trattato in relazione al prodotto dell'azienda, cioè il pollo, nell'intera sezione che viene dedicata nel sito web alla sostenibilità.

In questa sezione l'azienda infatti vuole raccontare al consumatore il suo viaggio verso la sostenibilità ambientale e presentare quelli che sono i suoi valori base e che la portano ad agire per sostenere e difendere il diritto globale al benessere.

Inoltre nel sito⁵ è presente un blog nel quale sono presenti tutti i consigli e le novità dell'azienda riguardo a temi che spaziano dalla sostenibilità, al biologico, all'alimentazione e salute, alle ricette per ogni occasione ed evento, al rapporto tra Fileni e il territorio (le Marche), fino ad arrivare anche alle interviste.

In particolare all'interno del blog, riguardo al tema "Parliamo di Fileni" è presente un video⁶ (del 5 maggio 2021) girato per Antifragili, un programma di Discovery Media. Si tratta di una collection di speciali dedicata alle più importanti realtà italiane e Fileni ha deciso di parteciparvi, con lo scopo di raccontare la sua storia e le sue origini, attraverso le testimonianze dirette, aneddoti ed emozioni, ma soprattutto mettendo in luce il forte legame con il territorio in cui opera.

Con il termine antifragili si vuole andare oltre il concetto di resilienza, significa mettere in risalto chi ha l'attitudine al cambiamento, chi ha la capacità di guardare in faccia le difficoltà per riscoprire, mutando, una nuova versione di sé stessi. Il termine si lega a questo periodo pandemico e caratterizza chi sarà capace di guardare al domani con occhi nuovi, chi sarà capace di mettersi in equilibrio con la natura, adottando abitudini e stili di vita più responsabili e contribuiranno così ad un futuro migliore.

⁵ <https://www.fileni.it/>

⁶ <https://youtu.be/XWALYnr4gd8>

Fileni incarna a pieno il significato del termine. È un'azienda che è nata con il desiderio di cambiare, di innovare; è riuscita a farlo entrando in contatto diretto con le persone, ascoltando i loro bisogni e mettendosi in prima fila per rispondere alle loro esigenze. Si è contraddistinta grazie alla sua grande anima e tutti i collaboratori sono consapevoli che lavorare in Fileni significa portare avanti il nome di una famiglia. È stata la prima azienda ad allevare biologicamente i polli, all'inizio era un'alternativa, oggi Fileni lo considera un proprio dovere. Biologico è tradizione, ma allo stesso significa portare innovazione nella tradizione. Fileni conta sulla scienza e sulla tecnica, abbraccia l'etica del coltivare, tutela il territorio e soprattutto lascia la terra più fertile di come l'ha trovata. Ed è proprio per questo che tra i suoi valori fondamentali c'è l'importanza del rispetto del bene comune: non esiste un pianeta B e ognuno di noi ogni giorno può impegnarsi, attraverso un piccolo gesto, per mantenerlo e lasciarlo nel miglior modo possibile alle generazioni future.

3.2 – IKEA

IKEA è un'azienda multinazionale svedese, con sede principale a Leida, nei Paesi Bassi, specializzata nella vendita di mobili, complementi d'arredo e altri oggetti vari per la casa.

Il nome è l'acronimo delle iniziali del suo fondatore Ingvar Kamprad e di Elmtaryd e Agunnaryd, la fattoria e il villaggio svedese di nascita.

Viene costruita nel 1943, inizialmente come ditta di vendita per corrispondenza di articoli di uso quotidiano (penne, fiammiferi, orologi, bustine di semi e decorazioni). Kamprad, all'età di diciassette anni, decide di utilizzare la somma di denaro ricevuta dal padre come premio per lo studio, per aprire questa nuova attività.

Nel 1950 i mobili entrano a far parte dell'assortimento e l'anno successivo venne realizzato il primo catalogo. Nel 1963 la sede venne trasferita a Almhult, nel sud della Svezia, dove nel

1958 Kamprad aprì il suo primo negozio, che oggi rappresenta la sede del Museo IKEA. È da qui che l'azienda iniziò a specializzarsi in mobili e completi d'arredo sviluppando un proprio assortimento esclusivo, fornendo articoli e design a prezzi vantaggiosi e accessibili alla maggior parte della popolazione. Nel 1963 venne aperto a Oslo (Norvegia) il primo negozio al di fuori della Svezia e nel 1965 IKEA arrivò nella capitale Svedese Stoccolma; nel 1968 iniziò a produrre i propri mobili sostituendo il legno con il più economico truciolato. A partire dagli anni Sessanta conobbe una forte espansione territoriale, aprì punti vendita in diversi Paesi come Giappone, Germania, Australia, Canada, Hong Kong e Singapore. Successivamente, negli anni Ottanta vennero aperti negozi in Spagna, Francia, Belgio, Stati Uniti, Regno Unito e Italia; l'espansione continuò fino a portare, oggi, Ikea ad avere 345 negozi in 42 Paesi del mondo.

La filosofia di base da cui nasce l'azienda si ispirava (e si ispira ancora) al concetto di design democratico: chiunque doveva potersi permettere mobili eleganti e moderni. Kamprad, nato nella Svezia povera e agricola, la quale era connotata dal lavoro, dalla frugalità e dall'egualitarismo, fa propri questi valori e li inserirà nell'etica di IKEA.

“Perché i bellissimi prodotti sono realizzati soltanto per pochi acquirenti? Dovrebbe poter essere possibile offrire un buon design e funzionalità a prezzi bassi”, era questo il suo pensiero di base, da cui nasce e sviluppa tutta l'etica aziendale.

I pensieri del fondatore sono rintracciabili nel Testamento IKEA, che nasce in seguito alla crescita e all'espansione internazionale per dare un supporto alla comunicazione faccia a faccia dello spirito e dei valori aziendali. Nel 1976 viene pubblicato l'opuscolo di Kamprad “Il testamento di un commerciante di mobili”; le righe di apertura sono: “Abbiamo deciso una volta per tutte di schierarci con molte persone. Ciò che è buono per i nostri clienti è anche, a lungo termine, buono per noi. Questo è un obiettivo che comporta degli obblighi”.

Il testamento è costituito da nove tesi, tra cui “Il profitto ci dà risorse” e “La semplicità è una virtù”; la tesi finale è “Molte cose restano da fare. Un futuro glorioso!”

La leadership del buon esempio rimane la spina dorsale per modellare la cultura IKEA e la documentazione delle nove tesi diventa uno strumento molto apprezzato. Da allora ha continuato a ispirare le persone nelle diverse società che operano con IKEA e ne condividono i valori.⁷

Valori che vengono espressi anche nella visione commerciale dell’azienda⁸. Infatti quest’ultima la esprime mettendo al centro la passione che ha per la vita quotidiana e basa la sua cultura sull’entusiasmo, il lavoro di squadra e la filosofia di “fare”. Crede nell’ottimismo e nella ricerca di metodi più innovativi ed efficienti di operare. L’obiettivo è quello di creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone: clienti, co-worker e collaboratori che lavorano per i loro fornitori. Non solo, la visione dell’azienda infatti non si esaurisce nell’arredamento. Punta, tramite il loro lavoro, a creare un effetto positivo nel mondo intero, partendo dalle comunità locali da cui provengono le risorse fino ad arrivare ai prodotti, attraverso i quali vogliono aiutare i clienti a vivere in modo sostenibile ogni giorno. Crede che attraverso la condivisione del lavoro, la difesa dei valori, l’azienda stessa possa riuscire a generare un cambiamento positivo nella società tutta.

La passione alla base della visione commerciale spiega quindi perché esiste IKEA e l’idea commerciale stessa ricorda all’azienda quali sono gli obiettivi che si è posta e che si pone ogni giorno. Ovvero “offrire un vasto assortimento di articoli d’arredamento funzionali e di buon design a prezzi così vantaggiosi da permettere al maggior numero possibile di persone di

⁷ <https://www.ninjamarketing.it/2020/08/11/ikea-story/>

⁸ <https://www.ikea.com/ch/it/this-is-ikea/about-us/vision-business-ideas-pub9cd02291>

acquistarli”, il design democratico che ha ispirato Kamprad, come detto precedentemente, a dare vita all’azienda.

La comunicazione di IKEA è sicuramente una comunicazione efficace, in quanto riesce a trasmettere all’esterno i suoi valori. Tuttavia l’azienda comunica soprattutto attraverso quello che *effettivamente fa*, attraverso la sua attività, infatti le aziende che hanno buoni valori nella maggior parte dei casi si individuano facilmente, non necessitano di campagne pubblicitarie troppo importanti. Lo conferma anche Jhon Grant nel Manifesto del Green Marketing (Grant, 2009), che è stato consulente dell’impresa e ricorda che uno dei suoi primi interventi sulla responsabilità sociale è stato un progetto per la comunicazione degli impegni etici e ambientali dell’azienda. L’azienda infatti, fin da allora, rispettava tutti gli standard a livello mondiale: dalle foreste ai trasporti, al modo di lavorare con i partner nella produzione e di influenzare le operazioni. Nonostante ciò gli esperti consigliarono di non effettuare nessuna comunicazione esterna, infatti l’azienda si concentrò sul programma interno. L’azienda non aveva bisogno di manifesti perché faceva la cosa giusta; le ONG potevano visionare direttamente tutte le informazioni che volevano e, inoltre, alcuni organismi che collaborarono allo sviluppo di quei programmi ne avevano tratto casi di studio per illustrare alle altre aziende ciò che era possibile fare per migliorare. Infatti l’azienda risultò l’istituzione più affidabile di tutta la Svezia.

IKEA riesce a pieno ad attuare un autentico green marketing, infatti fa pienamente propria la sfida di produrre qualcosa che sia stimolante e radicale, che renda normali nuovi standard. Infatti navigando nel sito si riscontra continuamente, in ogni singola sezione questo tipo di approccio; qualsiasi prodotto, dall’arredamento al cibo, fino ad arrivare ai trasporti si basano sul concetto che vivere in modo sostenibile non deve essere un lusso.

IKEA desidera permettere alle persone e fornire loro l'ispirazione per una vita più sostenibile rispettando i limiti del pianeta e crede nel valore delle azioni, che parlano più chiaramente delle parole. Per dare il via al cambiamento si affida ad un approccio collaborativo, in grado di trasformare le sfide climatiche in soluzioni scalabili. "Nessuno può fare tutto, ma tutti possiamo fare qualcosa. E insieme ce la faremo".

IKEA ha adottato fin da sempre veri e propri piani strategici per agire in modo sostenibile e conciliare insieme business, ambiente e persone.

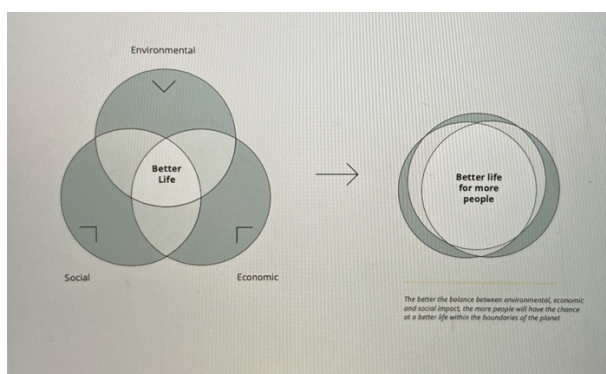


FIGURA 3-3: IKEA SUSTAINABILITY

STRATEGY – PEOPLE & PLANET POSITIVE

Viviamo nel pianeta, che è la nostra casa e ha bisogno ora più che mai dell'aiuto di tutti noi; l'ineguaglianza la rende insostenibile, l'intolleranza poco accogliente e i cambiamenti climatici inabitabile. Nella strategia People & Planet Positive⁹ l'azienda cerca di contrastare il cambiamento climatico, i consumi non sostenibili e l'ineguaglianza. Si focalizza su tre aree principali:

- Stile di vita sano e sostenibile: essere una fonte di ispirazione e aiutare le persone a migliorare la loro vita, offrendo un vasto assortimento di

⁹ <https://www.ikea.com/ch/it/files/pdf/6c/5b/6c5b7acd/people-and-planet-positive-ikea-sustainability-strategy.pdf>

prodotti e soluzioni che permettono di risparmiare, consumando meno acqua e energia e riducendo i rifiuti.

- Circolarità e politiche a favore del clima: data la limitatezza delle risorse si impegna ad assicurarsi che le materie prime che utilizza per la propria attività commerciale siano gestite in modo responsabile e sostenibile; produrre più energia rispetto a quella che consuma, raggiungendo l'indipendenza economica.
- Giustizia e uguaglianza: impegnarsi, attraverso i valori IKEA, nel contribuire a migliorare la vita delle persone che hanno un rapporto con la sua attività di business e collaborare con le comunità locali per migliorare le condizioni economiche e ambientali.

Attraverso questa strategia, IKEA ha l'obiettivo di creare un futuro migliore e lo vuole realizzare attraverso la collaborazione tra aziende, governi e persone di tutto il mondo. È per questo che si è resa partner della COP26, conferenza sul clima delle Nazioni Unite, momento di incontro tra i leader mondiali, offre un'opportunità storica per invertire la tendenza del cambiamento climatico. L'azienda è convinta che, lavorando insieme, sarà possibile mantenere il riscaldamento globale al di sotto di 1,5° rispetto ai livelli preindustriali e assicurare così una corretta transizione verso una società a zero emissioni.

Alla COP26 IKEA si è presentata con una serie di iniziative, tra cui ONE HOME, ONE PLANET¹⁰. Questo evento vedrà la partecipazione di vari pensatori, creatori e figure influenti di tutto il mondo che si riuniscono per esaminare e creare insieme soluzioni alle sfide ambientali del pianeta.

¹⁰ <https://www.ingka.com/one-home-one-planet/>

IKEA è stata fin dalle sue origini, ed è ancora oggi l'esempio di come nasce, si evolve e cresce fino a diventare un colosso mondiale, un'azienda sostenibile. Un'azienda che fonda le sue radici su dei buoni valori e agisce ogni giorno perseguendoli, non dimenticando mai i suoi obiettivi: essere l'apripista per creare case più sostenibili per la maggioranza delle persone e ispirare il cambiamento attraverso la creazione di prodotti accessibili, riciclabili ed efficienti a livello energetico. Come disse Kamprad "Non esiste un metodo più efficace del buon esempio".

Conclusioni

"È così che la nostra storia dovrebbe finire? La storia della specie più intelligente condannata da quella caratteristica fin troppo umana di non riuscire a vedere il quadro più ampio mentre persegue obiettivi a breve termine?"

Queste parole sono tratte dal discorso che David Attenborough, 95 anni, uno dei più grandi divulgatori scientifici viventi, ha pronunciato alla COP26, la conferenza mondiale sul clima che si sta svolgendo a Glasgow.

I cambiamenti climatici si sono iniziati a palesare come un problema importante già diversi decenni fa, ma forse non hanno avuto la giusta considerazione perché si pensava, egoisticamente, che le persone che ne sarebbero state più colpite avrebbero fatto parte di chissà quale futura generazione. Ma oggi sappiamo che non è così: la generazione che ne subirà drasticamente i danni, siamo proprio noi, i giovani che vivono oggi.

Ed è forse per questo che il tema della sostenibilità ambientale sta acquisendo sempre più centralità non soltanto tra i Governi e le Istituzioni, ma anche e soprattutto tra le persone, in particolare appunto le nuove generazioni: ci preoccupiamo di quelle che saranno le sorti del nostro futuro e quelle dei nostri figli.

La nostra opportunità è qui e ora. C'è bisogno di una nuova rivoluzione industriale, che sia alimentata da milioni di innovazioni sostenibili. Il marketing ha tutte le caratteristiche necessarie per far parte di questa rivoluzione e, non soltanto come attore, ma forse come protagonista. Infatti il marketing rappresenta la ricerca di soluzioni semplici a problemi complessi; in questo momento servono idee innovative che siano capaci di far breccia sul contesto. Come più volte si è ricordato nello svolgimento della tesi, quello del marketing e della sostenibilità è un incontro fortunato: la chiave di volta è la creatività, la voglia di ricercare idee che cambino la vita, che influiscano sulle scelte e sul modo di consumare della gente. La creazione di nuove alternative.

Quindi è vero, ci siamo accorti che l'emergenza climatica ci sta soffocando e questo è senza dubbio un problema enorme. Tuttavia siamo anche consci di trovarci di fronte ad un momento importantissimo della storia, infatti si sta formando un profondo consenso sul fatto che siamo proprio noi a dover affrontare questo problema. Per questo la gente sta cominciando a capire, a condividere idee e pensieri e a farne nascere continuamente di nuovi; sono concreti i segnali secondo i quali stiamo cambiando il modo di mangiare, di viaggiare, ma non basta. Adesso è arrivato il momento di consolidare queste scelte e andare ancora avanti, siamo soltanto agli inizi della rivoluzione.

La sfida è enorme, ma sono proprio le grandi sfide a dare senso alla vita, a maggior ragione quando non ci sono altre vie di uscita.

Numero di parole: 10957

Bibliografia

Libri e articoli scientifici

Awan, A. G., Wamiq, S. (2016) “*Relationship between environmental awareness and green marketing*” *Science International*, 28(3).

Cianciullo, A., Silvestrini, G. (2010) “*La corsa della green economy: come la rivoluzione verde sta cambiando il mondo*” 1° ed. Milano: Edizioni Ambiente.

Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (1988) “*Il futuro di noi tutti*” 1° ed. Milano: Bompiani.

Dahl, R. (2010) “*Green Washing: Do you know what you're buying?*” *Environmental health perspectives*, 118(6), A246.

Delmas, Magali A.; Burbano, Cuerel (2011). “*The Drivers of Greenwashing*” *California Management Review*, 54(1).

De Nicola, Manuel (2008). “*La responsabilità sociale dell'azienda. Strategie, processi, modelli*” Collana di Studi Aziendali Applicati. Milano: Franco Angeli.

Elkington, John (1994). “*Towards the Sustainable Corporation. Win-Win- Win Business Strategies for Sustainable Development*” *California Management Review*, 36(2).

Elkington, John (1994) “*Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*” Oxford: Capstone Publishing.

Fabbri, L., Lepore V. (2012) Conferenza YouToBeGreen “*Strategie di comunicazione sostenibile*”. Roma, 18 giugno 2012. SGM Conference Center.

Freeman, Robert Edward (1984). “*Strategic Management. A Stakeholder Approach*” Boston: Pitman.

- Frey, Marco (1995). *“Il management ambientale. Evoluzione organizzativa e gestionale del rapporto impresa ambiente”* Milano: Franco Angeli.
- Grant, John (2009) *“Green Marketing, il manifesto”* Milano: Francesco Brioschi Editore.
- Greenwood, Michelle (2007) *“Stakeholder Engagement. Beyond the Myth of Corporate Responsibility”* Journal of Business Ethics.
- Invernizzi, E., Romenti, S. (2012) *“Progetti di comunicazione della Corporate Social Responsibility”* Milano: Franco Angeli.
- Iraldo, F., Melis, M. (2012) *“Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità”* 1° ed. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Jay Polonsky, M. (2008) *“An introduction to green marketing”* Global Environment: Problems and Policies 2,1.
- Karl, E., Kinnear, T. C. (1976) *“Ecological Marketing”* 1° ed. Chicago: American Marketing Association.
- McLuhan, M. (2015) *“Gli strumenti del comunicare”* Milano: Il Saggiatore.
- Motavalli, J. (2011) *“A History of Greenwashing: How Dirty Towels Impacted the Green Movement”* Daily Finance [online]. Disponibile al link: <https://www.aol.com/2011/02/12/the-history-of-greenwashing-how-dirty-towels-impacted-the-green> [11 febbraio 2011].
- Ottman, J. (2011) *“The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding”* 2° ed. Oakland (CA): Berrett-Koehler Publishers.
- Peattie, K., Charter, M. (2003) *“Green marketing”* The marketing book, 5, 726-755.
- Persico, M. G., Rossi, F. (2016) *“Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo”* 1° ed. Milano: Franco Angeli.
- Pollard, S., (2012) *“Storia economica contemporanea”* 3°ed. Bologna: Il Mulino.

- Romenti, S., (2008) “*Corporate governance e reputazione. Dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement*” Rivista Impresa Progetto.
- Ricotti, P. (2010) “*Sostenibilità e Green Economy. Quarto Settore. Competitività, Strategie e Valore Aggiunto per le imprese del terzo millennio*” 1° ed. Milano: FrancoAngeli.
- Scott, W. G. (2005) “*Introduzione al concetto di marketing sostenibile.*” AA.VV. Etica pubblica, finanza, globalizzazione, Milano, Medusa, 25-41.
- Siano, A., (2014) “*Management della comunicazione per la sostenibilità*” Milano: Franco Angeli.
- Siano, A. (2012). “*La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*” Sinergie. Rivista di studi e ricerche, 89.
- Siano, A., Vollero, A., (2012). “*Il processo di management della corporate communication. Un framework*”. Sinergie. Rivista di studi e ricerche, 89.
- Vollero, A., (2013). “*Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità. Implicazioni manageriali*”. Sinergie. Rivista di studi e ricerche, 92.

Webgrafia

- <http://greenormal.blogspot.com/>
- <https://blog.exsulting.com/consigli-di-sostenibilita/lca-life-cycle-assessment-cosa-come-funziona/>
- <https://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A0C385S370/Che-cos-%EF%BF%BD.htm>
- <https://www.pressreader.com/search?query=greenwashing>
- <https://www.fileni.it/blog/la-nostra-visione-i-nostri-valori-la-nostra-missione/>
- https://learn.univpm.it/pluginfile.php/446670/mod_resource/content/1/01%20-%20Presentazione%20Fileni%202021.pdf

<https://it.wikipedia.org/wiki/IKEA>

<https://www.ninjamarketing.it/2020/08/11/ikea-story/>

<https://www.ikea.com/ch/it/this-is-ikea/about-us/vision-business-ideas-pub9cd02291>

<https://www.ikea.com/ch/it/this-is-ikea/about-us/vision-business-ideas-pub9cd02291>

<https://www.ingka.com/one-home-one-planet/>

<https://www.rev.com/blog/transcripts/david-attenborough-cop26-climate-summit-glasgow-speech-transcript>