



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**LA SOSTENIBILITÀ NEL B2B: DALLA
CATENA DI FORNITURA AL
MARKETING**

**SUSTAINABILITY IN B2B: FROM
SUPPLY CHAIN TO MARKETING**

Relatore:
Prof. Valerio Temperini

Rapporto Finale di:
Giampiero Gucciardo

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

	<i>Pag.</i>
INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO I – Cambiamento climatico e agenda 2030	
1.1 Cambiamento climatico	5
1.1.1 Una presa di consapevolezza: le prime conferenze	6
1.2 L’Agenda 2030 e i suoi obiettivi.....	7
1.2.1 Come deve agire il settore privato per rispettare i principi indicati dall’Agenda 2030	10
1.2.2 Come integrare gli SDGs nel business: la SDGs Compass.....	12
CAPITOLO II – Sostenibilità e competitività aziendali nel B2B	
2.1 Una definizione di sostenibilità.....	15
2.2 La sostenibilità nel B2B.....	16
2.2.1 SSCM (Sustainable Supply Chain Management)	18
CAPITOLO III – IL MARKETING NEL B2B	
3.1 Le caratteristiche del mercato	23
3.2 I clienti	24
3.3 La “Customer Value Proposition”	25
3.4 I beni venduti nel B2B.....	26

3.5 Le differenze con il B2C.....	27
 CAPITOLO IV – IL GREEN MARKETING	
4.1 Che cos'è il Green marketing.....	28
4.2 Strategie di Green marketing nel B2B.....	30
4.2.1 Strategie proattive e reattive.....	30
4.2.2 Gradi di innovazione.....	30
4.2.3 Diffusione dell'innovazione e vantaggio competitivo.....	31
4.2.4 Strategia proattiva di Green marketing nek B2B.....	33
 CONCLUSIONI.....	 34
 BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	 36

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni e specialmente in seguito alla crisi derivata dal diffondersi del virus SARS-Cov-2, la società si sta sempre più rendendo conto di quanto poco controllo si possa avere su una catastrofe naturale. Da ciò la sempre crescente attenzione alle modalità con cui i cambiamenti climatici possano influire sul nostro benessere futuro.

Sempre più le comunità internazionali stanno dedicando tempo e risorse al cosiddetto “sviluppo sostenibile” delle aziende, private e non.

Anche le aziende private si impegnano sempre più a rendere la propria produzione sostenibile in senso ampio: rispettosa sia dell’ambiente circostante, sia naturale che sociale.

Investire in sostenibilità è ormai divenuta una prerogativa di molte imprese, in quanto comporta diversi vantaggi, come analizzeremo in seguito.

In questa sede mi occuperò di fare una sintesi narrativa degli studi condotti in merito, con lo scopo di individuare quali siano le migliori linee guida su cui basare una transazione aziendale verso la sostenibilità sia della supply chain che del reparto marketing, con particolare riferimento a mercati Business to Business.

Nel primo capitolo, dopo una breve introduzione sul cambiamento climatico e sulla storia delle prime conferenze sul tema, passo ad esporre i punti dell’Agenda 2030 (proposti dal Segretario Generale Ban Ki-moon in occasione del “SDG

Summit” di New York) e successivamente vengono indicate le modalità con cui tali *goals* possano essere effettivamente applicati in ambito aziendale, introducendo uno strumento nato per dare delle indicazioni in linea di massima su come integrarli correttamente: la *SDG compass*.

Nel secondo capitolo darò una definizione di sostenibilità aziendale, in seguito più specificamente nell’ambito del B2B, con l’introduzione della teoria della SSCM, ovvero “Sustainable Supply Chain Management”.

Nel terzo capitolo invece illustrerò brevemente le caratteristiche principali del marketing nel B2B e le differenze con il marketing B2C.

Nel quarto ed ultimo capitolo mi concentrerò invece sul green marketing e, dopo averne dato una generica definizione, passerò ad approfondire il tema dell’innovazione e della sua diffusione ed il suo legame con una strategia di green marketing applicabile in ambito B2B.

CAPITOLO 1

CAMBIAMENTO CLIMATICO E AGENDA 2030

1.1 CAMBIAMENTO CLIMATICO

Secondo il *Glossario Dinamico ISPRA-CATAP*, per “cambiamenti climatici” si intende “qualsiasi cambiamento di clima attribuito direttamente o indirettamente ad attività umane, il quale altera la composizione dell'atmosfera mondiale e si aggiunge alla variabilità naturale del clima osservata in periodi di tempo comparabili.”

Nonostante l'umanità percepisca da sempre la presenza di tali cambiamenti, ha iniziato a misurarli a livello globale soltanto nel XIX secolo. Le misurazioni che si sono succedute nei decenni successivi a tale periodo hanno indicato un incremento della temperatura molto più flebile rispetto a quello riscontrato negli ultimi 30 anni: infatti, in questo lasso di tempo, sono state rilevate le temperature più elevate dall'inizio delle misurazioni. (Orombrelli, 2005)

1.1.1 Una presa di consapevolezza: le prime conferenze

A Stoccolma, nel 1972, si tenne la Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente Umano. Durante questa conferenza, si sottolineò l'importanza, per la prima volta, di intraprendere azioni tenendo conto non soltanto degli obiettivi di pace e di sviluppo socio-economici del mondo, per i quali “la protezione ed il miglioramento dell'ambiente è una questione di capitale importanza”, ma anche avendo come “obiettivo imperativo” quello di “difendere e migliorare l'ambiente per le generazioni presenti e future”.¹

Nel 1980 fu invece indetta una conferenza più specificatamente sui cambiamenti climatici dall'Organizzazione Mondiale di Meteorologia al fine di “prevedere e prevenire potenziali cambiamenti climatici causati da attività umane che potrebbero avere un effetto negativo sul benessere dell'umanità.” Si aveva ragione di ritenere, infatti, che l'immissione nell'atmosfera di alcuni gas dannosi fosse la causa dell'incremento delle temperature registrato in seguito alla rivoluzione industriale.²

Nel 1992 si è tenuta a Rio de Janeiro la storica Conferenza sull'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite, meglio conosciuta come “Earth Summit”: un evento

¹ Lenzi, I., Pais, I., & Zucca, A. (2015). *Un patto globale per lo sviluppo sostenibile - Processi e attori nell'Agenda 2030.*, p. 1

² Cartei, G. F. (2013). *Cambiamento climatico e sviluppo sostenibile.* Torino: G. Giappichelli Editore, p. 12-13

senza precedenti, che riuscì a radunare per la prima volta ben 172 Governi, 108 Capi di Stato e 2.400 rappresentanti di organizzazioni non governative per discutere dei temi cruciali per lo sviluppo, quali i modelli di produzione e le modalità con cui limitare la generazione di inquinanti, le risorse di energia alternativa per contribuire al superamento dei combustibili fossili, già allora individuati fra i principali responsabili del cambiamento climatico, i sistemi di trasporto e la riduzione delle emissioni, nonché la crescente scarsità di acqua. Essa ha segnato l'inizio di un iter di vent'anni di profonda trasformazione del modo di intendere la presenza antropica sul Pianeta e le sue conseguenze e di individuazione delle risorse e delle capacità necessarie per tracciare un nuovo disegno di sviluppo. (Cartei, 2013, p.13-14)

1.2 L'AGENDA 2030 E I SUOI OBIETTIVI

In seguito a numerosi successivi incontri, si giunge ad un punto di svolta nel 2015, quando risultava ormai chiara l'importanza di un'azione congiunta di tutti i Paesi per agire nel rispetto dell'ambiente, in modo da preservare la salute del pianeta.

In tale anno si tenne infatti la *XXI Conferenza delle Parti dell'UNFCCC, COP 21 o CMP 1*, durante la quale venne siglato il cosiddetto Accordo di Parigi, un accordo globale sulla riduzione dei cambiamenti climatici, il cui testo ha rappresentato un consenso dei rappresentanti delle 195 parti partecipanti.

L'accordo diventerà giuridicamente vincolante, se ratificato da almeno 55 paesi che insieme rappresentino almeno il 55% delle emissioni globali di gas serra.

Nello stesso anno vennero approvati gli SDGs (Sustainable Development Goals)³, presentati dal Segretario Generale Ban Ki-moon in occasione del “SDG Summit” di Settembre a New York. Tali obiettivi sono raccolti nella cosiddetta “*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*”, meglio conosciuta in italiano come Agenda 2030. (Cartei, 2013, p. 18-20)

Di seguito sono elencati gli obiettivi di tale agenda:

- Goal⁴ 1: Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo
- Goal 2: Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un’agricoltura sostenibile
- Goal 3: Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età
- Goal 4: Fornire un’educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti
- Goal 5: Raggiungere l’uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze
- Goal 6: Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell’acqua e delle strutture igienico sanitarie

³ Sustainable Development Goals, in italiano “Obiettivi di Sviluppo Sostenibile”

⁴ Goal, termine inglese per “obiettivo”

- Goal 7: Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni
- Goal 8: Incentivare una crescita economica, duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti
- Goal 9: Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile
- Goal 10: Ridurre le disuguaglianze all'interno e fra le Nazioni
- Goal 11: Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili
- Goal 12: Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo
- Goal 13: Adottare misure urgenti per combattere i cambiamenti climatici e le sue conseguenze
- Goal 14: Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile
- Goal 15: Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno, e fermare la perdita di diversità biologica

- Goal 16: Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficaci, responsabili e inclusivi a tutti i livelli
- Goal 17: Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile⁵

1.2.1 Come deve agire il settore privato per rispettare i principi indicati dall'Agenda 2030

Nell'Agenda 2030 vengono citate le risorse e le potenzialità da sfruttare e vengono illustrate le modalità con cui vanno spese: il finanziamento, le tecnologie, le capacità, il commercio e le partnership. Vengono poi analizzate più nel dettaglio nel documento presentato alla conferenza di Addis Abeba: "Addis Abeba Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development"⁶.

All'interno di tale documento viene fatto notare come sia fondamentale che vi sia un connubio e una stretta collaborazione tra investimenti pubblici e investimenti

⁵ ASVIS. (2015). Tratto da Sito web Asvis - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile:https://asvis.it/public/asvis/files/traduzione_ITA_SDGs_&_Targets.pdf

⁶ UN, Addis Abeba Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development, (2015)

privati: i primi da soli però non sono sufficienti; infatti, sarà necessaria anche una transizione attiva verso lo sviluppo sostenibile proprio da parte del settore privato. Sempre secondo tale documento, le modalità attraverso cui il settore privato può contribuire allo sviluppo economico e sociale (sostenibile) di un Paese:

- 1 Il business sostenibile: è infatti proprio attraverso il business stesso dell'impresa che questa riesce a creare il maggior beneficio, generando beni e servizi da un lato, lavoro, competenze, qualità ambientale, opportunità e relazioni dall'altro. (UN, 2015, p.9)
- 2 Il finanziamento diretto: i finanziamenti a medio o lungo termine, che siano essi privati o pubblici, dovranno essere indirizzati verso un'ottica di sostenibilità, che tenga conto dell'impatto ambientale e sociale degli stessi. Per far ciò, è necessario che i Governi locali rivedano il proprio quadro normativo, imponendo come principi cardine trasparenza e stabilità, spingendo verso una crescita verde ed inclusiva e facendo nascere collaborazioni pubblico-privato. Spiccano alcuni nuovi strumenti di finanziamento, tra cui l'*impact investment*: le allocazioni di capitale dovranno essere dirette, oltre che al finanziamento e allo sviluppo in senso stretto, anche a garantire un'adeguata valorizzazione della società e dell'ambiente: "incoraggiamo investimenti di impatto, che combinano ritorni finanziari con impatti non finanziari" (UN, 2015, p.12)

3 La filantropia strategica: le aziende private hanno anche un ruolo di intermediari tra Governo centrale e realtà strettamente territoriali. Esse, tramite l'erogazione di servizi finalizzati allo sviluppo delle comunità locali, contribuiranno alla crescita sostenibile e rimarranno così in stretto contatto con il proprio territorio.

“Accogliamo con favore la rapida crescita di donazioni filantropiche e i notevoli contributi filantropici finanziari e non nella direzione del raggiungimento dei nostri obiettivi comuni” ⁷

Nel “goal” 17 dell’Agenda 2030 vengono poi trattati altri tre punti, che non verranno però approfonditi a fondo in questa sede: lo sviluppo tecnologico, il “capacity building” e il rafforzamento di un commercio internazionale attraverso l’implementazione e lo sviluppo di nuove partnersip.

1.2.2 Come integrare gli SGD nel business: la SDG Compass

La SDG Compass (fig.1) è uno strumento realizzato congiuntamente da Global Reporting Initiative, World Business Council for Sustainable Development e United Nations Global Compact e si pone come obiettivo il fornire delle linee

⁷ Traduzione italiana, SDSN, Key Elements for Successful Addis Ababa Accord on Financing for Sustainable Development, pag. 9, (2014) citato da Lenzi, I., Pais, I., & Zucca, A. (2015). *Un patto globale per lo sviluppo sostenibile - Processi e attori nell'Agenda 2030*, p. 61

guida per facilitare il processo di integrazione della sostenibilità all'interno dell'organizzazione di un'azienda, affinché essa possa essere in grado di riprogettare il proprio agire quotidiano all'insegna della valorizzazione dell'economia, della società e dell'ambiente secondo una logica di cittadinanza attiva.

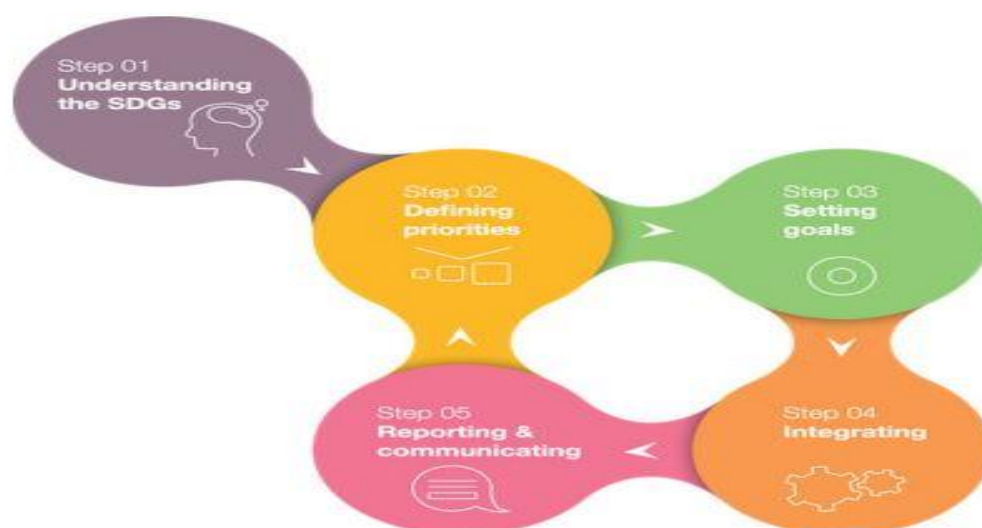


Figura 1⁸

All'interno di questo schema è possibile individuare cinque distinte fasi:

- 1 Comprendere gli SDGs: è necessario, al fine di favorire una piena integrazione dei principi presentati dagli Obiettivi di Sviluppo sostenibile, che questi vengano accolti e riconosciuti come validi dall'impresa, che diventino parte integrante del "pensare" dell'impresa. Essi dovranno divenire un punto di

⁸ GRI, WBCSD, UNGC, SDG Compass. The guide for business action on the SDGs, (2015)

riferimento su cui costruire la strategia d'impresa. (Lenzi, Pais, & Zucca, 2015, p.69)

- 2 Definire le priorità: per comprendere come un'azienda si relaziona con gli SDGs, è importante definire che impatto hanno le sue attività a livello economico, ambientale e sociale. Per far ciò, sarà necessario selezionare specifici indicatori di performance (KPIs), fondamentali per determinare qual è il nesso di causalità tra le attività aziendali e gli impatti da queste generati sullo sviluppo sostenibile, nonché per la raccolta di dati e informazioni indispensabili per il corretto indirizzamento delle priorità di sostenibilità. (Lenzi, Pais, & Zucca, 2015, p.70)

- 3 Darsi degli obiettivi: questa fase si svolge su due piani: quello della definizione delle tematiche e quello della definizione di un orizzonte temporale.

Nel primo caso, le aziende dovrebbero realizzare i cosiddetti “science based targets”, ovvero obiettivi definiti grazie al contributo del mondo scientifico.

Nel processo di definizione dell'orizzonte temporale, invece, le aziende dovrebbero mantenere una visione di lungo periodo, che però sia sempre accompagnata da una concreta fattibilità, con traguardi di breve-medio periodo.

Gli obiettivi devono poi avere cinque caratteristiche fondamentali: specificità, misurabilità, raggiungibilità, rilevanza, essere definiti nel tempo. (Lenzi, Pais, & Zucca, 2015, p.71)

- 4 Integrazione: l'integrazione della sostenibilità è un processo che deve partire dai più alti piani manageriali, i quali devono riconoscere la sostenibilità come un driver fondamentale della crescita aziendale, traslando tale visione a tutti i livelli organizzativi e a tutti gli operatori. L'orientamento aziendale verso

questa mentalità è un processo di continuo miglioramento e cambiamento. (Lenzi, Pais, & Zucca, 2015, p.72)

- 5 Rendicontazione e comunicazione: la fase comunicativa assume un ruolo molto importante nel trasmettere agli stakeholders in modo chiaro e trasparente i risultati raggiunti dall'azienda nella creazione e distribuzione del valore nell'ambiente a lei circostante e il suo sempre maggiore allineamento agli SDGs. Un'adeguata comunicazione ha inoltre il vantaggio di accrescere la reputazione e l'immagine aziendale. (Lenzi, Pais, & Zucca, 2015, p.73)

CAPITOLO 2

SOSTENIBILITA' E COMPETITIVITA' AZIENDALI NEL B2B

2.1 UNA DEFINIZIONE DI SOSTENIBILITA'

La sostenibilità è divenuta ormai, anche nel dibattito politico, un tema centrale. Una definizione generica di sostenibilità può essere individuata nella stesura del Rapporto Brundtland da parte della Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo, in cui viene indicata come “la soddisfazione dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri.” (M. & Zaccone, p. 1.)

È dunque chiaro che ci si riferisce ad un'ottica di lungo termine, che non può limitarsi alla sola massimizzazione del profitto. Divenire sostenibili significa riprogettare il quotidiano di un'azienda, rimodellare i propri prodotti per far sì che

“vadano incontro ai bisogni insoddisfatti dell’intera società e per ridurre l’impatto generato sull’ambiente”. (M. & Zaccone, p.1.)

Per potersi definire sostenibile, un’azienda deve esserlo nella dimensione ambientale, sociale ed economica: se non lo è contemporaneamente in tutte e tre, non può essere considerata tale.

- 1 Per la sostenibilità ambientale, essa dovrà impegnarsi a ridurre al minimo i danni provocati dalle attività produttive sull’ambiente naturale.
- 2 Per sostenibilità sociale si intende invece la creazione di condizioni appropriate di sicurezza, appartenenza ed uguaglianza sul luogo di lavoro
- 3 Per garantire infine una sostenibilità economica, l’azienda dovrà essere in grado di generare profitti nel tempo ⁹

2.2 LA SOSTENIBILITA’ NEL B2B

Il B2B, acronimo di “business to business”, in italiano è traducibile come commercio interaziendale.

Il mercato business to business si contraddistingue dal fatto che gli acquirenti, costituiti da imprese, enti pubblici e società senza fini di lucro, utilizzano i beni e servizi acquistati per produrre altri beni e servizi da trasferire a terzi. Il beneficio

⁹ M. Pedrini, M. C. Zaccone, Le aziende diventano sostenibili - L’integrazione di aspetti sociali e ambientali nella gestione delle aziende, Pearson Editore, p. 3

dello scambio, quindi, non consiste nel consumo della merce, ma deriva dai risultati che l'impresa potrà conseguire grazie a quel prodotto, negli scambi che essa svilupperà a valle con le sue imprese-clienti. Gli scambi possono dunque essere collegati ai vari livelli della catena di distribuzione (in inglese, supply chain).

Come indicato dalla OECD, tre quarti degli acquirenti eliminerebbero dalla loro "supply chain" quei fornitori che non dovessero rispettare i criteri di sostenibilità.¹⁰

Mentre però il marketing sostenibile è largamente utilizzato nel mondo del B2C, trova attualmente scarsi impiego e considerazione nel B2B.

Il che è poco coerente, dato che la maggior parte di attività di marketing che risultano in consumo effettivo avvengono proprio nell'ambiente B2B, con il maggiore utilizzo di risorse naturali nella produzione di beni proprio nella catena di fornitura.

Come affermato precedentemente, inoltre, è diventato un punto chiave anche per i clienti business che i membri della loro supply chain siano attenti alle politiche di sostenibilità: essi sono anche più attenti rispetto ad un consumatore finale nel momento dell'acquisto. (Sommer, Kennedyb, & Berth, p. 86)

¹⁰ Sommer Kapitana , Ann-Marie Kennedyb , Nicole Berth, Sustainably superior versus greenwasher: A scale measure of B2B sustainability positioning, p. 1

Per parlare dunque correttamente di sostenibilità nel B2B, dovremo prendere in analisi il concetto di SSCM (Sustainable Supply Chain Management).

2.2.1 SSCM (Sustainable Supply Chain Management)

Il SSCM è un processo di gestione che integra attenzione all'ambiente, performance sociali e aspetto economico. Il variare della domanda dei clienti e la complessità dei componenti dei prodotti hanno dato adito ad una forte competizione interna tra imprese unita ad una competizione globale. Il modello del SSCM genera il giusto insieme di capacità per le imprese per renderle in grado di differenziarsi dalla concorrenza. (Panigrahi & Bahinipati, p. 2).

Ci sono diverse prospettive da cui analizzare la SSCM, che possono essere raggruppate in: prospettiva ambientale, prospettiva sociale, prospettiva economica, misuratori di performance e prospettive governative.

Di seguito è riportato un diagramma riassuntivo che suddivide i singoli aspetti in ulteriori sottocomponenti.

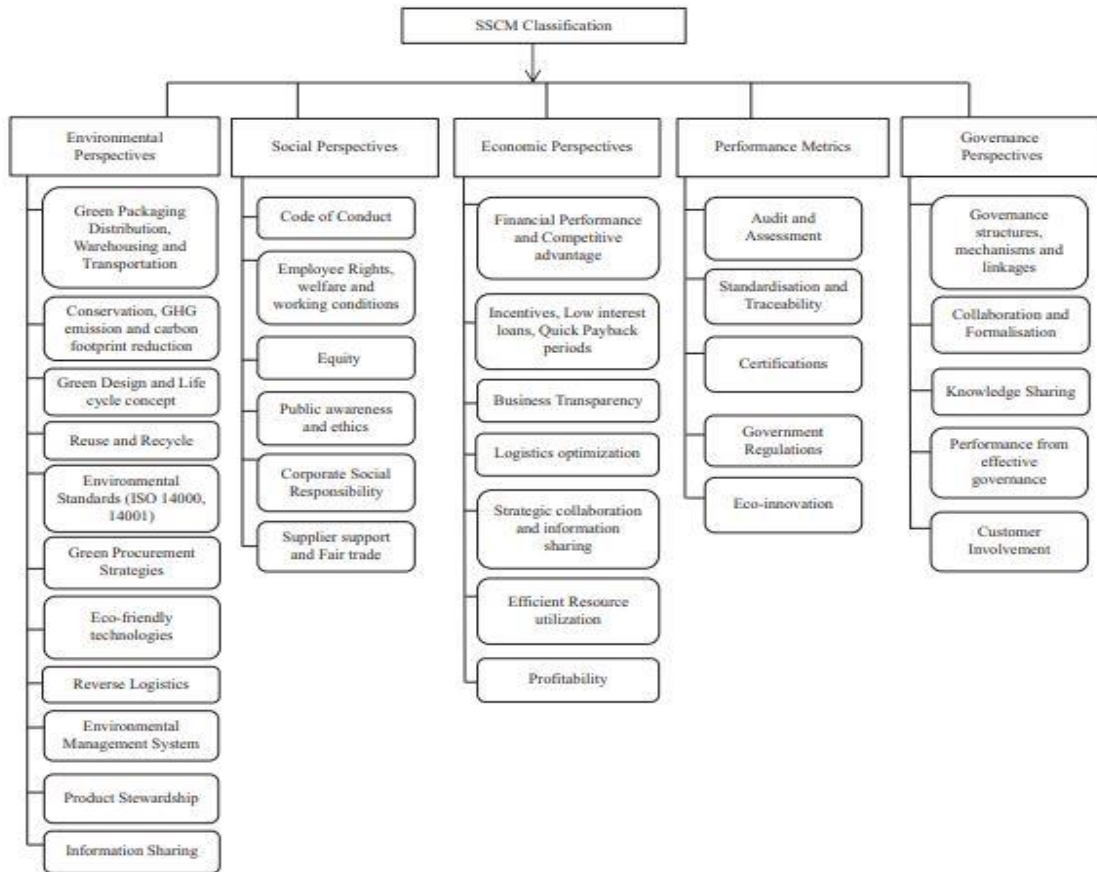


Figura 2- Schema riassuntivo delle macro-prospettive nel SSCM¹¹

Analizziamo ora le cinque macro-prospettive nel dettaglio.

- 1 Prospettive ambientali: fanno principalmente riferimento a tutte quelle azioni che hanno come scopo la conservazione dell'ambiente in cui opera la catena di fornitura. Quest'ultima dovrà svolgere i propri processi in modo da non danneggiare o impattare negativamente l'ecosistema in cui svolge le sue

¹¹ Panigrahi, S. S., & Bahinipati, B. (s.d.). Sustainable supply chain management - A review of literature and implications for future research. *Emerald Insight*.

attività. Sarà l'azienda stessa a doversi preoccupare di far rispettare a tutti i suoi fornitori alcune misure di sostenibilità, quali potrebbero essere: ridurre emissioni dei gas serra, utilizzo consapevole delle risorse naturali, pratiche lavorative etiche, ecc.

Inoltre, l'ottimizzazione dei processi logistici può aiutare a ridurre le emissioni di anidride carbonica ed aumentare l'efficienza delle risorse allocate.¹²

- 2 Prospettive sociali: poiché ogni azienda è inserita in un contesto sociale ben definito, è importante che essa sia rispettosa nonché fonte di sviluppo e miglioramento di tale contesto: le sue decisioni dovranno garantire un'adeguata giustizia sociale, rispettare i diritti umani, assicurare il benessere dei suoi dipendenti. Tali valori devono poi essere estesi ai suoi fornitori, cercando di mantenere relazioni a lungo termine, che permettano uno sviluppo anche dei partner stessi.

Molte aziende stanno adottando questi criteri in seguito all'attenzione ad essi dedicata dagli stakeholder, che chiedono sempre più un'azienda sostenibile anche in senso sociale.¹³

¹² Panigrahi, Swayam Sampurna; Bahinipati, Bikram, Sustainable supply chain management - A review of literature and implications for future research, Emerald Insight, p. 7

¹³ Ivi, p. 8-11

3 Prospettive economiche: dato per scontato che all'interno di un'impresa la generazione di profitti sia indispensabile, è rilevante sottolineare come sia altrettanto importante raggiungere tali obiettivi rispettando l'ambiente e la società circostanti. Un buon management deve considerare il tradeoff che insorge tra questi due obiettivi e trovare una posizione ottimale.

L'utilizzo di tecnologie sostenibili, infatti, spesso comporta periodi di *payback* più lunghi rispetto a tecnologie meno costose. Un altro punto importante è l'attuazione di politiche di trasparenza che coprano tutta la filiera produttiva e di fornitura, per poter offrire un prodotto la cui storia produttiva sia così ripercorribile. Fondamentale è infine pianificare una collaborazione strategica e a lungo termine, basata sulla condivisione reciproca delle informazioni.¹⁴

4 Misurazione delle performance: è di fondamentale importanza essere in grado di utilizzare dei parametri oggettivi e misurabili per valutare le performance di sostenibilità. Tuttavia, i ricercatori hanno rilevato che vi è una carenza di ricerca su tale argomento, dunque non è ancora ben definito.

Inoltre, non è chiaro se o risultati economici siano una diretta conseguenza dell'adozione di pratiche sostenibili o piuttosto che tali pratiche siano adottate aziende già performanti.

¹⁴ Ivi, p. 11-13

In ogni caso, si possono individuare almeno tre parametri chiave da misurare: controllo, valutazione e standardizzazione.

Un ruolo importante è svolto anche dalle leggi ambientali del governo e dalle certificazioni ambientali, anche se è fondamentale che non siano obsolete.¹⁵

- 5 Prospettive di governance: nel caso di una catena di fornitura sostenibile, è necessario implementare un modello di governance con meccanismi e strutture che regolino le relazioni con gli attori della suddetta. Per far ciò si può intraprendere o meno una strada di collaborazione (nel secondo caso l'azienda imporrà il controllo sugli altri attori sfruttando il proprio potere contrattuale) ma rimane comunque importante la formalizzazione caratterizzata da chiari regolamenti e norme. Un'altra caratteristica della governance nel modello di SSCM è il coinvolgimento del cliente, che dovrà essere messo a conoscenza delle caratteristiche *green* della catena di fornitura.¹⁶

¹⁵ Ivi, p.16-17

¹⁶ Ivi, p.13-15

CAPITOLO 3 - IL MARKETING NEL B2B

3.1 LE CARATTERISTICHE DEL MERCATO

Il mercato “business” è il più ampio di tutti: supera di molto le dimensioni di quello diretto ai soli consumatori. Per fare un esempio, l’IBM spende più di 40 miliardi di dollari per acquistare prodotti industriali e servizi. Questo mercato rappresenta più del 50% delle attività economica degli Stati Uniti, del Canada e della maggior parte delle altre nazioni.

Ogni organizzazione in qualche modo è coinvolta in questo mercato.

I mercati business sono “per prodotti e servizi, locali o internazionali, acquistati da aziende, enti governativi e istituzioni per consumo, utilizzo o per rivendita.”¹⁷

I fattori che lo distinguono dal mercato B2C¹⁸, sono la tipologia di clienti e il modo in cui i clienti utilizzano i prodotti scambiati. I clienti sono, inoltre, organizzazioni (aziende, stato o istituzioni).

Analizziamo adesso alcune caratteristiche distintive:¹⁹

- Domanda derivata: la domanda per prodotti industriali deriva da quella per i prodotti venduti ai consumatori finali

¹⁷ Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2010). *Business Marketing Management: B2B*. South-Western Cengage Learning, p.39

¹⁸ Business to Customer, ovvero da impresa a consumatore finale

¹⁹ Ivi, p.48

- Domanda fluttuante: proprio a causa del fatto che la domanda è derivata, essa è anche molto volatile e può variare molto in fretta
- Stimolazione della domanda: alcuni marketer di questo settore cercano di stimolare l'acquisto da parte del consumatore finale di prodotti che contengono il prodotto industriale da loro venduto, in modo da far aumentare indirettamente la domanda
- Sensibilità al prezzo: l'elasticità della domanda in questo tipo di mercati, essendo appunto la domanda derivata, dipende dal mercato in cui si opera: se i suoi prodotti vengono venduti a clienti che operano nel settore di negozi di alimentari in cui l'elasticità della domanda al prezzo è molto elevata, anch'essi subiranno le conseguenze di questa caratteristica
- Una prospettiva di mercato globale: il mercato business offre moltissime opportunità all'estero; Paesi come Cina e India, ma anche Germania, Giappone, Corea e Brasile offrono grandi opportunità per le aziende di questo mercato.

3.2 I CLIENTI

I clienti nel B2B possono essere classificati in tre categorie: aziende commerciali, istituzioni e governi. Le aziende commerciali possono a loro volta essere

classificate in utilizzatori, OEM (Original Equipment Manufacturers)²⁰ e rivenditori o distributori.

Sono dunque molto competenti ed informati sull'acquisto che stanno per effettuare, e prima di concludere con un'azienda in particolare confrontano le altre offerte, ecco perché è di fondamentale importanza che la gestione della relazione con i clienti. A differenza del B2C, infatti, perdere un cliente significa perdere potenzialmente un'ampia fetta di fatturato. Le relazioni tendono ad essere simili a delle partnership, in cui è importante una conoscenza reciproca dei processi produttivi e delle politiche aziendali; queste relazioni sono inoltre solitamente di lunga durata.

Per concludere, le decisioni sull'acquisto fatte da questi clienti sono influenzate da molti più attori: spesso esistono interi settori dedicati agli acquisti. (Hutt & Speh, 2010)

3.3 LA “CUSTOMER VALUE PROPOSITION”

Nel B2B, i clienti valutano tutte le offerte disponibili e scelgono la migliore. Un buon marketing manager deve dunque sapere come differenziarsi dalle altre

²⁰ Letteralmente, produttore di apparecchiature originali, ovvero un'azienda che realizza prodotti a proprio marchio

aziende, senza però ridursi ad elencare una lista di caratteristiche sperando di superare la concorrenza.

Il metodo corretto è quello di comprendere quali sono gli elementi che più importano al cliente e dimostrare che la nostra azienda è in grado di offrirli con qualità superiore rispetto alla concorrenza.

I punti su cui basare una corretta value proposition sono:

- I punti di parità: ovvero gli elementi di valore con caratteristiche più o meno identiche a quelle offerte dai competitor
- I punti di differenza: ovvero i punti che la nostra azienda vuole presentare come superiori rispetto a quelli offerti dai competitor. (Hutt & Speh, 2010, p.45-46)

3.4 I BENI VENDUTI NEL B2B

In generale, possono essere individuate tre principali categorie di beni industriali:

- Beni da usare nella produzione: materie prime e semilavorati, come ad esempio uno sterzo per la produzione di automobili
- Macchinari e beni accessori, come personal computer o stampanti
- Beni di supporto, come. ad esempio, carta, cancelleria ma anche servizi di consulenza. (Hutt & Speh, 2010, p.59-60)

3.5 LE DIFFERENZE CON IL B2C

Come già illustrato in precedenza, le differenze sono molte: vanno dalla tipologia di beni venduti al tipo di clientela, ma le basi di funzionamento del marketing rimangono le stesse.

La differenza più grande sta proprio in tutto ciò che ruota intorno al cliente: la gestione della relazione e il modo con cui raggiungere il cliente cambiano completamente.

Come già detto, la relazione dev'essere duratura e di reciproca fiducia e conoscenza, ma un punto su cui un responsabile marketing "business" deve concentrarsi è l'offrire al cliente un prodotto che sia comprensivo anche di altri servizi.

Nel B2B è inoltre presente la fase di negoziazione del prezzo, aspetto assente nel B2C.

La distribuzione inoltre è ben diversa: molti esperti di mercati business sostengono che sia più conveniente, col fine di rafforzare il rapporto con i clienti più grandi, utilizzare un metodo di distribuzione diretto, mentre il canale indiretto può essere utilizzato per i clienti minori.

Un'ulteriore differenza risiede nell'attività di promozione: per raggiungere potenziali acquirenti, infatti, si enfatizza la vendita personale al posto dei mass

media (TV o giornali) e in alcuni casi vengono pubblicati articoli su riviste di settore o messaggi diretti.

CAPITOLO 4 – IL GREEN MARKETING

4.1 CHE COS'E' IL GREEN MARKETING

"Il "Green Marketing" si riferisce al concetto di marketing olistico in cui la produzione, la commercializzazione, il consumo e lo smaltimento di prodotti e servizi avvengono in maniera meno dannosa per l'ambiente, con la crescente consapevolezza delle implicazioni del riscaldamento globale, dei rifiuti solidi non biodegradabili, dell'impatto dannoso degli agenti inquinanti, ecc.”²¹

Secondo John Grant, uno dei massimi esperti mondiali nel tema del Green Marketing, che ha collaborato con aziende del calibro di Samsung, Ikea e Philips, il Green Marketing (che ha iniziato a decollare nel 2007) è caratterizzato da un tipo di pubblico particolarmente attivo e partecipe, che non manca di essere particolarmente informato.

²¹ Dangelico, R. M., & Vocalelli, D. (2017). "Green Marketing": An analysis of definitions, strategy steps, and tools. *Elsevier*, p.1268, Traduzione italiana

I consumatori cosiddetti “green”, infatti, per giungere alla fase dell’acquisto, vogliono vedere soddisfatte almeno due condizioni: devono sentire di stare effettivamente contribuendo ad un fine sostenibile e al tempo stesso avere un prodotto la cui qualità rispecchi quella di un prodotto “non green”. Se entrambe le condizioni saranno soddisfatte, allora i consumatori sono disposti anche a pagare un sovrapprezzo.

Sempre secondo Grant, il Green Marketing non può essere solamente una caratteristica di facciata, il fine ultimo non dev’essere solamente il profitto: è importante che l’azienda si impegni infatti concretamente per coniugare marketing ed ecologia.²²

Un altro aspetto a cui prestare attenzione è quello del “greenwashing”, ovvero, secondo una definizione dell’enciclopedia Treccani:

“Strategia di comunicazione o di marketing perseguita da aziende, istituzioni, enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l’impatto ambientale negativo.”

²² Grant, John (2009). Green Marketing Manifesto

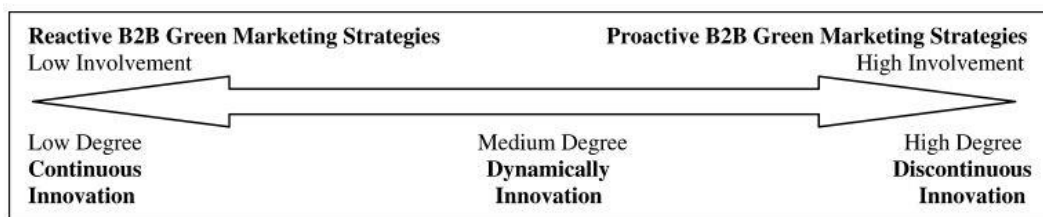
4.2 STRATEGIE DI GREEN MARKETING NEL B2B

4.2.1 Strategie proattive e reattive

Quando un'azienda adotta una strategia reattiva, risponde a dei cambiamenti che provengono dall'ambiente esterno. Nel caso di una strategia proattiva, invece, agisce prima di essere costretta a farlo e spesso crea anche nuove opportunità all'interno del contesto in cui opera.

Mentre la prima richiede un limitato dispendio di risorse, non è particolarmente complessa a livello organizzativo ed è orientata in un'ottica di breve termine, una strategia proattiva al contrario richiede un elevato impiego di risorse, necessita di una politica aziendale che coinvolga tutti i suoi operatori (dal top management fino agli impiegati) ed è orientata più al lungo termine.²³

4.2.2 Gradi di innovazione



²³ Vaccaro, V. L. (2009). B2B green marketing and innovation theory for competitive advantage. *Emerald Insight*.

Figura 3 – Strategie di Green Marketing nel B2B e gradi di innovazione²⁴

Come illustrato in figura 3, esistono diversi gradi che l'innovazione può assumere e vanno da basso a medio ad alto.

Ad un basso grado di innovazione corrisponde la cosiddetta “innovazione continua”, che consiste nell'applicare solo piccoli cambiamenti ad un prodotto o servizio già esistente. Questo tipo di innovazioni possono essere facilmente imitate dalla concorrenza e conducono a vantaggi a breve termine; i lati positivi sono il basso costo, la velocità di diffusione e la semplicità di attuazione.

Ad un livello intermedio corrisponde invece un'innovazione continua dinamica, che introduce nel mercato un prodotto o una categoria di prodotti già esistenti, con caratteristiche innovative che cambieranno il comportamento dei consumatori.

Al livello massimo corrisponde invece un'innovazione discontinua, che una volta entrata nel mercato cambia radicalmente il comportamento della maggior parte dei consumatori.

Si può inoltre affermare che una strategia reattiva è più propensa ad adottare un'innovazione continua, mentre una strategia proattiva tenderà ad adottare innovazioni di tipo discontinuo o dinamicamente continuo. (Vaccaro, 2009)

4.2.3 Diffusione dell'innovazione e vantaggio competitivo

Il Modello di diffusione delle innovazioni è una teoria formulata da Everett Rogers per illustrare il modo in cui l'innovazione viene adottata e diffusa fra i membri della società, attraverso differenti canali, nel corso del tempo. (Vaccaro, 2009, p.6)

²⁴ Vaccaro, V. L. (2009). B2B green marketing and innovation theory for competitive advantage. *Emerald Insight*.

Questo modello può essere applicato anche a delle organizzazioni B2B. In tal caso include:

- Il processo di adozione (fasi attraverso cui l'ufficio acquisti dell'azienda decide se utilizzare o meno un'innovazione)
- Le caratteristiche dell'organizzazione che adotta l'innovazione
- Informazioni sull'innovazione (ad esempio, comunicazioni di marketing)
- L'ambiente esterno (concorrenza)
- Caratteristiche della diffusione dell'innovazione

Sull'ultimo punto è utile fare un'ulteriore digressione ed elencare le cinque caratteristiche di questo processo: vantaggio relativo (ovvero il grado con cui un'innovazione è superiore ai prodotti già esistenti), osservabilità, compatibilità (con le necessità dei clienti), complessità e sperimentabilità.

Se queste caratteristiche sono rispettate e vi sono degli elevati livelli di vantaggio relativo e compatibilità, si raggiungono potenziali vantaggi competitivi, ovvero:

- Miglioramento della reputazione aziendale
- Stakeholders più soddisfatti
- Maggiore differenziazione di brand e brand loyalty
- Maggiore performance economiche, crescita dei profitti e in particolare di quelli a lungo termine
- Vantaggio del "first mover"²⁵
- Aumento del valore delle azioni e del ROI
- Perseguire la mission aziendale
- Maggiore sostenibilità ecologia per il bene comune (Vaccaro, 2009, p.7-10)

²⁵ Un "first mover" è un servizio o un prodotto che guadagna un vantaggio competitivo essendo il primo ad entrare in un determinato mercato

4.2.4 Strategia proattiva di Green marketing nel B2B

Verranno di seguito elencate e descritte nel dettaglio le caratteristiche di una strategia proattiva di green marketing, così come descritte da Vaccaro nel suo articolo²⁶:

- 1 Ricerca di marketing: concentrarsi sulla sostenibilità in modo da ottenere input sulle questioni ambientali da parte degli stakeholders e comportarsi di conseguenza nel pricing, nella comunicazione e nelle strategie di distribuzione
- 2 Produzione: cambiare i processi produttivi in modo da essere più vicini alle questioni ambientali
- 3 Prodotto: creare prodotti che diano un vantaggio derivante dalla differenziazione rendendoli, ad esempio, riciclabili, biodegradabili e basati sullo sviluppo sostenibile. Estendere inoltre tali linee di prodotti
- 4 Distribuzione/mercati: creare più mercati *circolari*, utilizzare la distribuzione multi-canale e creare nuovi mercati o nicchie
- 5 Prezzo: dare maggior peso ai costi a lungo termine derivanti dall'utilizzo, offrire incentivi di prezzo, impostare prezzi di innovazioni green per eguagliare o essere più economici di quelli offerti dalla concorrenza
- 6 Promozione: la comunicazione aziendale dovrebbe avvalersi dei "nuovi media", sfruttando tutte le opportunità offerte da internet. Dovrebbe inoltre promuovere valori green, offrire incentivi d'acquisto e creare programmi fedeltà.
- 7 Partnerships: stringere delle vere e proprie alleanze con i propri stakeholders, in modo da sfruttare gli input da loro forniti ed implementarli nella strategia aziendale.

²⁶ Traduzione italiana, Vaccaro, V. L. (2009). B2B green marketing and innovation theory for competitive advantage. *Emerald Insight*, p.9

CONCLUSIONI

Da questo elaborato emerge chiaramente la difficoltà riscontrabile nel cercare di rendere sostenibile un'azienda: è un processo che può facilmente cadere in balia della superficialità, rischiando di essere ridotto ad una semplice immagine di facciata.

La transazione verso la sostenibilità aziendale è un processo lungo e dispendioso, che necessita di maggiori risorse rispetto ad una strategia reattiva ma che, come emerge limpidamente dagli studi citati in questa sede, risulta remunerativo sul lungo termine, essendo fonte di vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.

Può avere un impatto molto positivo sulla reputazione aziendale, ma è necessario evitare, specialmente nel caso di mercati B2B, in cui i clienti sono nella maggior parte dei casi molto competenti, consapevoli dell'acquisto e attenti ad evitare raggiri, di attuare una semplice politica di *greenwashing*, che avrebbe invece l'effetto opposto.

Come discusso precedentemente, è poi considerare l'intero contesto ambientale, non solo a livello naturale ma anche sociale, agendo nel rispetto dei lavoratori coinvolti ad ogni livello della supply chain e dei principi dei fondamentali diritti umani.

E' necessario quindi, come argomentato nel capitolo sulla teoria del SSCM, che sia coinvolta nel processo d'innovazione sostenibile l'intera catena di distribuzione, prestando attenzione al comportamento di ogni fornitore e generando con essi una relazione duratura, che preveda un reciproco scambio di informazioni al fine di garantire nel tempo una crescita congiunta.

E', infine, importante citare anche il valore etico di tale presa di posizione a favore dell'ambiente, la quale risulta ormai quasi inevitabile per la maggior parte delle imprese visto il repentino e drastico cambiamento climatico a cui stiamo andando incontro.

BIBLIOGRAFIA

- Cartei, G. F. (2013). *Cambiamento climatico e sviluppo sostenibile*. Torino: G. Giappichelli Editore.
- Dangelico, R. M., & Vocellelli, D. (2017). “Green Marketing”: An analysis of definitions, strategy steps, and tools. *Elsevier*.
- Grant, J. (2009). *Green Marketing Manifesto*.
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2010). *Business Marketing Management: B2B*. South-Western Cengage Learning.
- Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca ambientale; ATAP. (2012). *Glossario dinamico per l'ambiente e il paesaggio*.
- Lenzi, I., Pais, I., & Zucca, A. (2015). *Un patto globale per lo sviluppo sostenibile - Processi e attori nell'Agenda 2030*.
- Orombrelli, G. (2005). *Cambiamenti climatici*.
- Panigrahi, S. S., & Bahinipati, B. (s.d.). Sustainable supply chain management - A review of literature and implications for future research. *Emerald Insight*.
- Pedrini, M., & Zaccone, M. C. (s.d.). *Le aziende diventano sostenibili - L'integrazione di aspetti sociali e ambientali nella gestione delle aziende*. Pearson Editore.
- Sommer, K., Kennedyb, A.-M., & Berth, N. (s.d.). Sustainability superior versus greenwasher: A scale measure of B2B sustainability positioning. *Sciencedirect*.
- UN. (2015). “Addis Abeba Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development. Addis Abeba.
- Vaccaro, V. L. (2009). B2B green marketing and innovation theory for competitive advantage. *Emerald Insight*.

SITOGRAFIA

- ASVIS. (2015). Tratto da Sito web Asvis - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile:
https://asvis.it/public/asvis/files/traduzione_ITA_SDGs_&_Targets.pdf
- *Vocabolario: Treccani.* (2021). Tratto da Treccani:
https://www.treccani.it/vocabolario/greenwashing_%28Neologismi%29/