

## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

# Marketing e comunicazione della sostenibilità

## Un nuovo vantaggio competitivo tra etica e nuovi modelli di business

Federico Rossi

(Sintesi Comunicazione Snc)

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 Cosa vuol dire essere sostenibili? – 3 La sostenibilità ambientale e l'approccio del ciclo di vita. – 4 Oltre la *corporate social responsibility*: dalla filantropia al benessere diffuso. – 5 Comunicare la sostenibilità. – 6 L'importanza dello *stakeholders engagement*. – 7 Caratteristiche della comunicazione della sostenibilità. – 8 Il *greenwashing*: cos'è e come evitarlo. – 9 Conclusioni.

La sostenibilità non rappresenta per le aziende una moda o un trend passeggero ma una direttrice di sviluppo necessaria per rispondere a un consumatore sempre più attento e a un quadro normativo sempre più stringente. Una scelta necessaria che coinvolge tutte le imprese e che va compiuta qui e ora, non restando di fatto appannaggio solo delle grandi corporation o dei settori per vocazione più 'green'.

La sostenibilità, nelle sue principali derivazioni ovvero ambientale e sociale, per rappresentare un reale fattore competitivo e diventare quindi anche sostenibilità economica, impatta in modo sostanziale, per non dire rivoluzionario, sul modello di business, sui processi e sui prodotti dell'azienda. È un percorso verosimilmente lungo che richiede investimenti e predisposizione all'innovazione e al cambiamento ma che, proprio per questo, va sviluppato con la massima priorità e una pianificazione estremamente accurata per non correre il rischio di restare tagliati fuori, in un futuro non così distante, dalla competizione dei mercati.

Solo costruendo un percorso di sostenibilità forte, effettivo e credibile questo può diventare elemento fondante una strategia di marketing e comunicazione che metta l'approccio green al centro evitando, in tal modo, il rischio *greenwashing*.

Un percorso che cambierà, forse per sempre, le regole del gioco traguardando il fine ultimo dell'azienda non solo sulla creazione di reddito ma sulla distribuzione di valore e di benessere condiviso tra tutti gli stakeholders.

## 1 Introduzione

Correva l'anno 1999 quando Larry e Andy Wachowski portarono sul grande schermo il mondo fantastico – ma altrettanto verosimile – di Matrix.

«System failure» è la frase che campeggia nella scena di chiusura del film ovvero quanto Neo sconfigge il 'sistema'. Eravamo all'alba del nuovo millennio e quella pellicola, che ha fatto storia, è stata, per certi versi, preveggenete. Il sistema economico nel quale siamo stati abituati a vivere, molto probabilmente, ha fallito. Ha fallito quel paradigma basato sul consumismo sfrenato e sullo sfruttamento indiscriminato delle risorse. Ha fallito la visione rutilante di uno sviluppo irrefrenabile e indiscriminato, tipica degli anni '80.

Da un punto di vista aziendale, ha fallito una strategia, e più in generale una filosofia, che finalizzava l'attività dell'impresa quasi esclusivamente alla fase commerciale e di vendita mettendo al centro solo il mero scambio economico basato esclusivamente sulla pressione nei confronti del cliente («vendere, vendere, vendere» era il mantra di quegli anni). Oggi il mondo è cambiato.

Non solo il pianeta sembra essere arrivato a un punto di non ritorno ma la popolazione stessa sembra aver maturato 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.

In poche parole la vera ricchezza non è (soltanto) economica ma è rappresentata da un concetto più alto di 'benessere condiviso'.

In questo contesto la sostenibilità – quella vera – diventa imprescindibile a tutti i livelli: dalla pubblica amministrazione al sistema imprenditoriale, dal mondo del consumo alla collettività tipicamente intesa.

Diventa imprescindibile non solo perché sostiene una visione e un approccio etico ma anche perché, in questa fase, può rappresentare una leva differenziale sulla quale costruire un vantaggio competitivo (sempre più difficile da creare e ancor più da mantenere nel tempo) e in prospettiva può rappresentare una *conditio sine qua non* per entrare nell'agorà del mercato.

## 2 Cosa vuol dire essere sostenibili?

Ancora troppo spesso quando si parla di *green marketing*, di sostenibilità e di comunicazione ambientale ci si può trovare di fronte a due schieramenti antitetici ma ambedue incapaci di comprendere pienamente la portata di questa nuovo approccio.

Chi sostiene che sia una moda passeggera (e magari sono le stesse persone che dicevano la medesima cosa di internet qualche anno addietro) e

chi sostiene che questi termini siano fin troppo abusati e quindi svuotati di valore.

Ambedue gli schieramenti sono accomunati da un forte scetticismo di fronte a queste tematiche, incapaci di intravedere la reale portata *disruptive* e troppo focalizzati sui propri mercati diretti («il mio cliente non paga il prodotto sostenibile» una delle motivazioni più ricorrenti; aspetto questo che vedremo in seguito molto pericoloso in quanto la sostenibilità è un concetto di filiera) o troppo legati alla cogenza normativa («non esiste una norma che mi impone la sostenibilità, quindi aspetto» questa l'argomentazione spesso riportata).

La realtà è che ancora troppo spesso ci si trova di fronte ad aziende che ritengono di essere sostenibili solo perché hanno installato dei pannelli fotovoltaici sul tetto degli stabilimenti e a Pubbliche Amministrazioni che ritengono di essere green soltanto perché hanno sviluppato una bella campagna 'patinata' per la raccolta differenziata.

Ancora troppo spesso certe organizzazioni pensano di aver attivato un percorso virtuoso di corporate social responsibility perché sponsorizzano la squadra di calcio locale, perché dirottano le spese per i regali di Natale ai clienti verso il sostegno a un'associazione umanitaria o perché organizzano una cena di beneficenza.

Spesso la sostenibilità resta schiacciata sui concetti di risparmio energetico, sulla gestione dei rifiuti o, più in generale, sull'eco-compatibilità, restando così confinata nell'ambito ambientale.

Non che questo sia sbagliato, anzi, ma limita la portata innovativa e differenziale che un approccio ampio e pervasivo alla sostenibilità può offrire in termini di revisione dei processi e dei prodotti e più in generale della filosofia aziendale e delle modalità di rapportarsi con tutto il contesto di riferimento.

L'assunto di base è che essere sostenibili non è un'operazione di marketing, non è una dichiarazione di intenti da inserire in un company profile.

È una filosofia aziendale che taglia in modo profondo e trasversale tutta la struttura e che in molti casi richiede una trasformazione radicale dei modelli di business che parta da una rimodulazione del DNA aziendale fino ad arrivare a una profonda revisione in chiave green (consumi energetici e idrici, emissioni, rifiuti, utilizzo risorse, efficientamento ecc.) dei processi e dei prodotti.

L'azienda deve, come sempre, puntare alla sostenibilità economica ma deve perseguire il fine del profitto tenendo conto anche degli equilibri ambientali e sociali ovvero bilanciando e rispondendo in modo efficace ed efficiente non solo alle esigenze dei clienti ma anche alle istanze del gruppo allargato degli stakeholders.

Cambia così il paradigma della produzione e della distribuzione del valore non più solo legato alla remunerazione degli shareholders e della supply chain ma orientato alla distribuzione di un benessere diffuso che

coinvolga tutti gli stakeholders in un'ottica di sviluppo sostenibile anche dal punto di vista etico.

Le tre direttrici (sostenibilità economica, ambientale e sociale) non sono separate o consequenziali ma tra loro strettamente correlate.

La sostenibilità ambientale e sociale, incidendo sulla reputazione aziendale e quindi sul brand, diventa una leva competitiva che porta, tra le altre cose, distintività rispetto alla concorrenza con evidenti ritorni sul fatturato e sui margini se messa a sistema, interiorizzata e non gestita come strumento tattico o momento one-shot.

Rispetto ai due schieramenti provocatoriamente e sommariamente individuati all'inizio, si prospetta così una terza via, molto concreta, che offre una soluzione reale ai cambiamenti di scenario e di paradigma fin qui delineati.

È il modello della *sustainable corporation* ovvero 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 diventano così le tre 'P' teorizzate nel modello della *triple bottom line* di Elkington: *Profit, Planet, People* (Elkington 1997).

Un modello che presuppone:

- una revisione del modello di business: per perseguire in modo continuativo e duraturo la sostenibilità economica dell'azienda che rappresenta la base per garantire la sopravvivenza dell'organizzazione nel tempo e le fondamenta sulle quali costruire un percorso virtuoso di sviluppo non solo del business ma anche del corretto approccio ambientale e sociale. Un approccio che in prospettiva può portare anche alla revisione del fine ultimo non più centrato solo sull'utile economico ma su un concetto di benessere condiviso molto più profondo (P di 'Profit');
- una revisione dei processi e dei prodotti: una revisione con forti basi tecniche e tecnologiche che deve portare a un'ottimizzazione degli impatti ambientali dei processi produttivi e dei prodotti in un'ottica di *life cycle assessment* - ovvero lungo tutto il ciclo di vita e quindi lungo tutta la filiera - che non analizza solo gli impatti aziendali e non più solo gli impatti 'dalla culla alla tomba' ovvero dalle materie prime allo smaltimento del prodotto a fine vita ma 'dalla culla alla culla', introducendo quindi il concetto (che quindi deve essere già previsto in fase di ideazione e di progettazione dei prodotti) di economia circolare (P di 'Planet');
- l'introduzione di uno scopo sociale: ovvero l'inserimento nella mission aziendale di una visione fondata su una reale partecipazione dell'azienda al conseguimento di un benessere condiviso generale tra tutti gli stakeholders partendo dal presupposto che un contesto di

benessere generale porti effettivamente a un miglioramento delle performance - non solo economiche - dell'organizzazione (P di 'People').

Dall'analisi di questo modello si evince chiaramente che per essere sostenibili non basta una 'pennellata di verde' o un'efficace comunicazione. Il rischio greenwashing (con tutte le conseguenze che vedremo in seguito) è dietro l'angolo.

Abbracciare la sostenibilità è un processo che richiede all'azienda il rimettere in gioco una visione consolidata del proprio essere e del proprio operato, che richiede investimenti, che richiede partecipazione, che richiede tempo. E quest'ultima variabile rappresenta un aspetto chiave.

Per essere sostenibili non basta schiacciare un interruttore, serve un progetto di lungo periodo. Serve tornare a traguardare il pensiero strategico dell'azienda su un arco temporale più ampio. Serve uscire veramente da uno degli aspetti più paludosi che ha segnato la crisi (e più in generale il cambio di paradigma) di questi anni: il pensare (quasi) solo al day-by-day.

Ovvio questi anni sono stati realmente duri, per molte aziende la sopravvivenza è stato l'unico e forzato obiettivo. Ma è giunta l'ora di ripensare al futuro. Per questo la sostenibilità può rappresentare un'ulteriore opportunità.

Il tempo, inoltre, rappresenta una variabile da non sottovalutare perché nel contesto attuale le rivoluzioni sono rapide e repentine.

La domanda non è 'se' la sostenibilità diventerà un aspetto dirimente della competitività di un'azienda, è 'quando'.

Il problema è che 'quando' arriverà non ci sarà il tempo per adeguarsi. Chi avrà giocato di anticipo (che ormai tanto anticipo non è più) sopravviverà, chi si troverà a rincorrere potrà fare veramente fatica e, in alcuni casi, non farcela. E va sottolineato che la sostenibilità aziendale presenta ovviamente una forte componente etica ma non deve essere limitata solo a questa. La sostenibilità diventa una componente strategica fondamentale sulla quale costruire un percorso di sviluppo e miglioramento.

Un esempio è proprio il corretto approccio alla sostenibilità ambientale che, come già in parte evidenziato, richiede una revisione dei processi e dei prodotti che conduca a una misurazione, una validazione e, alla fine, a una comunicazione degli impatti e dei risultati.

Questo approccio, se correttamente interpretato, implementato e gestito, garantisce numerosi vantaggi:

- vantaggi industriali che possono condurre non solo all'analisi e alla validazione ambientale dei processi produttivi ma anche all'individuazione delle aree di miglioramento e di efficientamento (ambientale in primis ma conseguentemente anche economico). Limitiamoci al solo efficientamento energetico o delle risorse idriche, la revisione in chiave sostenibile permette non solo di impattare meno sul pianeta ma di sviluppare dei *savings* economici spesso significativi (pensiamo

- a quanto un piccolo risparmio percentuale possa impattare a livello di costi per un'azienda 'energivora').
- vantaggi normativi che permettono un adeguamento tempestivo (e alcune volte anche strategicamente anticipato) alle sempre più stringenti normative in tema ambientale;
  - vantaggi competitivi che spaziano dallo sviluppo eco-sostenibile di processi e prodotti sempre più richiesti dal mercato all'utilizzo delle argomentazioni *green* come leva competitiva distintiva e duratura: dall'accesso al Green Public Procurement (GPP), all'aumento del capitale reputazionale.

Abbiamo visto come la sostenibilità sia un processo lungo e per certi aspetti complesso. Bisogna, però, fugare subito una paura: la sostenibilità richiede investimenti ma non necessariamente ingenti (che in alcuni casi possono in parte essere coperti dai *savings* operativi).

Allo stesso tempo non deve essere appannaggio esclusivo delle grandi *corporation* o dei settori strettamente normati e regolamentati. Alla base deve però esserci un forte *commitment* da parte dei vertici aziendali. Bisogna crederci ma non deve essere un atto di fede. Deve essere una scelta consapevole; una risposta strategica e innovativa da parte dell'azienda che vuole restare sul mercato, che è cambiato, e i cui clienti sono cambiati.

I consumatori, tendenzialmente, non cercano più solo brand iconici da ostentare ma marche coerenti con il proprio sistema di valori e tra questi valori sempre più ci sono il rispetto dell'ambiente, lo sviluppo sostenibile, l'etica. La vecchia visione che contrapponeva marketing e profitto da una parte contro un approccio ecologico e sociale dall'altra è decisamente superata. La reputazione di un'azienda rappresenta sempre più un *driver* fondamentale nel processo di scelta dei clienti e la reputazione si fonda anche sulla coerenza dei sistemi valoriali e tra i numerosi punti di contatto deve esserci, necessariamente, anche l'approccio sostenibile. Non è solo un problema etico. È un problema aziendale.

L'assunto del marketing sostenibile deve essere, appunto, sostenibile. Produrre riducendo gli impatti, distribuendo benessere sociale, migliorando le performance green dei prodotti senza intaccare le potenzialità di profitto deve rappresentare una direttrice reale, implementabile e in grado di mettere a sistema in modo sinergico tutti questi driver altrimenti il *green marketing* resterà un ossimoro (Grant 2007).

Le decisioni aziendali non devono più essere prese solo seguendo la razionalità economica e finanziaria ma tenendo conto dei risvolti ambientali e sociali. Non solo per 'essere in pace con noi stessi' sgravando il senso di colpa ma perché questa è oggi una reale leva competitiva aggiuntiva.

Il concetto di profittabilità travalica, così, 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 quelle interne all'azienda, ga-

rantando non solo la giusta remunerazione ma offrendo anche condizioni di lavoro idonee in termini di sicurezza e di salute, sia quelle esterne che compongono le comunità di riferimento. Allo stesso modo deve avere un occhio di riguardo per l'eco-sistema nel quale opera, riponendo la massima attenzione agli impatti ambientali dei propri processi. È finito il tempo delle dicotomie.

Sostenibilità e tecnologia, sostenibilità e business non solo possono convivere ma sono strettamente interdipendenti. Se eco-sostenibilità vuol dire anche revisione dei processi, questa revisione non deve condurre alla regressione ma deve portare a un aumento degli standard prestazionali e al contestuale aumento dell'eco-compatibilità.

Questo percorso deve mettere al centro l'innovazione tecnologica perché anche grazie a questa si potrà immaginare un modello di business in linea con queste nuove tendenze.

Il prodotto green uscirà dalle nicchie di mercato abbandonando quella sua aurea puritana, minimalista e antitetica alla funzionalità, al consumo e, estremizzando, all'ostentazione.

Acquistare un prodotto green non sarà più l'espiazione della colpa dovuta a uno nostro supposto contributo alla depauperazione delle risorse e del nostro pianeta, diventerà qualcosa di cool o più semplicemente, quando il processo evolutivo in atto arriverà al suo compimento, diventerà qualcosa di normale.

Posta la sostanziale convergenza del marketing b2b e b2c dovuta al fatto che sempre più si tende a mettere al centro la persona e non la razionalità decisionale del cliente, il modello di sostenibilità fin qua tratteggiato supera le tradizionali tassonomie.

Sicuramente nell'ambito b2c la sostenibilità assume valore differenziale in funzione della reputazione del brand e della coerenza dei sistemi valoriali ma anche nell'ambito più tradizionalmente b2b la sostenibilità sta assumendo un peso vitale legato non solo all'evoluzione dei quadri normativi, ma anche al fatto che la reale sostenibilità non solo venga valutata lungo tutta la filiera ma venga adottata come parametro importante nelle valutazioni di acquisto delle Pubbliche Amministrazioni.

L'assunzione del Green Public Procurement come elemento dirimente degli appalti rappresenta, in questo senso, un punto di non ritorno.

I criteri di assegnazione degli appalti (di qualsiasi genere e di qualsiasi importo) saranno, così, integrati con dei criteri di valutazione di carattere ambientale che potranno portare, se soddisfatti, punteggi migliori se non addirittura rappresentare, qualora non soddisfatti, causa di esclusione dalla gara.

### 3 La sostenibilità ambientale e l'approccio del ciclo di vita

Analizzando gli aspetti ambientali, le direttrici sulle quali costruire un approccio sostenibile sono sostanzialmente due: il miglioramento delle performance dei prodotti (non solo in termini di efficienza energetica ma anche dal punto di vista del riciclo) e il miglioramento degli impatti ambientali (energia, acqua, emissioni, rifiuti, gestione delle risorse ecc.) dei processi produttivi.

Attenzione che, tendenzialmente, si deve sempre parlare di miglioramento e non azzeramento degli impatti in quanto la produzione a impatto realmente zero resta fundamentalmente utopistica.

Se il percorso di sostenibilità non deve considerare solo gli impatti in valore assoluto ma anche, e soprattutto, i miglioramenti in termini relativi allora nessun ambito deve sentirsi escluso aprioristicamente da questo processo di revisione.

Sicuramente esistono attività intrinsecamente più *green* di altre. Ma anche attività tipicamente 'inquinanti' come la siderurgia, la chimica, la farmaceutica e il nucleare possono dare un contributo positivo importante. Anzi. Sotto certi aspetti può essere decisamente più significativo il contributo che può portare un'attività tipicamente *grey* che rivede in modo profondo il proprio modello produttivo e di business rispetto a un comparto che nasce già intrinsecamente più sostenibile.

L'approccio green non resta così appannaggio di aree economiche e di business prestabiliti ma abbraccia tutto il sistema e tutti i comparti. Allo stesso modo non può e non deve coinvolgere solo le aziende dimensionalmente più grandi.

Sicuramente queste potranno investire in modo più strutturato, però le piccole aziende potranno da parte loro sfruttare una maggiore flessibilità e adattività al nuovo contesto. Come già evidenziato, la sostenibilità ambientale presuppone un lungo percorso di miglioramento continuo che pone al centro la revisione profonda e completa dei processi produttivi, e più in generale di tutta l'organizzazione, con la finalità ultima dell'efficientamento (energetico, idrico e non solo) e di riduzione degli impatti.

Su questo approccio si può costruire una nuova filosofia aziendale, coerente con i nuovi contesti e in grado di essere mantenuta e sviluppata prescindendo dall'andamento dell'impresa e dalla congiuntura generale.

Su questo approccio si può costruire un percorso di comunicazione ambientale forte e credibile in grado di creare distintività reale, empatia con il mercato e concordanza valoriale con i propri stakeholders.

La revisione dei processi non deve però rimanere confinata alle attività che l'azienda conduce all'interno dei propri stabilimenti. Per essere veramente sostenibili tutto il ciclo produttivo deve essere sostenibile. Dobbiamo quindi uscire dall'azienda e analizzare tutta la catena. In questo caso il quadro di riferimento delle analisi *LCA Life Cycle Assessment - ISO14040* offre un grande aiuto.

Il ciclo deve essere analizzato 'dalla culla alla culla' se vogliamo abbracciare una visione circolare: dall'analisi degli impatti delle fasi di estrazione, lavorazione e consegna delle materie prime, alla valutazione delle fasi di distribuzione, uso, manutenzione e dismissione (o eventuale riciclo) del prodotto finito. In tal modo si riesce a costruire un quadro completo e dettagliato degli impatti e, più in generale, di tutte le interazioni ambientali del prodotto, evitando arbitraggi e spostamenti di quote di impatti lungo la catena del valore.

Resta evidente che, uscendo dai confini aziendali, il potere di controllo e di influenza sui processi si riduce. L'azienda deve, quindi, intervenire selezionando a monte i migliori fornitori in termini di sostenibilità, avviando con loro partnership forti anche in ottica di innovazione e sviluppo congiunto di materie prime e semilavorati più sostenibili.

Allo stesso modo a valle, l'azienda deve intervenire, anche grazie alla comunicazione, sostenendo il recepimento e la diffusione di nuovi stili di consumo, di utilizzo e di smaltimento del prodotto più *green*.

La sostenibilità diventa quindi una 'sostenibilità di filiera' e proprio questo aspetto deve essere tenuto in debito conto dalle aziende che al momento percepiscono come non prioritario questo cambio di paradigma.

Il punto di vista deve essere ampio e traguardato su tutta la catena del valore. Non è detto che se gli anelli direttamente a contatto dell'azienda in questo momento si dimostrano poco sensibili a queste tematiche lo stesso valga per gli anelli lontani.

Un cambio di normativa, di posizionamento, di strategia, di contesto per gli elementi distanti della filiera può creare un 'effetto domino' molto repentino e a quel punto adattarsi potrebbe essere molto complesso.

#### **4 Oltre la *corporate social responsibility*: dalla filantropia al 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 pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo 'di più' nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. L'esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese

potevano aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel settore della formazione, delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il 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 da subito, quindi, che l'orientamento alla sostenibilità sociale debba, in prima battuta, portare all'inserimento nell'attività di definizione della strategia anche degli aspetti sociali che a livello operativo si realizza con l'implementazione di pratiche concrete e sistematiche volte alla gestione di queste variabili e più in generale alla gestione del consenso sociale (De Nicola 2008).

I valori dell'etica e della socialità diventano fondamentali e, pur partendo dai vertici direzionali, non devono rimanere chiusi a questo livello ma devono essere diffusi, condivisi e perseguiti da tutti i soggetti, anche esterni (come appunto ad esempio i fornitori) in quanto assumono il ruolo di mission aziendale.

La responsabilità sociale diventa così un unicum aziendale a cui tutti devono uniformarsi e a cui tutti devono tendere costruendo un sistema integrato e armonico dove l'obiettivo del profitto si sposa con la soddisfazione dei desiderata di tutti gli stakeholders (Coda 2005).

Con questa nuova visione l'impresa deve ovviamente continuare a produrre reddito non solo per remunerare gli azionisti ma anche per garantire continuità a un'organizzazione che deve distribuire e condividere valore e benessere anche ai suoi collaboratori, ai suoi fornitori e più in generale a tutta la collettività di riferimento.

Nasce così un nuovo concetto di valore non più legato solo all'accezione economica ma un concetto di 'benessere' più ampio.

E in questa direzione si orientano le B Corporation ovvero quelle aziende che, in modo formale, riconosciuto e normato, uniscono al tradizionale fine ultimo del reddito anche gli obiettivi reali e concreti di un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente basando il proprio modello di business e le proprie strategie sui concetti di responsabilità, etica e trasparenza.

Abbracciando il concetto di una creazione di valore condiviso (*creating shared value*) siamo di fronte a una nuova rivoluzione che sorpassa il concetto di 'corporate social responsibility' e in maniera definitiva evita l'atavica confusione con la filantropia che, restando per sua natura racchiusa nella sfera dei sentimenti e degli atteggiamenti dei singoli (imprenditori o manager), non può sfociare in un indirizzo reale dei valori aziendali, delle sue strategie, delle sue attività.

Con questo approccio si supera anche il concetto di 'cause related marketing' perché quando l'orientamento alla soddisfazione di tutti gli

stakeholders (azionisti, collaboratori, fornitori, finanziatori, comunità di riferimento, collettività) e il benessere diffuso diventano la base dell'agire strategico, affondando le radici nella mission e coinvolgendo tutta l'azienda, allora si travalica il marketing e si assurge a livello di DNA aziendale.

Al centro della nuova visione c'è il benessere della persona sia esso un cliente, un collaboratore, un fornitore, un cittadino.

I collaboratori devono essere inseriti in un ambiente di lavoro sicuro, salutare, con il giusto clima organizzativo, devono essere gratificati non solo da piani retributivi adeguati e incentivanti ma anche tramite un percorso di formazione e crescita continua meritocratica.

Sposando questo approccio, risultano legati da un filo rosso tutte le nuove tendenze che puntano a sviluppare il benessere dei lavoratori e a valorizzare i talenti: dallo *smartworking* alla *open organization* fino alla *open leadership*.

Allo stesso modo, i clienti vanno soddisfatti non solo con prodotti di elevatissima qualità e in grado di rispondere pienamente alle aspettative e ai bisogni ma anche con servizi funzionali e puntuali e un'attenzione massima a tutte le esigenze, anche le più labili, il tutto passando anche tramite una corretta gestione delle relazioni interpersonali.

I fornitori devono essere gestiti come interlocutori preziosi per l'azienda, anche quando non offrono prodotti o servizi strategici, e non più come soggetti dai quali ottenere solo condizioni economiche, di pagamento e di fornitura sempre più vantaggiose.

Cambiano ed evolvono anche i rapporti con gli stakeholders finanziari che tenderanno a premiare sempre più (per credito o rischio assicurativo) le aziende sostenibili in quanto ritenute potenzialmente più stabili e sicure.

Le stesse modalità di finanziamento evolveranno inserendo nei parametri di valutazione non solo criteri economici ma anche criteri ambientali e sociali. Ancora da scoprire nelle sue reali potenzialità ma in questa direzione si muove, ad esempio, il mondo dell'*impact investing*.

L'azienda è sempre più un organismo vivo che interagisce in modo forte e simbiotico con il contesto in cui opera; per questo deve essere rispettosa del suo equilibrio prodigandosi responsabilmente per il suo sviluppo e la sua crescita. Valori come la trasparenza, l'equità, la legalità e la moralità sono imprescindibili perché sono le fondamenta sulle quali costruire un futuro solido e credibile. Un futuro basato sul miglioramento continuo, sulle buone pratiche gestionali, sull'efficacia e l'efficienza dell'operato aziendale. Un futuro che travalica il confine aziendale, assumendo una valenza sociale che rappresenta allo stesso tempo valore da distribuire e linfa vitale con quale prosperare.

Tutti gli stakeholders, arrivando fino alle comunità di riferimento e alla più ampia collettività, devono essere coinvolti con la consapevolezza che l'operato dell'azienda impatta su tutti loro e avendo chiara la responsabilità che porta il dover rispettare questo patto sociale.

Ecco che la sostenibilità si evolve, da fenomeno inizialmente di nicchia a momento quasi rivoluzionario e di rideterminazione dei modelli di business fino ad arrivare, facendoci trasportare dall'iperbole (molto concreta però), a nuovo modello economico. Una terza via. Una sorta di capitalismo sociale che si pone come soluzione concreta all'utopia socialista e agli evidenti fallimenti che il capitalismo sfrenato di fine millennio ha palesato in modo spesso devastante.

## 5 Comunicare la sostenibilità

Fughiamo subito un equivoco: la comunicazione della sostenibilità (sia essa legata alle tematiche ambientali o alle tematiche sociali) non è uno spin off o un'evoluzione della tradizionale comunicazione commerciale.

La prima differenza risulta evidente analizzando gli obiettivi. La comunicazione commerciale, semplificando, si pone come obiettivo principale il favorire lo scambio economico ovvero convincere, e in alcuni casi illudere (anche se ormai questo approccio è fortunatamente solo un ricordo del passato), il target della bontà di un prodotto/azienda rispetto alla concorrenza.

La comunicazione della sostenibilità invece si pone come obiettivo l'informazione e, a un livello più alto, la diffusione culturale e lo sviluppo di un nuovo modello di consumo e di un nuovo stile di vita.

Il fine è da un lato la creazione di un *trait-d'union* tra gli stakeholders e l'impresa che punti a evidenziare, senza necessariamente finalità persuasive, quanto fatto da quest'ultima sul piano della sostenibilità e quanto questo comportamento sia in linea con le aspettative dei primi; dall'altro la spinta alla condivisione di una filosofia più ampia.

Nel primo caso la comunicazione deve essere quindi in grado di divulgare e rendere comprensibile a target diversi per competenza e interessi - quali sono tutti gli stakeholders - l'approccio sostenibile dell'azienda evidenziando la congruenza tra tutti i sistemi valoriali in campo.

Nel secondo caso deve accelerare lo sviluppo di una nuova cultura, affrancandola da quell'ambito di ideologismo, in alcuni casi estremo, nel quale per troppo tempo è stata relegata.

Resta altresì evidente che in tutto questo ci sia l'intenzione da parte dell'impresa di rafforzare la sua reputazione e quindi sviluppare una leva competitiva aggiuntiva, ma le tecniche, gli stilemi e i meccanismi utilizzati differiscono dalla comunicazione tradizionale.

Soffermandosi in particolare sul fronte ambientale un aspetto chiave e differenziale è da individuare nel fatto che la comunicazione sia un'attività terminale. Ovvero, essendo basata necessariamente su una profonda revisione dei processi e dei prodotti, la sostenibilità ambientale di un'azienda può essere comunicata solo al termine di questo percorso ovvero avendo a disposizione dati chiari, misurabili, confrontabili, replicabili e (possibil-

mente) certificati. Solo così si può evitare il rischio di un greenwashing vuoto di contenuto e valore. Solo così si può utilizzare la sostenibilità come vantaggio competitivo concreto.

Se comunicata correttamente (ovvero offrendo contenuti reali e coerenti con i singoli stakeholders) la sostenibilità contribuisce a costruire un brand credibile, forte, coerente, accettato dal mercato. Ma un'azione di branding non può costruire da sola un percorso di sostenibilità qualora questo non sia avvalorato da un percorso strutturato e da una revisione completa della filosofia aziendale. La difficoltà sta proprio nel riuscire a tradurre, ovvero rendere fruibili e comprensibili, contenuti e concetti molto complessi a target molto disomogenei e non necessariamente specialistici.

La comunicazione può essere sviluppata *ex ante* solo quando sia orientata a creare, diffondere o agevolare un nuovo modello di consumo e, più in generale, un nuovo stile di vita. In questo caso può costituire un'attività che, fin dall'inizio, contribuisce fattivamente alla costruzione di un'evoluzione culturale, per la quale l'azienda deve comunque giocare un ruolo attivo da protagonista. L'obiettivo resta lo sviluppo di un'attività propedeutica che porterà il mercato a 'comprendere' e premiare le aziende e i prodotti che saranno in grado di dimostrare concretamente il proprio impegno green.

Un obiettivo alto, e tendenzialmente di lungo periodo, che utilizza la comunicazione di sostenibilità per rimodulare non solo le abitudini di consumo ma per rimodellare la cultura ovvero diffondere e rendere normali nuovi stili di vita e di consumo che fanno dell'ambiente e della socialità dei *driver* di scelta primari, condivisi e accettati (Grant 2007).

In linea generale la comunicazione ambientale deve uscire dalla spirale negativa che l'ha caratterizzata in questi anni. Spesso era utilizzata come risposta a un momento di crisi con l'obiettivo di tranquillizzare i clienti, e più in generale gli stakeholders, in merito al fatto che un problema ambientale (spesso veri e propri disastri) fosse contenuto o risolto. Il loop era evidente: per tranquillizzare si doveva necessariamente rispondere e quindi verosimilmente alimentare un allarme.

La comunicazione ambientale, e più in generale la comunicazione della sostenibilità, devono, invece, puntare a evidenziare un nuovo approccio da parte di un'azienda che punta a sviluppare business mantenendo un equilibrio generale con tutto l'ecosistema che la circonda. Ecosistema che non è costituito solo dall'ambiente ma dal più complesso contesto naturale, sociale, politico ed economico nel quale l'azienda stessa è immersa.

A fronte di questa evoluzione, la comunicazione ambientale deve lavorare per la costruzione di un nuovo immaginario e di un nuovo sistema di valori condiviso che dia centralità anche all'ambiente, alla socialità e all'etica (Balzaretto 2009).

Non esistono scorciatoie. Bisogna creare coinvolgimento e spinta condivisa (e i *social media* e il mondo *digital* possono e devono giocare un ruolo chiave).

Se il *consumer* diventa *prosumer* ovvero vuole diventare protagonista nel rapporto con l'azienda, colloquiare con essa, influire nei processi, e se il concetto tradizionale di *stakeholder* si amplia coinvolgendo chiunque si senta più o meno "toccato" dall'attività aziendale e non solo per interessi o semplice prossimità geografica, allora la comunicazione diventa più complessa.

Una complessità che, in primis, è contenutistica in quanto in un *framework* così definito, la comunicazione di sostenibilità non necessita di strumenti e di media specifici.

I bilanci di sostenibilità e i report integrati sono strumenti importanti ma essendo sostanzialmente di *accountability* poco si prestano (se non debitamente "tradotti" e adattati) a creare consenso, comprensione, vantaggio competitivo, in poche parole a raggiungere gli obiettivi sopra esposti.

La comunicazione si gioca principalmente sui contenuti e sulla capacità di comprendere e mettere a sistema aspetti diversi e di natura eterogenea (aziendali, strategici, tecnici, tecnologici, normativi, etc.) traducendoli in argomentazioni di valore in funzione dei destinatari.

## 6 L'importanza dello *stakeholders engagement*

Nella comunicazione della sostenibilità gli *stakeholders* giocano un ruolo chiave. Come nella comunicazione commerciale il coinvolgimento attivo del target rappresenta oggi una chiave per l'implementazione di una strategia vincente, anche nella comunicazione della sostenibilità lo *stakeholders engagement* costituisce un punto di snodo per comprendere a fondo quali possano essere le aspettative e le argomentazioni fondamentali.

Questa apertura non deve essere più solo meramente informativa o finalizzata a gestire in modo reattivo i conflitti, deve condurre a un vero e proprio coinvolgimento.

Un coinvolgimento che diventa reale inclusione dei diversi portatori di interessi nei processi decisionali e che oggi è reso possibile grazie anche alla disponibilità di una comunicazione multidirezionale (Greenwood 2007); un coinvolgimento che deve essere effettivo e non di facciata, che incida realmente sulle decisioni.

Il tutto parte da una corretta mappatura degli *stakeholders* per poi arrivare a una tracciatura precisa, strutturata su procedure e momenti più o meno formali e formalizzati di *engagement*, delle tematiche effettivamente rilevanti (matrice di materialità).

Il tutto, infine, deve concretizzarsi con delle azioni che riflettano, in modo più o meno pervasivo, le indicazioni degli *stakeholders* e per questo anche la corretta comunicazione, soprattutto per quelle attività meno visibili ma altrettanto importanti, deve diventare un strumento con il quale rafforzare questo positivo rapporto. Così l'equilibrio tra azienda e tutti gli *stakeholders* diventa una delle massime espressioni dello sviluppo sostenibile.

## 7 Caratteristiche della comunicazione della sostenibilità

Perseguendo finalità differenti, la comunicazione di sostenibilità non può e non deve essere gestita seguendo i paradigmi e gli stilemi della comunicazione commerciale tradizionale.

Questo non vuol dire che la comunicazione di sostenibilità non possa contenere elementi creativi forti, caratterizzanti e riconoscibili. Anzi. Proprio perché il compito principale è 'tradurre', rendendo fruibile a un pubblico vasto, disomogeneo e diversificato una tematica molto specifica che affonda la sue radici in un substrato tecnico non immediatamente comprensibile ai più, la comunicazione deve essere studiata in ogni minimo dettaglio.

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

La comunicazione della sostenibilità non deve puntare ad affermare il messaggio «il mio prodotto/azienda è più verde». Deve dimostrarlo, argomentarlo, inserirlo in modo coerente nel sistema di valori e negli stili di vita dei consumatori in primis e di tutti gli stakeholders in generale.

La creatività non deve, quindi, urlare e puntare a stupire. Deve supportare l'argomentazione, renderla accattivante e comprensibile.

Per questo la comunicazione della sostenibilità deve rispondere ad alcuni aspetti precisi e sostanzialmente imprescindibili.

### 7.1 Correttezza, veridicità, attendibilità, confrontabilità

Se il compito della comunicazione della sostenibilità non è quello di persuadere il cliente, ammaliandolo o convincendolo tout-court della predominanza di un prodotto su un altro, ma quello di informare, di comunicare concordanza tra il sistema di valori dell'impresa e quello degli stakeholders, di diffondere una nuova cultura legata a nuovi stili di vita e di consumo, ecco che mistificare la realtà, comunicando cose non vere, mina alle fondamenta qualsiasi tipo di rapporto fiduciario che si deve instaurare tra un'azienda credibile e con una reputazione forte e il suo universo di portatori di interessi.

La comunicazione, per quanto costruita anche su basi creative, di impatto visuale e coerenza con i destinatari deve avere un fondamento oggettivo che affonda le radici su analisi, dati e risultati veri, raccolti seguendo procedure armonizzate anche a livello internazionale, verificabili e, possibilmente, certificati da enti terzi super partes e replicabili (pensiamo, ad esempio, al binomio di analisi LCA - 'life cycle assessment' con successiva

validazione con dichiarazione ambientale di prodotto EPD - 'environmental product declaration').

Il tutto con l'obiettivo della confrontabilità. Non tanto delle soluzioni creative e delle strategie di comunicazione adottate da competitor diversi ma dei razionali che sottostanno alla comunicazione al fine di agevolare una valutazione oggettiva.

## 7.2 Chiarezza

I contenuti alla base di una comunicazione di sostenibilità corretta e veritiera sono tendenzialmente contenuti complessi, tecnici e specialistici.

La vera sfida della comunicazione è renderli fruibili ovvero il più chiari possibile a target tra loro molto disomogenei rendendo di fatto semplici, ma non semplicistici, concetti complessi per i target più generalisti, e approfondendo al massimo livello gli stessi aspetti per i target più specialistici.

Si dovrà, quindi, sempre perseguire la corretta specificazione delle tematiche e degli argomenti addotti eliminando ogni rischio di ambiguità e fraintendimento, soprattutto se funzionale a esaltare alcuni aspetti positivi a scapito di altri, altrettanto significativi ma non altrettanto vincenti per l'azienda.

## 7.3 Accuratezza

La comunicazione ambientale, e più in generale della sostenibilità, deve essere puntuale, dettagliata, precisa. Non si possono trascurare i dettagli e non si può, magari utilizzando la forza della creatività, modificare o distorcere la realtà dei fatti. La comunicazione deve essere inequivocabile e supportata da evidenze scientifiche oggettive. La sfida sarà trovare sempre un equilibrio corretto tra i dati tecnici (spesso troppo complessi e fruibili solo per un pubblico veramente specializzato) e una trattazione più generica ma non per questo parziale. Resta evidente che quanto più accurata è la base scientifica e quanto più coerente è la comunicazione che ne deriva tanto più elevata sarà la possibilità di essere positivamente recepiti dal pubblico e non essere sottoposti a critiche, valutazioni negative o accuse di greenwashing.

## 7.4 Rilevanza

La comunicazione deve trattare tematiche fortemente pervasive e rilevanti ovvero significative per gli stakeholders, per il comparto, per gli impatti reali dei processi e dei prodotti. Il rischio da evitare è il focalizzarsi, spesso

per convenienza di risultato, su aspetti secondari e di scarso interesse, tralasciando aspetti nevralgici sui quali magari l'azienda presenta performance non eccellenti. L'aspetto centrale da tenere sempre presente è che il livello di rilevanza non lo decide l'azienda ma il destinatario (da qui l'importanza delle attività di stakeholders engagement e la definizione della matrice di materialità). L'azienda dovrà, quindi, essere in grado di modulare la sua comunicazione e i contenuti garantendo la massima coerenza con la necessità informativa e con le caratteristiche del target.

Allo stesso tempo non dovrà magnificare performance o benefici intrinsecamente verdi ovvero connaturati alla tipologia di prodotto (quindi sostanzialmente uguali per tutti i competitor) e non derivanti dall'implementazione di una strategia organizzativa, di innovazione, di revisione dei prodotti e dei processi peculiare dell'azienda stessa.

## 8 Il *greenwashing*: cos'è e come evitarlo

Il primo passo verso il marketing della sostenibilità consta nel comprendere e condividere all'interno dell'azienda e a tutti i livelli il salto di paradigma che questo comporta, ovvero la necessaria e completa rimodulazione del modo di fare impresa. Una rimodulazione che coinvolge tutti dal CEO all'ultimo dei collaboratori.

Solo dopo aver attuato questo *revamping* l'azienda sarà pronta per comunicarlo.

Prima, ovvero quando al massimo si sarà provveduto a qualche intervento marginale, il rischio di millantare performance sostenibili è concreto.

Vista, però, la crescente importanza del *driver* sostenibilità nella definizione del processo di selezione e scelta di un prodotto e più in generale nell'affermazione della reputazione aziendale, molte aziende hanno optato per comunicare un impegno ambientale e sociale non riscontrabile poi nella realtà sfruttando in modo opportunistico la forza persuasiva della comunicazione (Bazillier, Vauday 2010).

Nel nuovo contesto, però, il cosiddetto *greenwashing* ha vita brevissima.

I clienti, i consumatori e tutti gli stakeholders oggi sono molto più smalzati, hanno un accesso all'informazione molto più facile e completo, fanno paragoni e confronti, in poche parole non possono essere manipolati o presi in giro.

Millantare strategie green senza averle messe realmente in pratica cercando quasi una *captatio benevolentiae* non produce più gli effetti positivi di una volta, anzi, rappresenta un potentissimo boomerang che ritorna con effetti devastanti, quasi immediati e difficilmente recuperabili, sulla reputazione e sulla credibilità.

Come la sostenibilità chiama necessariamente un approccio di filiera, così gli effetti negativi del *greenwashing* non necessariamente restano confinati nell'azienda che si è resa protagonista di questa pratica sostan-

zialmente scorretta. La comunicazione e i comportamenti poco trasparenti da parte di uno o pochi *player* possono avere ricadute negative sull'immagine di tutto il comparto. Le aziende che nel tempo si sono costruite una solida e verificata reputazione *green* tendenzialmente possono vantare un posizionamento riconosciuto che permette loro di 'parare il colpo'. Le aziende che invece in modo neutro non si sono distinte per comportamenti (e comunicazioni) *green* ma neanche di greenwashing, invece, possono essere involontariamente trascinate nella spirale negativa di una perdita di credibilità del settore alimentata da questa minoranza 'opaca'.

Ovvero la pratica opportunistica della comunicazione di sostenibilità contribuisce all'abbassamento della credibilità di tutto il sistema generando, appunto, uno scetticismo diffuso e accelerato dalla velocità di condivisione sui social network.

La definizione classica di greenwashing individua un comportamento che presenta un'evidente discrasia tra reale situazione (negativa) e comunicazione (positiva) di un comportamento, di una performance o di un parametro ambientale (Delmas, Burbano 2011).

In un'ottica più ampia, però, si può traslare il concetto anche sui comportamenti sociali qualora l'azienda millanti attività di sostenibilità sociale che non trovano riscontro nella realtà dei fatti. Le conseguenze negative sono le medesime.

Se il greenwashing punta a creare un capitale reputazionale fittizio nascondendo la realtà delle cose, le tecniche che generalmente vengono implementate sono due:

- *decoupling* (sdoppiamento): la comunicazione di un impegno, però solo apparente, volto a soddisfare le istanze di tutti gli stakeholders quando in realtà nessuna attività e, soprattutto, nessun cambiamento radicale nel "modus pensandi" e nel modus operandi viene apportato;
- *attention deflection* (deviazione dell'attenzione): lo sviluppo di pratiche che puntano a sviare l'attenzione dai temi sostenibili realmente importanti, e sui quali l'azienda è verosimilmente carente, ponendo l'attenzione su aspetti secondari anche comunicando autocertificazioni e disclosures selettive.

In uno scenario così delineato, l'azienda che non vuole cadere nel rischio greenwashing dovrà riporre la massima attenzione ai suoi comportamenti e alle sue comunicazioni che dovranno seguire le direttrici sotto indicate.

## 8.1 Autenticità

Il percorso di sostenibilità e la conseguente comunicazione devono trovare reale riscontro nell'azienda. Non devono essere qualcosa di artificialmente costruito con la pubblicità.

La sostenibilità si realizza, in primis, con i fatti poi con una comunicazione che deve comunque sempre puntare a condividere e rendere comprensibile e fruibile a target e stakeholders diversi l'evoluzione effettivamente compiuta dall'azienda.

## 8.2 Trasparenza

La comunicazione della sostenibilità deve focalizzarsi sugli aspetti positivi senza magnificarli oltremodo. Allo stesso tempo, per non correre il rischio di perdere in credibilità e in autorevolezza, non si dovranno nascondere gli aspetti dove si è ancora un po' lacunosi e per i quali esiste un work in progress. Il tutto in maniera trasparente e tenendo presente che il business a impatto zero non esiste.

## 8.3 Informazioni

Abbiamo più volte evidenziato che la comunicazione della sostenibilità deve essere necessariamente accompagnata (in modo più o meno esplicito) da un corredo informativo reale, misurato e validato.

Le informazioni, per quanto stratificate a seconda del livello di competenza del target e della sua volontà di approfondimento, devono comunque essere sempre a disposizione fuggendo dalla paura di essere 'copiati' dai concorrenti e dal timore di essere eventualmente 'criticati'.

## 8.4 Pervasività

La comunicazione della sostenibilità (e quella ambientale in particolare) taglia trasversalmente tutta l'azienda e coinvolge molti parametri. Per essere credibile, l'azienda dovrà comunicare tutti gli ambiti anche quelli che non presentano performance di eccellenza.

## 8.5 Continuità

L'attività *one shot* non paga mai in comunicazione, ancora meno con la comunicazione della sostenibilità.

Essere sostenibili richiede un impegno costante e una tensione quotidiana al miglioramento continuo e all'innovazione.

Allo stesso modo la comunicazione di questi aspetti, che diventano fondanti il DNA aziendale, non può essere sporadica ma strutturata, strategicamente organizzata e al passo con quelli che sono le evoluzioni aziendali, normative e del contesto di riferimento.

## 8.6 Modestia

La comunicazione della sostenibilità non deve persuadere e convincere in un colpo solo che l'azienda sia nettamente migliore dei suoi concorrenti. L'azienda non deve, quindi, autocelebrarsi, rivendicando, o peggio militando, meriti. Deve comunicare con eleganza, chiarezza e puntualità quanto fatto lasciando poi al mercato il riconoscimento effettivo dei meriti che a quel punto saranno incontestabili.

## 8.7 Equilibrio

Una delle sfide più complesse della comunicazione della sostenibilità sta nel trovare un equilibrio (costantemente mutevole e variabile in funzione dei target, degli obiettivi, del percorso evolutivo) tra tecnicismo ed emozione.

Quasi mai uno esclude l'altra ma i due aspetti devono essere gestiti in funzione dei destinatari. Parlare in maniera troppo scientifica a un consumatore finale può essere recepito come fumo negli occhi, rivolgersi con un taglio troppo creativo a un tecnico potrà essere interpretato come mancanza di argomenti reali.

L'importante, comunque, è avere sostanza perché senza fondamenta sostenibili gli slogan forti non servono ma al tempo stesso ridurre una base sostenibile concreta e coerente a un mero slogan è altrettanto inutile.

## 8.8 Autorevolezza

I dati delle performance ambientali devono essere il più possibile chiari, puntuali, confrontabili e replicabili. Soprattutto, per essere maggiormente credibili, devono essere avallati e certificati da un ente terzo. L'ente deve però essere autorevole e riconosciuto. L'azienda non deve inventarsi quindi finti marchi di certificazione o catalizzarsi solo su un'attività di autocertificazione.

## 8.9 Coerenza

I messaggi e i media utilizzati devono essere coerenti con la filosofia sostenibile implementata in azienda. Comunicare il proprio impegno verso l'ambiente tramite, ad esempio, un happening altamente energivoro o tramite una campagna non convenzionale che utilizza quantità sovradimensionate di carta non possono essere definite attività di comunicazione ambientale efficaci.

## 8.10 Reale *stakeholders engagement*

Abbiamo già evidenziato l'importanza dello *stakeholders engagement*. Un coinvolgimento che però deve essere reale e non solo di facciata. Sicuramente può avere livelli diversi di strutturazione e di pervasività, passando dalla semplice consultazione fino ad arrivare ai livelli più alti di partnership o di delega, ma in tutti i casi deve avere riscontro poi nell'attività dell'azienda.

## 9 Conclusioni

La sostenibilità è qui e ora e sta cambiando in modo definitivo le regole della competizione.

Essere sostenibili non è una moda o un trend di marketing; è la risposta a una richiesta precisa che arriva dal pianeta, dalle norme e dai consumatori.

Le aziende non sono fatte solo di prodotti ma anche di valori come la trasparenza, l'etica, la correttezza, l'attenzione all'ambiente e alle persone (interne ed esterne). Aspetti questi che diventano non solo elementi fondamentali della marca e della reputazione ma rappresentano delle direttrici reali sulle quali creare una concordanza effettiva con il *modus pensandi* e con la sfera più intima dei propri clienti.

La sostenibilità diventerà, in un futuro non così remoto, una delle condizioni fondamentali per essere, o meno, accettati dal mercato anche in *vacatio* di un quadro normativo che richieda esplicite *compliance*.

Essere sostenibili, però, non è un 'problema' comunicativo. Anzi, spesso, la comunicazione deve venire dopo. Dopo lo sviluppo di un percorso strategico strutturato, in alcuni casi anche complesso, sicuramente non di breve periodo che deve portare a una rivisitazione profonda di un modello di business che sempre più deve mettere al centro la creazione e la distribuzione tra tutti gli *stakeholders* di un valore e di un benessere condiviso; rivisitazione che deve necessariamente passare anche dall'evoluzione dei processi e dei prodotti in ottica di limitare il più possibile gli impatti sull'ambiente.

Essere sostenibili non è una dichiarazione di intenti, deve essere una solida realtà, misurabile e validabile. Solo così potrà essere accettata dal mercato e diventare leva competitiva comunicabile, evitando i rischi di un paludoso *greenwashing*.

Il cambiamento è epocale e culturale e le aziende devono farsi motore attivo di questa evoluzione.

Anche su questo fronte la comunicazione può e deve giocare un ruolo centrale contribuendo alla definizione e alla diffusione di nuovi stili di vita e di consumo più sostenibili anche in un'ottica di economia circolare.

Una comunicazione che presenta specificità evidenti essendo chiamata non solo a tradurre, per pubblici diversi ed eterogenei, aspetti aziendali (tecnici, tecnologici, normativi, organizzativi, etc.) molto complessi ma a bilanciare in modo sapiente contenuti concreti e razionali con elementi emozionali e impattanti.

Una comunicazione che deve, in primis, informare, seguendo i binari della veridicità ovvero facendo convivere le iperboli della creatività con le direttrici concrete degli approcci oggettivi.

Una sfida nella sfida. Da vincere per garantire un futuro alle nostre aziende e... al nostro pianeta e a tutti noi.

## Bibliografia

- Balzaretti, Erik; Gargiulo, Benedetta (2009). *La comunicazione ambientale: sistemi, scenari e prospettive*. Milano: Franco Angeli.
- Basu, Kunal; Palazzo, Guido (2008). «Corporate Social Responsibility. A Process Model of Sensemaking». *Academy of Management Review*.
- Bazillier, Rémi; Vauday, Julien (2010). «CSR and Greenwashing». Crifo, Patricia; Ponssard, Jean-Pierre (eds.), *Corporate Social Responsibility. From Compliance to Opportunity?*. Paris: Ecole Polytechnique.
- Boaretto, Andrea; Noci, Giuliano; Pini, Fabrizio Maria. (2011). *Marketing Reloaded, leve e strumenti per la co-creazione di esperienza multicanale*. Milano: Gruppo 24 ore.
- Cerana, Nicoletta (2004). *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*. Milano: Franco Angeli.
- Coda, Vittorio (1989). «Etica e impresa. Il valore dello sviluppo». *Rivista dei dottori commercialisti*.
- Confetto, Maria Giovanna; Siano, Alfonso; Vollero, Agostino; Siglioccolo, Mario (2013). «Corporate Communication Management. A Framework Based on Decision-making with Reference to Communication Resources». *Journal of Marketing Communications*.
- Crivellaro, Michele; Vecchiato, Giampietro; Scalco, Federica (2012). *Sostenibilità e rischio greenwashing*. Padova: Libreriauniversitaria.it.
- Delmas, Magali A.; Burbano, Vanessa 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.

- 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 (2007). *Green Marketing, il manifesto*. Milano: Francesco Brioschi Editore.
- Greenwood, Michelle (2007). «Stakeholder Engagement. Beyond the Myth of Corporate Responsibility». *Journal of Business Ethics*.
- Invernizzi, Emanuele; Romenti, Stefania (2012). *Progetti di comunicazione della Corporate Social Responsibility*. Milano: Franco Angeli.
- Iraldo, Fabio; Melis, Michela (2012). *Green Marketing, come evitare il green washing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*. Milano: Gruppo 24 Ore.
- Kotler, Philip.; Caslione, John A (2009). *Chaotics, gestione e marketing nell'era della turbolenza*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Masi, Diego (2010). *Go Green, il nuovo trend della comunicazione*. Bologna: Logo Fausto Lupetti Editore.
- Persico, Maria Grazia; Rossi, Federico (2016). *Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*. Milano: Franco Angeli.
- Romenti, Stefania (2008). «Corporate governance e reputazione. Dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement». *Rivista Impresa Progetto*.
- Siano, Alfonso. (2014). *Management della comunicazione per la sostenibilità*. Milano: Franco Angeli.
- Siano, Alfonso (2012). «La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese». *Sinergie. Rivista di studi e ricerche*, 89.
- Siano, Alfonso; Vollero, Agostino (2012). «Il processo di management della corporate communication. Un framework». *Sinergie. Rivista di studi e ricerche*, 89.
- Vollero, Agostino (2013). «Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità. Implicazioni manageriali». *Sinergie. Rivista di studi e ricerche*, 92.

