

Il green marketing oggi rappresenta sicuramente uno dei fenomeni mainstream all'interno della sfera dei consumi, oltre che una delle principali opportunità di rilancio economico e di crescita sostenibile.

La vocazione green di un'azienda conduce non solo al miglioramento dell'impatto sull'ambiente ma rappresenta anche un'occasione di rilancio per l'impresa stessa. Dimostrare che un prodotto è amico dell'ambiente e meno inquinante rispetto a quelli della concorrenza costituirà una leva importante per convincere i consumatori ad acquistarlo così come investire per il benessere dei dipendenti e delle comunità in cui si opera conferirà all'impresa credibilità e solida reputazione. Il cosiddetto green consumer è un mutevole e variegato attore sociale che si muove praticando scelte di consumo poliedriche e di natura complessa. Lungi dal poter essere considerato un target nella maniera classica del termine, questo nuovo soggetto rappresenta piuttosto lo stile di consumo, un insieme di comportamenti e pratiche che esprimono una nuova visione del mondo.

I saggi contenuti nel volume vogliono contribuire alla diffusione di un approccio innovativo al marketing, volto ad applicare i principi del green marketing al marketing del territorio. È infatti possibile promuovere un'area industriale mettendone in luce le qualità ambientali, urbanistiche e l'innovatività dei servizi rivolti alle imprese che si insediano. Gli *ecoindustrial park* e le aree ecologicamente attrezzate rappresentano lo strumento concreto per veicolare e diffondere questa nuova forma di attrattività dei territori.

Marino Cavallo è coordinatore del progetto *Ecomark*. Ha condotto studi e analisi su tematiche territoriali e socioeconomiche, sullo sviluppo economico e sui rapporti tra economia e sostenibilità ambientale.

Piergiorgio Degli Esposti, ricercatore confermato presso l'Università di Bologna, è membro del Prosumer Research Group Maryland University UMD e del Ces.Co.Com (Centro Studi Avanzati sul Consumo e la Comunicazione).

Kostas Konstantinou è direttore tecnico di Anatoliki-Centro Regionale per l'Energia della Macedonia Centrale, esperto di energia per l'Unione Europea e docente universitario presso l'Istituto per le Tecnologie Educative della Facoltà di Tecnologia applicata di Serres, Grecia.

 **FrancoAngeli**
La passione per le conoscenze

ISBN 978-88-204-0978-4

1561.87

M. Cavallo, P. Degli Esposti, K. Konstantinou (a cura di)

GREEN MARKETING PER LE AREE INDUSTRIALI

Green marketing per le aree industriali

Metodologie, strumenti
e pratiche

a cura di Marino Cavallo,
Piergiorgio Degli Esposti,
Kostas Konstantinou

**Sociologia
urbana e rurale**

FrancoAngeli

Indice

Presentazione	p. 7
Introduzione	p. 9

PARTE I

Metodologia e scenari

Dal greenwashing al green marketing: il caso del consumo di suolo (G. Pieretti)	p. 13
Il marketing per la competitività del territorio (M. Caroli)	p. 19
Dal green marketing al marketing sostenibile (C.A. Pratesi)	p. 34
Marketing territoriale e green marketing (M. Cavallo)	p. 45
Commercio locale come opzione verde (J. Buckley, S. Ó Tuama)	p. 63
Aree produttive, territorio e competitività: il caso delle APEA in Italia (F. Iraldo, M. Battaglia)	p. 76
Green Marketing 2.0: un cambio di paradigma (P. Degli Esposti)	p. 98
E-Branding verde: l'esperienza spagnola (A. Méndiz, A. Castelló)	p. 114
Green marketing & Shared Social Responsibilities: una risposta alla crisi? (R. Paltrinieri)	p. 134

PARTE II

Come fare un piano di marketing per le aree industriali

Linee guida per piani di green marketing di successo per parchi eco-industriali (P. Mikelopoulou, C. Karabatsos, K. Konstantinou, I. Sarigiannis)	p. 144
---	--------

Definire e valutare la sostenibilità dei parchi industriali (A. Cecchin)	p. 178
Imparare interagendo: dalla teoria alle buone pratiche. Benchmarking e linee guida come opportunità di sviluppo (V. Melchiorre, V. Stacchini)	p. 195
Come costruire un green brand per le aree industriali (P. Musso)	p. 206
Inventare lo spazio di una green factory (G. Qualizza)	p. 225
Bibliografia	p. 245

Presentazione

Il marketing *verde* si occupa di inserire nel mercato beni e servizi che salvaguardano l'ambiente attraverso molteplici attività quali lo sviluppo degli standard del prodotto e dell'intero processo produttivo secondo aggiornati parametri di sostenibilità, lo studio per uno sviluppo del packaging caratterizzato da un ridotto impatto ambientale, oltre a una nuova sensibilità nel modo di comunicare e di investire in promozione.

Il green marketing è infatti, in primo luogo, ricerca e sviluppo.

La vocazione *green* di un'azienda non è un'opportunità solo per l'ambiente ma è soprattutto un'occasione per l'impresa stessa. Quando si opera in modo efficiente infatti si gestiscono materie prime ed energia con un significativo risparmio di risorse e denaro. Dimostrare che un prodotto è amico dell'ambiente e meno inquinante rispetto a quelli della concorrenza costituirà una leva importante per convincere i consumatori ad acquistarlo così come investire per il benessere dei dipendenti e delle comunità in cui si opera conferirà all'impresa credibilità e solida reputazione.

Il marketing, specie in un contesto di crisi economica e cambiamenti climatici, dovrà far sue nuove istanze oltre alla *customer satisfaction* e ai risultati di breve periodo eliminando prassi diffuse come il *greenwashing*, operazione di facciata senza alcun concreto effetto positivo sull'ambiente. Sarà invece necessario un atteggiamento lungimirante e responsabile, e l'instaurazione di un dialogo continuativo con tutti i possibili stakeholder.

I saggi contenuti in questo volume vogliono contribuire alla diffusione di questo approccio innovativo attraverso un serio impegno per diffondere la filosofia della sostenibilità e per applicarne i suoi strumenti in chiave di marketing verde del territorio.

Graziano Prantoni
Assessore alle Attività produttive e Turismo
della Provincia di Bologna



ecomark 

www.ecomarkproject.eu

Il manuale di *Green marketing per le aree industriali* è stato realizzato all'interno del progetto *Ecomark - Eco-Marketing* per promuovere i parchi eco-industriali finanziato dal programma europeo *MED*. Le attività relative a questo documento sono state coordinate da *Anatoliki* (Grecia).

Il lead partner del *Progetto Ecomark* è la *Provincia di Bologna* (Italia). Gli altri partner sono: *Camera di Commercio di Nizza* (Francia), *Ecuba* (Italia), *Energy Agency of Ribera AER* (Spagna), *Energy Restructuring Agency APE* (Slovenia), *Fundaciòn Comunidad Valenciana Region Europea* (Spagna), *Patras Science Park* (Grecia), *Stepra* (Italia).

Introduzione

di Marino Cavallo, Piergiorgio Degli Esposti, Kostas Konstantinou

Il green marketing oggi rappresenta sicuramente uno dei fenomeni mainstream all'interno della sfera dei consumi, oltre che essere una delle principali opportunità di rilancio economico e di crescita sostenibile. Per molto tempo si è fatto e si sono attuate pratiche di *green washing* nel tentativo di non rinnovare un sistema evidentemente in crisi, semplicemente conferendogli linfa vitale attraverso azioni di facciata.

Oggi questo tipo di approccio non è più percorribile. Le risorse planetarie sono in via di esaurimento ed oltre ai limiti strutturali questo modo di fare marketing ha mostrato tutti i suoi evidenti limiti, anche dal punto di vista etico. Per questi motivi il fulcro della riflessione di questo volume vuole essere il ripensamento di molti elementi del modello di sviluppo attuale e la proposta di alternative, che deve per ragioni ormai largamente comprensibili all'opinione pubblica passare attraverso la variabile chiave della sostenibilità. Sempre più spesso infatti la sostenibilità si configura come elemento imprescindibile dello sviluppo e della produzione di benessere a livello sociale prima che a livello materiale.

Come sostiene Giddens (2012) per la prima volta nella storia siamo di fronte ad una vera società globale, il mondo è molto più integrato e interdependente di quanto non sia mai stato in precedenza, non solo dal punto di vista economico, finanziario e dei consumi, ma anche, e forse soprattutto da quello tecnologico e comunicativo. Ciò sottopone la nostra civiltà a una serie di minacce che richiedono risposte propositive e soprattutto incisive azioni collettive. Purtroppo al momento ci troviamo privi degli strumenti necessari a gestire una simile realtà e la situazione generale è aggravata da una crisi economica che si sta rivelando molto più difficile del previsto. All'interno di questo contesto assume perciò una grande rilevanza la relazione che si potrebbe instaurare tra il marketing territoriale ed il green marketing. Si tratta di due approcci fenomenologici che non si contrastano ma che piuttosto devono convergere verso obiettivi comuni.

La prospettiva di un'economia verde basata sulla riqualificazione edilizia, sulle fonti rinnovabili, sulla riprogettazione delle reti di pubblica utilità,

su nuove e più moderne infrastrutture per il trasporto pubblico, sull'incremento di aree pubbliche (zone pedonali, spazi verdi, ecc.), sulla salvaguardia e la protezione dell'ecosistema sono i punti cardine per ridefinire in modo più compiuto il concetto stesso di prosperità e per collegarlo a indicatori capaci di raccogliere la forte domanda di qualità della vita espressa oggi dalla nostra società (Jackson 2011). I territori oggi hanno la grande opportunità di poter elaborare un progetto strategico di sviluppo locale basato sull'economia ecologica. Di concepire programmi di azioni che non si contrappongono alla prosperità, ma che attraverso la simbiosi tra economia e ambiente rappresentano una modalità concreta per garantire ad un numero sempre più elevato di persone l'accesso alle risorse indispensabili per vivere e per acquisire conoscenza e cittadinanza nella società globale.

L'ampio respiro internazionale che vuole avere il volume è da interpretarsi esso stesso in un'ottica di *green sustainability* e di integrazione tra natura, individui e sistema della produzione industriale a livello locale in primis. Ciò sfocia in quello che è il rapporto tra consumi sostenibili e *green marketing*, per comprendere come possano esistere forme di partecipazione performativa (Jenkins 2012) capaci di attivare circoli virtuosi della sostenibilità e come questi circoli siano in grado non solo di produrre benessere ma anche profitto.

Da un punto di vista strutturale il volume si divide in due sezioni. Una di natura prevalentemente teorica e metodologica, con contributi relativi ai macro temi di indispensabile comprensione dei rapporti tra economia, impresa e ambiente. Si tratta di questioni di grande rilievo per chiunque si avvicini allo studio del fenomeno *green tout court*. Particolare attenzione viene riservata al rapporto ecologia/tecnologia in quanto esso rappresenta una delle principali risorse che il processo di sviluppo sostenibile deve essere in grado di attivare, implementare e sviluppare nell'ottica dell'ottimizzazione delle risorse, dell'abbattimento degli sprechi e dell'ampia diffusione di processi sostenibili nelle imprese e nei territori. La seconda sezione invece è dedicata a un'esposizione più empirica e descrittiva, che passa attraverso l'ausilio di casi di studio di quelle che possono venire considerate *best practices* in ambiti quali i rapporti tra marketing territoriale e sviluppo economico locale, il *green marketing* e le sinergie possibili nelle aree industriali, gli spunti progettuali per migliorare l'impatto delle filiere produttive sull'ambiente, le direzioni di lavoro e le esperienze in atto su aree produttive e su ecoparchi industriali. La seconda sezione acquisisce poi un taglio ancora più specifico illustrando contributi che mirano a descrivere le modalità operative per favorire la *green communication* nelle aree industriali e all'esterno verso i potenziali investitori.

Il volume si avvale di contributi provenienti da Italia, Grecia, Irlanda e Spagna, paesi che più di altri in questo momento storico affrontano un periodo di grande instabilità e crisi economica. Proprio per questo ci sem-

bra interessante ascoltare e comprendere come situazioni critiche vengano affrontate e come si cerchi attraverso la strada dello sviluppo sostenibile una via di uscita all'attuale difficile congiuntura. L'auspicio è che l'applicazione di modelli "verdi" rappresenti in primis un'opportunità di crescita e sviluppo per tutte le economie europee che oggi attraversano fasi di stallo. Ma anche un'alternativa concretamente percorribile per le economie europee più solide e forti. Questo lavoro è stato sviluppato all'interno del *Progetto Europeo Ecomark*, che intende promuovere l'approccio al green marketing nei parchi eco-industriali e nelle aree industriali con lo scopo di favorire la competitività e lo sviluppo sostenibile delle piccole e medie imprese. Mancava fino ad oggi un tratto di congiunzione tra le tecniche ed i metodi del marketing concepiti per promuovere prodotti e servizi e le tecniche ed i metodi del marketing che servono invece a promuovere aree industriali e, in definitiva, territori, nuovi distretti, cluster e filiere. Per questo motivo i saggi presentati in questo volume vogliono rappresentare una sorta di ponte tra discipline diverse: l'economia territoriale e dello sviluppo, la gestione aziendale e il marketing, l'analisi socioeconomica e comunicativa.

Infatti, solo intrecciando strettamente apparati concettuali, campi di indagine e strumenti operativi che appartengono ad ambiti disciplinari così diversi ed eterogenei riusciremo a far percepire all'esterno i contorni di questa nuova economia basata sull'ambiente e sulla corretta gestione delle risorse ed a trasmetterne tutte le enormi potenzialità di cambiamento.

Dal greenwashing al green marketing: il caso del consumo di suolo

di Giovanni Pieretti

Introduzione

Nel suo libro del 2009 *Un piano per salvare il pianeta* Stern afferma che non c'è più tempo: la crisi climatico-ambientale ci pone di fronte a vincoli che devono orientarci verso un cambiamento profondo e deciso in nome del nostro pianeta e delle generazioni future. Tale cambiamento è imposto dal modello di sviluppo promosso e diffuso dal mondo occidentale che non è più replicabile e tantomeno sostenibile.

Il modo in cui produciamo e consumiamo ci colloca infatti ben al di sopra delle nostre possibilità, in primis di quelle energetiche: in potenza ed in tempi brevi questi trends possono portarci all'autodistruzione. Di questo si occupa la prima parte del presente contributo.

Analizzeremo, nella seconda parte, il caso del consumo di suolo in Italia come fattore portante dell'attuale modello di sviluppo e come emblema della crisi climatica, ambientale, economica e sociale che stiamo attraversando. Nella terza parte viene fatto un richiamo ad un diverso modello, tutto da costruire peraltro, che trae origine dalla cultura, di antica matrice rurale, delle classi subalterne del nostro paese, che noi chiamiamo cultura dell'essenzialità (Pieretti 1996). Tale cultura ha al proprio interno quei tratti di sobrietà "naturale" che possono costituire una bussola per orientare una navigazione più sostenibile e, soprattutto, più giusta per tutti e costituire ispirazione per azioni di comunicazione e di marketing.

1. Fine di un modello

Non abbiamo bisogno di *green washing*, sport oggi molto diffuso, perfino dalle multinazionali del petrolio o dalle case automobilistiche, ma di una sterzata decisa, che permetta al pianeta, ed ai nostri figli, di sopravvivere. È

il valore della vita ad essere in gioco, appunto, ed abbiamo anche il diritto di vivere. *Act.earthday.org* dà la misura di quanto i governi siano, dal punto di vista della sensibilità ambientale, genericamente indietro rispetto ad una coscienza planetaria che, come può risultare evidente da una visita al sito menzionato, è invece sviluppata nelle popolazioni.

Da qui può sorgere il desiderio di capire il perché del gap, a prima vista inspiegabile o troppo facilmente attribuibile all'azione di potenti lobbies. Esse esistono, purtroppo, e pensano solo al profitto, lo sappiamo. Ma non bastano a spiegare il dislivello. Nessuna azione di limitazione di Robber Barons permetterà, da sola, di innescare circoli virtuosi di azioni di governo, nazionali o sopranazionali. Eppure la catastrofe appare prossima.

Il contributo, tutto sommato non troppo noto, dello *Stockholm Environment Institute*¹, benemerito ed avanzato, dimostra quanto il disastro climatico, ambientale, della terra e dell'agricoltura sia drammaticamente prossimo, e nel contempo fa capire che agire con decisione ed investimenti massicci può permettere di invertire il cammino verso la catastrofe ed addirittura di generare valore economico, oltre che sociale.

Tutti dormono, fanno come lo struzzo, tranne le popolazioni che, in modo crescente e con azioni dal basso, sentono che l'ora del cambiamento radicale è giunta e nel contempo aspettano che i governi, oltre che pensare alla crisi finanziaria e fiscale degli Stati, si diano una mossa prima che esplodano le catastrofi climatiche che in parte, soprattutto in paesi lontani dal mainstream, sono già cominciate ad accadere, nel silenzio assordante dei media, più ignoranti ed ottusi che complici dei potenti. Qualcosa fa il mondo imprenditoriale, ma (a parte poche, lodevoli ed a volte straordinarie eccezioni), avvitato com'è alla ricerca del profitto veloce e spesso pronò al dogma dell'utilitarismo – "massimo risultato con il minimo sforzo", per dirla in parole povere o, con le parole bellissime di Joseph Schumpeter il «sistema inespresso di calcolo dei costi» (Schumpeter 1973) – si preoccupa di sopravvivere e di tirare a campare, nella speranza che la macchina della ripresa riparta, per così dire, da sola. Non hanno capito, coloro che coltivano questa speranza, che niente sarà più come prima e che non solo non vi sarà alcuna ripresa, se non effimera, ma probabilmente ci troveremo in tempi brevi in mezzo al disastro climatico non solo nelle terre dei poveri ma anche qui da noi, da noi ricchi, Europa e Nordamerica.

Il gioco è finito, game over. Il flipper ha fatto tilt e non c'è energia per riaccenderlo, a meno di uscire dallo sviluppo senza progresso, per citare

¹ Lo *Stockholm Environment Institute* è un importante istituto di ricerca internazionale ed indipendente, formalmente istituito nel 1989 per volontà del governo svedese. I principali interessi di ricerca dell'istituto riguardano le tematiche ambientali e di sviluppo sostenibile, con un approccio volto all'analisi scientifica integrata e finalizzata a supportare i decision makers locali, nazionali ed internazionali.

Pier Paolo Pasolini, di farlo presto e di farlo davvero. I governi non hanno capito, l'imprenditoria aspetta e spera, ma la gente non ne può più.

Certo, abbiamo ancora voglia di automobili e di pistolezze consumistiche varie, visto che i persuasori occulti (Packard 1958) riescono a farci comprare di tutto. Il mondo acutamente intravisto da H. Marcuse e da P.P. Pasolini prende sempre più piede, ed è il mondo della tolleranza repressiva, ove, sotto mascherature pseudo liberiste, vi è un'offerta indiscriminata ed equivalente di beni e valori, che possono essere sostituiti continuamente perché sono fungibili. Eppure nell'aria i segni del cambiamento si avvertono e possiamo iniziare a ragionare a partire dalla crisi, economica prima di tutto, che ha colpito e colpisce i paesi occidentali.

È proprio il modello di sviluppo a rivelarsi insostenibile non solo per le economie e per i macrosistemi ma anche per la vita concreta degli individui. Era ora che succedesse quello che sta succedendo (la crisi) e che di certo succederà. Non ne possiamo più di correre per consumare e di sacrificare la nostra vita sull'altare di un modello di sviluppo che ha, finalmente, mostrato il suo vero volto anche a coloro che non volevano vederlo.

L'impoverimento progressivo di fasce sempre più ampie di popolazione ci impone tuttavia di fermare subito almeno una parte della locomotiva impazzita che porta all'Apocalisse.

2. Consumo di suolo e cultura del surplus

Il convoglio che dobbiamo fermare subito è, in Italia, quello del consumo di suolo, della costruzione utile solo agli speculatori e, purtroppo, ai tossicodipendenti da *sprawl*, a coloro, cioè, che non hanno ancora capito quanto costa scimmiettare gli *Happy Few* senza avere a disposizione però giardinieri e personale vario di servizio. Tra altri, lo *sprawl*, e la mobilità connessa, è uno dei segni del punto di non ritorno della cultura del surplus e della crisi irreversibile del modello di sviluppo che ad essa è connesso.

Il nostro paese ha visto, negli ultimi anni, uno sviluppo fortissimo della cosiddetta città diffusa, ovvero dello *sprawl*. Un modello insediativo che, usando le parole di Salzano, mostra «bassa densità, opportunità di espansione illimitata, specializzazione e segregazione degli usi del suolo, sviluppo discontinuo, assenza di pianificazione di area vasta, prevalenza del trasporto su gomma, frammentazione amministrativa e pianificatoria, divari nel prelievo fiscale locale, grandi strutture commerciali, scoraggiamento implicito delle abitazioni per gruppi a basso reddito» (Gibelli, Salzano, a cura di, 2006). Da più parti (almeno fino a qualche tempo fa) lo *sprawl* è stato plaudito come una sorta di valore aggiunto e l'espansione urbana lodata: l'urbanizzazione infatti viene sempre motivata da buone intenzioni, la

spinta al consumo di territorio è venduta all'opinione pubblica come una necessità dell'economia, che avrà certamente ricadute positive sul benessere dei cittadini. In realtà l'attuale dispersione urbana consuma molta più terra rispetto al normale sviluppo urbano, in particolare se le nuove aree sono create con una bassa densità abitativa.

Per ciò che afferisce poi le amministrazioni locali, poco o nulla è stato fatto per contenere l'espansione illimitata della città all'esterno: anzi, in molti casi, le politiche urbanistiche diffusive sono state incentivate dallo stesso sistema politico. Allo stesso tempo emerge nel nostro sociale, ancora in parte allo stato nascenti, un pattern abitativo, una domanda di città "altra", orientata alla ricerca di modelli di sviluppo volti alla sostenibilità.

Uno sviluppo attento al futuro deve conciliare equità sociale, attenzione ecologica ed efficienza economica.

Questo allarme è stato, come dicevamo, compreso da molti che, spesso senza sapere bene come tradurre ciò in comportamenti concreti, manifestano la richiesta di stili di vita nuovi, orientati a forme più sostenibili in cui il consumo di territorio e di energia, e più in generale ogni forma di spreco, vengono combattuti. Viene espressa da più parti una critica decisa allo sviluppo che abbiamo conosciuto e che conosciamo. Realtà emergenti sono invece convinte che occorra una sterzata decisa in senso ambientale, da un lato, e dall'altro un contenimento dello spreco di risorse. Il nostro convincimento è che, ancora appunto allo stato embrionale, vi sia la richiesta di una città diversa e migliore che negli ambienti urbani tradizionali fatica ad emergere poiché, tra l'altro, i meccanismi della partecipazione politica sono delegati a soggetti istituzionali e paraistituzionali non ancora pronti a recepire rapidamente tali istanze. È sempre più evidente che essere ecologicamente corretti quando si costruisce può risolvere soltanto in parte il problema dello squilibrio ambientale. Vi è chi avverte l'esigenza di uscire dalla cultura del surplus e di ritrovare orientamenti valoriali autenticamente sostenibili e di investire risorse sulla comunità locale. Ciò che, pensiamo, non è ancora stato metabolizzato dal sistema politico, è probabilmente già presente nel cosmo di valori ed atteggiamenti di molti. Il fatto che non lo si veda ad occhio nudo non significa che, tra le culture e le subculture italiane, non vi sia una disposizione ed una sensibilità ambientale, probabilmente solo da slatentizzare. Eppure, in questo quadro, nel mondo, in Europa ed in Italia emergono esperienze di nicchia (*BedZed* in Gran Bretagna e *Vauban* a Friburgo in Germania, tra le altre) che sembrano reagire all'immagine di spazio teorizzata da Baudrillard (1991) e che appaiono ricercare nuove forme di socialità che si aggregano, probabilmente ancora in maniera confusa, attorno alla idea di sostenibilità, di rispetto per l'ambiente, di attenzione per le produzioni agricole biologiche e biodinamiche. In Italia tali punte avanzate stanno cercando espressione compiuta anche all'interno di realtà

urbane significative; esse si sono sviluppate soprattutto in contesti ambientali ristretti e poco densamente popolati: eppure, a nostro avviso, tali esperienze sono portatrici di istanze più ampie e condivise che necessitano di slantizzarsi compiutamente a livello di ambienti urbani complessi.

3. La cultura dell'essenzialità come bussola

È necessario ritrovare, per tentare di farvi fronte, dei modelli "altri", che in realtà già esistono e forse al momento sono sepolti sotto la cenere di un fuoco che tocca a noi ravvivare. Uno di questi si ispira a quella che da tempo definiamo cultura dell'essenzialità, retaggio di un'antica matrice rurale. Dentro di essa si può ritrovare non solo un modello di sviluppo diverso da quello vigente, ma anche un'idea di territorio e del valore simbolico di esso del tutto peculiare e che potrebbe rappresentare una via di uscita, o per lo meno qualcosa cui ispirarsi, dal punto di non ritorno rappresentato dalla città diffusa e dal modello di mobilità ad essa collegato.

La crisi climatica, ambientale e sociale che stiamo vivendo può essere affrontata, se non risolta, attraverso una riscoperta dei valori della cultura rurale italiana; la cultura dell'essenzialità, legata alla terra, possiede un sapere della vita che, se ripercorso e ritrovato, può contribuire a riscoprire un senso della giustizia e della redistribuzione delle risorse senza il quale ogni rimedio tecnico rivelerà la propria manchevolezza, poiché tutt'interno ad un'idea di sviluppo senza progresso.

Esiste, almeno nel nostro paese, una cultura che possiede già in sé un forte senso della giustizia e della redistribuzione dei beni e che è in grado di sopportare, se non la decrescita, una restrizione anche forte degli stili di vita e di consumo pur di lasciare qualcosa alle generazioni future e di ridistribuire i beni in modo più equo tra le diverse popolazioni. Una cultura che non cede all'individualismo e che ha sempre fatto della sobrietà negli stili di vita e di consumo un costume, così come della capacità di farcela con poco e, al bisogno, con ancora meno. Da uno scenario di eccesso ed insostenibilità non si può certo uscire mediante una decrescita collettiva, repressiva e difficilmente praticabile alla Latouche.

Ma un green marketing autentico non potrà limitarsi ad essere, usando la metafora di Smith (1998), il ponte che va a colmare quel gap tra consumatori attenti e consapevoli rispetto all'ambiente e la generalizzata ed apparentemente ineliminabile volontà di mantenere stili di vita e di consumo tipicamente occidentali. Per uscire dal *greenwashing*, il green marketing deve andare oltre l'effetto placebo per quei consumatori consapevoli che, tramite i green brand, possono ritoccare i propri comportamenti di consumo e sentire di aver fatto in qualche modo la propria parte.

Esso deve percorrere una strada diritta e senza infingimenti e mistificazioni di sorta, e attenta al benessere di tutti. Ciò richiede tuttavia una base valoriale solida e poco compatibile con il modello di sviluppo ispirato alla cultura del surplus. Il richiamo alla cultura dell'essenzialità appare, in questo quadro, immediato ed autoevidente. Il convincimento è che le tracce di questa cultura siano radicate in molti di noi ben più di quanto appaia a prima vista e ben più di quanto ognuno consciamente percepisca.

Il Marketing per la competitività del territorio¹

di Matteo Caroli

1. Le principali forze determinanti l'evoluzione della competizione territoriale

La competitività di un'area geografica è influenzata in maniera decisiva principalmente da tre variabili:

- ✓ le dinamiche economiche generali e le conseguenti politiche industriali e di sviluppo attuate dallo Stato;
- ✓ le tendenze dei mercati geografici;
- ✓ le strategie delle imprese, in particolare sul fronte dello sviluppo internazionale.

Naturalmente, hanno rilievo anche una serie di condizioni "extra-economiche", quali le tendenze demografiche, politiche e sociali.

La prima grande questione con cui la gestione competitiva del territorio dovrà fare i conti in futuro sarà la strutturale riduzione della spesa pubblica che prevedibilmente caratterizzerà piuttosto a lungo le politiche di bilancio dei Paesi occidentali. Per converso, si osserva già oggi come gli Stati nelle aree economicamente in crescita stiano aumentando gli investimenti sui fattori determinanti la competitività territoriale: dalle infrastrutture alla ricerca scientifica, alla formazione del capitale umano, fino al sostegno allo sviluppo del tessuto imprenditoriale locale.

L'andamento dei mercati geografici rappresenta una fondamentale determinante dei nuovi equilibri che si stanno configurando tra le diverse macroaree nel mondo; se non ci saranno cambiamenti significativi nei rispettivi tassi di sviluppo, i mercati "emergenti" rappresenteranno una calamita sempre più forte di attività produttive e risorse (comprese quelle umane qualificate), diventando i luoghi di maggior creazione di valore.

¹ Il paper è basato sui contenuti elaborati in Caroli 2011.

Questo effetto, sommato al miglioramento della qualità dell'offerta descritta prima mette i territori interessati nelle condizioni potenziali di divenire rapidamente leader a livello mondiale.

La capacità delle aree geografiche che ospitano mercati maturi (e guidate da governi molto indebitati) di non perdere drammaticamente posizioni dipende da quanto e quanto rapidamente sapranno attuare un forte recupero di efficienza e creazione di valore nell'impiego delle risorse pubbliche; sviluppare efficaci forme di collaborazione "pubblico-privato" nella realizzazione e gestione dei fattori di attrattività territoriale; investire in innovazione, per far emergere nuove produzioni ad alto tasso di crescita; rafforzare il tessuto imprenditoriale locale, in termini di dimensione e di disponibilità dei fattori di vantaggio competitivo.

La terza forza che condiziona la competitività territoriale è rappresentata dal modello di sviluppo delle imprese, sempre più caratterizzato dalla localizzazione internazionale delle attività produttive. In passato questa scelta era dettata essenzialmente dalla ricerca di un vantaggio di costo; oggi, è spiegata principalmente dalla volontà/necessità di raggiungere una presenza più diretta nei nuovi mercati geografici dove si intravedono le migliori opportunità di crescita. Una regolamentazione pubblica meno vincolante sulle modalità di svolgimento della produzione rappresenta un ulteriore importante fattore di localizzazione delle attività produttive nei Paesi "emergenti", soprattutto nei settori dove tale regolamentazione ha un maggiore impatto potenziale sui costi (farmaceutico, energia, industria pesante). Va anche considerato lo sviluppo dei grandi gruppi dei paesi emergenti con tre effetti rilevanti per i nostri sistemi produttivi:

- ✓ il rafforzamento della competitività dei loro territori di appartenenza attraverso l'accrescimento dell'accumulazione di capitale fisico, umano e intangibile e l'ampliamento delle catene di fornitura;
- ✓ l'intensificarsi della concorrenza, anche nei mercati occidentali, che determina un'ulteriore "scrematura" del tessuto produttivo locale;
- ✓ la pressione sulle imprese occidentali migliori in termini di dotazione di tecnologie, marchio, quota di mercato, considerate target per operazioni di acquisizione o fusione.

2. I possibili effetti sulle dinamiche della competizione territoriale

Il complesso delle forze descritte converge nel determinare una forte e crescente intensità del confronto competitivo tra aree geografiche.

Questo, a sua volta ha effetti, alcuni già in atto, altri probabili nel medio termine, che devono essere considerati nella definizione delle strategie di

sviluppo dei territori stessi. Ve ne sono almeno cinque che paiono particolarmente rilevanti:

- ✓ la maggiore necessità di efficace integrazione tra le politiche di sviluppo di livello locale e di livello nazionale;
- ✓ l'aumento della "dimensione critica" dell'offerta territoriale per essere competitiva a livello internazionale;
- ✓ la minore capacità/possibilità delle imprese di qualunque dimensione di "sopportare" inefficienze del sistema amministrativo nel contesto geografico in cui operano;
- ✓ la crescente attenzione delle imprese ad ottimizzare la localizzazione delle varie attività produttive;
- ✓ la rilevante influenza tra leadership delle imprese di un territorio ed attrattività dello stesso.

La necessità di rafforzare la connessione tra le politiche di sviluppo a livello nazionale, regionale e locale è diretta conseguenza della dimensione internazionale della competizione internazionale; è molto improbabile che singoli ambiti geografici, per quanto ricchi e ben organizzati, dispongano delle risorse e del peso istituzionali necessari per operare con successo da soli. Del resto, la frammentazione degli interventi all'interno di uno stesso Paese implica inevitabilmente la dispersione delle risorse e riduce la possibilità di dare agli stessi la necessaria massa critica; possibilità, per altro già messa in discussione dalla severa riduzione delle complessive disponibilità del pubblico. L'integrazione delle misure assunte localmente in una strategia condotta a livello nazionale, non va considerata e non deve rappresentare, un ritorno a forme di gestione centralizzata delle politiche di sviluppo locale e di riduzione dell'autonomia dei territori. Rappresenta, piuttosto un principio che dovrebbe orientare i diversi attori nell'implementare ruoli e attività sinergiche, rafforzando le rispettive capacità per il raggiungimento di obiettivi comuni, considerato che, per risultare competitiva, l'offerta territoriale dovrà conseguire una dimensione critica maggiore rispetto al passato. Una questione essenziale dove dovrebbe immediatamente misurarsi questa capacità di sviluppare un orientamento e un lavoro comuni è il radicale miglioramento delle modalità di amministrazione del territorio. Il sistema imprenditoriale potrà sempre meno sostenere le conseguenze di una cattiva amministrazione; oltre un certo limite di inefficienza, le imprese si trovano costrette tra il declino irreversibile, la delocalizzazione, la ricerca di rendite di posizione. Tre ipotesi accomunate dall'essere potenti forze di sviluppo del territorio e del suo sistema sociale e produttivo.

La crescente insostenibilità di condizioni di contesto inadeguate in particolare per quanto riguarda la gestione pubblica può, auspicabilmente, attivare spinte positive.

In primo luogo la penalizzazione della spesa pubblica inutile e comunque non realmente funzionale ai processi di sviluppo economico e sociale. In secondo luogo, la ricerca di modalità di recupero di efficienza ed efficacia; questo può andare nella direzione di integrare o addirittura centralizzare determinati servizi pubblici offerti da diverse amministrazioni locali; oppure di trovare appropriate forme di coinvolgimento di competenze e risorse private. Infine, potrebbe rafforzarsi anche nel sistema pubblico quell'orientamento alla "creazione di valore" per i propri "stakeholders" che caratterizza le aziende di successo.

Nella fattispecie, agire per migliorare le condizioni ambientali che incidono sulla produttività dei fattori della produzione; favorire la capacità innovativa delle imprese e la loro proiezione internazionale.

Il legame tra sviluppo del tessuto produttivo localizzato in un territorio e lo sviluppo del territorio stesso diverrà sempre più forte.

Da un lato, i differenziali di attrattività tra le aree geografiche avranno effetti più diretti sulla competitività delle imprese locali; dall'altro, lo sviluppo del territorio sarà maggiormente legato al valore aggiunto che le imprese creeranno al suo interno, anche in considerazione del minor apporto di risorse finanziarie di matrice pubblica. Il territorio dovrà rappresentare per le imprese la piattaforma non solo "fisica" per sviluppare la propria presenza competitiva a livello internazionale.

Allo stesso tempo, le imprese dovranno agire da promotori, anche a livello internazionali, dei sistemi territoriali cui appartengono e costituiti da un certo insieme di altre imprese, di prodotti, di luoghi, di valori.

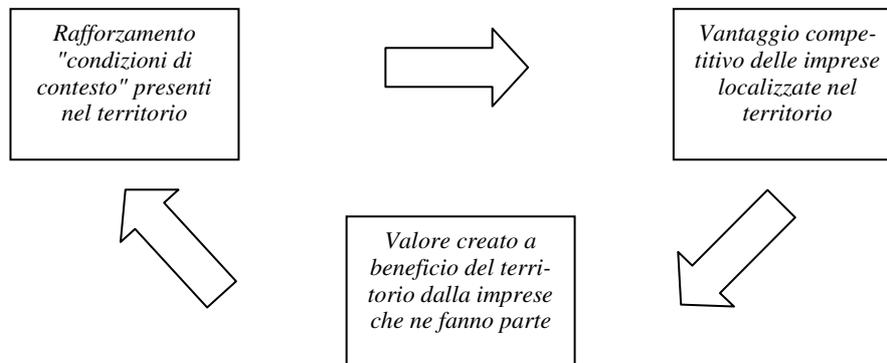
3. La gestione competitiva di un territorio

Per rispondere alle dinamiche descritte, occorre gestire il territorio con l'obiettivo di rafforzarne i suoi vari fattori di attrattività.

L'attrattività di un territorio è il risultato di un circolo "virtuoso" (*Fig.1*): il territorio mette a disposizione degli attori economici una serie di fattori (materiali e immateriali) rilevanti ai fini dello sviluppo di risorse e competenze distintive, utili per raggiungere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti localizzati in altri luoghi.

Gli attori economici indirizzano una parte consistente di valore creato a vantaggio del loro territorio, favorendo, così, il progressivo rafforzamento della sua attrattività e dando impulso al suo sviluppo sostenibile.

Fig. 1: Il circolo "virtuoso" della competitività del territorio



È evidente l'interdipendenza tra le due determinanti la competitività di un'area. Il miglioramento della prima è alla base della capacità dell'azienda di creare valore e quindi poter ottemperare alla seconda. Il rafforzamento della seconda pone le condizioni per sviluppare ulteriormente la qualità delle condizioni di contesto offerte all'impresa.

La presenza in un'area geografica di un nucleo consistente di imprese in posizione di vantaggio competitivo a livello internazionale è, dunque, un indicatore essenziale della competitività attuale e potenziale di tale area geografica. Le determinanti di tale competitività sono le "condizioni di contesto" di cui tali imprese hanno beneficiato; il mantenimento nel tempo di tale competitività è legato anche al trasferimento di valore che tali imprese operano a beneficio del contesto geografico cui appartengono. Sul piano delle concrete manifestazioni economiche, la competitività di un'area si manifesta nel fatto che questa attrae (e mantiene) al suo interno attività produttive; offre loro le condizioni migliori per creare valore ed essere apprezzate non solo nel mercato geografico locale; stimola positivamente il trasferimento di valore dall'impresa agli attori con cui questa interagisce all'interno del proprio territorio.

Le determinanti di attrattività si articolano in quattro insiemi:

- ✓ le caratteristiche fisiche;
- ✓ il "capitale materiale";
- ✓ il "capitale immateriale";
- ✓ le politiche.

Le caratteristiche fisiche comprendono:

- ✓ la collocazione geografica;
- ✓ la morfologia del territorio;
- ✓ le condizioni climatiche e ambientali in genere.

Il "capitale materiale" può essere articolato in tre grandi insiemi:

- ✓ infrastrutture sociali ed economiche;
- ✓ offerta locale degli input produttivi (disponibilità e costi) con particolare riferimento a quelli di rilievo strategico per il soggetto target;
- ✓ il sistema imprenditoriale locale.

Quest'ultima determinante va considerata da due punti di vista: da un lato, per la sua capacità di garantire ai soggetti target una offerta di fattori (prodotti e servizi) rispondente alle loro esigenze e migliore di quella disponibile in altre aree geografiche; in questo senso, rappresenta una determinante fondamentale del punto precedente.

Dall'altro, per l'aver al suo interno un significativo numero di aziende con caratteristiche tali da rappresentare interlocutori validi per accordi strategici e per operazioni di acquisizione e fusione. Con riferimento particolare al mercato turistico, in questo ambito va fatta rientrare l'offerta dei così detti "prodotti tipici" che contribuiscono a caratterizzare l'esperienza turistica fruibile nel territorio.

Il capitale immateriale di un territorio può essere distinto in:

- ✓ capitale sociale (inteso come insieme di relazioni interne ed esterne e fiducia condivisa);
- ✓ competenze diffuse;
- ✓ vocazione e immagine consolidata.

Le "politiche" comprendono:

- ✓ l'apparato normativo;
- ✓ le modalità di gestione dei beni pubblici e dei relativi servizi, nonché di quelle componenti del capitale materiale e immateriale che hanno natura pubblica.

La gestione di un contesto geografico in chiave "competitiva" deve tenere conto di due condizioni generali: in primo luogo, che la qualità dei fattori materiali e immateriali deriva dai comportamenti di un insieme ampio di

soggetti, pubblici e privati; di conseguenza, che l'iniziativa assunta dall'organo di governo del territorio rappresenta una determinante, auspicabilmente rilevante, ma comunque non esaustiva.

Ne deriva che il successo di una politica competitiva del territorio dipende, prima ancora che dalla qualità dei suoi contenuti, dalla capacità dei diversi soggetti coinvolti di rendere le proprie strategie coordinate e sinergiche rispetto a obiettivi condivisi; dipende anche dall'efficacia del metodo attraverso cui si delinea un progetto strategico e se ne organizza l'implementazione. In questa prospettiva, gli attori che influenzano i fattori materiali e immateriali di attrattività devono essere considerati come "leve" che una efficace politica per la competitività deve saper attivare nella direzione, appunto, del rafforzamento della attrattività del territorio.

La politica per l'attrattività assolve una essenziale funzione di sussidiarietà, intervenendo negli ambiti ove i singoli attori locali non sono nelle condizioni – oggettive o soggettive – di operare o dove un loro eventuale intervento produrrebbe effetti sub-ottimali dal punto di vista del sistema territoriale, considerato nel suo insieme. La politica per l'attrattività del territorio crea, dunque, le condizioni affinché gli "attori-leve" contribuiscano nel modo migliore allo sviluppo del contesto di cui fanno parte, e, al tempo stesso, interviene lì dove la loro azione individuale non è in grado di produrre effetti positivi significativi.

In linea generale, l'agenda di una politica per l'attrattività è articolata nei seguenti contenuti:

- ✓ la definizione della vision e degli orientamenti strategici che dovrebbero guidare le azioni degli attori del territorio nella prospettiva della sua evoluzione sostenibile di lungo termine;
- ✓ il lancio di grandi progetti finalizzati ad incidere strutturalmente sul posizionamento del territorio e sull'evoluzione delle determinanti più significative della sua attrattività;
- ✓ il coordinamento degli attori che rappresentano potenziali "leve" di rafforzamento della competitività territoriale;
- ✓ il rafforzamento dei "beni pubblici" materiali;
- ✓ il rafforzamento dei "beni pubblici" immateriali;
- ✓ la promozione del territorio presso gli interlocutori esterni dai quali dipendono fattori rilevanti sulla sua attrattività.

Il primo compito è assolto nella predisposizione del piano strategico di cui spesso le città, le grandi aree urbane e le regioni si dotano per guidare la propria evoluzione economica e sociale, parallelamente al piano urbanistico. Tale piano implica in primo luogo l'esplicitazione del tipo di sviluppo che il territorio intende perseguire; quindi, le strategie nei vari ambiti rile-

vanti per tale sviluppo: produzione; innovazione, formazione, infrastrutture, qualità della vita e così via. Queste strategie forniscono ai soggetti che operano negli ambiti citati un tracciato fatto di linee guida, opportunità, risorse, entro cui attuare le proprie strategie aziendali.

I grandi progetti per l'evoluzione del territorio hanno tre possibili manifestazioni, in alcuni casi integrate in un'unica iniziativa:

- ✓ opere infrastrutturali;
- ✓ eventi stabili;
- ✓ programmi tecnologico- produttivi.

Essi incidono profondamente e per lungo tempo sulle dinamiche economiche e sociali del contesto ospitante, sul suo capitale immateriale, in alcuni casi, sul paesaggio. Per questo, necessitano di una chiara volontà degli organi di governo politico del territorio, anche se non di rado nascono per impulso di altri soggetti.

Il coordinamento degli attori-leva può avvenire con modalità diverse; una prima ipotesi è l'attivazione di una collaborazione diretta per la gestione di problematiche o progetti ben identificate. Una seconda possibilità consiste nella attivazione di un "tavolo" cui partecipano soggetti diversi per facilitare il confronto su tematiche rilevanti ed elaborare una strategia condivisa. Una ulteriore modalità consiste nell'investire un determinato soggetto dell'autorità per gestire una specifica questione inerente lo sviluppo competitivo del territorio.

Lo sviluppo dei "beni pubblici" materiali è un compito connotato alla funzione di governo del territorio. Nella prospettiva del rafforzamento della sua attrattività, si fa riferimento in particolare alle infrastrutture rilevanti per l'efficienza delle attività economiche, per la competitività dell'offerta turistica e per la complessiva "qualità della vita" nel luogo. Inoltre, alle diverse condizioni materiali che determinano la qualità della gestione amministrativa in particolare negli ambiti rilevanti per le attività produttive in genere. La gestione operativa di questi "beni pubblici" sarà poi competenza di specifici soggetti che dovrebbero svolgere le loro funzioni nel quadro degli orientamenti fissati a monte.

La promozione del territorio presso gli interlocutori esterni ha due obiettivi essenziali:

- ✓ dare visibilità al territorio e alle sue esigenze presso i soggetti con competenze istituzionali di livello territoriale superiore;
- ✓ favorire il coinvolgimento del territorio e di suoi specifici attori nei progetti o nelle iniziative di livello sovra-locale.

L'attrattività del territorio dipende anche dalla qualità dei "beni pubblici" di tipo immateriale; ve ne sono di due tipi: quelli che definiamo "collanti" del sistema territoriale: fattori che favoriscono la coesione tra i diversi attori del territorio; la coerenza dei loro comportamenti rispetto alle esigenze di competitività complessiva del contesto; la loro capacità di connettersi positivamente con attori operanti in altri contesti geografici.

4. Il marketing per il rafforzamento dell'attrattività di un territorio

Nella strategia per il rafforzamento della attrattività territoriale, il marketing offre un metodo basato su:

- ✓ individuazione degli obiettivi strategici;
- ✓ segmentazione della domanda;
- ✓ scelta di posizionamento;
- ✓ sviluppo dell'offerta territoriale;
- ✓ sviluppo della relazione con i soggetti che costituiscono la "domanda";
- ✓ comunicazione e promozione dell'offerta territoriale.

In seguito si approfondirà il tema relativo allo sviluppo dell'offerta. L'offerta territoriale può essere definita come un insieme di componenti materiali e immateriali, caratterizzate dalle specificità del luogo ove sono collocate ed in grado nel loro insieme di assolvere a determinate funzioni d'uso e, quindi di essere fruite da determinati soggetti. È cosa ben diversa dall'offerta dei prodotti realizzati nel territorio; tuttavia, quest'ultima può costituire una componente e anche significativa della prima.

L'"offerta territoriale" è una "meta-offerta" derivante da un insieme di offerte relative a specifici servizi, risorse materiali e risorse immateriali, dal particolare modo in cui esse sono sintetizzate e presentate al potenziale utente. È importante sottolineare che oggetto del concreto interesse di un potenziale acquirente non è evidentemente tanto la "meta-offerta", ma le diverse componenti in cui essa si struttura e che possono costituire oggetto di una transazione commerciale.

Così intesa, la meta-offerta territoriale si articola su tre livelli concentrici: il primo è rappresentato dallo spazio fisico direttamente o indirettamente messo a disposizione della domanda; il secondo è costituito dalle varie componenti del territorio che determinano le potenziali funzioni d'uso dell'offerta e, quindi, la sua capacità di creare valore a favore della domanda. Il terzo livello è, infine, costituito dagli elementi per lo più intangibili che contribuiscono a caratterizzare il contenuto dell'offerta ai due precedenti livelli, aumentandone la specificità e il valore complessivo. Le

componenti a questo terzo livello non sono normalmente oggetto di "diritti di proprietà" e, quindi, non possono configurarsi come un'offerta in senso economico. La politica di prodotto deve intervenire a ciascuno di questi livelli, riuscendo a coinvolgere e a rendere in una qualche misura coerente il comportamento dei numerosi attori che gestiscono o comunque influenzano gli elementi ai vari livelli dell'offerta territoriale. Essa deve, inoltre, avere una certa continuità nel tempo, poiché gran parte delle componenti che la costituiscono evolvono nel tempo. Lo sviluppo della meta-offerta territoriale non può essere gestito solo attraverso il marketing; tale approccio è utilizzabile con diverso rilievo nelle diverse questioni inerenti tale sviluppo; può guidare direttamente le decisioni per quanto concerne il rafforzamento e differenziazione delle componenti tangibili e intangibili dell'offerta, anche favorendo efficaci forme di integrazione, nella prospettiva della creazione di valore per la domanda target; la progettazione di interventi volti a innovare determinate componenti tangibili o intangibili dell'offerta rispetto all'evoluzione delle esigenze della domanda target; lo stimolo all'attuazione degli interventi di cui al punto precedente nel quadro delle misure di rafforzamento della attrattività del territorio; la gestione dell'offerta territoriale nel quadro delle politiche per l'attrazione da un lato, di nuovi investimenti e progetti, dall'altro, di persone e turisti; la predisposizione e implementazione delle azioni di comunicazione dell'offerta territoriale. Con riferimento specifico alla gestione dell'offerta nella prospettiva del rafforzamento della attrattività del territorio, il marketing interviene su quattro fronti:

- ✓ predisposizione di opportunità localizzative;
- ✓ rafforzamento dei fattori materiali e immateriali di attrattività del territorio e in particolare delle opportunità localizzative
- ✓ progettazione e lancio di grandi progetti innovatori;
- ✓ rafforzamento di servizi territoriali.

Le "opportunità localizzative" hanno diverse possibili configurazioni:

- ✓ lotti di terreno in aree greenfield o brownfield dedicati all'insediamento di attività produttive in senso lato (produzione, logistica, commerciale, direzionale, ricerca, ecc.);
- ✓ infrastrutture e strutture produttive;
- ✓ complessi immobiliari.

Una quarta tipologia di opportunità localizzativa è rappresentata dalle imprese locali potenzialmente acquisibili; un operatore esterno può infatti insediarsi nel territorio attraverso appunto l'acquisizione di un'azienda loca-

le. La predisposizione di un'offerta localizzativa può essere schematizzato in cinque fasi:

- ✓ progettazione dell'opportunità localizzativa;
- ✓ realizzazione degli interventi per la configurazione materiale dell'opportunità localizzativa;
- ✓ individuazione e attuazione delle sinergie con altre componenti dell'offerta territoriale;
- ✓ individuazione dei possibili servizi per migliorare l'attrattività dell'opportunità localizzativa;
- ✓ realizzazione delle misure per la comunicazione e promozione dell'opportunità localizzativa.

Va sottolineato come la realizzazione di queste attività richieda un coordinamento tra attori diversi; il marketing territoriale fornisce un riferimento metodologico utile anche a favorire tale coordinamento.

Nella predisposizione delle opportunità localizzative è importante porre la massima attenzione all'impiego di aree *brownfield*, intese come aree già utilizzate per fini produttivi, dove esistono significativi problemi di inquinamento del suolo o dell'acqua e le strutture produttive esistenti risultano abbandonate o fortemente sotto-utilizzate; il riutilizzo di queste aree richiede, quindi, consistenti interventi di bonifica e nuova infrastrutturazione.

La configurazione di un'area *brownfield* come opportunità localizzativa richiede che si trovi adeguata soluzione a due questioni di fondo: da un lato creare le migliori condizioni per l'intervento di un nuovo investitore; dall'altro, rendere le nuove utilizzazioni del sito funzionali anche al percorso di sviluppo sostenibile dell'area che lo ospita.

Si tratta di due obiettivi che possono per alcuni aspetti anche divergere; occorre, quindi, un preciso progetto strategico di riutilizzazione dell'area che identifichi le condizioni di equilibrio tra le esigenze di redditività e quelle di benessere pubblico.

I fattori che ostacolano l'interesse degli investitori verso un'area *brownfield* sono principalmente di quattro tipi²:

² Un'interessante verifica empirica della percezione che gli investitori privati hanno delle problematiche relative all'intervento in grandi progetti di rigenerazione di aree urbane è realizzata da Adair *et al.* (2000).

- ✓ l'incertezza e la dimensione dei costi connessi alle bonifiche ambientali richieste in particolare nei siti con forti problemi di inquinamento³;
- ✓ la complessità delle procedure amministrative e delle regolamentazioni per la riconversione e la predisposizione delle nuove condizioni di utilizzazione dell'area;
- ✓ la dimensione assoluta dell'investimento finanziario richiesto;
- ✓ il periodo di recupero dell'investimento normalmente molto lungo.

L'autorità pubblica responsabile dello sviluppo dell'offerta territoriale può almeno ridurre la portata di ciascuno di questi quattro problemi.

Per quanto riguarda il primo, il governo locale può assumere l'onere di una certa parte dei costi di bonifica, diminuendo in questo modo non solo il valore assoluto di tali costi in capo all'investitore, ma anche implicitamente l'incertezza circa la loro dimensione finale. È anche molto importante che siano stabiliti nel modo più chiaro e definitivo possibile gli standard tecnici e i risultati attesi della procedura di bonifica; è infatti evidente come solo sulla base di tali dati sia possibile costruire un'ipotesi di piano economico dell'operazione di bonifica e dei tempi necessari per la sua realizzazione.

È evidente come le misure descritte per migliorare la "attrattività" di un'area *brownfield* vadano calibrate con quelle finalizzate alla ottimizzazione degli effetti del riutilizzo dell'area sullo sviluppo sostenibile del territorio di cui essa è parte.

A riguardo, devono essere valutati almeno i seguenti tre aspetti:

- ✓ l'impatto ambientale e sociale della nuova utilizzazione dell'area;
- ✓ il mantenimento o addirittura la valorizzazione di determinate componenti dell'area *brownfield* che hanno comunque importanza, ad esempio sul piano architettonico o paesaggistico;
- ✓ le possibili conseguenze che la nuova iniziativa ha sull'economia locale sia nella fase realizzativa che, soprattutto, in quella di gestione a regime.

In effetti, l'evidenza su questi aspetti e la realizzazione di determinati risultati minimi dovrebbero rappresentare una condizione essenziale nell'approvazione di un determinato progetto di utilizzazione di un'area *brownfield*. Nella politica di sviluppo dell'offerta territoriale hanno notevole

³ Questa questione è resa particolarmente problematica dalla circostanza che in molti paesi, la legge prevede che i proprietari e gestori futuri di un'area *brownfield* rimangano responsabili sul piano economico dei costi connessi all'inquinamento anche se non ne sono i responsabili materiali.

rilievo i grandi progetti innovatori (GPI). Questi possono essere distinti in due tipologie:

- ✓ opere infrastrutturali di notevole dimensione e con forte impatto sul contesto geografico ospitante;
- ✓ grandi eventi con risonanza nazionale o addirittura internazionale.

Queste due categorie non identificano insiemi completamente separati. Per un verso, le grandi realizzazioni infrastrutturali possono creare le premesse per la ideazione e attuazione di nuovi eventi che il territorio intende offrire; per l'altro, la realizzazione di grandi eventi implica normalmente la costruzione di nuove strutture, spesso dedicate all'evento stesso e con notevole impatto sul sistema territoriale ospitante.

In entrambi i casi, queste iniziative si caratterizzano per la funzione innovatrice che svolgono nel territorio dove sono poste in essere e che si manifesta in due direzioni: nel senso di modificare in maniera rilevante le condizioni materiali e immateriali del territorio e nell'attivare nuove forze sociali, culturali ed economiche.

Un GPI costituisce un forte propulsore dei processi evolutivi di un sistema territoriale; in questo senso assume particolare rilievo nei contesti geografici che si trovano in una fase di staticità o addirittura di declino, oppure in quelle aree caratterizzate da un tessuto economico e sociale non sufficientemente forte per attivare autonomamente vigorosi processi di crescita. D'altro canto, nei territori più avanzati i GPI sono spesso previsti nella strategia di sviluppo per rafforzare ulteriormente l'attrattività complessiva del luogo e il suo posizionamento competitivo.

Un investitore valuta una determinata opportunità localizzativa in funzione del rilievo soggettivo che egli attribuisce alle componenti materiali e immateriali cui può accedere attraverso la sua "acquisizione".

Tra queste componenti, nella pratica, ha notevolissima importanza l'insieme dei servizi disponibili nel territorio; sia i servizi pubblici e alla produzione (consulenza direzionale, servizi professionali, ecc.), sia quelli specificatamente posti in essere nell'ambito dell'azione di marketing territoriale con l'obiettivo specifico di attrarre l'investitore.

I servizi specialistici si articolano sulla base delle esigenze che l'investitore avverte nelle fasi del processo di localizzazione e tenendo anche conto delle eventuali specifiche problematiche che esso rischia di dover affrontare nel territorio in questione. Il processo di localizzazione può essere distinto

in quattro fasi tipiche, durante le quali possono manifestarsi diverse problematiche specifiche. Le quattro fasi⁴ sono:

- ✓ analisi delle alternative esistenti sulla base delle informazioni disponibili e primo screening per la definizione di una "short list";
- ✓ esame approfondito delle singole opportunità localizzate selezionate nella fase precedente;
- ✓ effettuazione della scelta e realizzazione materiale dell'insediamento;
- ✓ valutazione delle performance dell'insediamento ed elaborazione delle strategie per le fasi successive.

Sulla base delle ormai numerosissime esperienze pratiche, risultano abbastanza chiare le principali difficoltà operative che un potenziale investitore si trova a dover affrontare in ciascuna fase. In quella iniziale, si osserva un problema di corretta disponibilità delle informazioni rispetto a quanto necessario per la predisposizione della *short list*. Il territorio deve predisporre materiali informativi molto ben strutturati e focalizzati sulle specifiche esigenze dei potenziali investitori; è, inoltre, necessario prevedere modalità efficaci di diffusione di questi materiali. Il rilievo delle attività di comunicazione e diffusione di informazioni è tanto maggiore quanto minore è la notorietà del territorio o quanto meno positiva è la percezione presso i potenziali utilizzatori di provenienza esterna.

Nel successivo esame delle opportunità localizzate selezionate nella *short list*, l'investitore ha necessità di acquisire informazioni molto dettagliate su tutti gli elementi che influenzano le condizioni di attuazione dell'investimento e quelle relative allo svolgimento ordinario delle attività. Le informazioni di carattere generale e standardizzate non sono evidentemente più sufficienti; occorre passare ad una relazione diretta con il potenziale investitore e "accompagnarlo" all'interno del territorio. Si tratta di organizzare il suo incontro con coloro che hanno il diretto controllo dell'offerta territoriale oggetto di interesse, con gli amministratori pubblici e con i principali tra gli altri *stakeholders* locali. Oltre al naturale obiettivo di favorire il diretto contatto tra domanda e offerta, questi incontri sono finalizzati anche a evidenziare in maniera organica le caratteristiche dell'offerta territoriale, orientandole nei limiti del possibile alle aspettative del potenziale utente. Anche in questa fase, rimane, dunque, molto importante l'azione di comunicazione che assume, però, contenuti molto più focalizzati ed è svolta prevalentemente dagli stessi attori istituzionali.

⁴ Sul piano operativo, ciascuna delle quattro fasi individuate può essere scomposta in una serie di attività specifiche.

Nella terza fase del processo, la natura e la funzione dei "servizi aggiuntivi" cambia radicalmente; in quelle precedenti, essi svolgono una funzione di informazione e promozione del territorio, certamente utile all'investitore che ha necessità di determinate conoscenze, ma utile soprattutto al territorio stesso che si candida per accogliere nuovi investimenti. Dopo aver compiuto la scelta localizzativa, l'investitore avvia le diverse procedure per la sua implementazione, entrando concretamente in contatto con diverse componenti del sistema territoriale. È necessario svolgere in primo luogo un'azione di *location scouting* volta a supportare l'investitore nella scelta del luogo esatto dove collocare la nuova attività. Assume notevole rilievo il supporto su cui l'operatore estero può contare nell'affrontare le diverse problematiche burocratiche, negoziali e tecniche che si presentano durante la realizzazione materiale dell'investimento. Questo supporto risulta particolarmente importante in Paesi caratterizzati da elevata complessità amministrativa anche a livello locale e normalmente rappresenta un atout significativo nella valutazione delle aree geografiche ammesse alla *short list*. È importante un'assistenza puntuale nei rapporti con la Pubblica Amministrazione locale e con le associazioni di rappresentanza degli interessi che possono direttamente o indirettamente influenzare le condizioni di insediamento e, successivamente di operatività. In questa fase, è utile prospettare al potenziale investitore una serie di opzioni concrete per quanto riguarda in particolare l'organizzazione logistica delle attività previste sul territorio; il reperimento delle risorse umane e dei servizi di carattere locale. La quarta fase del processo di scelta localizzativa consiste nella valutazione delle performance dell'investimento effettuato e nella predisposizione di una strategia di sviluppo futuro. L'offerta di servizi aggiuntivi ha qui la funzione di attuare una delle finalità strategiche del marketing territoriale, segnatamente il radicamento degli investimenti di origine estera già collocati nel territorio e funzionali al suo sviluppo sostenibile. In questa prospettiva, è necessario mantenere una relazione sufficientemente intensa con l'investitore attraverso cui sia possibile, per un verso migliorare la sua incidenza sull'economia locale e per l'altro, le condizioni di attrattività per le sue attività produttive. Sulla base di questa relazione, è possibile promuovere iniziative di sviluppo della presenza locale dell'investitore estero. Data la loro complessità, i servizi specialistici offerti al potenziale investitore nelle diverse fasi del processo di scelta localizzativa richiedono una attenta progettazione. Occorre definire l'articolazione del processo attraverso cui il servizio viene proposto ed erogato. La descrizione di questo processo prevede normalmente che si distinguano le azioni che devono essere svolte da coloro che hanno la relazione diretta con il potenziale cliente e le attività di "back office"; devono anche essere precisate le sequenze di svolgimento delle varie attività e i collegamenti tra i soggetti che ne sono responsabili.

Dal green marketing al marketing sostenibile

di Carlo Alberto Pratesi

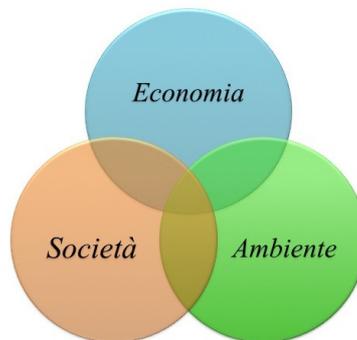
Introduzione

Crisi finanziaria, cambiamento climatico, disoccupazione, degrado ambientale, risorse sempre più scarse (a partire dal petrolio) mettono definitivamente in discussione il nostro modello di sviluppo. È sempre più evidente che ecologia ed economia non condividono solo l'etimologia, ma anche il loro destino. Perché se è vero che senza una economia sana mancano le risorse per investire nella riduzione dell'impatto ambientale, è altrettanto evidente che senza sforzi in quella direzione le prospettive della crescita economica sono molto limitate. Finora ci si era illusi che per garantire il benessere bastasse puntare sulla crescita a tutti i costi, facendo leva sull'aumento della produzione e sul costante incentivo al consumo, evitando di mettere in conto tutti i rischi ambientali, oltre a quelli sociali. Oggi sono in molti tra gli studiosi a dichiarare che questo modello non è più "sostenibile". Ma cosa si intende con il termine "sostenibilità"? Di certo la parola è molto in voga, questo è evidente, tanto da far sembrare superati concetti come *green economy* o *corporate social responsibility*. Non è un caso infatti se fino a poco tempo fa si pubblicavano i bilanci sociali e quelli ambientali: oggi si preferisce lavorare sul bilancio di sostenibilità. Ma al di là dei titoli è cambiato qualcosa? C'è qualche differenza tra i termini utilizzati, o si tratta solo di nuove mode manageriali?

Per dare una prima risposta è opportuna qualche riflessione sul significato della parola. Va detto al riguardo che la traduzione letterale di *sustainability* in *sostenibilità*, può generare confusione. Perché in italiano, almeno nel linguaggio comune, *sostenibile* viene inteso come sinonimo di tollerabile o sopportabile e, comunque, non è un aggettivo che richiama concetti positivi. Prova ne è che nessuno definirebbe sostenibile il proprio matrimonio, a meno di non essere a un passo dalla separazione. Dunque, la traduzione corretta sarebbe durevole (non a caso, in inglese, *sustain* è il pedale del pianoforte che prolunga la risonanza delle note): esattamente come pro-

pongono i francesi traducendo *sviluppo sostenibile* con il termine *développement durable*. Pertanto, un'azienda, una società o un ecosistema possono essere definiti sostenibili solo quando hanno in sé la capacità di mantenersi nel tempo (ossia di generazione in generazione) senza perdere le proprie qualità. Sappiamo che per ottenere questo risultato non basta un equilibrio economico, ma occorre prendere in considerazione gli aspetti sociali e ambientali della propria attività. Se si consuma troppa acqua, per esempio, si rischia di non essere più sostenibili nel momento in cui questa diventa una risorsa scarsa. Se non ci si cura degli interessi dei lavoratori o delle loro famiglie, a lungo andare si può perdere la capacità di attrarre risorse umane di qualità, oltre alla propria reputazione sui mercati finanziari, e così via. Quindi la sostenibilità richiede costante attenzione su tre fronti: *economico*, *ambientale* e *sociale*. Questo è chiaro a tutti. Ma qual è la particolare gerarchia che mette in relazione le tre variabili? Lo schema grafico che generalmente si utilizza per illustrare il concetto di sostenibilità è quella dei tre cerchi di pari dimensioni, affiancati in posizione triangolare che, solo in parte, presentano delle aree di sovrapposizione (vedi *Fig 1*).

Fig.1

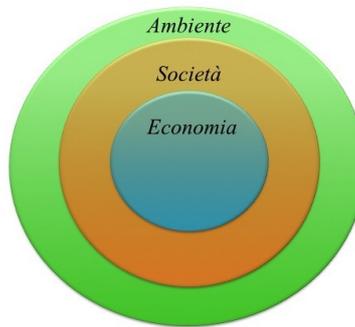


Questo schema, molto conosciuto e condiviso, lascia intendere che la "sostenibilità" è quella piccola area al centro dove tutti e tre i cerchi si sovrappongono. In altre parole induce a pensare che l'obiettivo delle imprese (e dei governi) sia quello di cercare soluzioni e interventi che consentano di rispettare le tre istanze. Nella implicita convinzione che, pur essendoci un certo livello di interconnessione tra di esse, nessuna delle tre sia più importante delle altre, né ci sia una forte dipendenza dell'una nei confronti dell'al-

tra. Purtroppo questa interpretazione è fondamentalmente sbagliata. L'errore di fondo è che lo schema lascia presumere l'esistenza di una economia che è (almeno in buona parte) scollegata dalla società, e una società che può vivere anche in modo slegato dall'ambiente.

Lo schema giusto è un altro. È quello che vede i tre cerchi messi in posizione concentrica: il più piccolo è quello dell'economia, situato all'interno dell'area *società*, a sua volta inserita nel cerchio *ambiente* (Fig. 2).

Fig.2



Il messaggio in questo caso è ben diverso: non può esistere una economia senza una società, e non può sopravvivere nessuna società senza un ambiente. Il fatto che l'ambiente (ossia il pianeta) sia l'elemento nel quale tutto avviene e dal quale tutto dipende, viene troppo spesso dimenticato. Solo le (sempre più frequenti) catastrofi ci ricordano come bastino piccole variazioni ambientali (anche solo un paio di gradi in più di temperatura media) a mandare in tilt prima la società e poi l'economia.

In questa prospettiva, il modello classico della green economy per come viene generalmente inteso rischia di essere limitativo. Negli ultimi anni nel suo nome si è chiesto alle imprese e ai consumatori più responsabili di investire nel ridurre il proprio impatto ambientale. Si sono sviluppate metriche capaci di misurare in modo piuttosto preciso l'impronta di un qualunque prodotto (per esempio l'*ecological footprint*), certificazioni (per esempio l'ISO 14001 o la registrazione EMAS) ed etichette che testimoniano le buone intenzioni delle imprese in termini di gestione ambientale o il rispetto di buone pratiche per realizzazione dei prodotti (per esempio l'Ecolabel). Ma gli obiettivi (primo tra tutti la riduzione delle emissioni) restano difficili

da raggiungere: lo erano in periodi di spensierata crescita – quando nonostante le grandi ambizioni non si sono ottenuti i risultati che si speravano – e lo sono tanto più oggi, in un momento di recessione.

Ecco perché, che lo si accetti a no, siamo chiamati a porre in essere un nuovo modello di sviluppo, fondato sul presupposto che viviamo in un mondo finito, con risorse finite e una popolazione che potrebbe presto superare i nove miliardi di persone. Su questo si basa la nuova *economia ecologica* o *blue economy*, che riconosce i limiti oggettivi alla capacità di carico del nostro pianeta tenendo conto del numero di esseri umani che lo abitano, del loro stile di vita, dei livelli di produzione, dell'impiego di energia e materie prime, dei consumi e della produzione di rifiuti: un modello economico la cui stabilità non dipende dal continuo aumento dei consumi, ma dal mantenimento "durevole" di buone condizioni ambientali e sociali.

Il cambiamento che imprese e consumatori sono chiamati a porre in essere non può limitarsi alla sola riduzione incrementale dell'impatto, anche perché qualunque miglioramento verrebbe facilmente compensato dall'aumento dei volumi complessivi, generati dallo sviluppo demografico e dal crescente benessere dei paesi emergenti.

Il passo da fare dunque deve essere quello di una rivisitazione completa dei modelli di business e degli stili di consumo che, oltretutto, per come si sono evoluti, al di là di favorire il Pil non rendono più felici i paesi ricchi e non aiutano i paesi poveri a stare meglio. È evidente d'altra parte che la stragrande maggioranza delle produzioni attuali non sono sostenibili, non fosse altro che per la enorme quantità di scarti che generano e che non siamo ancora capaci di raccogliere e riciclare in modo efficiente.

Anche sul lato della domanda il nostro (apparente) benessere comporta uno spreco irragionevole di risorse. Dall'uso disinvolto che facciamo dei mezzi di trasporto (auto e aerei), agli acquisiti ridondanti di generi di consumo (dall'abbigliamento ai detersivi), dai consumi alimentari che vanno ben al di là di quelle che sono le nostre esigenze nutrizionali (la carne è la seconda causa dell'aumento CO₂), al surriscaldamento delle abitazioni.

Per non parlare dell'acqua che sperperiamo nei campi agricoli, nelle fabbriche e nelle nostre case. La nuova economia si deve ispirare al mondo della natura e della fisica, creando sistemi che siano autosufficienti, senza sprechi o perdite di energie. E' possibile? Di certo sembrano esserci alternative, se si vuole far convivere la nostra economia all'interno di un sistema ecologico finito.

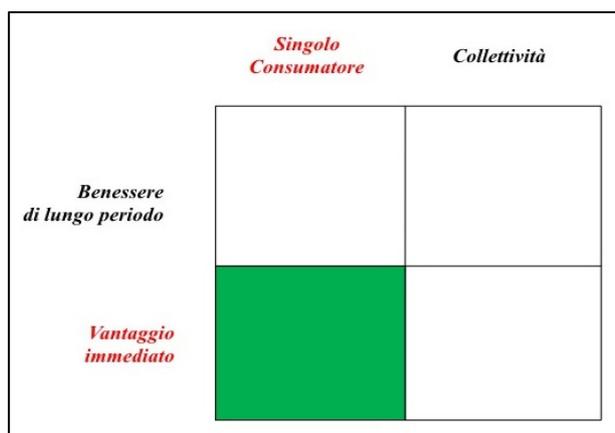
1. Quali implicazioni per il marketing?

È inevitabile che nei prossimi anni le aziende saranno impegnate in un processo di trasformazione dei loro modelli di business verso paradigmi maggiormente sostenibili. Un tempo questa poteva essere una scelta strategica, spesso dettata da motivazioni di ordine soprattutto comunicazionale, da oggi è un condizione per la loro sopravvivenza sul mercato. Questo implica un ripensamento del modo di operare di tutte le funzioni organizzative, dalla *supply chain* alla produzione, dalla finanza alle risorse umane. Tra queste il marketing è probabilmente quella che, più delle altre, deve rivedere il suo modo di operare perché se è vero che la *blue economy* implica in molti casi una sostanziale riduzione dei consumi, il marketing di un'azienda sostenibile deve trovare il modo di conservare l'equilibrio tra economia, società e ambiente. Insomma non è più solo la *customer satisfaction* la leva sulla quale costruire il vantaggio competitivo. L'ottica verso la quale i marketing manager sono oggi chiamati a indirizzarsi è quella del marketing sostenibile, un approccio nei confronti del mercato che consente di garantire la soddisfazione, non solo del singolo consumatore ma di tutta la collettività; non solo nel momento del consumo ma anche nel lungo periodo.

Graficamente è possibile ripercorrere il corretto processo evolutivo che deve subire il marketing su una matrice, nella quale in ascissa si colloca il tipo di interlocutore verso il quale l'azienda pone la sua attenzione (che può limitarsi al singolo consumatore o estendersi verso l'intera collettività); e in ordinata l'orizzonte temporale, che può essere molto ravvicinato (il momento del consumo) o molto lontano (le generazioni future).

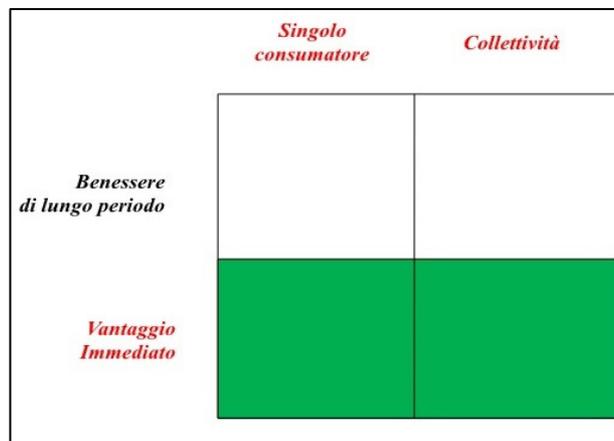
Il marketing nella sua formulazione originaria (Fig. 3) ha come unico obiettivo quello di garantire la soddisfazione del singolo consumatore nel momento stesso del consumo.

Fig. 3



Questo implica che qualsiasi prodotto o servizio, in quanto apprezzato dal suo cliente è considerato come un buon risultato (compresi, per esempio, i superalcolici o il gioco d'azzardo). Sebbene per la grande maggioranza delle aziende e nei diversi settori industriali, il marketing si collochi ancora in questa posizione, le imprese più evolute, si sono rese conto che esiste un vincolo in più: quello di garantire la soddisfazione del cliente anche nel caso di acquisto e consumo prolungati nel tempo (*Fig. 4*).

Fig.4



In questo posizionamento, che definiamo come quello del marketing responsabile, seguendo l'ottica della *customer advocacy* l'azienda si prende carico del benessere complessivo del suo cliente, anche a costo di ridurre il consumo o indirizzarlo indirettamente verso offerte concorrenti.

Del resto, molto spesso il consumo protratto o eccessivo di un prodotto (ancorché soddisfacente nell'immediato) può provocare un impatto indesiderato sul consumatore. Un problema che è certamente più facile da notare in alcuni settori oggettivamente controversi (come tabacco, pornografia o armi), per i quali generalmente anche la normativa fissa dei limiti alla promozione), ma che a ben vedere coinvolge quasi tutte le aziende. Infatti, non sono molti i prodotti che possono ritenersi del tutto esenti dal provocare danni. Basti pensare ai farmaceutici, che determinano spesso assuefazione o dipendenza (oltre che effetti dannosi); ai servizi di credito al consumo, che possono portare il cliente a un indebitamento impossibile da superare; ai programmi televisivi o ai videogames, che inducono a stili di vita eccessivi.

vamente sedentari e ad un'esagerata stimolazione emotiva; alle auto e moto sportive; addirittura ad alcune forme di sport, che se praticate in modo troppo intenso possono arrecare danni al fisico.

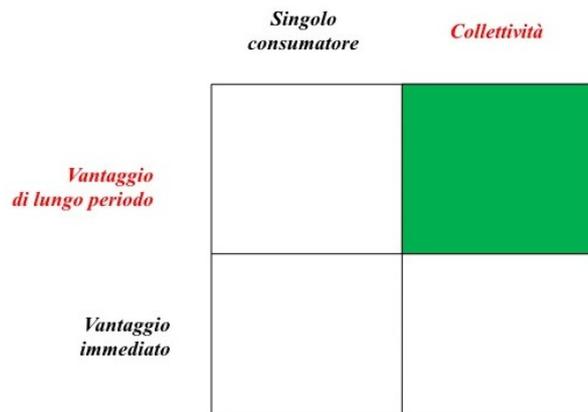
È evidente, in altre parole, che nella prospettiva del lungo periodo, qualunque forma di marketing che spinga a consumare di più porta conseguenze negative. Per potersi collocare nel quadrante in alto a destra, le aziende devono quindi:

- ✓ ridurre al minimo gli effetti dannosi dei loro prodotti;
- ✓ informare ed educare a un consumo responsabile;
- ✓ se necessario, attuare vere e proprie politiche di de-marketing.

In quest'ottica, per esempio, le aziende del tabacco hanno iniziato a comunicare ai clienti la reale nocività dei loro prodotti, e a fare esplicite campagne per la prevenzione del fumo tra i giovani; mentre le aziende nel comparto fast food hanno lanciato messaggi per sensibilizzare sui problemi derivanti da eccessiva assimilazione di grassi.

Ogni miglioramento dell'offerta, che nell'ottica del marketing responsabile produce un effetto positivo sul consumatore, nel breve o nel lungo periodo determina in qualche misura un vantaggio competitivo per chi la propone. Difficile però che questo risultato venga raggiunto anche nel caso in cui il beneficio (o il minore impatto negativo) ricade prevalentemente sulla collettività. Ma è proprio questo l'ambito del green marketing (*Fig. 5*), che presuppone un'attenzione agli effetti della produzione e del consumo a livello collettivo.

Fig. 5



Per essere realmente green il marketing non deve tenere conto del solo impatto ambientale, ma anche dell'ambito sociale, per esempio per quanto attiene alla sua responsabilità nei confronti dei lavoratori e dei paesi del sud del mondo. È un posizionamento difficile, soprattutto perché in molti casi può mettere in discussione lo stesso presupposto di fondo del marketing "classico": quello della soddisfazione del cliente. Questo accade quando viene chiesto al singolo individuo di sostenere un sovrapprezzo, o comunque un maggior costo o minore performance rispetto ad analoghe offerte della concorrenza, a fronte del quale egli non riceve una contropartita in termini reali, perché il vantaggio aggiuntivo della sua scelta ricade su tutta la collettività o comunque su altri soggetti. Questo spiega perché in genere sono pochi i consumatori disposti a preferire prodotti "socialmente responsabili" e quindi il green marketing rimane in molti settori industriali una nicchia poco sostenibile dal punto di vista economico.

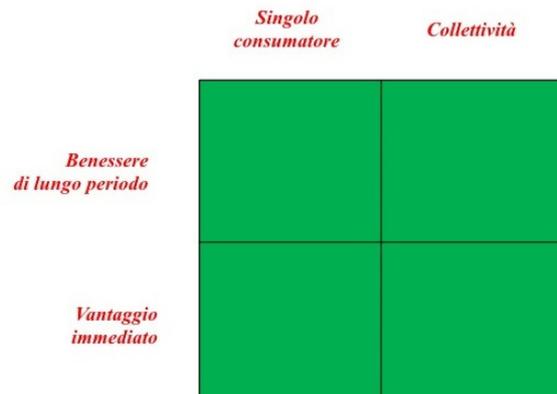
Per altri motivi non è sostenibile neanche l'area (Fig. 6) in basso nella matrice, che alla soddisfazione immediata del consumatore aggiunge un impegno che produce un beneficio collettivo solo di breve periodo e quindi solo formale. È il caso, per esempio, delle iniziative di sostegno a organizzazioni non profit o campagne umanitarie, tipicamente collegate alla promozione di un prodotto commerciale (si tratta in pratica di strategie di *cause related marketing*): negli ultimi anni questo tipo di approccio viene facilmente ricompreso nell'ambito del greenwashing.

Fig. 6

	<i>Singolo consumatore</i>	<i>Collettività</i>
<i>Benessere di lungo periodo</i>		
<i>Vantaggio immediato</i>		

La vera sfida del "nuovo marketing" è dunque quella che consente di uscire dalla nicchia del green marketing e dalle tentazioni del greenwashing per abbracciare, in un'unica offerta, tutta l'area della sostenibilità (*Fig. 7*).

Fig.7



In questo caso il beneficio di breve e lungo periodo della collettività si affianca e non si sostituisce al vantaggio del consumatore, per garantire la sostenibilità economica, oltre che ambientale e sociale dell'impresa.

È evidente che per attuare un simile approccio, che non implica il rapporto solo con i consumatori in quanto tali, ma presuppone il coinvolgimento di tutti gli altri stakeholders dell'azienda, il marketing non può agire da solo. Le ricadute organizzative vanno infatti ben al di là dei confini operativi della funzione, coinvolgendo l'organizzazione aziendale nel suo complesso, a partire dal vertice.

2. Le nuove responsabilità del marketing sostenibile

Un'azienda che voglia avviarsi verso un percorso di sostenibilità deve sostanzialmente ampliare lo spettro delle proprie responsabilità.

Se in un'ottica di green economy l'obiettivo era quello di ridurre il proprio impatto, tenendo conto dei vari livelli di responsabilità (vedi *Fig. 8*) il passo successivo è quello di prendersi carico di tutta la filiera: sia a valle, ossia verso il trade ed i consumatori, che a monte verso i fornitori come indicato nella *Fig. 9*.

Fig.8

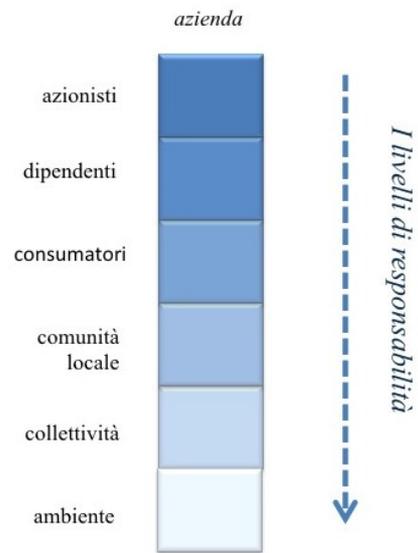


Fig. 9



E soprattutto deve adottare una prospettiva di lungo periodo, molto distante dal consueto approccio, estremizzato negli ultimi anni dal mondo della finanza, ma gradito anche dagli economisti, a partire da Keynes che coniò il celebre aforisma *in the long run we are all dead*.

Proprio per evitare che le prossime generazioni non abbiano problemi di sopravvivenza il marketing sostenibile deve svolgere un ruolo di leadership in azienda, coinvolgendo tutte le funzioni verso un obiettivo comune. In passato fu proprio il marketing a mettere in risalto la centralità del cliente, orientando nel tempo tutta l'organizzazione in questa direzione, oggi lo stesso impegno deve essere profuso in una tripla direzione: quella verticale (dall'azionista all'ambiente), quella orizzontale (per tutta la filiera) e quella temporale. È evidentemente un problema complesso che, come tutti i problemi complessi, può prevedere soluzioni che nel breve periodo peggiorano la situazione, ma che nel tempo sono di gran lunga preferibili rispetto a soluzioni che danno risultati positivi solo nel breve, mentre nel lungo peggiorano la situazione.

Per raggiungere gli obiettivi c'è comunque bisogno dell'impegno e della collaborazione di tutti gli attori del sistema: non solo l'impresa nel suo complesso, chiamata a innovare realmente la propria offerta (non servono a nulla le semplici operazioni di facciata) ed educando i propri clienti verso scelte più responsabili; ma anche le istituzioni, con leggi mirate e attraverso gli incentivi verdi; le non profit, con servizi alle imprese e attività e le università, mettendo a fattor comune le ricerche nei campi della scienza, del sociale e dell'ecologia, al fine di generare secondo un approccio di tipo interdisciplinare le soluzioni per la sostenibilità.

Marketing territoriale e green marketing

di Marino Cavallo

1. Economia ed ecologia

Guardare il mondo con occhi diversi non è impossibile a patto di essere pronti ad abbandonare le vecchie abitudini per abbracciarne di nuove, scriveva qualche tempo fa l'economista Gunter Pauli (Pauli 2010).

Pensare in chiave di economia ecologica implica da un lato assumere fino in fondo le problematiche e le preoccupazioni che derivano dal cambiamento climatico e dall'altro riuscire ad immaginare una profonda trasformazione del funzionamento delle leggi economiche e dei meccanismi e dei dispositivi che regolano il consumo di beni e di servizi. Non è un caso che il rapporto dell'Unep, l'agenzia delle Nazioni Unite che si occupa di ambiente, abbia recentemente realizzato un corposo approfondimento sulle prospettive e gli sviluppi delle attività economiche legate all'ambiente e all'ecologia. In queste analisi si mette in relazione la nuova economia verde con la possibilità di intervenire in modo incisivo sulle povertà e gli squilibri accentuati dai processi di globalizzazione economica (Unep 2011). La crisi economica se per certi versi ha spazzato via certezze e comportamenti consolidati tra gli attori economici e politici dei più importanti Paesi del mondo ha anche rilanciato le possibilità di investire nell'ecologia e di riconoscere le opportunità che esistono nelle attività legate alla protezione e alla difesa dell'ambiente. Si parla addirittura di un nuovo paradigma che sta prendendo piede, che lega assieme ambiente, sicurezza sociale, lotta alla povertà e alle disuguaglianze sociali. In questa nuova economia il ruolo del pubblico è indispensabile per istituire un quadro di interventi, per definire regole e responsabilità, per promuovere occasioni di qualificazione legate al *green public procurement*. Gli scorsi decenni hanno messo definitivamente in evidenza i rischi che derivano dalla dipendenza della produzione da fonti energetiche non rinnovabili, la perdita di biodiversità, e le battaglie sempre più feroci che si combatteranno in nome del cibo e della penuria di derrate alimentari. Inutile dire che saranno i paesi più poveri e dipendenti dalle ric-

che economie sviluppate a pagare i prezzi più alti. Già adesso gli aumenti di generi alimentari indispensabili e basilari hanno raggiunto livelli insostenibili e le previsioni sono di un'ulteriore costante e inarrestabile crescita. C'è chi dice che le prossime guerre non si combatteranno più per conquistare nuovi territori ma piuttosto per procurarsi l'acqua e il cibo indispensabili per sopravvivere (Unep, *cit.*). Non è una prospettiva rassicurante.

Ci sono stati degli errori nelle policy e c'è stata una cattiva allocazione delle risorse. I capitali hanno finanziato prodotti derivati, industrie inquinanti, energie non rinnovabili, processi industriali poco efficienti e ad alto impiego di materiali ed energia. Per questo motivo oggi ci troviamo in una situazione dove convivono sistemi produttivi obsoleti ed energivori, infrastrutture che mancano di capacità di pianificazione e razionalizzazione della mobilità delle persone e delle merci, persistenza e addirittura aumento dei rischi collegati con i processi industriali e con lacune nella sicurezza dei processi. Per alcune industrie, come quella nucleare, questo ha dato origine ai ben noti disastri ambientali (per esempio recentemente in Giappone). E tutto questo in una fase dove le autorità pubbliche hanno poche risorse da investire, mentre la governance strategica è indebolita da politiche di deregolamentazione che solo ora mostrato tutte le pecche e le difficoltà nel fornire risposte coerenti a medio e lungo periodo.

È tempo dunque di rivedere le priorità e di inventare un futuro basato su un altro tipo di economia, fortemente intrecciata con l'ambiente circostante. La green economy, appunto. Questa è la definizione che propone l'Unep: «green economy as one that results in improved human well-being and social equity, while significantly reducing environmental risks and ecological scarcities. In its simplest expression, a green economy is low-carbon, resource efficient, and socially inclusive». Il rapporto esistente tra green economy e sostenibilità non è quello di un nuovo concetto che sostituisce il precedente. Piuttosto la green economy pone l'accento sulle occasioni e le sfide da cogliere nell'innovazione economica legata all'ambiente. Posti di lavoro, start up di imprese, professioni di alto profilo da creare ex novo, possibilità di un lavoro buono e stabile per i giovani e per tutti coloro che hanno investito in formazione e in conoscenza. Occorre sfatare alcuni miti: per esempio che ci sia contrapposizione tra sviluppo economico e protezione dell'ambiente; poi che la green economy sia un lusso per paesi ricchi.

Al contrario ci sono ormai tante testimonianze che mettono in luce la funzione della green economy come driver per lo sviluppo e per la creazione di posti di lavoro e ci sono molte analisi che sottolineano la possibilità per molti Paesi di vincere la povertà in regioni del mondo dove l'agricoltura, le foreste, le bellezze del territorio sono punti di forza e leve competitive in grado di ridisegnare nuove traiettorie di sviluppo compatibile con l'ambiente (Unep, *cit.*). Affinché tutte queste considerazioni non restino delle

pure e semplici affermazioni di principio si pone però l'esigenza di misurare i progressi verso un'economia verde e di valutare il contributo della green economy allo sviluppo economico.

Come noto il prodotto interno lordo (Pil) è un indice piuttosto rozzo del benessere, perché ingloba con segno positivo tutta una serie di esternalità che sicuramente non sono auspicabili. Incidenti, disastri, epidemie generano fabbisogni di risorse, mettono in circolo capitali finanziari necessari per rimediare agli eventi catastrofici o per ripristinare l'ambiente, ma non si tratta certo di attività auspicabili e desiderabili¹.

Per avviare un monitoraggio sistematico l'Unep censisce diversi settori chiave dove misurare i passi concreti che ci avvicinano alla nuova economia verde: agricoltura, pesca, uso delle acque, foreste, energie rinnovabili, industrie, rifiuti, costruzioni, trasporto, turismo, città.

In ciascuna di queste macro aree sono possibili miglioramenti, innovazioni, progetti in grado di promuovere economia ecologica e benessere basato sulla sostenibilità (Unep, *cit.*).

«A Stoccolma basta fare 300 passi per trovare una fermata del trasporto pubblico e se il tram non arriva entro 20 minuti si ha diritto a prendere il taxi gratis. La Sassonia è diventata la *Solar Valley* della Germania: produce il 20% delle celle fotovoltaiche mondiali. Nelle Marche è nata la casa a zero emissioni. In California il miglioramento dell'efficienza energetica dei frigoriferi ha reso disponibile più energia di un reattore nucleare» (Cianciullo, Silvestrini 2010). E ancora: «in Germania le fonti rinnovabili entro dieci anni supereranno per importanza l'industria automobilistica. In Cina già oggi mezzo miliardo di persone utilizza energia pulita prodotta da piccoli impianti. Negli Stati Uniti quasi la metà della potenza elettrica installata negli ultimi anni arriva da fonti eoliche». Questi dati richiamati da Cianciullo e Silvestrini parlano chiaro e ci mostrano in modo inequivocabile che l'economia verde può rappresentare un modo concreto per rifondare e ricostruire un sistema produttivo su basi tecnologicamente avanzate e con processi industriali in piena sintonia con l'ambiente circostante.

2. Dalla green economy alla blue economy

Il ripensamento in chiave ecologica dell'economia ha condotto Gunter Pauli a proporre alcune analisi suggestive sulla situazione attuale (Pauli, *op. cit.*). Dal suo punto di vista, la crisi che attraversano oggi le economie sviluppate può rappresentare l'opportunità per una concreta revisione dei mec-

¹. Stiglitz, Sen, Fitoussi, testo consultabile all'indirizzo internet: http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf.

canismi di profitto che sono alla base dell'azione di imprese e organizzazioni commerciali. Invece di puntare a margini di profitto sempre più esigui, che richiedono economie di scala abnormi per garantire sufficienti utili, è molto meglio investire in qualità e innovazione. Invece di consegnare un debito spaventoso alle generazioni future, frutto della finanziarizzazione e della smaterializzazione dell'economia reale è molto meglio ancorare la produzione della ricchezza al corretto utilizzo delle risorse naturali e alla valutazione dell'impatto dell'economia sull'ambiente.

L'economia dello sfruttamento intensivo è chiamata da Pauli la *red economy*, l'economia in rosso. Il concetto rende bene l'idea di un sistema fallimentare, sia rispetto ai risultati esaminati secondo logiche di profitto, sia relativamente agli esiti in termini di impatti ambientali e sociali.

Prima abbiamo visto le potenzialità della green economy. Però anche in questo caso si può migliorare. La green economy, sostiene Pauli, in definitiva chiede alle imprese ed ai consumatori di spendere di più per conservare l'ambiente oppure richiede investimenti cospicui per migliorare processi produttivi o riconvertire lavorazioni inquinanti. Le critiche dei detrattori degli investimenti sulle energie rinnovabili, in definitiva, poggiano proprio su questi elementi ed evidenziano come sia difficile chiedere, specie in periodi di crisi, a imprese e consumatori di pagare di più per prodotti e servizi più sostenibili ed ecologici. La discontinuità vera, afferma Pauli, la conseguiamo con la *blue economy*, una nuova forma di economia basata sugli stessi principi con cui operano gli ecosistemi naturali. La *blue economy* non ambisce solo a preservare e conservare l'ambiente, ma addirittura a rigenerarlo. «La blue economy desidera assicurare le possibilità dei percorsi evolutivi degli ecosistemi affinché tutti possano beneficiare dell'eterno flusso di creatività, adattamento e abbondanza della natura» (Pauli, *op. cit.*, p. 43).

I principi su cui si basa questa nuova economia rimandano a riferimenti e modelli messi a punto già diversi anni fa da economisti di grande spessore come Nicholas Georgescu-Roegen e Herman Daly. Georgescu Roegen, per esempio, ha cercato di introdurre i principi della termodinamica nelle leggi che regolano l'economia e i sistemi economici (Georgescu Roegen 1998). In particolare, l'economista rumeno si è soffermato sul secondo principio della termodinamica, che mostra l'inevitabile degradarsi dell'energia impiegata nei processi e nelle attività che implicano scambi e uso di energia. L'energia non si conserva, ma anzi si consuma incessantemente. E proprio per questo motivo egli sostiene l'esigenza di valutare attentamente il bilancio energetico finale di ogni applicazione che prevede l'utilizzo di energia. Sulle orme di questo approccio, Herman Daly, economista americano, ha messo in evidenza l'esigenza di pianificare livelli di crescita economica in grado di mantenere il sistema in uno stato stazionario. Questo non implica necessariamente crescita zero o decrescita, quanto piuttosto

una programmazione attenta dei livelli di sfruttamento delle risorse e dei benefici che derivano dallo sviluppo industriale e produttivo.

3. I parchi ecoindustriali: un possibile ambito di applicazione dei principi della blue economy

Negli ultimi anni si è fatta molto forte l'esigenza di riqualificare le aree produttive, di legarle in modo migliore al tessuto urbanistico e territoriale, di utilizzare in modo razionale ed efficace il territorio. Così sono emerse riflessioni e progettualità che hanno cercato di individuare gli elementi di qualità indispensabili per trasformare un insediamento industriale in un vero e proprio parco ecoindustriale. A livello internazionale sono state censite alcune esperienze significative e anche nel nord Europa si sono diffuse progettualità di estremo interesse e rilievo (Cavallo, Stacchini, a cura di, 2007).

Gli elementi che caratterizzano i parchi ecoindustriali e gli insediamenti innovativi e con alte prestazioni ambientali sono i seguenti: la pianificazione degli scambi di energia all'interno delle aree e tra le unità produttive insediate; dispositivi e sistemi per minimizzare l'impiego di energia e di materie prime; abbattimento della quantità di scarti prodotti dal ciclo produttivo o riversati all'esterno come rifiuti; costruzione di rapporti e relazioni in grado di migliorare contemporaneamente il contesto sociale, economico ed ecologico in cui si trovano le imprese di un territorio, soprattutto promuovendo e adottando la prospettiva della sostenibilità. Ma è soprattutto l'affermazione della centralità dei processi simbiotici a creare una sorta di "ponte", o comunque delle analogie molto forti, con la biomimesi che propone la *blue economy* di Gunter Pauli.

Infatti i parchi ecoindustriali tendono a chiudere il ciclo di utilizzo delle risorse massimizzando l'efficienza dei materiali impiegati nel processo produttivo. Questo significa che le materie di scarto e gli output di una lavorazione possono diventare materie prime o elementi del ciclo produttivo delle lavorazioni presenti in altre imprese all'interno dell'area. Anche nell'impiego dell'energia si possono utilizzare sofisticati sistemi di programmazione che consentono di bilanciare i picchi di domanda dell'energia distribuendola in modo intelligente tra le diverse unità produttive e costituendo le *smart grid*, quelle mini reti locali e territorializzate in grado di aumentare enormemente il risparmio e l'efficienza energetica.

Quello che si genera è una sorta di ciclo di vita della filiera produttiva, sulla scorta del più collaudato *life cycle assessment* di prodotto (Baldo, Marino, Rossi 2008). Lo scopo a cui tendere è l'integrazione simbiotica tra le attività presenti nell'area e la simbiosi con l'ambiente circostante.

Le condizioni per sviluppare e diffondere parchi ecoindustriali sono molteplici e fanno riferimento ad alcuni gruppi prioritari di azioni. Ci sono condizioni e requisiti di tipo economico, che consigliano ai pianificatori di ecoparchi di mettere bene in evidenza le convenienze gestionali e i vantaggi competitivi che possono conseguire le imprese che decidono di stabilirsi in queste aree. Insediarsi in un ecoparco può significare risparmiare risorse perché ci sono servizi comuni, oppure guadagnare efficienza perché le soluzioni innovative consentono di recuperare margini di profitto con adeguate economie di scala nell'uso di risorse e servizi. In un momento economico come quello attuale, così difficile e preoccupante, è molto forte l'attenzione dei decisori e del management delle aziende agli indicatori finanziari.

Un ecoparco richiede però anche un forte impegno dell'autorità pubblica, delle istituzioni locali e territoriali. Solo con politiche pubbliche adeguate e con un'attenta e lungimirante pianificazione del territorio si riesce a concentrare l'innovazione in determinate aree territoriali e ad orientare la ricerca verso soluzioni innovative dal punto di vista degli impatti ambientali ed energetici. Infine ci sono condizioni organizzative che vanno sviluppate. Conta molto la propensione a lavorare in rete, a saper condividere i risultati delle innovazioni, a creare network di scambi in grado di migliorare i flussi di materiali, di energia, di informazione. L'Emilia Romagna ha una lunga tradizione di cooperazione tra piccole e medie imprese all'interno dei distretti produttivi. Probabilmente su questo tessuto pre-esistente si potranno trovare le condizioni più favorevoli per far crescere i nuovi distretti, le manifatture del futuro, fatte di energie rinnovabili, prodotti ecosostenibili, processi produttivi compatibili con l'ambiente e socialmente accettati da consumatori informati e consapevoli.

Un'analisi internazionale sui parchi ecoindustriali ha messo in evidenza alcuni modelli base che caratterizzano queste aree di insediamento industriale (Franco 2005). Esiste un modello simbiotico industriale, che ha come caso emblematico il parco ecoindustriale danese di *Kalundborg*.

In questa tipologia di ecoparco sono presenti unicamente attività industriali, localizzate in un'area territoriale ben definita. Qui i rapporti di integrazione sono molto marcati e sono presenti cicli di utilizzo risorse-rifiuti complementare tra i diversi processi produttivi presenti nell'ecoparco.

Una seconda tipologia di parco ecoindustriale è definita sistema simbiotico misto. In questo caso troviamo la compresenza di attività industriali, agricole, residenziali e di servizio. Il criterio aggregativo è basato sul riutilizzo delle risorse in ambiti comunitari o di contiguità. Il *Fujisawa Factory* in Giappone o il parco ecoindustriale statunitense di *Burlington* sono delle eccellenti applicazioni dei principi del sistema simbiotico misto.

Ci troviamo di fronte, infine, a un sistema simbiotico virtuale quando gli scambi simbiotici tra unità produttive non sono localizzati in una specifica

area ma avvengono attraverso l'istituzione di network di relazioni in grado di attivare flussi e interscambi tra rifiuti e risorse presenti nelle diverse imprese localizzate su differenti territori. In questa tipologia rientrano alcuni progetti sviluppati anche in Italia grazie a fondi europei e regionali.

Un primo esempio è il progetto denominato *Closed* che, grazie al supporto finanziario del programma comunitario *Life*, ha tentato di creare collegamenti e relazioni tra tre distretti industriali della Toscana in tema di gestione dei rifiuti. Altri esempi sono stati progettati in Emilia Romagna nell'ambito dei finanziamenti alle aree produttive ecologicamente attrezzate (Apea). In questo caso si tratta di servizi innovativi per la logistica che utilizzano software avanzati basati su architetture di *cloud computing* che mirano a rendere più efficaci e integrati i processi di movimentazione delle merci tra le diverse aree produttive.

La stretta relazione tra *blue economy* e progettazione innovativa di parchi ecoindustriali si sostanzia nella condivisione di alcuni dei principi che sono alla base di entrambe le architetture concettuali: la biomimetica, che deriva dall'osservazione dei comportamenti degli ecosistemi; la chiusura dei cicli nell'impiego delle risorse; l'integrazione dei flussi di materiali e di energia per favorire il tendenziale azzeramento degli sprechi e degli scarti non riutilizzabili nei processi industriali. Secondo Gunter Pauli intraprendere questa direzione servirà a rilanciare l'economia. Il suo slogan è che nei prossimi 10 anni, grazie a innovazioni molto concrete e pragmatiche in grado di mettere in pratica i principi della simbiosi e della biomimesi, ci saranno almeno 100 milioni di nuovi – e buoni – posti di lavoro nei settori più disparati e tecnologicamente avanzati dell'economia mondiale basata su imprese ecologiche.

4. Il marketing territoriale della sostenibilità

C'è bisogno di un progetto di marketing del territorio all'altezza delle sfide che ci pone questa nuova economia, basata sui cicli naturali, sugli ecosistemi e sui principi della sostenibilità. In Italia il livello economico locale per tanto tempo ha garantito al nostro sistema produttivo le condizioni ideali per competere a livello globale e ha fornito nel contempo le condizioni di partenza per consentire alle imprese di accedere a servizi avanzati e sviluppare così opportunità di presenza su nuovi mercati o su mercati emergenti. I distretti, costituiti da imprese, associazioni, istituzioni locali hanno rappresentato le strutture organizzative peculiari della nostra economia e del suo duraturo successo rispetto ad altri sistemi economici. Secondo Giacomo Becattini i distretti hanno rappresentato vere e proprie "piccole economie sociali di mercato", centri dell'economia reale più che finanziaria,

luogo di lavoro coordinato tra attori economici e sociali presenti sul territorio (Becattini 1999). L'evoluzione economica di questi ultimi decenni, densa di innovazioni tecnologiche basate sul digitale e di fenomeni di espansione globalizzata dell'azione delle imprese, ha profondamente mutato il paesaggio dei distretti italiani e il loro impatto sullo sviluppo economico. Infatti l'innovazione rende possibile svincolare la cooperazione tra imprese dalla presenza fisica sullo stesso territorio, dal lavoro "gomito a gomito" con i fornitori. Questo ha generato da un lato nuove opportunità e maggiore flessibilità nelle relazioni di business, dall'altro una pericolosa crisi di identità dei distretti classici localizzati in contesti molto caratterizzati dal punto di vista settoriale e merceologico.

Al posto dei distretti si sono sviluppati cluster di aziende e filiere produttive. Quando abbiamo grappoli eterogenei di imprese che collaborano siamo in presenza di un cluster, quando abbiamo imprese integrate in uno specifico comparto produttivo ci troviamo in presenza di filiere. Filiere e cluster trovano l'ambiente ideale di sviluppo in quei contesti in cui coesistono organizzazioni specializzate in venture capital, competenze professionalizzanti e centri di ricerca e di alta formazione (Castells 2002).

L'ambiente economico così altamente instabile e competitivo che ha caratterizzato gli ultimi decenni l'economia mondiale ha reso gli attori socio-economici consapevoli della rilevanza di fare marketing del territorio sia per attrarre nuovi investimenti sia per trattenere imprese insediate che potrebbero considerare alternative di localizzazione, magari in paesi in grado di offrire risparmi sui costi e i fattori di produzione o incentivi e fiscalità agevolata per promuovere lo sviluppo e l'industrializzazione. Tra le tante definizioni di marketing territoriale, ne proponiamo alcune delle più comprensive e articolate: «Il marketing del territorio è una funzione che contribuisce allo sviluppo equilibrato dell'area, attraverso l'ideazione e l'attuazione di un'interpretazione delle caratteristiche territoriali in chiave di offerta che soddisfa segmenti identificati di domanda attuale e potenziale, questa soddisfazione è realizzata attraverso la creazione di un valore netto positivo» (Caroli 2006). Oppure, in quest'altra definizione, maggiormente orientata a cogliere gli aspetti dinamici e relazionali tra gli attori del processo di marketing del territorio: «per marketing territoriale si intende l'analisi dei bisogni degli stakeholder e dei clienti/mercati, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli stakeholder (marketing territoriale interno) e con i pubblici esterni di riferimento (marketing territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore del territorio e delle imprese e l'attrattività degli stessi, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-attrattività-valore» (Valdani, Ancarani, a cura di, 2000). La competitività di un territorio, secondo l'analisi di Matteo Caroli, determina una sorta di circolo virtuoso dove le condizioni di contesto di un'area (risorse

finanziarie e non, conoscenze, infrastrutture materiali e immateriali, ecc.) generano dei veri e propri vantaggi competitivi per le imprese localizzate nel territorio. Il cerchio si chiude, per riprendere un concetto a noi caro, con la produzione di valore che viene creata a beneficio di quel territorio da parte delle imprese che sono lì insediate. Il rapporto tra impresa e territorio si traduce infatti in beneficio netto per le istituzioni locali, che possono così contare su maggiori e migliori risorse – che possono essere reinvestite – e creare così quel circuito di positiva e reciproca interazione tra contesto locale e struttura produttiva esistente (Caroli 2011).

Nei modelli emergenti di marketing del territorio è sempre più evidente che il fattore chiave del successo di programmi di attrattività degli investimenti dipende fortemente dall'individuazione del livello ottimale su cui innestare politiche di marketing mirate. Così ci sono esempi e casi di piani comunali di marketing del territorio, di piani regionali e di area vasta, di piani nazionali. Il livello ottimale non è mai definito una volta per tutte ma va messo in relazione con il tipo di investimento che si delinea e con le sfide che si prospettano per far fronte alle esigenze di ogni specifico investimento. Una grande multinazionale che sbarca in grande stile in un paese europeo; un'impresa tecnologica in fase di grande espansione e sviluppo; un gruppo di imprese che cercano servizi e opportunità per mettersi in rete e cooperare; un'impresa che deve affrontare crisi legate alla ridefinizione del processo produttivo o del tipo di prodotto/servizio (caso in verità piuttosto frequente in questo ultimo periodo). Tutte queste situazioni richiedono piani e interventi che possono toccare livelli nazionali, locali e regionali.

Dal punto di vista del numero di situazioni affrontate e di casi trattati sicuramente i livelli regionali e di area vasta presentano ormai una pluralità di esperienze e una notevole varietà di modalità operative e di gestione delle domande. La forte spinta che c'è stata in questi ultimi anni per politiche orientate al marketing a livello regionale (e di area territoriale vasta) è probabilmente da ricercare nell'alto livello di integrazione necessario per effettuare incisive azioni di promozione del territorio.

Infatti, le determinanti dell'attrattività, secondo Caroli, prevedono la compresenza di caratteristiche fisiche, capitali materiali, capitali immateriali e politiche di sviluppo. Nella prima tipologia rientrano collocazione geografica, morfologia del territorio, condizioni ambientali in senso ampio. Nella seconda tipologia troviamo le infrastrutture sociali ed economiche, le risorse produttive essenziali per i settori imprenditoriali localizzati sull'area, il sistema imprenditoriale locale. Nella terza tipologia troviamo elementi sempre più importanti oggi: il capitale sociale, le competenze diffuse, la vocazione consolidata e l'immagine fornita all'esterno. Infine ci sono le politiche, che non toccano solo le norme e le regole ma che coinvolgono an-

che le modalità d'impiego dei beni pubblici e i servizi a favore del territorio e dell'imprenditoria (Caroli 2011, *op.cit.*, pp. 29-30).

Nella situazione attuale è indispensabile cogliere le evoluzioni del concetto di attrattività territoriale e mettere a fuoco i fattori che determinano il successo nella sfida serrata che mette a confronto le diverse aree territoriali che oggi competono a livello globale. Da questo punto di vista, il valore riservato all'efficienza dell'impiego delle risorse pubbliche, lo sviluppo di partnership pubblico privato nella gestione ed erogazione di servizi, l'innovazione produttiva e organizzativa, il rafforzamento del tessuto imprenditoriale, tutte queste azioni nel loro complesso, trovano il loro omogeneo, coerente e integrato svolgimento soprattutto all'interno di politiche di marketing progettate a livello di area vasta e regionale. È qui infatti che leve di incentivazione, semplificazioni, interventi sulle filiere di imprese individuano un unitario e sistematico contesto di concreta applicazione. Ad accrescere la rilevanza di politiche regionali di marketing ha poi contribuito la programmazione strategica dell'Unione Europea che oggi mira soprattutto a valorizzare il ruolo delle regioni e delle macroregioni europee nello scenario della competizione internazionale e globalizzata. La globalizzazione ha portato – sostiene Sergio Zucchetti – a una sorta di polarizzazione degli effetti sull'economia. Da una parte la sfida competitiva è sempre più spesso sfida tra insiemi di imprese, territori, sistemi produttivi. Dall'altro la libera circolazione di idee, capitali finanziari, merci ha imposto alle realtà nazionali e locali di cedere spazi e poteri a organismi di regolazione transnazionali, e quindi ad entità più ampie ed estese di una singola area territoriale precisamente individuabile (Zucchetti 2008).

L'Europa delle regioni ben sintetizza queste spinte contrapposte. Nelle fasi di sviluppo e di crescita queste dicotomie si compensano e si integrano a vicenda. Nelle fasi di congiuntura negativa e di crisi diventa invece molto più difficile tenere assieme esigenze contrastanti e tendenze contraddittorie tra diversi livelli di governance territoriale.

Un cauto ottimismo sulle prospettive di attrattività dell'Europa ci giunge però dal rapporto che *Ernst&Young* pubblica annualmente sul posizionamento competitivo globale del nostro continente. Il benchmarking su scala mondiale ci mostra che l'Europa, secondo gli investitori, dovrebbe puntare sull'economia digitale e verde, su una fiscalità favorevole, su città attraenti e vivibili, su aree industriali costruite come veri e propri eco-parchi, sulla presenza di talenti e di strutture qualificate per l'alta formazione².

Se la Cina è oggi l'area più quotata dai potenziali investitori (38% delle scelte), l'Europa si mantiene saldamente al secondo posto con il 35% delle

² Restart. Ernst&Young's 2011 European Attractiveness Survey, consultabile all'indirizzo internet: www.ey.com/attractiveness.

preferenze. In cima alla lista delle considerazioni fatte dalle imprese per scegliere il luogo in cui insediarsi ci sono valutazioni sulle infrastrutture logistiche e i trasporti (63%); analisi sulla qualità delle infrastrutture di comunicazione (62%). Anche la stabilità e la trasparenza politica, legislativa e della regolazione rappresentano condizioni assolutamente prioritarie per un'impresa che decide di intraprendere un percorso insediativo in un'altra zona del mondo. L'Europa si mantiene dunque un'area competitiva. Nel 2010, pure nel pieno della crisi economica, il numero di progetti di investimento esteri (3.757 unità) ha raggiunto i livelli di anni precedenti alla crisi e fatto segnare un tasso annuo positivo del 14%. Negli ultimi due anni si sono stimati 137.337 nuovi lavori creati dagli investimenti esteri (una crescita del 10% dal 2009). I paesi leader in Europa sono Regno Unito e Francia, ma in forte crescita sono pure la Germania e Paesi molto competitivi come Polonia, Ungheria e Paesi Baltici. Gli investimenti in Europa si concentrano nei servizi alle imprese, nel software e nel settore automotive.

Infine, è rassicurante registrare che il 33% degli investitori confermava le intenzioni di insediarsi o ampliarsi in Europa nel 2011.

Viviamo in un mondo sempre più competitivo e globale. Non a caso il rating dei potenziali investitori sui Paesi Europei, tra il 2005 e il 2011, è passato da 60 a 30 punti, in quanto le preferenze si sono distribuite in modo più omogeneo tra le diverse aree del mondo. Dell'Europa, gli investitori potenziali apprezzano soprattutto la qualificazione della forza lavoro (82%), una società attenta ai valori della responsabilità sociale (77%), un ambiente di business stabile (76%), capacità di ricerca e innovazione (75%). Gli investitori sono però preoccupati della bassa crescita (33%), delle alte tasse (30%), del debito pubblico (25%), della mancanza di una governance politica ed economica europea (23%).

Queste sono le aree critiche su cui lavorare e concentrare in futuro i miglioramenti. Il progetto competitivo su cui investire e progettare azioni di marketing territoriale dovrebbe invece assumere la sostenibilità come valore in grado di integrare i molteplici aspetti che regolano le relazioni tra marketing e sviluppo. In particolare, questo progetto dovrebbe tenere uniti gli aspetti di competitività economica, il capitale sociale (e i beni comuni che lo alimentano), la sostenibilità ambientale delle scelte economiche (che implica la capacità di non compromettere il futuro con iniziative a forte impatto sull'ecosistema).

5. Il marketing ecologico e il green marketing per le aree industriali

Il green marketing finora si è limitato a individuare le linee di intervento e le azioni necessarie per rendere la singola impresa (o un gruppo imprendi-

toriale) più attenta ai problemi e agli impatti ambientali dei propri processi produttivi. Questo implica monitorare gli effetti che rifiuti, scarti di lavorazione, emissioni determinano sull'ambiente circostante per cercare soluzioni idonee a migliorare il rapporto tra impresa e ambiente.

Oppure altre aziende lavorano oggi puntigliosamente sulle caratteristiche del prodotto in termini di packaging, ciclo di vita dei materiali, certificazione della catena di subfornitura, provenienza delle risorse e delle materie prime. Infine ci sono strumenti di gestione e di management dei processi che consentono all'impresa di migliorare l'efficienza energetica, la riduzione delle emissioni o dei materiali nocivi, l'ottimizzazione della distribuzione e della logistica collegate con l'introduzione di un prodotto sul mercato finale (Foglio 2008). Coerentemente con questi approcci si sono diffusi nel corso del tempo nelle imprese marchi ecologici, etichette di qualità ambientale e sistemi di gestione ambientale certificati, sulla scorta di analoghi sistemi che ampio successo avevano incontrato nel settore della qualità totale e della certificazione dei diversi aspetti che compongono la catena di fornitura di un'impresa. Questi sistemi hanno avuto alterne fortune e sicuramente non sono riusciti a raggiungere il livello di copertura e di diffusione dei sistemi di gestione della qualità. Ecolabel, ISO 14001, EMAS, pur rappresentando strumenti adattabili alle diverse realtà aziendali, solo parzialmente hanno trovato una diffusione adeguata nelle piccole e medie imprese. I motivi sono molteplici e innumerevoli; diverse ricerche e analisi convergono sulla interpretazione di fondo. Si tratta di sistemi di gestione onerosi, che, per essere applicati, richiedono strutture altamente specializzate, unità organizzative dedicate, un data base aziendale e dei software gestionali di notevole complessità. Insomma, investimenti e risorse che difficilmente piccole imprese o micro unità imprenditoriali possono permettersi a cuor leggero (Cariani, Cavallo 2009). A fronte di questi investimenti i ritorni, fino a ieri, sembravano incerti e difficili da quantificare; oppure anche in presenza di atteggiamenti favorevoli da parte del consumatore rispetto alla sostenibilità di un prodotto, era arduo spiegargli con parole semplici e immediate in cosa consiste la sostenibilità di un'azienda o il basso impatto ambientale di certi processi produttivi.

Ecco perché negli ultimi tempi i temi della comunicazione del comportamento ecologico dell'impresa è diventato un fattore essenziale del marketing e del posizionamento competitivo. Se un'impresa e un prodotto sono verdi, bisogna farlo sapere con forza e comunicarlo chiaramente al proprio cliente e al proprio mercato di riferimento. Così sono gradualmente emerse strategie specifiche di green marketing aziendale basate sulla predisposizione di azioni efficaci per rispondere alle richieste degli ecoconsumatori; sullo sviluppo di progetti gestionali e commerciali per abbattere l'impatto ambientale delle attività produttive; sull'affinamento degli strumenti per

gestire l'incontro tra domanda e offerta di prodotti ecologici. Nel contempo si sono avviate attività di ricerca e sviluppo espressamente finalizzate a diffondere competenze per la valorizzazione e la promozione di prodotti e servizi ecologici e sistemi di programmazione degli interventi capaci di massimizzare le opportunità presenti sul mercato ecologico e consentire così il raggiungimento degli obiettivi ambientali prefissati e dei target di riferimento delle azioni di green marketing aziendale.

L'enorme sviluppo delle tematiche ambientali e la crescente attenzione ai temi della sostenibilità sono al centro delle riflessioni di John Grant, che propone un vero e proprio *Manifesto del green marketing*, in grado di scardinare le abitudini consolidate e di modificare in profondità tutti quegli atteggiamenti che tendono a contrapporre profitto economico, business aziendale, budget di vendite e sostenibilità e sensibilità ambientale. Al contrario, nell'approccio di Grant, il green marketing diventa una vera e propria opportunità creativa, in grado di cambiare la visione del mondo e l'atteggiamento che guida le scelte degli individui e dei gruppi sociali. La matrice che egli propone mette in fila gli step che possono percorrere le imprese sulla strada del green marketing, passando da comportamenti verdi a comportamenti più verdi per arrivare infine a comportamenti verdissimi. In termini di azioni concrete ciò significa marcare la differenza tra uno sporadico buon esempio, un'apprezzabile e sistematica strategia di sviluppo di un mercato green e invece un innovativo ambizioso e sfidante nuovo business concept, che incorpora i valori del marketing verde nella natura stessa del nuovo prodotto o servizio (Grant 2009).

Pure, tutte queste elaborazioni scontano il limite di essere state sviluppate per singole organizzazioni, o al massimo per grandi imprese che gestiscono brand e linee di prodotto differenziate settorialmente o dal punto di vista merceologico. È ancora piuttosto acerba invece una metodologia di green marketing che assuma le specificità dell'intervento territoriale e la compresenza di attori sociali, economici e istituzionali. Si tratta di soggetti che concorrono collettivamente e in modo integrato alla realizzazione di una strategia o di una politica di sviluppo economico locale basato sull'attrattività e sulle vocazioni di un sistema produttivo. I parchi ecoindustriali possono rappresentare, sotto questo aspetto, un interessante laboratorio per sviluppare strumenti e metodi di intervento per il green marketing a livello di area vasta e di cluster di soggetti economici coinvolti in programmi di sviluppo strategico locale.

6. Parchi ecoindustriali: linee di azione per un marketing plan

Il piano di marketing rappresenta lo strumento fondamentale per l'implementazione delle strategie e delle politiche di mercato relative a un prodotto o a un servizio. In esso giungono a sintesi tutti gli elementi salienti, idonei a trasformare gli orientamenti, le decisioni, le scelte in azioni concrete e in programmi di lavoro capaci di conseguire obiettivi definiti e verificabili nel corso del tempo. Allo stesso modo il piano di marketing territoriale chiama a raccolta tutte le energie presenti su un territorio e tutti gli attori socioeconomici a vario titolo toccati da azioni finalizzate a rendere più attrattiva un'area o un territorio. Il piano di marketing territoriale condivide con i piani di marketing di prodotto e di servizio alcuni strumenti e metodi e, nello stesso tempo, richiede però alcune metodologie specifiche per adattare i concetti nati in ambito aziendale al contesto territoriale (e all'essenziale approccio sistemico allo sviluppo di cui il marketing territoriale è parte fondamentale e caratterizzante).

Una proposta di marketing per un'area produttiva che voglia caratterizzarsi come parco ecoindustriale dovrebbe prevedere in linea di massima i seguenti elementi di base:

- ✓ l'analisi della concorrenza;
- ✓ l'analisi del posizionamento;
- ✓ l'analisi di mercato;
- ✓ le componenti operative del piano di marketing;
- ✓ il mix di servizi previsto;
- ✓ la progettazione di uno o più servizi distintivi;
- ✓ le principali attività di promozione e comunicazione.

Vediamo di seguito, molto sinteticamente, alcuni contenuti presenti nel piano di marketing di un *ecoindustrial park*. Chiaramente ogni specifica area produttiva dovrebbe adattare le azioni previste dal piano di marketing al contesto e alla tipologia di imprese presenti o alla tipologia di imprese che si desidera attrarre sul territorio.

L'analisi della concorrenza può essere realizzata effettuando studi di benchmarking basati su un set di indicatori suddivisi nelle seguenti categorie: dati strutturali delle aree, caratteristiche della gestione ambientale, attività di ricerca e innovazione avviate, attività di green marketing e di comunicazione previste per far conoscere le opportunità presenti sull'area. Sulla base del confronto si possono ottenere utilissime indicazioni sul posizionamento di una nuova area e sul pacchetto di servizi che è possibile svilup-

pare³. *L'analisi del posizionamento* dunque può avvalersi di strumenti di benchmarking elaborati ad hoc e quindi molto efficaci per capire tra i diversi sistemi territoriali i possibili e più minacciosi competitori. Altrettanto interessanti si sono rivelate in molti casi le analisi SWOT svolte a livello territoriale. Con questi strumenti infatti si sono messe a fuoco le opportunità presenti su un'area produttiva (in termini di incentivi, infrastrutture, investimenti) e nel contempo si sono individuate minacce attuali o potenziali (settori passibili di crisi, tendenze della domanda, insediamenti di concorrenti, ecc.). Ma con l'analisi SWOT gli attori territoriali sono anche chiamati a fare un puntuale e dettagliato esame dei punti di forza e dei punti di debolezza di un determinato sistema produttivo. In questo modo diventa più facile mettere in campo azioni di miglioramento o interventi finalizzati a riconfigurare gli asset territoriali orientandoli alle caratteristiche proprie di un *ecoindustrial park*⁴.

L'analisi di mercato può essere effettuata applicando le classiche metodologie della ricerca: focus group o interviste aperte se ci si orienta sull'utilizzo di strumenti qualitativi di rilevazione oppure questionari o elaborazione di dati statistici esistenti se si preferisce costruire basi dati quantitative trattabili con i metodi della statistica economica. Le aree di indagine fondamentali, quando si tratta di rilevare i fabbisogni relativi a un'area produttiva o ad un determinato territorio, toccano principalmente i seguenti campi: dati strutturali delle imprese (per ottenere un quadro sintetico dei principali elementi che identificano un'azienda o un gruppo di aziende); caratteristiche organizzative e produttive presenti all'interno di un'area (le reti di imprese, i cluster, le filiere produttive). Poi è molto importante progettare una parte dell'indagine espressamente dedicata a far emergere i giudizi e le valutazioni sui servizi esistenti in un'area produttiva già operativa oppure, nel caso della progettazione di una nuova area, mettere in luce i servizi che le imprese ritengono più importanti e prioritari per ottimizzare il percorso di insediamento e per supportare al meglio l'azienda che opera in un determinato territorio. I risultati di queste analisi dovrebbero tradursi in input per la progettazione dei servizi e in priorità per lo sviluppo di infrastrutture, opere per la collettività e utilities.

Le componenti operative del piano di marketing dovrebbero principalmente essere finalizzate a sviluppare le aree chiave che contraddistinguono un *ecoindustrial park*: l'area urbanistica e territoriale, l'area ambientale, l'area socioeconomica, l'area del management dei servizi. Su ciascuna di esse è possibile implementare miglioramenti e innovazioni che possono

³ Un esempio di benchmarking informatizzato, con batterie di indicatori, è stato sviluppato per il progetto *Ecomark* ed è presente on line all'url: www.ecomarkproject.eu.

⁴ Un esempio di analisi Swot territoriale per un *ecoindustrial park* è in Cavallo, Stacchini, *op. cit.*

caratterizzare l'*ecoindustrial park* e rivelarsi fattori di competitività e di attrattività territoriale. Una logistica efficiente, sistemi avanzati di gestione della depurazione e dell'energia, servizi di welfare collettivo per i lavoratori, un gestore unico dei servizi presenti nell'area produttiva rappresentano infatti dei veri e propri *plus point* idonei a incrementare il valore di posizionamento dell'*ecoindustrial park* e a renderlo più adatto per nuovi investimenti di imprese o per ampliamenti di aziende esistenti.

Il *mix di servizi per l'area produttiva* rappresenta il cuore dell'offerta innovativa dell'*industrial park*. La sfida competitiva con altri sistemi territoriali si vince infatti sulla capacità di offrire qualità e valore rispetto ad altre tipologie di offerte. A questo scopo, il *mix di servizi dell'ecoindustrial park* oggi si può concentrare su molteplici linee di intervento: servizi per lo sviluppo di qualità edilizia nell'area (in particolare attraverso la riqualificazione di fabbricati esistenti o con la costruzione di edifici industriali e direzionali di nuova concezione per quanto riguarda risparmio ed efficienza energetica); servizi per lo sviluppo della mobilità sostenibile (sia delle persone favorendo il trasporto collettivo, sia delle merci sviluppando l'informatizzazione e l'ottimizzazione dei carichi e dei percorsi riducendo così traffico ed emissioni di CO₂); servizi per l'efficienza energetica che oltre a toccare i singoli edifici oggi riguardano anche le reti intelligenti di energia e le infrastrutture energetiche collettive che possono produrre energia tramite fonti rinnovabili (ciò si traduce in benefici tangibili sull'ambiente e in sensibili miglioramenti del livello dei costi sopportati dall'impresa per la fornitura di energia al processo produttivo). Ci sono poi servizi tutti da sviluppare sul tema dei rifiuti, trasferendo nei parchi ecoindustriali pionieristici esperimenti di "borsa dei rifiuti". Si tratta in questo caso di processi simbiotici in cui le materie di scarto di un processo produttivo alimentano altre tipologie di processi presso altre imprese dell'area in un ciclo virtuoso di trasformazione di materie seconde in materie prime.

Infine sono in fase iniziale di progettazione servizi di management delle aree produttive e di gestione dei fabbisogni delle imprese; qui non ci sono limiti alle idee e alle nuove proposte: dai più ovvi servizi collettivi per la gestione delle problematiche relative agli adempimenti ambientali (rifiuti, depurazione, miglioramento e manutenzione del verde collettivo) fino a servizi altamente specializzati come reti tecnologiche e telematiche, formazione specialistica, welfare per i dipendenti.

La progettazione di uno o più servizi distintivi. Ogni *ecoindustrial park* dovrebbe investire su alcuni servizi in grado di caratterizzarlo rispetto ad altre aree di insediamento industriale. A questo fine, per comunicare all'esterno gli elementi peculiari dell'offerta, sarebbe opportuno individuare una sorta di vocazione innovativa su una specifica tipologia o filiera di servizio. Si può trattare di un servizio effettuato per aumentare l'efficienza energetica

delle infrastrutture, di un servizio per sviluppare nuove modalità organizzative per la logistica delle merci o per la mobilità delle persone, di opportunità collegate alla formazione del personale oppure di strutture di accompagnamento per la semplificazione amministrativa degli adempimenti delle imprese. La progettazione di servizi ad hoc per gli insediati rappresenta il fattore di richiamo di quell'area e una delle leve da impiegare in modo sistematico e costante nelle attività di marketing e promozione territoriale.

Le attività di promozione e comunicazione del territorio sono essenziali. In uno scenario globale, altamente competitivo, con Paesi nel mondo che possono contare su fattori produttivi a minor costo, diventa indispensabile riuscire a creare un'immagine del territorio e raccontarne le eccellenze. Un posizionamento basato sulle caratteristiche di qualità ambientale ed ecologica, come abbiamo visto, oggi può essere vincente perché la sensibilità al consumo responsabile si è enormemente ampliata nella società determinando una forte domanda di prodotti e servizi sostenibili. Il mercato, anche in tempi di crisi, premia le imprese attente agli impatti ambientali dei processi produttivi. Queste tendenze valgono anche per le attività di marketing del territorio. Nelle azioni di promozione e comunicazione è essenziale suddividere i target tra imprese già insediate (*brownfield*) ed imprese da attrarre ex novo (*greenfield*). Dal punto di vista generale le attività di promozione dovranno prevedere la progettazione di campagne media (new media e mass media), la programmazione di dettaglio di azioni rivolte ai diversi segmenti specifici oggetto della comunicazione e dell'informazione sull'offerta insediativa (a titolo esemplificativo operatori immobiliari, associazioni di categoria, gruppi di imprese, consulenti aziendali, ecc.). Per tracciare una sorta di "filo rosso" della comunicazione e dell'identità e vocazione territoriale che si desidera promuovere e diffondere verso l'esterno è essenziale mettere a punto un concept della campagna, dei loghi e dei messaggi che si ripetono nel corso del tempo formando in questo modo dei frame cognitivi e concettuali in grado di essere riconosciuti in modo sempre più rapido e intuitivo. Così come un prodotto di marca, che diventa univocamente identificabile attraverso un brand, anche il territorio deve mirare a creare un vero e proprio brand territoriale capace di integrare le offerte insediative che i diversi soggetti mettono in campo per attirare imprese, investitori e talenti su una determinata area industriale.

7. Conclusioni

È tempo di investire sul marketing territoriale e di finalizzare l'organizzazione dei distretti, delle filiere produttive, dei cluster di imprese. Economia ed ecologia ormai non rappresentano più prospettive e poli che si con-

trappongono quanto piuttosto reti di opportunità e di innovazioni per le imprese e per i sistemi produttivi. Addirittura la *blue economy*, evoluzione coerente della *green economy*, tenta di applicare i processi evolutivi dei sistemi biologici anche alle logiche dell'impresa e della produzione industriale. Su questa strada i processi biomimetici, che trasferiscono ad altri ambiti le regole degli ecosistemi, trovano una forte analogia con i cicli simbiotici che contraddistinguono i parchi ecoindustriali, aree produttive di nuova generazione fondate sulla chiusura dei cicli di impiego delle risorse e delle materie prime. Su questa base può nascere un nuovo marketing del territorio, che poggia sulla sostenibilità, sulla qualità ambientale e urbanistica, su servizi innovativi per le imprese che si insediano, su audit costanti e puntuali dei fabbisogni delle aziende. Su queste linee di sviluppo si gioca la sfida per la manifattura del futuro, che è fatta di intersezioni tra innovazione, gestione efficiente delle risorse, conoscenze e saperi applicati ai sistemi naturali ed ai sistemi produttivi.

Commercio locale come opzione verde

di Joan Buckley e Séamus Ó Tuama

Introduzione

Si è spesso ipotizzato che l'agenda dettata dal green marketing godesse di un appeal piuttosto limitato e l'approccio "locavoro"¹ sembra incontrare gli stessi problemi. Nel corso degli ultimi venti anni l'acquisto di cibi locali e le politiche di acquisto a livello locale, sono stati promossi come scelte sostenibili o "verdi" in molti contesti economici.

Prima della crisi economica che ha investito l'economia globale, l'accezione "locale" era interpretata come segnale distintivo di uno status o di uno stile di vita caratterizzati da una forte enfasi sui mercati agricoli e sui singoli individui e considerati appannaggio di un consumatore consapevole (Webster 1975). Tuttavia, a causa della recessione, i termini del dibattito sulla variabile "locale" sono cambiati. Precedentemente l'accento era posto sui benefici ambientali e sociali delle politiche di acquisto locale e del consumo di cibo prodotto localmente; attualmente maggiore attenzione viene invece dedicata ai benefici economici e si è diffuso il riconoscimento di un valore prioritario alla variabile "locale" come caratteristica di un rivenditore e/o di un produttore. Ciò riflette sia un cambiamento nell'enfasi che a livello promozionale è posta sui benefici economici dell'acquisto locale, sia un cambiamento degli atteggiamenti del consumatore coerentemente con la convinzione che l'acquisto in chiave "locale" sortisca benefici economici.

I consumatori sono stati incoraggiati ad impegnarsi in una sorta di "nazionalismo del consumo" (Jackson 2004), e nel caso particolare della produzione alimentare, il primo ministro britannico David Cameron ha parlato di "patriottismo alimentare"².

¹ Il termine "locavoro" indica una persona che si nutre con cibo locale.

² [Http://www.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/food_and_drink/article1289218.ece](http://www.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/food_and_drink/article1289218.ece).

Sostenere il "proprio" è ora una vera e propria leva di acquisto. Le attuali circostanze economiche hanno quindi facilitato la diffusione di iniziative di acquisto locale. Si tratta di un cambiamento concettuale che privilegia una sorta di pragmatica autosufficienza in sintonia con tempi di crisi e che incoraggia l'assunzione di un atteggiamento protettivo, che è notevolmente diverso da uno stile di vita più convintamente orientato all'esterno e che è caratteristico del precedente periodo di prosperità. In quel periodo i consumatori si sono sentiti più liberi di operare scelte sulla base degli stili di vita selezionati e basati su concetti volontari e semplicistici o hanno interpretato le proprie decisioni di acquisto come elementi di status spesso privilegiando beni più costosi prodotti localmente e acquisti nei negozi locali.

Precedenti ricerche sul tema del cibo prodotto localmente indicano che mentre numerosi consumatori erano interessati alla produzione locale, un numero significativo di consumatori riteneva che altre considerazioni, quali il prezzo e la qualità, fossero per loro di maggiore importanza (Weatherell *et al.*, 2003). Ciò trova riscontro in altri studi come Enteleca (2000) e IGD (2002). Tuttavia nel tempo trascorso dalla realizzazione di queste ricerche, si sono verificati cambiamenti significativi, e molte campagne per la promozione del comprare/consumare prodotti locali pongono ora l'accento sui potenziali benefici che l'economia locale ricaverebbe da scelte alimentari che ricadano nell'ambito locale, così come analoga enfasi è posta sui benefici relativi alla salute e all'ambiente.

Questo studio ripercorre ed analizza i vantaggi di comprare e consumare prodotti locali e si sofferma sulle future che questioni che fanno capolino, incluso il rischio che i consumatori siano tratti in errore, l'impatto di agende conflittuali tra le politiche di acquisto locale e le istanze del risparmio.

Alla base di un certo numero di questi problemi c'è l'assenza e la difficoltà di determinare in modo univoco una definizione di "locale", in particolare per quanto riguarda la produzione alimentare.

1. Definire il "locale"

Il paese di origine come fattore di scelta del prodotto da parte dei consumatori conta su una vasta documentazione.

I consumatori che mostrano una preferenza per le merci nazionali citano, come fattori di scelta, la migliore qualità delle merci nazionali rispetto ai prodotti stranieri, la tutela dell'economia locale, ed il patriottismo (Papadopoulos *et al.*, 1990; Hong, Wyer 1989; Wall, Heslop 1991).

Ciò ha portato alla formazione della teoria dell'etnocentrismo dei consumatori, ovvero la posizione di questi ultimi circa l'opportunità e l'eticità di acquistare beni di produzione straniera (Shimp, Sharma 1987).

Anche nel bel mezzo della crescita della globalizzazione dei mercati, come descritto da Levitt (1983) ed Ohmae (1992), si è ipotizzato che la globalizzazione abbia a sua volta dato origine ad una rinascita delle identità regionali (Orbaiz, Papadopoulos 2003), al nazionalismo dei consumatori e al consumo etico. Ci sono difficoltà intrinseche nel tentativo di concettualizzare il significato della variabile locale e, forse, una gamma ancora maggiore di difficoltà nel tentare di comprendere l'applicazione dell'istanza locale in modo coerente. Siamo di fronte ad interrogativi, quali la questione se l'importanza del "locale" privilegi il campanilismo ed il sentimento nazionale rispetto ai valori cosmopoliti, se favorisca il mondo sviluppato rispetto a quello in via di sviluppo, se non consideri la globalizzazione come una minaccia per la dimensione locale e, allo stesso tempo, se non la consideri ingenuamente come un mezzo per la crescita dei mercati, ma non dell'importazione delle merci. Ci sono indubbiamente anche una serie di questioni come il mantenimento di stili di vita sostenibili, la tutela dei cibi tradizionali e dei metodi tradizionali di produzione alimentare, le questioni circa la sostenibilità ambientale ed il consumo sano, per citare alcuni dei problemi più importanti. Pur nell'impossibilità di conciliare queste istanze in tensione tra loro, è eticamente e politicamente possibile discuterne, tanto che analizzeremo alcuni degli aspetti connessi al localismo. A prima vista potrebbe sembrare possibile costruire una strategia di marketing etico in grado di soddisfare tutti i requisiti e basato sulla presunta intrinseca genuinità del "locale", ma in realtà questo è un progetto pieno di contraddizioni. Con riferimento alla "Agenda 21 Locale", per esempio Evans sottolinea che, pur sancito nella legislazione, il significato e l'interpretazione dell'istanza "locale" non è omogeneo. (Evans 2004). Malmberg offre una definizione del locale, che ha a che fare con le persone. Un punto fondamentale e ovvio è che mentre le merci, il denaro ed alcuni tipi di informazioni viaggiano per il mondo con poco attrito, la gente non può farlo. Egli sottolinea che anche in questa era caratterizzata da un movimento senza precedenti di persone, solo una "piccola minoranza" si muove a livello globale.

Così, se pervenire ad una definizione chiara di "locale" non è facile, Malmberg offre un buon punto di partenza. Tuttavia, è importante almeno distinguere tra locale e campanilistico. Nel contesto del cibo "locale" ci sono notevoli differenze a livello internazionale in ciò che si intende con il termine locale. Agli inizi del dibattito locavoro un contributo chiave fu offerto in Nord America da una coppia canadese che viveva a Vancouver-Alisa Smith e James MacKinnon e che si propose di mangiare solo cibo prodotto all'interno di un raggio di 100 miglia (160 km) per un anno (2007-2008). Il loro esperimento ha evidenziato una serie di problemi sulla produzione e distribuzione degli alimenti e ha raggiunto un pubblico di massa attraverso i media. Questa esperienza ha stabilito il concetto della dieta 100

miglia, che ruotava attorno alla nozione che il cibo locale era solo quello prodotto all'interno di un raggio di 100 miglia da casa propria. Tuttavia non sarebbe esatto affermare che tale definizione è stata universalmente accettata. Negli Stati Uniti, per esempio in alcuni degli Stati dove l'agricoltura era un elemento molto significativo per lo stato complessivo dell'economia, la definizione di "locale" comprende qualsiasi cosa prodotta nel territorio dello Stato (*Leopold Center* 2011; Hindrichs, Allen 2008). Allo stesso modo in Europa emerge questa dualità di definizione del locale, inteso sia come termine che include definizioni geografiche molto piccole (come ad esempio il concetto di *terroir* francese) sia come termine che include beni prodotti nel paese del consumatore. In alcuni casi, ciò riflette le dimensioni del paese ma, in altri, un maggiore accento sul patriottismo del consumatore ha fatto sì che i consumatori considerino locale qualsiasi cosa prodotta a livello nazionale, come testimoniato dal crescente utilizzo di identificatori nazionali come "prodotto italiano", o "produit en France". Per quanto attiene al commercio al dettaglio il dibattito è meno problematico in quanto il termine "locale" è prevalentemente inteso come "di proprietà locale" e spesso percepito come sinonimo di piccola scala. Un problema sempre più pregnante è la distinzione tra piccola scala e proprietà locale perché un certo numero di grandi catene ora offrono negozi più piccoli a livello di quartiere, come la catena *Metro Tesco* nel Regno Unito. Tuttavia questi negozi hanno tuttora un assetto proprietario complesso, con una persistenza molto limitata degli utili a livello locale e con un processo decisionale in cui il peso della variabile locale è molto limitato.

2. I vantaggi dello shopping locale e del consumo di cibo locale

I benefici attesi dall'acquisto su scala locale e dal consumo di cibo locale sono di tipo:

- ✓ economico;
- ✓ ambientale;
- ✓ sociale;
- ✓ relativo alla salute.

2.1 Benefici economici

Mentre i benefici ambientali e sanitari del cibo locale e dei prodotti venduti localmente al dettaglio su scala locale, hanno ricevuto consistenti iniziative promozionali, i benefici economici hanno ricevuto meno enfasi ne-

gli ultimi anni. Questo è forse dovuto ad una non del tutto infondata convinzione secondo la quale sia il cibo locale che quello venduto attraverso il commercio al dettaglio di proprietà locale, sia spesso più costoso. Tuttavia, a seguito della crisi economica, si presta significativamente più attenzione ai vantaggi che la spesa locale può sortire per lo sviluppo economico.

Power (2011) indica l'effetto moltiplicatore molto più forte della spesa a livello locale, proponendo un coefficiente moltiplicatore di 2,5 per ogni euro speso in un negozio di proprietà locale, rispetto a 1,4 per un euro speso in un negozio appartenente ad una grande catena. Inoltre indica l'ulteriore rafforzamento di tale moltiplicatore quando l'euro è speso per l'acquisto di cibo locale. Questo tema viene riproposto in tutte le azioni intese a promuovere lo sciovinismo dei consumatori a livello internazionale come la campagna di *Buy American, Buy British, Guaranteed Irish* etc.

Campagne per la promozione del "nazionalismo del consumo" in Gran Bretagna sono state molto varie, ma un tema comune utilizzato da aziende manifatturiere di grandi e piccole dimensioni è stato quello di utilizzare l'origine locale come un importante strumento di marketing.

Su larga scala il produttore *Müller* ha lanciato una multimilionaria campagna televisiva nel giugno 2008, mettendo l'accento sui propri cibi prodotti nel contesto locale, e le grandi catene di supermercati britannici *Tesco* e *Waitrose* hanno condotto le proprie campagne, rispettivamente *Local Heroes* e *Food Heroes*, enfatizzando il ruolo dei produttori specializzati nella produzione di generi alimentari britannici e le loro specialità locali e regionali. Un duplice approccio è emerso in Gran Bretagna: da un lato vengono evidenziati i singoli produttori, dall'altro si rappresentano le imprese britanniche riunite in un unico insieme a livello nazionale e regionale. L'organizzazione *Buy british* è stata istituita al fine di promuovere le aziende britanniche. Il sito web specifica in dettaglio le ragioni che motivano gli sforzi dell'organizzazione, tra cui: «etica produttiva, salari equi e condizioni di lavoro dignitose, assunzione di responsabilità per l'impatto ambientale dei propri consumi, l'orgoglio della proprietà e orgoglio per le competenze inglesi, dignità dell'autosufficienza, la sicurezza degli approvvigionamenti, la prosperità futura, opportunità di sviluppo locale per noi ed i nostri figli»³. Programmi simili sono stati riscontrati anche in Irlanda. Nell'agosto 2009 l'organizzazione *Love irish food* è stata istituita per promuovere alimenti irlandesi e marchi di bevande. Secondo il suo sito web gli obiettivi fissati dalla campagna sono «aiutarti a fare scelte informate circa l'acquisto di cibo e bevande irlandesi» ed a «salvaguardare il futuro della produzione di cibi e bevande in Irlanda».

³ <http://www.buybritish.com/articles>.

Tutti i prodotti dei marchi ammessi nella campagna promozionale devono essere realizzati nella Repubblica d'Irlanda con ingredienti locali lì dove essi sono disponibili. La campagna si rivolge al "consumatore consapevole", cercando di evocare l'etnocentrismo ed il nazionalismo affermando che «il maggiore acquisto di prodotti irlandesi aiuta le aziende irlandesi a sopravvivere e protegge i posti di lavoro locali. Questo è qualcosa di cui tutti noi possiamo essere fieri e tutti possiamo fare davvero la differenza». Negli Stati Uniti la campagna *Buy American* ha utilizzato forti icone a stelle e strisce e ha fatto appello al patriottismo nazionale dei consumatori (Hinrichs, Allen, *op. cit.*). Le più recenti campagne *Buy Local* si affermarono inizialmente in America con la campagna *Be a Local hero/Buy Locally Grown* nella zona occidentale del Massachusetts, USA nel 1999⁴. Secondo Hinrichs e Allen queste campagne mirano a «richiamare l'immagine del mitico contadino indipendente americano, ormai assediato, bisognoso di protezione dalle forze della globalizzazione». Essi considerano il movimento più come uno strumento di marketing per «sviluppare una nuova classe di imprenditori alimentari e agricoli che si differenziano sostanzialmente dalla merce tradizionale» (*Ibidem*).

2.2 I benefici ambientali

*Io compro il cibo locale, perché è rispettoso dell'ambiente in quanto ha viaggiato meno per arrivare al negozio*⁵.

I benefici ambientali di acquisto locale e del consumo di cibo locale sono percepiti come connessi alla riduzione dei costi di trasporto e dei tempi di conservazione, con conseguente minor consumo di carburante ed ovvia riduzione delle emissioni di anidride carbonica (Pirog, Benjamin 2003; Smith, MacKinnon 2007; Garnett 2008).

Una grande spinta a questa percezione viene dal concetto di cibo-miglia. Questo concetto attinge in gran parte al lavoro di due ricercatori, in Svezia (Gunter 1993) ed in Iowa (Pirog 2005). Lo studio svedese calcola la distanza percorsa dai vari elementi della tipica colazione svedese prima di raggiungere il tavolo ed ha stabilito che il cibo – mela, pane, burro, formaggio, caffè, panna, succo d'arancia e zucchero – copre una distanza pari alla circonferenza della terra. Lo studio realizzato in Iowa ha rilevato che i princi-

⁴ Campagna avviata da *Community Involved in Sustaining Agriculture*: consultabile all'indirizzo: <http://buylocalfood.org/>.

⁵ Ricerca *Lansdowne Market* citata in Bord Bia 2010.

pali ingredienti di yogurt alla fragola – latte, zucchero e fragole – percorrono 2.211 miglia (3.558 chilometri) prima di dare vita al prodotto finale.

Le miglia percorse dagli alimenti sono diventate un escamotage ampiamente accettato per descrivere la produzione alimentare su scala industriale. Tuttavia Pirog ricorda che mentre le miglia percorse possono dare un'indicazione della distanza percorsa, esse sono meno significative per descrivere il reale impatto ambientale. Altri fattori, quali ad esempio le modalità di trasporto, avranno un impatto sui costi e sull'ambiente, così come i metodi di produzione alla fonte e l'uso di pesticidi e fertilizzanti. Annika Carlsson-Kanyama (2003) ha verificato, ad esempio, che l'impatto sui gas serra determinato dall'acquisto da parte dei consumatori svedesi di pomodori spagnoli è inferiore rispetto all'acquisto di pomodori prodotti in Svezia, tenuto conto delle differenze climatiche tra i due paesi. Tuttavia sono richiesti ulteriori approfondimenti anche di questa posizione, poiché molto dipende dai metodi di irrigazione nelle aziende agricole spagnole, e dalle opzioni energetiche nelle aziende agricole svedesi.

In altre parole, il concetto di cibo-miglia ci dice quale distanza copre il cibo dopo aver lasciato l'azienda, ma non quali sono stati i suoi costi ambientali prima di quel momento. Weber e Matthews (2007) della *Carnegie Mellon University* sostengono che l'83% delle emissioni legate al cibo si verifica prima che il cibo lasci il cancello dell'azienda. Così, se l'elemento cibo-miglia è un concetto utile, tuttavia non è privo di complessità.

Comunque i fattori analizzati sotto il profilo sociale e sanitario sembrerebbero suggerire che a conti fatti si tratta di un concetto utile.

La vendita al dettaglio locale ha un impatto positivo anche perché tende ad essere localizzata in quartieri pedonali, piuttosto che ai margini delle città ed in zone della città accessibili solo in auto. La concentrazione nei centri urbani contribuisce a risparmiare suolo agricolo e limita la proliferazione urbana. Essa contribuisce anche a ridurre il traffico e l'inquinamento dell'aria. Un ulteriore vantaggio ambientale del permanere di negozi al dettaglio locali è la promozione della diversità e una diminuzione di quello che Cox, Squires, Collins e Ryan-Potts hanno descritto come "città dei cloni". Nel loro articolo sostengono che «invertire la diffusione di città-cloni, e gli impatti derivanti sulle economie e culture locali, è fondamentale per la sostenibilità a lungo termine delle comunità della Gran Bretagna» (Cox *et al.*, 2010). Argomentazioni simili sono sviluppate da altre organizzazioni, come "l'Istituto per l'autonomia locale negli Stati Uniti", che producono realtà come un *Indice del Localismo e Sustain*, un'organizzazione del Regno Unito, che ha come obiettivo quello di «incoraggiare le imprese a produrre, trasformare e commerciare gli alimenti sostenibili per la salute e l'ambiente, e a definire, investire e mantenere politiche e pratiche che rendono facili le scelte alimentari sostenibili».

2.3 Benefici Sociali

I benefici sociali dell'acquistare e consumare cibo locale ruotano attorno ai concetti di interdipendenza comunitaria. Darby *et al.* (2008) hanno verificato che i consumatori in Ohio erano pronti a pagare di più per alimenti di produzione locale perché credevano che ci fossero vantaggi per la comunità a sostenere gli agricoltori locali. Han fatto loro eco il lavoro di chi ha rilevato che i consumatori sono disposti a pagare prezzi superiori per il cibo prodotto localmente perché credevano che una maggiore e quindi più equa, quota del prezzo pagato sia destinata direttamente al produttore di alimenti. Si fa cenno alla nozione di un "legame comune" tra consumatori e produttori in relazione agli alimenti di produzione locale.

Questo riecheggia una ricerca specifica sul mercato irlandese, svolta da Sage (2003) nella quale è emerso che i consumatori sono spinti dal "radicamento sociale" a compiere scelte di acquisto locale, concetto ripreso da Moore (2006) secondo il quale i consumatori hanno posto l'accento sul "legame, personale, faccia-a-faccia". Sostenere i rivenditori locali è visto come contribuire al mantenimento di una struttura comunitaria vitale ed autentica (Oram, Conisbee, Simms 2003; Simms, Kjell Potts 2005; Cox *op. cit.*). I meno abbienti, gli anziani e gli individui privi di mezzi di trasporto sono stati negativamente influenzati dal peso crescente delle grandi catene di negozi, poste ai margini della città⁶. I negozi locali sono percepiti da molti come «il pilastro economico e sociale delle città e dei villaggi rurali» (Power, *op. cit.*). Questo problema è diventato tanto grande che in Scozia per esempio, le comunità sono state costrette ad acquistare e condurre attività di commercio al dettaglio a dimensione comunitaria locale per offrire opzioni d'acquisto a questi gruppi, oltre ad offrire hub sociali (Paddison, Calderwood 2007). Il corollario di questa argomentazione sociale è più pronunciato nel settore della produzione alimentare locale, in quanto privilegia il cibo dei produttori collocati nei paesi sviluppati più di quello prodotto nei paesi in via di sviluppo che possono avere un minor numero di opzioni per la crescita economica (Mackintosh 2009).

2.4 Benefici per la salute

I sostenitori dei benefici per la salute tendono a sostenere che il cibo locale abbia meno probabilità di essere trattato per allungarne la scadenza, ad esempio tramite i conservanti, anche se la produzione locale non significa di per sé migliore qualità alimentare (DeWeerd 2011).

⁶ Ricerca del *Parliamentary small shops group report*, United Kingdom 2008.

Ci sono anche argomenti relativi alla salute e alla sicurezza alimentare basati sull'assunto che è meno probabile che il cibo prodotto localmente sia industrialmente trattato e quindi sarà di qualità superiore. C'è anche la convinzione che l'applicazione del concetto di "alimentazione - 100 miglia" potrà incoraggiare i consumatori a consumare più frutta e verdura, che sono più salutari sia per il consumatore sia per l'ambiente.

Carlsson Kanyama sostiene che «per produrre un chilo di carne, vengono utilizzate circa dieci volte la quantità di risorse usate per produrre un chilo di proteine vegetali [...] decidere per una alimentazione contenente meno carne è uno dei gesti più significativi che il singolo può fare per ridurre l'effetto sull'ambiente» (Carlsson Kanyama 2012).

Ci sono anche benefici per la salute legati alla disponibilità di negozi locali; la ricerca ha dimostrato che esiste un legame tra la distanza che i genitori devono percorrere per acquistare cibo e la qualità della dieta dei propri figli (Layte *et al.*, 2011). Story *et al.* fanno alcune importanti osservazioni. Sottolineano che i comportamenti alimentari sono influenzati da tre fattori ambientali, in particolare quelli sociali, fisici e di macro-livello. La loro definizione di ambienti sociali è particolarmente rilevante in quanto «include le interazioni con la famiglia, amici, colleghi e altri individui della comunità e possono influenzare le scelte alimentari attraverso meccanismi come l'istituzione di ruoli, il sostegno sociale, e le norme sociali» (Story *et al.*, 2008). Questi sono fattori intrinsecamente collegati alla dimensione locale. Essi concludono che un sano «ambiente nutrizionale del consumatore richiede la strutturazione di quartieri, case, e ambienti istituzionali, in modo che i comportamenti sani rappresentino le ottimali e immediate opzioni di comportamento predefinite» (*Ibidem*). Il contesto locale è quindi, a priori, un fattore chiave della determinazione delle condizioni affinché le persone si alimentino secondo una dieta sana, indipendentemente dalla dimensione e dall'assetto proprietario dei punti vendita. Mentre tutti i vantaggi del comportamento locavoro sono indiscutibilmente meritevoli, ci sono questioni che devono essere considerate da coloro che intendono commercializzare i loro prodotti su questa piattaforma. I temi principali sono la necessità di garantire l'autenticità e la necessità di risolvere il conflitto tra il commercio locale e le disponibilità economiche dei consumatori.

3. Autenticità e possibilità di ingannare i consumatori

Un rischio particolare è legato alla ricerca da parte dei consumatori di informazioni nei messaggi pubblicitari che promuovono prodotti locali. Vi è anche la questione se dichiarazioni ingannevoli abbiano un impatto o meno sulle intenzioni di acquisto. Ad esempio, risultati recentemente pubbli-

cati rivelano che un certo numero di prodotti alimentari in vendita in Irlanda induce in errore il consumatore in merito alla loro identità "irlandese", dando solo l'impressione che i prodotti siano realizzati in Irlanda – utilizzando i marchi di aziende non più attive nel mercato irlandese, o utilizzando marchi che danno l'impressione di essere di origine irlandese come *Il sogno di Donegal*, o *Honey Boyne Valley*⁷. I malintesi che potrebbero sorgere nella mente dei consumatori a causa di tali pratiche sono stati descritti dal Comitato economico e sociale del Consiglio dell'ONU (2005)⁸ come "frintendimento basato sulla confusione". Essi sostengono che il grado in cui i consumatori sono indotti in errore dipende da quanto un'espressione sia diventata una frase di utilizzo comune o generico. Uno studio europeo sulla conoscenza che il consumatore ha in merito all'etichettatura e alla tracciabilità degli alimenti è stata effettuata da Giraud e Halawany nel 2006. Il loro studio ha riscontrato differenti livelli di consapevolezza tra i paesi in termini di etichette nazionali/locali, di qualità e origine. Grecia, Spagna, Italia e Paesi Bassi hanno mostrato di avere bassi livelli di consapevolezza per quanto riguarda le etichette di certificazione nazionali. Lo studio ha inoltre evidenziato "grande ignoranza" sulle etichette europee di origine o di provenienza certificata. Una relazione sulla etichettatura dei prodotti alimentari nel Regno Unito, realizzata nel 2010 dall'istituto di ricerche di mercato *Mintel*, ha indicato che la conoscenza della etichettatura di origine da parte dei consumatori registra un trend in crescita in Gran Bretagna. Campagne con il contributo di celebri chef in relazione al benessere degli animali ed alle pratiche di produzione, nonché un'attenzione generale al benessere animale, sono stati fattori chiave nel suscitare interesse per questi temi. Nonostante questo, numerosi studi recenti da parte della stampa britannica hanno messo in evidenza la questione della etichettatura ingannevole. All'inizio del 2009 l'allora ministro dell'ambiente britannico, Hilary Benn ha ammonito le catene di supermercati britannici a non indurre in errore i consumatori circa l'origine dei prodotti. I produttori sono stati invitati a fare modifiche in materia di etichettatura per evitare che siano identificati come prodotti inglesi, anche prodotti contenenti grandi quantità di ingredienti provenienti da un differente paese d'origine. Il risultato ha portato il governo britannico a lanciare numerose nuove campagne per migliorare la trasparenza in relazione al paese di origine. Tra queste, la *Campagna Honest Food* in collaborazione con alcune delle principali catene di supermercati britanniche ed alcune azioni proposte in materia di etichettatura delle uova. Nell'assemblea governativa nord-irlandese, è stata approvata la legislazione per quanto riguarda l'etichettatura del paese di origine nel

⁷ Nomi che si riferiscono ad aree geografiche dell'Irlanda.

⁸ [Http://www.unece.org/trade/ctied/wp6/documents/wp6_05/wp6_05_02a2e.doc](http://www.unece.org/trade/ctied/wp6/documents/wp6_05/wp6_05_02a2e.doc).

settore della ristorazione. Ricerche simili hanno portato alla luce carenze di etichettatura dei prodotti nel mercato irlandese. Alcuni prodotti irlandesi da lungo tempo considerati di marca si sono rivelati contenenti alte percentuali di ingredienti non-irlandesi che, una volta pubblicizzati, hanno portato i consumatori a dubitare circa l'affidabilità delle etichette "locali".

3.1 Norme di etichettatura

Un aspetto particolare del problema dell'autenticità è l'impatto delle leggi in materia di etichettatura. L'accordo dell'OMC sugli aspetti commerciali dei diritti di proprietà intellettuale (TRIPs) del 1993 ha fornito un sistema per la tutela delle denominazioni degli alimenti prodotti secondo una ricetta tradizionale. Nell'ambito del sistema, un alimento registrato come regionale o tradizionale la cui autenticità e origine possono essere garantite, guadagna la tutela giuridica contro l'imitazione nell'UE. Mentre la legislazione è stata approvata dall'Unione Europea (UE), paesi extra UE come l'Australia e gli Stati Uniti si sono opposti ad essa. Ad esempio ai sensi della legislazione i produttori di vino australiani hanno dovuto smettere di usare i nomi delle regioni francesi come *Chablis* e *Champagne* per descrivere i loro vini (Calboli 2006). Mentre questi accordi offrono tutela giuridica per determinati prodotti alimentari, ancora non sono in grado di definire o regolare l'uso di termini come locale o legiferare sulla misura in cui i prodotti devono offrire maggiore chiarezza sulle origini di tutti i loro ingredienti.

Questo è un settore che richiede maggiore attenzione da parte dei responsabili politici a livello nazionale ed internazionale per assicurare che "locale" non diventi un concetto privo di senso o addirittura capace di suscitare diffidenza a causa di un suo sovrautilizzo. Si potrebbero fare utili paralleli con i problemi di definizione di termini come "biologico" e "riciclabile" (Terra Choice 2007).

4. Conflitto tra le istanze di risparmio e le istanze locavore

Come per molti opzioni "verdi", per esempio quelle relative ai prodotti rispettosi dell'ambiente, vi è la percezione che le scelte locali siano a volte più costose. Questo può essere contro-intuitivo nei confronti degli alimenti in particolare – perché un alimento che ha percorso minori distanze e viaggia attraverso canali di distribuzione brevi dovrebbe essere più costoso?.

Il motivo è tipicamente legato alla scala di produzione. Prodotti industriali possono essere spesso più convenienti a causa delle economie di scala nella produzione e/o a minori costi di ingresso nel paese di produzione,

in alcuni casi. Un compito fondamentale quindi per gli operatori del mercato che scelgono di utilizzare la piattaforma alimentare locale è quello di proporre valori più omnicomprensivi che riprendono i quattro vantaggi proposti e offrono ai consumatori delle motivazioni per i propri posizionamenti di prezzo – ad esempio *Glen Valley Organic Farm*, che spiega nei minimi dettagli i costi e le voci di spesa che spiegano i loro prezzi .

In relazione al commercio al dettaglio locale ancora una volta il potere contrattuale inferiore dei venditori al dettaglio di piccole dimensioni può rendere i negozi più costosi se considerati unicamente in base al costo-per-acquisto così che è necessario promuovere l'offerta di mercato in termini più ampi. Vanno evidenziati i benefici che l'acquisto presso il negozio locale sortisce per la comunità, l'economia e l'ambiente. Ad esempio la catena franchising *Supervalu* in Irlanda sottolinea con enfasi la proprietà locale e il contributo allo sviluppo della comunità utilizzando slogan come "Servire la comunità" e linee di prodotto come *Real Food, real people*. Interessante notare come altre grandi catene (ad esempio *Aldi* nel Regno Unito e *Tesco* in Irlanda) stiano cercando di sottolineare gli stessi aspetti enfatizzando l'origine nazionale dei prodotti.

5. Conclusioni e raccomandazioni

Quanto discusso qui ed altrove nella letteratura dimostra che l'acquisto di prodotti locali è un concetto profondamente complesso.

Senza discutere nuovamente tutti gli aspetti meritevoli di approfondimento, si può concludere, con un certo grado di attendibilità, che l'acquisto locale possiede molti aspetti positivi. Secondo una prospettiva "verde" questioni come il cibo-miglia e l'impronta di carbonio della produzione e distribuzione merci sono molto importanti. Non esiste un unico paradigma che funzioni su tutta la gamma completa di prodotti alimentari al dettaglio. Ad esempio, in alcuni casi l'argomento verde a favore dell'acquisto locale è incontestabile in termini di emissioni di anidride carbonica, ma in altri la discussione può richiedere un più delicato equilibrio o in certe circostanze l'acquisto e consumo possono rivelarsi contrari al benessere locale. Tuttavia nel complesso l'acquisto di una merce vicino al luogo di produzione è conveniente dal punto di vista ambientale. In termini di acquisti il beneficio economico locale può avere un impatto significativo sulla comunità. Allo stesso modo ci sono forti ragioni economiche e comunitarie per sostenere i produttori e rivenditori locali, i sistemi produttivi e di distribuzione locali. E ci sono anche forti indicatori che suggeriscono che la spesa su scala locale può avere benefici significativi per la salute. Questo non vuol dire che l'acquisto locale sia sempre l'opzione ottimale, ma gli argomenti a favore

dell'acquisto locale conservano la propria validità in una vasta gamma di contesti. Una ricca opportunità si trova in questo settore per il commercio alimentare locale, ma un elemento chiave di qualsiasi campagna di successo deve essere l'autenticità. Date le possibili differenziali di prezzo, gli operatori del marketing avranno bisogno di sottolineare i benefici delle scelte locali, sia a livello di singolo produttore/venditore al dettaglio sia ad un livello più ampio attraverso campagne di marketing quali il *Buy American and Buy British*. Queste campagne consentono la collaborazione per la condivisione delle risorse necessarie a finanziare iniziative nazionali di sensibilizzazione sui mezzi radiotelevisivi, che possono essere al di fuori della portata dei singoli produttori e rivenditori. Tali campagne sensibilizzano ed informano i consumatori sulle questioni ambientali, e possono essere un veicolo per spiegare i differenziali di costo e i benefici.

Al livello di singolo produttore/rivenditore al dettaglio l'autenticità è un valore essenziale e le imprese individuali deve mostrare impegno per ottenere i benefici prospettati (ad esempio nel caso dei dettaglianti devono dare prova di sensibilità e di essere coinvolti nella comunità). In alcuni casi il suggerimento che si tratta di cibo locale può essere adeguato, ad esempio nel caso della vendita dal produttore al consumatore, nel caso di alimenti freschi non imballati e di etichette scritte a mano. Come Bourke sottolinea «il cibo locale viene da gente del posto – questo è una caratteristica molto motivante per i consumatori» (Bourke 2011). Tuttavia, i consumatori sono alla ricerca di qualcosa più dei segnali, sono alla ricerca di informazioni.

I responsabili politici dovrebbero anche essere incoraggiati ad affrontare le questioni legate all'etichettatura e alla verifica delle etichettature relative alla produzione locale.

Aree produttive, territorio e competitività: il caso delle APEA in Italia

di Fabio Iraldo e Massimo Battaglia

1. Il contesto di riferimento

APEA è un acronimo che significa "Aree Produttive Ecologicamente Attrezzate" e sintetizza un approccio alle politiche ambientali ed industriali che sta assumendo un'importanza crescente nell'agenda delle amministrazioni regionali, provinciali e locali.

Le APEA sono state introdotte nel panorama legislativo italiano dall'articolo 26 del D. Lgs 112/98 (c.d. decreto Bassanini) all'interno del quale sono state definite come quelle aree «dotate delle infrastrutture e dei sistemi necessari a garantire la tutela della salute, della sicurezza e dell'ambiente». Il citato decreto demandava poi alle regioni ed alle province autonome la disciplina di tali aree con particolare riferimento alle «forme di gestione unitaria delle infrastrutture e dei servizi» da parte di un ente gestore appositamente costituito.

Obiettivo del decreto era quello di indirizzare gli enti preposti alla gestione e pianificazione del territorio a dare avvio alla costituzione di un modello innovativo di area produttiva il cui obiettivo strategico fosse quello di ridurre al minimo il consumo di risorse e l'impatto ambientale delle imprese insediate, utilizzando i principi propri dell'ecologia industriale.

L'obiettivo delle APEA è quindi quello di coniugare la sostenibilità dello sviluppo produttivo con la possibilità di migliorare la competitività delle imprese. Di fatto, le APEA rappresentano uno "strumento normativo" a disposizione delle istituzioni regionali e locali per meglio orientare la pianificazione territoriale e, allo stesso tempo, un'opportunità competitiva (fortemente legata alla dimensione territoriale) per le imprese che scelgono di insediarsi. La gestione sostenibile di un'APEA identifica nella ricerca della cosiddetta "chiusura dei cicli" di materia, acqua ed energia e nella condivisione dei principali servizi ambientali, le leve con le quali puntare ad un'elevata qualità ambientale delle aree industriali.

Da un punto di vista tecnico, l'utilità di affrontare gli aspetti ambientali originati dalle aziende localizzate in un'area industriale attraverso "forme di gestione unitaria" si è manifestata nel tempo precedendo di anni l'uscita del citato articolo del decreto Bassanini. Infatti, l'aggregazione in un contesto locale assume rilevanza cruciale nell'analisi degli impatti ambientali delle attività industriali. Nella valutazione dei fattori di impatto legati ad una determinata area produttiva non si può prescindere dalle caratteristiche dei differenti contesti locali in cui questa produce i propri effetti ambientali. In questi casi, la dimensione locale diviene una determinante essenziale della significatività delle problematiche ambientali per l'intero settore industriale e, al tempo stesso, una variabile-chiave nell'articolazione di una risposta efficace da parte delle imprese.

Dal punto di vista degli impatti sull'ambiente, le imprese che operano in una stessa area industriale presentano senza dubbio molti aspetti comuni.

Prima di tutto le attività produttive e commerciali di queste aree incidono sullo stesso ecosistema locale, caratterizzato da specifici e ben definiti aspetti ambientali. Le imprese operanti in un'area industriale, inoltre, molto spesso si trovano ad affrontare simili problematiche ambientali perché immettono, in uno stesso corpo ricettore, le emissioni dei propri processi produttivi: gli scarichi idrici nello stesso fiume, i rifiuti nella stessa discarica, il rumore che va ad incidere su analoghi recettori sensibili, etc. quindi si troveranno ad affrontare analoghe richieste e prescrizioni da parte dell'autorità competente che nel rilascio della autorizzazioni valuta tutti questi elementi "di contesto". D'altro canto, la dimensione generalmente molto ridotta delle imprese localizzate nelle aree produttive italiane (con tutte le implicazioni in termini di scarsa disponibilità di risorse umane, tecniche e finanziarie) permettono di pensare come ad un'area industriale sufficientemente omogenea anche dal punto di vista dei metodi di produzione, del livello tecnologico e delle scelte organizzative e gestionali e per tale motivo a dover affrontare le stesse problematiche anche di natura gestionale sulle quali un'azione comune ha sicuramente maggiore efficacia (es. si pensi alla questione mobilità dei dipendenti).

Nel passato la risposta "unitaria" delle aree industriali alle sfide ambientali ha trovato in alcuni casi terreno molto fertile.

Una prima risposta a tali stimoli è da ricondursi al livello "organizzativo" per la gestione dell'area industriale. Nella gestione ambientale delle aree produttive si sono andate affermando forme di istituzionalizzazione intermedia che hanno assunto diversi livelli di "formalizzazione", dagli accordi di cooperazione alla creazione di soggetti con specifici ruoli di supporto e promozione in questo campo. I primi accordi di cooperazione hanno riguardato la costituzione di consorzi tra imprese, finalizzati alla realizzazione di infrastrutture per l'abbattimento, la gestione ed il controllo degli

effetti inquinanti delle attività dell'area industriale precedendo di alcuni anni quindi il concetto di "ente gestore" introdotto dalla normativa sulle Apea. Da un punto di vista più specificatamente tecnico, l'evoluzione della normativa ambientale è stata invece uno degli stimoli maggiori che ha portato le aree industriali a decidere di rispondere unitariamente alle questioni ambientali. Ne è un esempio l'introduzione nel panorama legislativo nazionale della legge Merli che, andando a normare un ambito quale quello degli scarichi idrici, ha fatto emergere fin da subito come una risposta unitaria a tale normativa potesse far sorgere utili economie di scala in termini di riduzione di costi predisponendo sistemi di depurazione comuni per un'intera area industriale. Analogamente a quanto successo in tema scarichi anche nell'ambito delle emissioni in atmosfera, l'evoluzione normativa a partire dal D. lgs 203/88 e successive modifiche, fino alle recenti implementazioni nella normativa nazionale di recenti direttive comunitarie, come ad esempio la direttiva solventi sulle emissioni di SOV recepita con il DM 44/2004 oggi sostituito dall'art. 275 Dlgs 152/06, ha stimolato la possibilità di fornire risposte "unitarie" al tema. In questo ambito specifico, non potendo naturalmente prevedere una risposta *end of pipe* comune a più stabilimenti produttivi di un'area industriale, si è in alcuni casi sviluppata una tendenza, da parte di aree industriali con aziende rientranti nel campo di applicazione della direttiva, a dotarsi di strutture comuni atte ad identificare soluzioni preventive condivise per rispondere a tale normativa. Ci riferiamo ad esempio allo sviluppo delle attività di centri di ricerca dove sviluppare risposte tecnologiche utilizzabili comunemente da diverse aziende di una determinata area. Sul tema dei SOV, ad esempio, lo studio di interventi di prevenzione degli inquinanti – come i sistemi tecnologici di riduzione dell'overspray durante le fasi di verniciatura, oppure la sperimentazione di soluzioni tecnologiche con il maggiore utilizzo di vernici a base acqua (invece che a base solvente) – dimostrano come possa essere efficace affrontare in modo "unitario" un aspetto ambientale nella fase di ricerca delle soluzioni, per poi adottare singolarmente i risultati di tale ricerca.

1.1 Motivazioni strategiche per lo sviluppo delle APEA

Il percorso di progettazione e realizzazione di un'APEA, qualunque sia il punto di partenza (area esistente da riqualificare o progettazione ex-novo), può essere stimolato da diverse motivazioni che dipendono, da un lato, dagli obiettivi che i soggetti promotori e realizzatori si pongono e, dall'altro, dai benefici e dai vantaggi che essi si attendono di poter acquisire. La risposta alla domanda "perché realizzare un'APEA?", pertanto, risiede in una serie di fattori legati alla visione che dell'APEA hanno i

diversi soggetti coinvolti e da come questi interpretano le opportunità di sviluppo, collaborazione, dialogo e soprattutto di miglioramento competitivo che possono emergere da un percorso di questo tipo. Prima ancora di offrire alcune possibili risposte, quindi, vale la pena di evidenziare quali sono i diversi punti di vista dai quali si può "leggere" il fenomeno della creazione o riqualificazione di aree produttive secondo i criteri delle APEA. Normalmente, si possono identificare quattro "visioni" delle APEA che si sono affermati progressivamente nella (pur limitata) esperienza italiana relativa alla integrazione di criteri di sostenibilità nello sviluppo di aree produttive territorialmente definite:

- ✓ tecnocratica;
- ✓ manageriale;
- ✓ della "governance";
- ✓ olistica.

Una prima visione, che potremmo definire "tecnocratica", considera l'APEA come risultato di una scelta di localizzazione e produttiva da parte delle imprese che vi si insediano, legata ai vantaggi di "vicinanza" ed alle sinergie ottenibili sotto il mero profilo "tecnico", ovvero risultanti dall'aggregazione nella gestione di alcuni impatti ambientali.

Questa visione spiega lo sviluppo delle aree "attrezzate" come espressione dell'esigenza da parte delle imprese (normalmente PMI) di condividere la gestione degli aspetti ambientali più significativi (depurazione delle acque reflue, produzione di energia, raccolta dei rifiuti...) attraverso la realizzazione di strutture ed impianti comuni. In questo modo, i costi di realizzazione e di gestione degli impianti possono essere suddivisi fra le imprese, sfruttando le economie di scala legate alla dimensione degli stessi. Si tratta, evidentemente, di ottenere un incremento dell'efficienza economica tramite un risparmio di costi, grazie alla condivisione di impianti o strutture collettive a servizio dell'area.

Una seconda visione, che potrebbe essere definita "manageriale", si richiama più direttamente all'opportunità (ovvero in alcuni casi alla vera e propria necessità) di stimolare e promuovere un coordinamento gestionale ed organizzativo fra le attività che hanno rilevanza ambientale svolte dalle imprese già insediate o che andranno ad insediarsi nell'area. In questo caso, non vengono valorizzate soltanto le economie di scala sotto il profilo tecnico, ma si punta ad ottenere benefici legati a variabili più "immateriali", quali, ad esempio, la gestione ed organizzazione delle problematiche ambientali. L'obiettivo è quello di ottimizzare e prevenire gli impatti ambientali connessi alle attività produttive localizzate nell'area, focalizzandosi sugli aspetti che possono facilitarne la corretta ed efficace gestione. Si pensi,

ad esempio, alla capacità di organizzare correttamente la raccolta differenziata dei rifiuti prodotti da parte di un numero ampio e da una varietà significativa di imprese locali (operanti in diversi settori produttivi).

Un altro esempio tipico si riferisce alla gestione unificata degli adempimenti richiesti dalle leggi e normative ambientali cioè alla capacità, da parte delle imprese dell'area, di coordinarsi fra loro per sviluppare azioni più efficaci di miglioramento ambientale. Il "coordinamento gestionale" è, secondo questa visione, lo strumento attraverso cui si possono raggiungere benefici, anche di natura economica, non altrimenti realizzabili dalle singole imprese. Si possono citare, a titolo esemplificativo, gli interventi di razionalizzazione e di pianificazione *ex-ante* dei flussi logistici delle merci in entrata e in uscita dall'area (ottimizzazione dei costi di trasporto legata alle consegne collettive ed ai viaggi a pieno carico, o alle iniziative di reverse logistic) cioè di riorganizzazione della mobilità secondo criteri di maggiore sostenibilità dei mezzi e dei percorsi.

Una terza visione supera i confini dell'efficienza tecnica e gestionale delle imprese ed interpreta lo sviluppo delle APEA come la risposta ad un problema di "governance" dei territori. L'approccio delle APEA può infatti essere letto come una tendenza di policy, ovvero l'occasione attraverso cui le istituzioni possono promuovere uno sviluppo locale votato alla sostenibilità. Adottando questo approccio, facendosi promotrici di APEA e sostenendo questo modello di aggregazione territoriale, le istituzioni possono condizionare (con strumenti comando e controllo) o incentivare (con strumenti economici) la crescita ed il rafforzamento del sistema produttivo secondo criteri di compatibilità con le altre componenti territoriali (residenziale, agricolo, turistico, ecc.). Questa visione prevede che l'APEA sia vista come una leva a disposizione delle politiche locali, oltre che una soluzione tecnico-gestionale per il sistema produttivo locale e quindi implica che le istituzioni abbiano la capacità e la convinzione di credere nella potenziale efficacia dell'approccio. Molte esperienze italiane (si pensi alle realtà dell'Emilia Romagna) hanno dimostrato che il ruolo delle istituzioni può essere determinante per stimolare e rafforzare nel tempo lo sviluppo delle APEA ed il loro effettivo funzionamento.

La quarta visione delle APEA può essere definita "olistica", in quanto pone l'accento sulla necessità di integrare le precedenti visioni e, in aggiunta, di coinvolgere tutte le componenti dello sviluppo locale (inclusa quella sociale) nell'adozione di quella che è solo apparentemente una semplice modalità di aggregazione territoriale di imprese, ma che in realtà è un tentativo di armonizzare le diverse strategie degli attori locali nella prospettiva della sostenibilità. Si tratta di cogliere la possibilità di creare e realizzare APEA come un'opportunità per attuare un approccio innovativo e cooperativo allo sviluppo locale, fondato sulla partnership pubblico-privato e sulla

capacità di guidare "insieme" lo sviluppo delle attività produttive su percorsi di sostenibilità, perseguendo il consenso delle comunità locali. In questo caso, il percorso che conduce alla realizzazione di un'APEA non è più soltanto una questione di progettazione tecnica e pianificazione territoriale dell'area, ma diviene un processo decisionale in cui sono coinvolte le imprese, i loro rappresentanti, le istituzioni locali e perfino gli interlocutori sociali del territorio (almeno con un ruolo consultivo), con l'intento di concertare fin dalle fasi di progettazione le scelte localizzative, le soluzioni tecniche e gestionali più efficaci sotto il profilo ambientale, le connessioni con il tessuto urbanistico ed infrastrutturale su scala più vasta, nonché gli obiettivi ed i programmi di miglioramento, al cui perseguimento gli attori territoriali verranno poi chiamati a collaborare. È evidente che le diverse visioni presentate possono prevalere in relazione alle caratteristiche delle aree produttive che si avvicinano al modello APEA, agli attori locali coinvolti nel processo realizzativo (o, meglio, che sono in grado di attivarlo) e agli obiettivi che essi si pongono. Ed è altrettanto comprensibile che vi siano diversi possibili percorsi a seconda della connotazione di ciascuna specifica area interessata. Nel nostro Paese vi sono situazioni molto diversificate di aree industriali e di possibili percorsi evolutivi: aree con una vocazione settoriale prevalente, aree in crisi, aree in riqualificazione, aree greenfield, etc. Così come può essere molto differente il contesto socio-economico ed istituzionale in cui esse operano: aree incluse in un distretto industriale (con le conseguenze che ciò comporta in termini di capacità cooperative pregresse e di legami con il territorio), aree contraddistinte dalla presenza di una grande impresa e del suo indotto, aree su cui hanno pertinenza diversi enti territoriali (es.: intercomunali o interprovinciali), ecc.

In primo luogo, possiamo evidenziare come i rischi di adottare una visione solo "tecnocratica" (ovvero: imprese che condividono impianti collettivi e soluzioni tecnologiche in grado di risparmiare costi) siano molteplici:

- ✓ non stimolare sufficientemente le imprese a ricercare e valorizzare tutte le sinergie possibili in grado di produrre vantaggi economici o competitivi;
- ✓ non coinvolgere i livelli istituzionali, perdendo l'occasione di ottenere il loro supporto (politico e finanziario);
- ✓ non offrire garanzie alla comunità locale e ai cittadini rispetto alla credibilità delle scelte, all'efficacia nella tutela ambientale e, quindi, alla capacità di promuovere un sviluppo accettabile sotto il profilo sociale (con il connesso rischio di suscitare opposizioni da parte della cittadinanza);

- ✓ non contribuire effettivamente agli obiettivi ambientali di ordine superiore, ovvero perseguiti con le politiche locali, regionali e nazionali, perdendo di fatto l'opportunità di dimostrare coerenza e valorizzare la posizione d'avanguardia del contesto produttivo e socio-economico del territorio interessato (e quindi anche di sfruttare i benefici in termini reputazionali e di immagine).

La visione olistica, invece, è in grado di amplificare i vantaggi per i diversi attori coinvolti, se questi sono capaci di operare nell'ambito di una vera e propria politica industriale per i sistemi produttivi territoriali orientata alla sostenibilità.

Sia gli attori pubblici che gli attori privati possono essere fortemente motivati verso la prospettiva APEA dai vantaggi connessi all'attuazione di questo approccio e, a maggior ragione, un soggetto misto pubblico-privato (come ad esempio un consorzio) può cogliere benefici su entrambi i fronti.

Per quanto riguarda gli attori pubblici, le principali motivazioni risiedono nella possibilità di:

- ✓ intraprendere una vera e propria "politica industriale" a livello locale (eccezione nel panorama italiano ed europeo) attivamente orientata allo sviluppo sostenibile, ad esempio promuovendo la localizzazione di alcune tipologie di attività industriali, stimolando la concentrazione di certe produzioni ad elevato impatto ambientale per meglio gestirle, rilanciando settori chiave per il sistema locale indirizzandoli alla qualità ambientale, puntare su settori "nuovi" quali le tecnologie ambientali o le energie rinnovabili, ecc.);
- ✓ supportare la competitività territoriale, rispettando le regole europee (si pensi al regime legislativo concernente gli aiuti alle imprese) e contestualmente imprimendo una spinta propulsiva sulla leva della qualità ambientale;
- ✓ concordare con il sistema produttivo le scelte che hanno influenza sugli scenari delle politiche nazionali (scelte di approvvigionamento energetico, tecnologiche, recupero dei rifiuti, obiettivi di Kyoto e del cosiddetto "20-20-20", ecc.), dimostrando la capacità del sistema locale di fornire un contributo decisivo al raggiungimento dei relativi obiettivi;

- ✓ sperimentare incentivi, semplificazioni amministrative ed agevolazioni fiscali per il sistema produttivo locale a fronte della scelta di localizzarsi nell'APEA (garantendo neutralità fiscale delle misure proposte, attraverso eventuali aggravii per le imprese più inquinanti¹);
- ✓ innovare i propri processi di pianificazione del territorio, verso un modello più aperto alla pianificazione "partecipata" e condivisa, utilizzando l'approccio APEA come un'occasione di dialogo e cooperazione con il sistema produttivo e le comunità locali);
- ✓ ricercare e mobilitare risorse esterne al territorio (es.: finanziamenti comunitari), attirare investimenti e sviluppare tecnologie e soluzioni più sostenibili, da "esportare" in altri contesti simili;
- ✓ innalzare il livello di consenso delle comunità locali, offrendo garanzie (ad esempio attraverso l'acquisizione di una qualifica APEA), favorendo la fruibilità delle aree (es.: verde, piste ciclabili) e coinvolgendo attivamente i cittadini nella pianificazione e realizzazione dell'area per garantirne la vivibilità.

Gli attori privati, rappresentanti del sistema produttivo locale, possono invece beneficiare dell'applicazione un'APEA cogliendo l'opportunità per:

- ✓ valutare ex ante le possibili soluzioni gestionali, tecniche ed organizzative per aumentare l'efficienza e ridurre i costi nella gestione degli aspetti ambientali;
- ✓ effettuare studi di fattibilità per valutare i costi e i benefici delle diverse soluzioni proposte (attraverso la definizione di obiettivi e programma di miglioramento condivisi) e dando priorità a quelle in grado di produrre risparmi e sinergie (per esempio, valutando correttamente i tempi di payback delle fonti rinnovabili e i ritorni legati alle forme di incentivo previste dalla finanziaria);
- ✓ partecipare alle linee di indirizzo delle politiche locali e negoziare le decisioni in grado di avere un impatto rilevante sul contesto socio-economico e sulla sua sostenibilità;
- ✓ ottenere incentivi, semplificazioni ed agevolazioni legate alle garanzie di operare all'interno di un'APEA (spesso la riduzione dei costi operativi non è un incentivo sufficiente alla localizzazione o all'investimento di risorse per ristrutturare la propria azienda);
- ✓ coordinarsi con le altre aziende dell'area, non solo sul piano del mero utilizzo di infrastrutture comuni, ma soprattutto per la gestione degli aspetti "immateriali": pianificazione ed attuazione di modalità ge-

¹ Si pensi a quanto realizzato dalla Regione Toscana con riferimento alle agevolazioni sull'IRAP per le organizzazioni certificate ISO o registrate EMAS.

stonali, attività amministrative, monitoraggio e registrazione degli aspetti ambientali, iniziative comuni di formazione, aggiornamento normativo, ecc.;

- ✓ ottenere miglioramenti d'immagine e reputazione sul fronte dell'impegno ambientale e fornire supporto alle iniziative di marketing delle singole imprese (attraverso campagne di comunicazione con l'esterno e con le comunità locali coordinate fra gli attori dell'APEA).

È soprattutto quest'ultimo punto ad attirare l'attenzione di molte aziende sotto il profilo competitivo, oggetto del paragrafo seguente.

2. Aree produttive, marketing territoriale e competitività

La competitività dei prodotti si gioca sempre più sulla possibilità di comunicare ed assicurare al cliente che questi provengono da contesti produttivi noti e riconosciuti come sinonimi di "eccellenza". Molti degli sforzi che negli ultimi anni sono stati attuati dal sistema produttivo nazionale nell'intento di rilanciare il cosiddetto "made in Italy" si sono basati su tentativi di valorizzare la qualità dei prodotti garantita dalla loro provenienza, ovvero in ragione del fatto che questi prodotti fossero ideati, progettati e realizzati in zone geografiche in cui giocano alcuni fattori premianti del "modus operandi" e "vivendi" italiani: la creatività, la salubrità, le tradizioni culturali e artistiche, la forte connessione con il territorio, l'attenzione alla qualità della vita, ecc. Questo sforzo di valorizzazione si è quindi alimentato con approcci più simili al "marketing territoriale" che alle strategie competitive pensate per la singola impresa. Richiamare il "luogo di origine" di un prodotto, a prescindere dalla singola impresa che lo propone, significa evocare nel cliente una serie di vantaggi e di elementi qualitativi che la produzione locale di un territorio si è costruita e guadagnata attraverso decenni, quando non secoli, di attività produttiva e commerciale. È quindi usuale osservare campagne pubblicitarie o stand fieristici mirati a legittimare sul mercato la qualità della "lana di Biella" o del "cuoio toscano", piuttosto che singoli marchi d'impresa. Proprio grazie alla capacità di presentarsi sul mercato internazionale con un'azione di comunicazione e promozionale univoca e omogenea, che molti "distretti industriali" (vera spina dorsale del sistema produttivo italiano) negli anni più recenti sono stati capaci di reggere l'urto della competizione globalizzata e della concorrenza extraeuropea. La promozione e la valorizzazione del "marchio locale" hanno consentito, da un lato, di condividere le risorse necessarie a sostenere tali azioni (che le singole piccole e medie imprese non sarebbero riuscite individualmente a mobilitare) e, dall'altro, a far sì che tutte le imprese operanti nello stesso conte-

sto territoriale potessero trarne beneficio in egual misura sotto il profilo competitivo. L'approccio dell'azione "collettiva" a livello locale per il potenziamento o il rilancio delle capacità competitive è stata sostenuta molto spesso da iniziative di natura istituzionale. Basti riferirsi al settore agroalimentare, dove un'ampia disponibilità di meccanismi di "certificazione" della provenienza, o comunque di requisiti legati all'origine territoriale dei prodotti, ha influenzato le strategie della gran parte dei comparti produttivi: si pensi ai marchi DOP, IGP, DOC, DOCG, ovvero alle diverse forme di riconoscimento del "biologico". Ma negli ultimi anni la tendenza a puntare sull'origine dei prodotti quale garanzia indiretta della loro qualità si è riscontrata anche nei settori manifatturieri, in particolar modo nella produzione di beni di largo consumo. Un esempio recentissimo è relativo al distretto industriale lombardo di *Premana*, che ha appena lanciato il proprio marchio collettivo ("firma di un distretto") per gli articoli da taglio in cui le PMI locali sono specializzate. La forte connotazione geografica di questi "marchi", inevitabile conseguenza della simbiosi dei sistemi produttivi con il proprio territorio, ha generato un interessante fenomeno di attenzione nei confronti di alcuni temi di grande attualità per il marketing, che neppure grandi imprese multinazionali hanno ancora sviluppato in modo così deciso e convinto. Si tratta della tendenza sempre più evidente nelle strategie competitive dei sistemi produttivi locali e, in particolar modo, delle aree produttive omogenee e dei distretti industriali, di valorizzare la sostenibilità ambientale delle proprie produzioni e la qualità ecologica dei prodotti offerti al mercato.

Nato come espressione del legame del prodotto "tipico" con il suo contesto territoriale, e come naturale completamento dei messaggi più tradizionali di "qualità della vita" e di "tutela della naturalità", il messaggio ecologico ha progressivamente assunto un'importanza cruciale per molti distretti e sistemi locali, che oggi vogliono utilizzare la "qualità ambientale" come leva di marketing esplicita soprattutto nei confronti dei clienti esteri.

La possibilità di associare al prodotto tipico di una certa zona geografica il concetto della "sostenibilità ambientale" si sta rivelando un fattore su cui molti contesti produttivi decidono di investire, nella prospettiva di garantirsi margini competitivi nel futuro.

Le modalità di relazione tra ambiente e competitività rappresentano l'effetto di un sistema specifico di relazioni che in dettaglio si vengono a delineare tra risorse del territorio e variabili in grado di esprimere il potenziale di attrattività e competitivo dei territori.

Sulla base di quanto definito dalla letteratura disponibile, si può fornire un dettaglio degli elementi che contribuiscono a qualificare l'ambiente di un territorio (e che abbiamo chiamato "risorse territoriali") ed i fattori che contribuiscono all'attrattività/competitività (che abbiamo identificato come

"driver della competitività territoriale"). Di seguito si elencano le categorie di variabili e successivamente si descrivono le possibili relazioni che si possono rilevare tra risorse ambientali/territoriali e variabili di competitività (intese come driver di competitività), in termini di *opportunità* (territorio come fattore di attivazione di processi virtuosi che possano accrescere la competitività di un settore/cluster/territorio) e *limiti* (territorio come fattore di ostacolo alla possibilità di supportare, o contribuire a supportare, determinate variabili di competitività delle imprese).

Tab. 1 Risorse del territorio e variabili di competitività

<i>Risorse del territorio</i>	<i>Variabili di competitività (driver)</i>
1. Patrimonio storico – culturale	a) Efficienza produttiva (nella gestione degli input di processo)
2. Identità del territorio (connotazione e tradizione produttiva di un territorio, presenza di capitale sociale, da intendersi in senso dinamico, come percorso di crescita e di possibile evoluzione)	b) Produttività del lavoro (anche rispetto a variabili immateriali – la salute dei lavoratori, vivibilità e qualità della vita..)
3. Presenza di servizi eco-sistemici	c) Immagine e reputazione del territorio (branding)
4. Qualità ambientale (sia a livello di inquinamenti globali, ma anche e soprattutto di inquinamenti locali) e patrimonio naturalistico (biodiversità)	d) Capacità innovativa
5. Estetica del paesaggio (in termini di impatto visivo legato anche alla cura del patrimonio locale)	e) Capacità di networking, cioè creare ed avvalersi di reti sia a livello locale che internazionale (una cooperazione che può configurarsi come co-competition tra le varie attività caratterizzanti una certa area)
6. Presenza di servizi ed infrastrutture in grado di assicurare la sostenibilità dei processi di produzione locali (es. APEA)	f) Qualità del capitale umano (attrattività dei talenti)

Per *patrimonio storico-culturale* si intende l'insieme dei beni materiali ed immateriali che hanno un particolare rilievo storico, culturale, estetico e

per questo costituiscono fonte di ricchezza per il territorio e per la popolazione. Questo concetto esprime l'eredità di un popolo, la memoria tangibile ed intangibile di ciò che l'uomo ha creato e trasmesso (e continua a creare e trasmettere) ai posteri. I beni materiali (che sono naturali, ambientali, paesaggistici, architettonici) comprendono anche le opere, le immagini, gli oggetti o i luoghi in cui una comunità o una porzione di essa, si riconosce.

I beni non materiali sono costituiti dalle tradizioni, le memorie dei luoghi e della comunità, le relazioni tra le persone e tra queste ed il contesto in cui esse vivono. Nello specifico è possibile parlare di patrimonio culturale come l'insieme dei beni culturali di un paese, stabilire che cosa rappresenti un bene culturale non è scontato, dal momento che spesso le diverse epoche storiche hanno sviluppato sensibilità molto differenti. Secondo la legislazione italiana, sono beni culturali tutte quelle "testimonianze materiali", pubbliche e private, che hanno un valore per la collettività di oggi, e questo a causa del loro valore artistico, storico, documentario. Inoltre, così come definito da F. Choay il patrimonio storico «designa un fondo destinato al godimento d'una comunità allargata di dimensioni planetarie e costituito attraverso l'accumulazione continua di una molteplicità d'oggetti riuniti dalla comune appartenenza al passato: opere e capolavori delle belle arti e delle arti applicate, lavori e prodotti di tutti i saperi e di tutte le capacità di fare umane» (Choay 1995). Col termine *identità territoriale* facciamo riferimento all'insieme dei sensi che un individuo o gruppi di individui attribuiscono alla appartenenza ad un contesto ambientale e territoriale, considerato nel suo insieme di elementi paesaggistici e naturalistici e di memorie individuali e collettive (heritage). Si tratta ovviamente di un concetto non assoluto ed oggettivo, ma relativo a chi attribuisce un determinato valore al luogo. In particolare è importante distinguere le percezioni "interne" degli insider, fortemente basate sull'esperienza ma anche talora prive di prospettiva, e quelle "esterne" degli outsider, che possono essere meno distorte, ma anche meno informate e più propense alla riproduzione di stereotipi. Il concetto di servizi eco sistemici ha avuto varie e a volte anche contraddittorie interpretazioni. Alcune volte il termine è stato utilizzato per descrivere il funzionamento interno degli ecosistemi (mantenimento dei flussi energetici, riciclo ecc.) ed altre volte il termine è stato riferito ai benefici per l'uomo derivanti dalle caratteristiche e dai processi degli ecosistemi (es. produzione di cibo, approvvigionamento di acqua). Attualmente viene utilizzata la definizione data dal *Millennium Ecosystem Assessment*, che si rifà alla definizione di De Groot, secondo cui i servizi eco sistemici sono «i benefici multipli forniti dagli ecosistemi al genere umano». (De Groot 2002, pp. 393-408).

Essi hanno un valore pubblico poiché forniscono agli abitanti di un territorio, benefici insostituibili, diretti o indiretti. Il *Millennium Ecosystem As-*

assessment descrive quattro categorie di servizi eco sistemici, dalle quali dipende il benessere delle persone:

- ✓ supporto alla vita (es. ciclo dei nutrienti, formazione del suolo e produzione primaria);
- ✓ approvvigionamento (es. la produzione di cibo, acqua potabile, materiali o combustibile);
- ✓ regolazione (es. regolazione del clima e delle maree, depurazione dell'acqua);
- ✓ valori culturali (es. estetici, spirituali, educativi e ricreativi).

Avere una buona dotazione di servizi ecosistemici per una regione significa avere una maggior "ricchezza" pro capite in termini di capitale naturale, ma anche una minore vulnerabilità, una maggiore salute e resilienza dei territori. La capacità di fornire questa tipologia di servizi dipende dalla configurazione spaziale e dalle caratteristiche proprie del paesaggio, per questo motivo le politiche territoriali hanno lo scopo di influenzare il paesaggio in modo tale che la prestazione di uno o più servizi eco sistemici migliori. Per esempio, creare delle zone di protezione intorno alle aree naturali può far accrescere la fauna, nelle stesse zone predisporre un accesso può incoraggiare la predisposizione di attività ricreative. Per *qualità ambientale* si intende il grado in cui le risorse naturali del pianeta (terra, aria e acqua) sono liberi dalle impurità artificiali o prodotti di scarto derivanti dalle attività umane, di conseguenza tanto più i residui dell'inquinamento sono dispersi nell'ambiente, tanto più diminuirà la qualità ambientale dell'area di interesse. È un termine generale che si può riferire a caratteristiche varie come purezza dell'acqua e dell'aria, emissioni di rumore, perdita di specie, sottospecie o varietà, tutti fattori che comportare danni a livello ecologico (degrado della funzionalità degli ecosistemi), culturale (perdita di conoscenze e tradizioni umane legate alla biodiversità) e di salute (per gli effetti che danni a risorse naturali possono apportare a chi utilizza determinate risorse). La variazione della qualità ambientale e la perdita di biodiversità possono essere spiegati attraverso il concetto di causalità: le cause generatrici primarie determinano attività antropiche che esercitano pressioni sull'ambiente ed inducono modificazioni nella sua qualità e nella quantità delle risorse naturali. Nel momento in cui si riconosce al paesaggio (ossia alla dimensione paesaggistica dell'intero territorio) una precisa funzione legata al benessere della società (la convenzione assegna al paesaggio – a tutti i paesaggi – il significato complesso di "componente essenziale del contesto di vita delle popolazioni" e lascia chiaramente intendere che la sua qualità debba essere garantita quale "elemento chiave del benessere individuale e sociale"), gli si attribuisce implicitamente un valore di bene intangibile o

immateriale (come la salute, l'aria pulita, ecc.). La qualità ambientale diventa allora, nella sua dimensione naturale ed oltre essa, fattore che compone il paesaggio (si pensi ad aree caratterizzate da discariche incontrollate e maleodoranti, i fiumi "visibilmente" inquinati che possono caratterizzare un certo territorio, le aree urbane prive di verde, ecc.). Collegato al tema ambientale risulta senza dubbio quello relativo alla presenza di servizi ed infrastrutture in grado di assicurare la sostenibilità dei processi di produzione locali. Le imprese che operano sul territorio generano impatti sull'ambiente, in particolare consumano energia, acqua, materie prime, modificano il paesaggio, generano traffico, rifiuti, rumore, emissioni in acqua e in atmosfera. Molti dei versanti su cui l'impresa può migliorare la propria sostenibilità sono legati ad impatti ambientali che si producono a livello locale o regionale, in questo senso le imprese sono chiamate ad affrontare le problematiche ambientali misurando le proprie azioni su parametri di sostenibilità locale. Per limitare gli impatti della produzione è necessario predisporre infrastrutture e servizi di supporto alle imprese a livello locale che ne favoriscano anche la competitività. Agendo a livello locale è possibile promuovere soluzioni comuni, per risolvere i più urgenti e gravosi problemi ambientali, ad esempio la dotazione infrastrutturale dei depuratori consortili agevola il sistema industriale nella riduzione dell'impatto ambientale. Tra i servizi ambientali di interesse vi sono, per l'appunto, le APEA, oggetto specifico della presente trattazione. Come abbiamo visto, queste aree rappresentano per le imprese un'opportunità d'insediamento di eccellenza in quanto offrono economie di scala, infrastrutture e servizi comuni, una gestione ambientale condivisa e partecipata, una riduzione dei costi per l'approvvigionamento idrico ed energetico e contribuiscono alla modificazione ed al miglioramento dei paesaggi industriali. L'ambiente come *paesaggio*, nel suo senso estetico, infine, non è da intendersi come "la bella veduta", non è il panorama, ma è un carattere distintivo dei luoghi, come questi sono percepiti da un osservatore. All'identità estetica del paesaggio appartengono sempre la natura e la storia, ed ognuna in un nesso inseparabile con l'altra, ad esempio concorrono sia fattori non creati dall'uomo, sia le azioni con le quali l'uomo segna e modifica l'ambiente in cui si trova a vivere o col quale entra in contatto. La qualità visiva di un paesaggio dipende dall'integrità, dalla rarità dell'ambiente fisico e biologico, dall'espressività e leggibilità dei valori storici e figurativi, e dall'armonia che lega l'uso alla forma del suolo. Di conseguenza è possibile definire l'impatto visivo come il grado di percezione, da parte di un osservatore, delle modifiche apportate dall'intervento umano su un determinato territorio. Il grado dell'impatto visivo dipende da molteplici fattori, come la difficoltà del paesaggio preesistente ad accogliere i nuovi elementi, oppure, al contrario, la sua capacità ad integrarsi con essi. Passando alla qualificazione delle risor-

se di competitività, queste derivano dalle discipline economiche e sono state rilette in chiave di potenziale relazione con i fattori qualificanti il paesaggio sopra descritti. Un primo driver potenziale di competitività è identificabile nell'efficienza produttiva di una certa area territoriale (sia essa un'APEA, una zona industriale gestita da un consorzio produttivo, un distretto, una filiera locale, ecc.). L'efficienza produttiva si riferisce alle modalità di utilizzo dei fattori di produzione all'interno di un dato processo e la sua entità è dipendente dalla disponibilità di tali fattori, dal loro costo, dalla loro accessibilità, dalla tecnologia disponibile nel mix di tali input produttivi, nella capacità del management di gestire e controllare tale mix. L'efficienza produttiva si misura attraverso il rapporto tra la quantità di output e le quantità di uno o più input utilizzati per la produzione; maggiore risulta l'efficienza nell'utilizzo delle risorse disponibili (input), maggiore risulta la competitività del sistema di riferimento. Nel nostro lavoro consideriamo l'efficienza legata esclusivamente alla disponibilità di fattori materiali utilizzati nell'ambito del processo di produzione ed ai relativi costi di accessibilità per il loro utilizzo, nonché la capacità di un dato sistema produttivo di sfruttare vantaggi legati alle economie di agglomerazione (sia nella forma di economie di scala, che di economie di localizzazione) o alla riduzione di costi produttivi indotti da una efficiente integrazione tra fasi diverse di una data filiera produttiva. Dall'efficienza produttiva (intesa come sopra descritta), si tiene invece separata la produttività del fattore lavoro. Questa variabile corrisponde alla quantità di lavoro necessario per produrre un'unità di un bene specifico. La crescita della produttività dipende dalla qualità del capitale fisico, dal miglioramento delle competenze e della manodopera, dalla forma di organizzazione sviluppata da parte di una impresa, dal risparmio dei costi fissi legati all'utilizzo di capitale umano. Maggiore risulta la produttività del lavoro, maggiore è la capacità di una data entità (sia essa impresa, cluster, territorio, ecc.) di risultare competitivo. La produttività del lavoro può essere influenzata da variabili immateriali, che possono agire più o meno direttamente sul livello di soddisfazione dei soggetti che operano all'interno di una certa organizzazione e che possono influenzare il rendimento del capitale umano. Tra questi fattori immateriali, particolarmente interessanti sono quelli che riguardano il rapporto tra lavoratori ed ambiente di lavoro, sia relativamente ai rapporti interni alle organizzazioni (es. settore con elevato livello di tutela dei diritti, caratterizzato da una particolare attenzione alla prevenzione in termini di sicurezza e salute dei lavoratori), sia esterni ad esse (vivibilità di un certo contesto, miglioramento della qualità della vita, ecc.). Una terza variabile di competitività si riferisce all'immagine e reputazione di un territorio (branding). È del tutto evidente, infatti, come variabili territoriali quali la dimensione della "qualità ambientale" o la dimensione estetica influenzino l'attrattività di un territorio, so-

prattutto attraverso la pratica del cosiddetto place branding, ovvero l'applicazione delle strategie e delle tecniche di marketing dell'immagine e dei brand allo sviluppo di un territorio, in funzione delle sue esigenze di attrazione di attori economici esogeni: turisti, investitori, migranti. L'immagine di un territorio (di una città, di una regione etc.) riflette e sintetizza esperienze e visioni degli individui e di gruppi sociali. Questi elementi di "immagine" e di reputazione del territorio, legati alla dimensione ambientale e paesaggistica, influiscono sulla competitività/attrattività del territorio in quanto si traducono in reputazione ed immagine dell'impresa e dei suoi prodotti. In letteratura si parla di *country of origin effect*. Questi effetti, legati tradizionalmente ad una qualche reputazione di qualità del territorio, oggi sembrano rafforzati nella prospettiva delle *economie esperienziali*, in cui assume rilevanza nuova il *cultural consumption*, da intendersi nel significato di ricerca di un contenuto culturale, ambientale e sociale nei prodotti di un territorio (oltre che di consumo della cultura locale come "prodotto"). Ulteriore tradizionale variabile in grado di fornire un vantaggio competitivo è data dal livello di capacità innovativa riconosciuta ad una impresa, ad un territorio, ad un certo settore o a un distretto/filiera. La capacità innovativa può interessare sia la sfera tecnica (in questo caso è la produzione ad essere coinvolta), che quella organizzativa (riguardante l'implementazione di nuove forme di management e di gestione d'azienda). L'innovazione a carattere tecnico può poi interessare il processo (con conseguente produzione di un certo output con minori input) o il prodotto (con un miglioramento di beni e servizi esistenti e/o la realizzazione di nuovi da immettere sul mercato). Il risparmio di costo che può derivare da una migliore organizzazione del lavoro, da una migliore gestione dei processi e delle relazioni (sia interni che esterni alle imprese), da un più efficiente processo di produzione, rappresentano una fonte di vantaggio competitivo, così come maggiore competitività può derivare dalla realizzazione di un nuovo prodotto da inserire sul mercato che vada a soddisfare nuovi target di domanda. Nell'ambito delle dinamiche territoriali e di filiera, inoltre, assume particolare rilevanza il sistema di relazioni che un'impresa può venire a costruire con altri attori (su scala locale e globale), siano essi altri operatori economici, che attori pubblici e *policy maker*. In questo senso la creazione di reti (networking) può rappresentare una fonte importante di vantaggio competitivo. La capacità di networking permette una maggiore facilità di accesso alle informazioni, permette di migliorare l'integrazione dei processi a livello di filiera produttiva, facilita l'attivazione di forme cooperative con attori pubblici di governo stimolando l'avvio di processi innovativi, crea le condizioni per una *co-opetition* tra imprese in grado di dare valore aggiunto ad un determinato sistema produttivo, accrescendone il potenziale di attrattività. Da ricordare che nei distretti industriali la presenza di capitale sociale relazionale rap-

presenta un fattore tradizionale di vantaggio competitivo, che rende il territorio di insediamento del distretto un vero e proprio fattore produttivo, in grado di agire positivamente sia sull'efficienza statica che dinamica delle imprese localizzate nel distretto. Infine un ultimo fattore in grado di accrescere la competitività di un certo territorio è la disponibilità di un capitale umano di qualità. Sebbene nella storia della civiltà industriale e preindustriale i beni siano tipicamente collegati all'idea della materialità, è opinione diffusa che la componente immateriale, o intangibile, del sistema economico abbia ormai assunto un ruolo estremamente importante. Oggi l'area della "immaterialità" viene considerata decisiva ai fini del successo aziendale ed il capitale umano rientra tra questi elementi; si ritiene, infatti, che abbia un peso essenziale nel determinare le risultanze dei processi competitivi d'impresa, ma anche dell'intera economia di un paese e del più ampio sistema economico sociale. Per la prima volta il termine capitale umano è stato utilizzato dall'economista Theodore Schultz, intendendo con questo concetto l'insieme di conoscenze, competenze, abilità, emozioni, acquisite durante la vita da un individuo e finalizzate al raggiungimento di obiettivi sociali ed economici, singoli o collettivi. Vari sono gli studi che sostengono la tesi per la quale la qualità del capitale umano è una risorsa importante per la crescita economica. La qualità del capitale umano viene misurata secondo varie metodologie: fino ad oggi normalmente si pensava che passasse molto la popolazione in possesso di una laurea, ma studi più recenti hanno mostrato che questa modalità di misura riesce ad includere solo una parte di ciò che si intende per capitale umano. Infatti è importante tenere in considerazione che la capacità e la qualità di una persona dipendono molto anche dalle esperienze che ha accumulato nel tempo, la creatività, l'intelligenza, e la capacità imprenditoriale. In linea con quest'ultima visione, c'è una misura alternativa del capitale umano basata sull'occupazione, in maniera particolare quelle occupazioni che creano la così detta "classe creativa" ovvero "i talenti" che includono ad esempio l'ingegneria, le arti, la cultura, le scienze. Per attrarre il capitale umano, ed in particolare i talenti, in una regione, si può fare leva sia su aspetti "di mercato" – come il lavoro, le opportunità economiche e finanziarie – che su fattori di "non mercato" – in particolare la qualità della vita, la natura, la cultura ed i servizi presenti. Di conseguenza studi dimostrano che le regioni che hanno un ambiente che favorisce la crescita di talenti sono in grado di attrarre ancora più lavoratori qualificati. Sulla base delle qualificazioni dei concetti di ambiente/territorio, da un lato, e competitività dall'altro, sopra fornite, nella tabella che segue vengono tracciate brevemente le modalità di interazione tra le diverse componenti in termini di opportunità e limiti.

Tab. 2: Risorse, opportunità e limiti

Risorsa dell'area territoriale	Opportunità per	Limite per
<i>Patrimonio storico-culturale</i>	<i>Reputazione del territorio (branding)</i> <i>Qualità del capitale umano (attrattività dei talenti)</i>	<i>Efficienza produttiva (nella gestione degli input di processo)</i> <i>Capacità innovativa</i>
<i>Identità del territorio (connotazione e tradizione produttiva di un territorio, presenza di capitale sociale, ecc.)</i>	<i>Efficienza produttiva (nella gestione degli input di processo)</i> <i>Produttività del lavoro (anche rispetto a variabili immateriali, come la salute dei lavoratori, vivibilità, qualità della vita, ecc)</i> <i>Immagine e reputazione del territorio (branding)</i> <i>Networking</i>	<i>Networking</i>
<i>Presenza di servizi ecosistemici</i>	<i>Efficienza produttiva (nella gestione degli input di processo)</i> <i>Capacità innovativa</i>	
<i>Qualità ambientale (sia a livello di inquinanti globali, ma anche e soprattutto di inquinanti locali) e patrimonio naturalistico</i>	<i>Produttività del lavoro (anche rispetto a variabili immateriali, quale la salute dei lavoratori, vivibilità e qualità della vita, ecc.)</i> <i>Capacità innovativa</i> <i>Immagine e reputazione territorio (branding)</i> <i>Qualità del capitale umano (attrattività dei talenti)</i>	<i>Efficienza produttiva (nella gestione degli input di processo)</i>
<i>Estetica del paesaggio (in termini di impatto visivo legato anche alla cura del patrimonio locale)</i>	<i>Produttività del lavoro (anche rispetto a variabili immateriali, quale la salute dei lavoratori, vivibilità, qualità della vita, ecc.)</i> <i>Immagine e reputazione del territorio (branding)</i> <i>Qualità del capitale umano</i>	<i>Networking</i>
<i>Presenza di servizi ed infrastrutture in grado di assicurare la sostenibilità dei processi di produzione locali (es: APEA).</i>	<i>Efficienza produttiva (nella gestione degli input di processo)</i> <i>Immagine e reputazione del territorio (branding)</i> <i>Capacità innovativa</i> <i>Networking</i>	

La distintività del patrimonio storico-culturale può rappresentare un fattore determinante del branding territoriale (si pensi a quanto avviene nelle filiere agroalimentari, i cui prodotti sono stati associati a specifici territori, caratterizzati da determinate tradizioni produttive e identificati con appositi marchi), così come può fungere da fattore di attrazione per nuovi talenti (basti pensare alla soddisfazione di poter trovare un impiego e al contempo vivere in un'area urbana ad elevato pregio storico). Questo stesso patrimonio però può rischiare, ogniqualvolta si configurino situazioni di eccessiva "tutela", di divenire un freno alle opportunità delle imprese locali di avviare processi innovativi o limitare le opportunità di rendere più efficiente un certo processo produttivo.

La forza identitaria di un territorio, con una specifica vocazione produttiva e basato su importanti relazioni tra i vari attori locali, può favorire il consolidamento di reti tra attori che operano nello specifico settore produttivo caratterizzante (o i cui interessi ruotano intorno a questo), può accrescere la visibilità di un dato territorio in modo da associare i prodotti di una certa area con il patrimonio materiale ed immateriale che la tradizione locale si porta dietro, con riflessi positivi sia sull'efficienza produttiva, che sulla produttività del capitale umano. Naturalmente l'identità territoriale deve essere accompagnata da una apertura degli attori economici e sociali verso l'esterno; se l'identità rischia di trasformarsi in chiusura verso il resto del mondo, allora l'effetto che si rischia di produrre è quello di una diminuzione della capacità di attrarre attori esogeni o di collegarsi ad essi in rapporti di rete (in questo senso, rispetto alla dimensione "identità", il networking si configura sia come opportunità che come limite). La presenza di servizi ecosistemici rappresenta una componente di paesaggio che ragionevolmente può agire positivamente, sia sulla modalità di gestione degli input di processo (supportando parte dei costi di mitigazione degli effetti negativi che consumi di risorse e rilasci producono), sia sull'attivazione di processi innovativi che facciano leva proprio su determinati servizi. In modo analogo può agire sull'attivazione di processi di innovazione anche la qualità ambientale, che può in questo senso divenire fattore distintivo di un certo sistema produttivo o di una certa filiera ed accrescerne la visibilità (anche in chiave di branding). Certamente un contesto salubre, naturale, e in grado di garantire salute e vivibilità a chi sceglie di insediarsi rappresenta un elemento di attrazione rilevante per nuovi lavoratori, così come può favorire una maggiore affezione al lavoro (accrescendo la produttività). Mantenere un ambiente di qualità, tuttavia, può cozzare con interessi legati al risultato economico (ad esempio nel momento in cui si impone alle organizzazioni di dover sostenere costi per limitare i loro impatti ed internalizzare i costi derivanti dal potenziale inquinamento). Complementare alla qualità ambientale si pone, sul piano percettivo, l'estetica del paesaggio, che può for-

nire a chi lavora (e/o vive) in un certo contesto un piacere che si riflette sulla sua produttività e sulla sua scelta di impiego (lavorare in un posto "bello" è ovviamente preferito ad un contesto di minore valenza estetica). La bellezza estetica, inoltre, può permettere di identificare in modo inequivocabile un territorio e le sue produzioni (si pensi ad esempio a ciò che avviene per alcune aree a vocazione vitivinicola, in cui si ha una perfetta connessione tra bellezza estetica del paesaggio luogo di produzione, caratteristiche del prodotto e marchio che lo rappresenta). Anche in questo caso il rischio si manifesta in un eccessivo mantenimento e tutela di fattori estetici che rendono il paesaggio autoreferenziale senza stimolare né innovazione né interazioni con l'esterno.

Ultimo aspetto infine è dato dalla presenza di servizi ed infrastrutture per la sostenibilità che, oltre a supportare le imprese del territorio aumentando l'efficienza di utilizzo delle risorse, stimola l'innovazione di processo, il networking tra imprese che possono sfruttare certi servizi e, in ultima istanza, accrescere l'immagine del territorio e delle filiere che locali, perché identificate come particolarmente virtuose.

3. La certificazione come opportunità di valorizzazione competitiva per le aree produttive

Come per la "denominazione d'origine", anche per la qualità ambientale lo strumento di valorizzazione competitiva oggi preferito sembra essere quello della certificazione e del marchio di eccellenza, meglio se riconosciuto da una parte terza indipendente rispetto al sistema territoriale.

In tale prospettiva, va in primo luogo sottolineato come alcune regioni italiane stiano puntando su una normativa APEA molto orientata all'approccio volontario ed alla possibile valorizzazione competitiva dell'eccellenza ambientale attraverso il rilascio di un riconoscimento alle aree che si impegnano maggiormente su questo fronte. A questo proposito, l'esperienza senz'altro più avanzata è quella della Regione Toscana, che oltre ad aver varato un regolamento per il riconoscimento delle APEA (sulla base di criteri minimi e facoltativi, i quali danno luogo all'attribuzione di un punteggio sulla cui base viene concesso un riconoscimento), ha recentemente pubblicato delle linee guida per lo sviluppo di un percorso che possa sfociare in questa forma di certificazione volontaria. Entro il 2012 il sistema dovrebbe entrare a regime, con l'emanazione e l'attuazione dei criteri e delle modalità di verifica della sussistenza dei requisiti per il riconoscimento.

In questa stessa ottica, ha destato molto interesse la recente evoluzione della certificazione ambientale EMAS – *Eco Management and Audit Scheme* – che in Italia ha dato luogo ad uno schema di riconoscimento degli

ambiti produttivi omogenei. Originariamente concepiti come destinati alla sola certificazione di singole organizzazioni, i requisiti dell'EMAS sono stati rivisitati in chiave di "sistema produttivo" dal comitato "Ecolabel-Ecoaudit" (organismo competente italiano) e dall'ISPRA (l'ex "Agenzia Nazionale per l'Ambiente"), al fine di definire un'iniziativa sperimentale in vista della imminente revisione del relativo regolamento comunitario.

Si tratta di uno schema piuttosto semplice nei contenuti, ma estremamente innovativo e dalle grandi potenzialità nella logica del "marketing ambientale". Sulla base di una posizione ufficiale, emanata dallo stesso comitato, oggi è possibile per un ambito produttivo omogeneo (ad es.: un distretto industriale, un'area di produzione di un alimento biologico o "tipico", una zona turistica...) richiedere un "attestato" che riconosca ufficialmente l'impegno alla tutela dell'ambiente nel contesto locale ed alla diffusione dell'eccellenza ambientale fra le imprese che vi operano. Qualunque gruppo di produttori appartenenti ad un "ambito omogeneo" può, insieme alle associazioni di rappresentanza ed alle istituzioni locali, dar vita ad un organismo di promozione locale, il quale dovrà garantire lo sviluppo e l'attuazione di una serie di attività e iniziative a favore della sostenibilità ambientale. L'organismo di promozione, ad esempio, si deve occupare di valutare i problemi ambientali più rilevanti per l'ambito produttivo locale e di attivare e sostenere programmi per il loro miglioramento, misurando i risultati raggiungibili con opportuni obiettivi ed indicatori. Fra le azioni richieste dalla posizione del comitato "Ecolabel-Ecoaudit" e dell'APAT vi sono anche la redazione di una politica ambientale condivisa da tutti gli attori locali, l'attuazione di attività di supporto per le singole imprese che intendano migliorare le proprie prestazioni ambientali ed eventualmente conseguire individualmente una certificazione EMAS, nonché l'erogazione di servizi per la gestione delle principali problematiche ambientali locali (es.: depurazione delle acque, risparmio energetico, ma anche servizi immateriali come la formazione ambientale dei lavoratori). Non manca, infine, un requisito particolarmente coerente con l'approccio al "marketing territoriale": viene infatti richiesto che l'"organismo di promozione" sviluppi, in via permanente e continua, iniziative di comunicazione ambientale verso gli interlocutori esterni ed interni all'ambito territoriale, al fine di rendicontare sulle attività svolte, sui risultati raggiunti e sugli impegni futuri nel perseguimento della sostenibilità locale. Se un "organismo di promozione" creato in un'area industriale, o da un consorzio di produttori alimentari di un prodotto tipico locale, dimostra di aver correttamente attuato i requisiti previsti e di saper raggiungere traguardi di miglioramento continuo delle prestazioni ambientali, allora può chiedere ed ottenere l'attestato EMAS, quale riconoscimento dell'eccellenza ambientale dell'ambito produttivo territoriale. L'attestato EMAS viene rilasciato dal comitato "Ecolabel-Ecoaudit", do-

po l'esito positivo di un'approfondita valutazione svolta da un verificatore opportunamente accreditato. Questo riconoscimento altamente innovativo, messo a punto dalle istituzioni italiane come "esperimento" su cui basare un'eventuale ampliamento degli obiettivi del regolamento EMAS comunitario, è stato oggi ottenuto da alcuni ambiti produttivi omogenei, primi fra tutti il distretto cartario di Capannori (LU) e il distretto del mobile di Pordenone. Molte altre aree produttive e distretti, cuore della tradizione produttiva italiana, si stanno muovendo in questa prospettiva, ottenendo il riconoscimento e tracciando un percorso di eccellenza sempre più allettante sul piano competitivo: l'area industriale chimica del Ravennate, il distretto tessile di Prato, il distretto della concia e della lavorazione del cuoio di Santa Croce sull'Arno (Pisa), il comprensorio territoriale della produzione chimico-farmaceutica di Latina. Non a caso, l'approccio della competitività territoriale su cui si fonda il riconoscimento dell'attestato EMAS è fortemente sostenuto da molte regioni italiane (Emilia Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Sardegna e Toscana) che attraverso un network denominato CARTESIO – Cluster Aree Territoriali e Sistemi d'Impresa Omogenei – stanno caldeggiando una modifica del regolamento comunitario per rendere questa innovazione applicabile su scala europea.

Altri strumenti di "marketing ambientale" basati sulla certificazione, infine, si stanno affiancando all'attestato EMAS, focalizzandosi però in modo molto più specifico sulle garanzie che possono premiare un prodotto tipico locale in relazione al suo ridotto impatto sull'ambiente. Questo tema è di particolare interesse per il Ministero dell'Ambiente e del Ministero dello Sviluppo Economico, che nel 2011 hanno firmato un protocollo di intesa con le regioni della rete CARTESIO finalizzato all'istituzione di uno schema per la qualificazione ambientale dei prodotti del Made in Italy, che dovrebbe entrare in vigore a pieno regime con l'emanazione di un regolamento, prevista entro il 2012. Alla base di questa strategia, di matrice comunitaria, vi è l'obiettivo prioritario della sensibilizzazione del consumatore, in maniera tale da permettergli di esprimere preferenze d'acquisto orientate ai prodotti ed ai servizi più ecologici e, in generale, in grado di garantire prestazioni "sostenibili" (e quindi anche accettabili sotto il profilo sociale, etico, della sicurezza e salute del consumatore, ecc.). Perno di questa strategia, ancora una volta, possono essere i sistemi di certificazione delle performance ambientali dei prodotti. È interessante notare, a questo proposito, che anche molte aree produttive configurabili come APEA si stanno interessando allo schema per qualificare e valorizzare sotto il profilo competitivo i propri prodotti.

Green Marketing 2.0: un cambio di paradigma

di Piergiorgio Degli Esposti

*Non si può risolvere un problema con la
stessa mentalità che lo ha generato.
Albert Einstein.*

Introduzione

Dopo una introduzione alla nascita e diffusione di quello che viene generalmente definito come stile di consumo green, la nostra attenzione sarà rivolta alla lettura ed interpretazione delle caratteristiche del green consumer nella società contemporanea, allo scopo di comprendere in che modo la sfera del consumo possa venire reinterpretata in un'ottica positiva e non solo analizzata dal punto di vista del mero consumismo. Per farlo sarà necessario comprendere come sia in atto una doppia tensione, di upgrade valoriale da un lato e di downgrade commerciale dall'altro, dei tradizionali meccanismi legati al marketing, al consumo ed alla produzione.

Il concetto di green marketing 2.0 non vuol proporre l'ennesimo neologismo quanto, piuttosto, esser il tentativo di superare le contraddizioni che il marketing contemporaneo attraversa, ben consapevoli del fatto che buona parte del problema risieda nell'applicazione di modelli i quali possono contenere o meno i presupposti per un cambiamento sistemico.

1. La genesi verde

L'uomo e la natura hanno da sempre vissuto un rapporto simbiotico, ma al tempo stesso conflittuale. Il pensiero ecologico, in fondo, è un pensiero che accompagna da sempre l'evoluzione biologica e lo sviluppo storico dell'uomo perché fa parte del modo naturale di vivere l'ambiente. Consumare senza sprecare, utilizzare senza danneggiare, progredire senza distruggere. E tutto vissuto e praticato all'interno di un tempo ciclico, fondatore e portatore di una ritualità che implica, nel profondo, il rispetto e la sostenibilità delle risorse (Donati 2011). Il pensiero occidentale per molto tempo si è basato sulla nozione darwiniana di selezione naturale e sulle capacità di

adattamento delle differenti specie fondando, su questo, le ragioni del modello di sviluppo industriale.

La coscienza "verde" non è frutto solo del particolare momento storico che si sta attraversando, ma ha dei precursori come la quasi totalità dei fenomeni societari. George Catlin, pittore e scrittore, fu il primo ad occuparsi della preservazione dei paesaggi naturali; è del 1832 il suo *Contemplations on the probable extinction of buffaloes and Indians*. Catlin incarnò tre idee fondamentali per la preservazione della *wilderness*: fu contrario alla teoria cornucopiana sull'inesauribilità delle risorse; predisse che parallelamente al crescere della civiltà – o meglio con il crescere del tasso d'urbanizzazione – ci sarebbe stato un crescente interesse per la natura; suggerì la creazione di un "Parco della Nazione" come risultato di una politica governativa più incline alla preservazione ambientale. Anche il filosofo e scrittore Henry David Thoreau ed il naturalista-geologo John Muir esercitarono un'enorme influenza sui primi movimenti ecologisti tra gli anni 1830 e 1850: figli del Trascendentalismo – scuola di pensiero che riconosce nell'incontro tra la società e la natura il mezzo per l'esaltazione dell'uomo – influenzarono, insieme al poeta, saggista e filosofo Ralph Waldo Emerson, l'opinione pubblica dell'allora middle-class molto cara a Roosevelt primo, tra i presidenti U.S.A., ad attuare una politica di conservazione delle risorse naturali.

Dalla metà degli anni '60 le idee di questo movimento vennero riprese attraverso la creazione di aree naturali negli U.S.A all'interno delle quali l'uomo non poteva risiedere stabilmente. In questo periodo anche la spinta della contro cultura hippie e la diffusione di uno spirito di rivolta giovanile contribuirono ad un aumento dell'attenzione a livello sociale e politico di quelle che possono definirsi premesse della visione ecosostenibile contemporanea e che, secondo Campbell, affondano le radici nella filosofia postmoderna ed in quella New Age. (Cfr. Campbell 2007).

Storicamente le prime azioni politiche rivolte alle problematiche ambientali sono state, per ovvie ragioni, riservate alla tutela e preservazione di aree naturali con lo scopo di proteggere un patrimonio collettivo dai processi di urbanizzazione ed industrializzazione.

Allora lo sviluppo industriale e la tutela dell'ambiente procedevano su due binari distinti e si tendeva a concedere maggiore attenzione al primo declassando a problema marginale il secondo.

Dagli anni '70 in poi, si evidenzia una seconda fase nel fenomeno di attenzione all'ambiente ed alle ricadute del processo di produzione-consumo a livello socio-ambientale, definibile come fase della regolazione. Lo smaltimento dei rifiuti e l'inquinamento atmosferico entrano a fare parte delle tematiche. È nel 1970, con il primo Earth Day, imponente manifestazione di tutte le correnti green a tutela dell'ambiente, che il fenomeno diviene di massa. Grazie a questa mobilitazione pubblica nasce negli USA l'EPA, *Environmental Protection Agency*, il primo ministero dell'ambiente al mondo,

voluto da Richard Nixon (Masi 2010). Il primo Partito verde della storia nacque in Australia nel 1972, precisamente in Tasmania (il "Gruppo Tasmania Unita" – United Tasmania Group, U.T.G.), mentre in Europa il primo partito ambientalista fu fondato in Gran Bretagna nel 1973 (dapprima nominato People, poi Ecology Party ed infine Green Party).

I decenni successivi, anni '80 e '90, si caratterizzano prevalentemente per lo spostamento di centralità dalla produzione al consumo, con il conseguente incentivo, da parte del sistema economico, ad un maggior consumo. In questa fase, che potremmo definire politica, di particolare interesse è la nascita e diffusione dei partiti "verdi" con una diversa strategia politica: le questioni ecologiche vengono progressivamente portate all'interno di sedi istituzionali, prima a livello di singole nazioni poi, progressivamente, nel vecchio continente, all'interno del parlamento europeo. Nonostante il discreto successo politico di questi movimenti, l'attenzione ai consumi green resta molto marginale e relegata ad una nicchia di consumatori: ciò che appare evidente nel fenomeno di attenzione e tutela dell'ambiente è, da un lato, l'inizio di un processo di spettacolarizzazione delle tematiche green, dall'altro, il fenomeno conosciuto e definito come greenwashing.

Il push del marketing era prevalentemente rivolto, da un lato, ad incentivare il consumo, dall'altro, ad una progressiva delocalizzazione¹ della produzione. Il processo di delocalizzazione vede il suo apice a partire dai primi anni del 2000: incentivato dai flussi di globalizzazione, pone come elemento centrale l'attenzione politica e consumeristica sul tema della mobilità, l'emissione di CO₂ e l'impatto ambientale del sistema economico, anche se, a livello macro, ancora si parla prevalentemente di greenwashing e non di vero e proprio green marketing. Solo dopo la tragedia dell'11 Settembre 2001, con i cosiddetti movimenti No Global e quelli ecologisti – Green Peace e quelli afferenti all'ecologista e attivista Vandana Shiva in primis – e con l'inizio della presidenza Obama, il tema dei consumi green diviene sempre più centrale ed esce progressivamente dal mercato di nicchia per diventare vero e proprio movimento culturale: critico di un sistema di sviluppo e consumo da un lato, appetibile ed accattivante per una sempre più larga fascia di consumatori dall'altro.

La responsabilità sociale d'impresa, l'impatto ambientale del modello di sviluppo, le riflessioni sulla decrescita (Latouche 2011) e lo sviluppo sostenibile, i movimenti di consumatori critici, divengono i temi centrali del dibattito politico e del marketing, costringendo la politica, l'impresa, la distribuzione a ragionare in termini di greenmarketing autentico e non solo di sue simulazioni.

¹ Tale processo vedrà il suo apice nei primi anni del ventunesimo secolo.

2. Caratteristiche del green consumer

In tale contesto, se il profitto deve essere e restare il cuore del business, è chiaro debbano cambiare le modalità per ottenerlo. La creazione di valore da parte delle aziende deve configurarsi in relazione a tutti i suoi stakeholders. Pertanto il marketing, strumento principe per realizzare questo valore condiviso, è il viatico per instaurare relazioni virtuose tra azienda e portatori di interesse in grado di assicurare duraturi risultati economici non svincolati, però, da quelli di generale interesse sociale. Mai come oggi il nesso tra queste due sfere dell'agire è evidente e ne deriva che il profitto economico non può porsi in contrasto con la creazione di valore per la società.

Secondo Foglio il marketing ecologico ha «l'obiettivo di produrre e vendere tenendo conto degli imperativi ecologici, mentre l'ecologia condizionerà il modo di pensare, di produrre, di gestire, di comunicare, di promuovere, di vendere ed in questo senso il marketing ecologico si pone come l'attività che studia gli aspetti connessi a prodotto, produzione, commercializzazione, comunicazione, promozione per ridurre l'impatto ambientale salvaguardando l'ambiente e tutelando al tempo stesso la salute del consumatore» (Foglio 2008, pp. 123-124).

Il cosiddetto green consumer è un mutevole e variegato attore sociale che si muove praticando scelte di consumo poliedriche e di natura complessa. Lungi dal poter essere considerato un target nella maniera classica del termine, rappresenta piuttosto lo stile di consumo, ovvero un insieme di comportamenti e pratiche espressioni di una visione politica del mondo, di preferenze di stile e di gusti, veicolati dalla compresenza, nelle scelte e nei comportamenti di consumo, di tre capitali: sociale, culturale ed economico (Bourdieu 2005). Le caratteristiche principali di questi soggetti consumatori derivano sostanzialmente da due macro caratteristiche: l'essere prosumer e l'aver un atteggiamento critico nei confronti dei modelli di sviluppo proposti dalla società contemporanea. Prosumer è la crasi di "produttore e consumatore" ed indica il ruolo attivo che determinati soggetti vogliono avere nel processo di consumo: essi intendono svincolarsi dal ruolo di mero consumatore e reclamare di entrare a pieno titolo nel processo di creazione del valore offrendo ore di lavoro gratuito a favore ed a sostegno di quella che considerano la loro passione. Spesso sono molto fedeli a determinati marchi e si aggregano secondo logiche comunitarie. Si tratta di consumatori che presentano un medio alto livello di alfabetizzazione tecnologica, un discreto capitale sociale e culturale, buona disponibilità di tempo: sono in grado di coinvolgere ed influenzare altri che, come loro, desiderano giocare un ruolo da protagonisti nel processo di consumo.

Amano scoprire, modificare, elaborare, personalizzare i loro acquisti ed in genere sono anche i primi adattatori di determinati beni. L'abbondanza di prodotti omologati a disposizione dei consumatori tradizionali e la crescen-

te crisi economica, spingono molti soggetti a reinventarsi non solo modalità di fruizione di determinati oggetti, ma anche modalità distributive o funzioni sostitutive per prodotti di utilizzo quotidiano. In questo contesto l'evoluzione tecnologica e la digitalizzazione degli oggetti di consumo, rappresentano un'enorme opportunità per i prosumers, non solo dal punto di vista della reinterpretazione creativa dei significati e degli immaginari che il mondo degli oggetti offre (Douglas 1984), ma anche e soprattutto dal punto di vista dell'empowerment informativo. Il prosumer digitale è connesso ed informato e solo apparentemente può sembrare vittima di un processo di manipolazione da parte delle corporation globali (Fucks 2001): in realtà sfruttando i processi di convergenza culturale (Jenkins 2007), la cultura del remix (Lessing 2009) e l'intelligenza collettiva (Levy 1998), partecipa attivamente al processo di consumo. Altra caratteristica del green consumer è l'aspetto critico e la sua attenzione alla ecosostenibilità. I prosumers considerano l'atto di consumo prima di tutto come un'azione politica: sono informati e connessi, pur non avendo necessariamente un alto livello di conoscenze tecnologiche utilizzano la rete (internet) e le reti (di mutuo aiuto) come il principale strumento di trasmissione delle informazioni e del valore. Ritengono che le imprese prima che una finalità economica debbano avere una funzione sociale e sono quindi molto attenti alla cosiddetta RSI (responsabilità sociale di impresa). Esigono prodotti giusti ed equi perché credono che un altro modello di sviluppo sia possibile. Sono molto attenti alle ricadute delle loro azioni dei loro acquisti e criticano la società del consumismo, dello spreco ed amano riutilizzare prodotti e riciclare materiali. Non considerano l'obsolescenza di prodotti come un disvalore, anzi recuperano il valore della patina (Codeluppi 2001) come simbolo dei capitali precedentemente citati: si impegnano a trovare alternative all'obsolescenza programmata dei loro acquisti. Sono coesi e capaci di mobilitarsi a sostegno di cause sociali, sia in rete che nelle piazze: esempi a livello globale sono i numerosi movimenti dal basso che utilizzano la rete come cassa di risonanza, ma che vivono e si diffondono sul territorio con lo scopo di promuovere una visione critica ed alternativa di sviluppo (*Occupy Wall Street*, prima, *Occupy the World* poi, o il movimento No Tav della val di Susa sono alcuni esempi). In genere non amano i prodotti di marca ma sono favorevoli e disposti a premiare le marche che compiono scelte politiche a favore delle loro cause.

La società olandese Trendwatching.com ha pubblicato nel marzo 2009 uno studio dal titolo *Eco-Bounty. From Eco-Frugal to Eco-Metering, future profits will be green*, all'interno del quale vengono descritte le tendenze caratterizzanti il nuovo consumatore green:

- ✓ *eco-frugal*: la crisi economica ha ridotto il numero di persone disposte a pagare un premium price per acquistare prodotti verdi, dunque molte grandi aziende sottolineano le qualità dei propri prodotti (ad esempio elettrodomestici) in termini di acqua ed energia risparmiata o, per quanto riguarda le automobili, bassi consumi di carburante;
- ✓ *eco-status*: essere considerato un consumatore eco-responsabile sta assumendo la forma di nuovo status symbol. È possibile considerare la Prius l'auto ibrida della Toyota, l'icona del consumatore ecologico;
- ✓ *eco-intel*: sono reperibili sul mercato dispositivi che misurano il grado di ecocompatibilità dei prodotti. La tendenza più significativa è l'eco-metering, ossia misurare performance, prestazioni e sprechi;
- ✓ *eco-naked*: questo trend nasce dalle richieste di misurazione e trasparenza. Il sito GreenwashingIndex permette ai consumatori di segnalare le aziende che, a loro avviso, stanno facendo greenwashing;
- ✓ *eco-sturdy*: la crisi porta i consumatori ad acquistare merce più solida e durevole, per arrivare ad un risparmio nel lungo periodo;
- ✓ *eco-generosity*: la generosità è considerata un elemento importante, in contrasto con i periodi caratterizzati dall'individualismo del recente passato;
- ✓ *eco-superior*: poiché molte aziende fondono innovazione e sostenibilità, spesso i prodotti, oltre ad essere eco-friendly, sono anche più belli ed efficienti di quelli tradizionali;
- ✓ *eco-edu*: è importante, per le nuove generazioni, imparare il concetto di sostenibilità anche nel contesto scolastico;
- ✓ *eco-vertising*: sono necessarie nuove forme di comunicazione (chiaramente green) per promuovere prodotti e servizi verdi;
- ✓ *eco-expectation*: questo trend riguarda le aspettative dei consumatori, le quali si concentrano sui prodotti green. Per le aziende che non muoveranno in questa direzione potrà risultare difficile mantenere quote di mercato.

L'attenzione alla ecosostenibilità all'interno di gran parte delle categorie merceologiche è guidata da una serie di fattori che rende impossibile parlare di questi mercati in termini di nicchia: essi devono considerarsi un segmento con proprie peculiarità. I principali fattori che nel tempo hanno fatto sì che il consumatore prestasse via via maggiore attenzione a queste tematiche, oltre alla ovvia personale inclinazione, sono legati a spinte normative volte a facilitare acquisti e produzioni ecosostenibili, all'aumento dei costi dei carburanti e dell'energia, alle disuguaglianze sociali, alla crisi economica ed anche al fattore moda. Il consumatore verde si è evoluto dalla nicchia anche grazie alla crescita di comunità di consumatori, particolarmente sensibili alle pressioni ambientali e critiche nei confronti del modello di sviluppo ipercapitalista. Il movimento di consumo verde appare polimorfo e

disomogeneo al suo interno, ma nel complesso apre le porte ad una strategia di coinvolgimento del cliente, che è profondamente legato ai suoi valori ed alla sua identità ecologicamente orientata. Lo sviluppo tecnologico, in questo frangente gioca un ruolo fondamentale per quanto riguarda il supporto a tutte le iniziative che in un qualche modo sono orientate alla sensibilizzazione nei confronti della riduzione dell'impatto ambientale. Essere verde e sostenibile, oggi, significa non solo essere alla moda, ma anche essere un consumatore responsabile ed attivo. Il consumatore green presta molta attenzione alla tradizione, al recupero degli antichi saperi e da un lato è un prosumer, dall'altro è un artigiano bricolleur che attiva capacità e saperi del "fai da te", oggi sempre più potenti grazie alla tecnologia digitale ed alla condivisione della conoscenza in rete. Fabris chiama questo processo *fine tuning*, che significa «procedere a correzioni millimetriche, ma costanti, della manopola del sintonizzatore per mantenere la giusta lunghezza d'onda. Perché il consumatore, talvolta impercettibilmente, talvolta con improvvise accelerazioni, è in costante evoluzione» (Fabris 2008).

L'azienda può agire su tre livelli per mantenersi sintonizzata con il consumatore senza perdere la propria fisionomia:

- ✓ livello tecnologico: tenendo alta la tensione all'innovazione;
- ✓ comunicazione: se i significati della marca (cioè i suoi core values) devono restare sostanzialmente invariati, debbono mutare i suoi significanti, cioè può o deve cambiare il sistema di codici e di linguaggi con cui la marca si esprime, così come i media ed i canali che veicolano la sua comunicazione;
- ✓ valori di fondo: anche questi ultimi possono rientrare nel fine tuning, mantenendo inalterati, quasi in una dimensione atemporale, quelli basilari ed intervenendo su quelli periferici (Fabris 2009).

3. Come costruire un'offerta ecocompatibile

Grant, nel suo *Green marketing manifesto* (Grant 2009), evidenzia come l'offerta ecologica si possa articolare su tre differenti modelli ideali:

- ✓ *verde*: stabilire nuovi standard – comunicare.
L'azienda si pone unicamente obiettivi commerciali: i prodotti proposti sposano una filosofia green e ci si limita a sottolineare la loro differenza rispetto alle altre offerte di mercato;
- ✓ *più verde*: condividere le responsabilità – collaborare.
L'azienda si pone sia obiettivi ambientali che commerciali: le stesse operazioni di marketing sono tese a raggiungere obiettivi ambientali, ad esempio proponendo differenti modalità di fruizione del prodotto;

- ✓ *verdissimo*: sostenere l'innovazione – rimodellare la cultura.
L'azienda si pone anche obiettivi culturali: per esempio tenta di presentare stili di vita e modelli di business orientati alla filosofia green come naturalmente preferibili rispetto agli altri.

Gli effetti della crisi mondiale hanno spinto governi ed imprese ad abbracciare la causa ambientale considerandola l'unica valida alternativa per uscire da una situazione di stallo dei mercati e del sistema economico nel suo complesso. La globalizzazione, in particolare la potenza comunicativa ad essa connessa, ha generato possibilità informative e comunicative senza precedenti. La velocità con cui le notizie, i virus, le persone, le conversazioni in genere circolano, genera un discorso globale in cui ogni elemento è connesso con gli altri. Per usare le parole di Friedman (2006) si può sostenere che il mondo è tornato piatto: secondo il pensiero dell'autore lo sviluppo di internet, di software per la cooperazione, la diffusione di network informativi, ma anche la delocalizzazione del lavoro e la caduta delle barriere nazionali avvenuta dal crollo del muro di Berlino, rappresentano forze che hanno appiattito il mondo, perché hanno determinato una riduzione delle distanze ed una trasformazione dello spazio e del tempo, per lo meno nell'ambito del consumo. A ben vedere la metafora del mondo piatto, vincente da un punto di vista editoriale, ci sembra forse meno efficace a descrivere la reale struttura sociale contemporanea, ovvero la rete.

I concetti di rete e di modo piccolo, introdotti da Millgram (Watts, Strogatz 1998), descrivono in modo puntuale come la globalizzazione e le innovazioni tecnologiche abbiano impattato sulla società dei consumi in particolar modo, sull'aspetto collettivo e dell'interconnessione. Se dal punto di vista dello spazio, realtà distinte e distanti tra loro riescono a mescolarsi, creando un mondo costantemente in bilico fra globale e locale, osservando la dimensione della temporalità, è possibile evidenziare come la vita sia incredibilmente accelerata.

Se da un lato simili cambiamenti possono indurre un senso di smarrimento nel consumatore è altresì vero che la tecnologia consente all'individuo di incrementare la propria consapevolezza sui prodotti e sui servizi esistenti. Tra produzione e consumo si genera pertanto una nuova relazionalità, non più di stampo verticistico, dall'alto verso il basso, ma di tipo circolare: «dall'inizio del nuovo millennio, le denunce di scrittori, registi e giornalisti alimentano il dibattito pubblico sullo strapotere delle marche, amplificando le istanze di un movimento nato alcuni anni prima, quello del "consumo critico". L'idea di fondo è tanto semplice quanto rivoluzionaria: all'interno del mercato i consumatori rappresentano la domanda, ed è questa a guidare l'offerta. Sono i consumatori che spendono e che scelgono un prodotto scartandone un altro; attraverso il loro "potere d'acquisto" possono orientare il mercato verso produzioni più rispettose delle condizioni di la-

voro, dell'ambiente e della salute. I consumatori critici raccolgono informazioni sul comportamento delle aziende e agiscono di conseguenza, premiando o punendo un'impresa attraverso il "voto" economico, il quale si esprime attraverso le preferenze di spesa quotidiana» (Giordano, Pallera 2009). Un acquisto equivale ad un voto: comprando, cioè, si aderisce ad un sistema valoriale veicolato dal marchio commerciale che acquistiamo.

Il potere del consumatore si esprime, inoltre, nella possibilità di comunicare, di interagire e di diffondere il proprio messaggio di adesione o di critica nei confronti del sistema della produzione e dei marchi commerciali.

La scelta di consumo diventa una leva per perseguire finalità politiche, definendo così una "politicizzazione del mercato".

Dalla fase in cui il consumatore subiva i messaggi delle imprese, in quanto erano le stesse che controllavano le dinamiche della comunicazione e verso le quali egli nutriva anche un discreto livello di fiducia, si è progressivamente passati ad una situazione differente, in cui il consumatore inizia ad acquisire nuovi strumenti di controllo delle dinamiche del processo di consumo. A ben vedere è lo stesso vecchio sistema a creare i presupposti affinché il consumatore acquisisca controllo sulla produzione.

La concorrenza tra i marchi ha aumentato esponenzialmente le possibilità di scelta, la diffusione degli strumenti di comunicazione ha reso visibili scandali in cui sono state coinvolte grandi aziende, offrendo, nel contempo, ai consumatori la possibilità di comunicare più agevolmente sia tra pari che con l'impresa. Attualmente, «l'orientamento alla responsabilità [...] rappresenta un percorso di progressivo superamento dell'autoreferenzialità dell'impresa, la quale deve necessariamente confrontarsi con un'accezione di felicità che non si risolve nella soddisfazione che gli individui traggono dal circuito produzione-consumo, quanto più in un'ottica orientata al benessere, che investe anche la dimensione relazionale e/o simbolica-immateriale, che sfugge ad un approccio puramente economicistico» (Paltrinieri, Parmiggiani 2008). Proprio a tal fine, «l'impresa deve sempre più includere l'etica e la responsabilità sociale fra le dimensioni con cui deve confrontarsi, in un'accezione ben diversa dai suoi tradizionali comportamenti: perché lo richiede il dibattito sulla corporate social responsibility che si è vigorosamente sviluppato e lo impongono i suoi nuovi stakeholders, fra cui un consumatore divenuto (è una recente acquisizione) critico e responsabile, attento a tutta la filiera del consumo e non soltanto alla convenienza e alla soddisfazione che ne ritrae» (Fabris 2009, *op. cit.*). La via alternativa però, da troppi perseguita, non appare essere quella del cambiamento di sostanza, ma quella del downgrade valoriale che porta a sposare la causa ecosostenibile, per moda o tendenza, scelta che nel lungo periodo non si rivela di certo un'operazione fruttuosa, determinando, di contro, un indebolimento sia del produttore che del consumatore. Nonostante ciò, come spesso accade allorquando vi sono trend di mercato in ascesa, vi sono casi in cui, in nome

del profitto, aziende adottano strategie o comunicazioni improvvisate, nel tentativo di sfruttare i vantaggi connessi all'essere giudicati "green". Molti marchi si "dipingono di verde" o, in gergo, attuano il cosiddetto greenwashing, un «neologismo indicante l'ingiustificata appropriazione di virtù ambientaliste da parte di aziende, industrie, entità politiche o organizzazioni finalizzata alla creazione di un'immagine positiva di proprie attività (o prodotti) o di un'immagine mistificatoria per distogliere l'attenzione da proprie responsabilità nei confronti di impatti ambientali negativi»².

Il greenwashing, è il tentativo di offrire di sé un'immagine ecologica senza modificare realmente il proprio approccio (Grant, *op. cit.*) è una pratica tipica di chi cerca di camuffare le proprie responsabilità nei confronti dell'ambiente con messaggi pubblicitari in difesa dell'ecosistema e della produzione sostenibile i quali, però, non trovano riscontro nei comportamenti effettivamente adottati. Spesso si spende più tempo e denaro nel comunicare un'immagine verde fittizia, piuttosto che pensare ad un upgrade valoriale ed attivarsi in pratiche ed azioni non solo ecocompatibili ma anche e soprattutto sostenibili. È chiaro che il greenwash può rappresentare un ostacolo allo sviluppo di un'economia sostenibile. Infatti, «può rallentare gli sforzi di sostenibilità rendendo più persone scettiche riguardo alle iniziative ambientali. Il green wash impedisce inoltre che i consumatori comprendano gli impatti delle loro decisioni d'acquisto, poiché questi trovano difficoltà nel differenziare le affermazioni valide da quelle mendaci»³.

4. Un approccio al green marketing 2.0

Green marketing 2.0 significa pensare il paradigma verde in maniera più ampia. Secondo Fabris (2010), la crescita economica, in passato sinonimo di ricchezza generalizzata, anche di fronte a ritardi, disuguaglianza e disastri ambientali, non rappresenta più un modello di sviluppo appetibile, poiché i processi di globalizzazione anziché attutire le differenze e le disuguaglianze le hanno accentuate. Oggi è politicamente corretto interpretare il concetto di crescita unito a quello di sostenibilità a lungo termine. Solo in questa ottica la crescita recupera tutta la sua attrattiva in cui il *ben-avere* non si confonde con il *ben-essere*.

In uno scenario così costituito la tecnologia ed il suo utilizzo critico rivestono un ruolo cruciale, soprattutto grazie alle opportunità di cambiamento ed innovazione che racchiude. La proprietà del capitale fisico, caratteristica della civiltà industriale, diviene sempre meno importante: «è il capitale intellettuale la forza dominante, l'elemento più ambito della nuova era.

² Cfr. www.wikipedia.com.

³ Cfr. Greenwashing guide, http://www.futerra.co.uk/downloads/Greenwash_Guide.pdf.

Nella new economy sono le idee, i concetti, le immagini – non le cose – i componenti fondamentali del valore» (Rifkin 2000).

Questa posizione è condivisa da Bauman, il quale sottolinea che «oggi, le principali forme di profitto [...] tendono sempre più ad essere le idee anziché gli oggetti fisici. Le idee sono prodotte una sola volta, e quindi continuano a produrre ricchezza a seconda del numero di persone che riescono ad attirare in qualità di acquirenti/clienti/consumatori, non dal numero di persone assunte e incaricate di replicare il prototipo» (Bauman 2008). I nuovi strumenti di comunicazione e le tecnologie 2.0 costituiscono un elemento chiave nello sviluppo del green marketing, confermando quanto sostenuto da Jenkins (Jenkins, *op. cit.*), secondo il quale, delle tecnologie, occorre sottolineare non tanto l'aspetto tecnico, quanto le pratiche culturali che esse attivano. I consumatori si muovono in un arcipelago di differenti strumenti che permettono loro di comunicare a differenti pubblici – blog, social network, gruppi di acquisto e gruppi d'interesse di vario tipo – generando una convergenza culturale le cui caratteristiche sono determinate dalle differenze che sussistono tra professionista ed amatore, tra consumatore e produttore e tra comunicazione personale e mass media.

La struttura dell'universo del consumo contemporaneo consente di affermare come nessuno sia escluso dal rivestire tale ruolo. L'uso o la scelta di prodotti o servizi implica anche la possibilità di darne un'interpretazione culturale e di esprimermene una visione: in linea con quanto precedentemente espresso, «un acquisto equivale ad un voto» (Giordano, Pallera, Barnes 2007). Nella società contemporanea, pertanto, l'attività di consumo può essere considerata a tutti gli effetti come un'attività di produzione, materiale o simbolica, che contribuisce a generare valore. L'affievolimento dei confini e la convergenza culturale non fanno altro che accentuare tale processo.

La condivisione di interessi in comune, collettività specializzate per tipologie di interessi, è l'elemento cardine che sostiene il web 2.0. Il neotribalismo della sfera del consumo è un aspetto rilevante sia per il green marketing che per il web 2.0: «molti marchi forti nascono in associazione con un particolare tipo o tribù di utilizzatori, di cui diventano l'icona. La possibilità di reclutare e mantenere queste comunità che costituiscono il nucleo di un brand è enormemente aumentata grazie al passaparola e al social networking su Internet» (Grant, *op. cit.*).

Se in precedenza abbiamo delineato quali peculiarità debbano caratterizzare un approccio "green", vogliamo ora fornire un'indicazione sulle differenze che un approccio di tal genere presenta nei confronti del marketing classico. Il riferimento al *Green marketing manifesto* consente di rintracciare le cosiddette "5 I" del green marketing in contrapposizione alle "4P" del marketing classico. Il nuovo marketing di impronta ecologica deve essere:

- ✓ intuitivo;
- ✓ integrante;
- ✓ innovativo;
- ✓ invitante;
- ✓ informato.

L'intuitività sta ad indicare la necessità che le scelte ed i comportamenti che esso ha riconosciuto essere i migliori, debbano risultare agli occhi del consumatore come naturalmente preferibili: il principale fallimento della prima ondata di marketing ecologista, risalente agli anni 90, fu determinato proprio dalla complessità nella fruizione dei prodotti, spesso introvabili oppure meno efficienti ed esteticamente meno appetibili rispetto a quelli tradizionali. Il secondo aspetto insiste sulla necessità di integrare commercio, tecnologia, effetti sociali ed ecologia in un'ottica inclusiva e circolare. L'aspetto innovativo è fondamentale perché consente di creare nuovi prodotti e nuovi stili di vita.

Un prodotto deve inoltre profilarsi come invitante, come, cioè, qualcosa che non comporti troppi sacrifici: il consumatore, in altri termini, non deve percepire l'eventuale cambiamento nelle proprie abitudini di consumo come traumatico anzi acquistare green deve rientrare nella normalità di un atto "fisiologico". L'ultimo punto sottolinea come ogni scelta di consumo, più è informata, più risulta consapevole e responsabile.

Molti di questi elementi sono rintracciabili nei comportamenti degli utenti web 2.0, come se esistesse una sorta di *Zeitgeist* (spirito del tempo), una tendenza culturale dominante l'epoca contemporanea a livello etico, intellettuale, politico e spirituale, che si riflette naturalmente sulle abitudini di acquisto e di attribuzione di significato di chi, a pieno titolo, si può definire prosumer dell'epoca contemporanea. I principi fondamentali su cui si basa il green marketing presentano forti analogie con i comportamenti degli utenti nei social network, in particolare per ciò che riguarda:

- ✓ la centralità dell'aspetto conversazionale;
- ✓ la partecipazione attiva degli utenti;
- ✓ il coinvolgimento emotivo su più dimensioni;
- ✓ la condivisione intesa come un valore.

Se in passato il marketing si poneva come obiettivo l'incremento del consumo e l'acquisizione di nuove fette di mercato, attualmente sembra profilarsi la necessità che esso si riveli un'azione strategica capace di indurre il consumatore a consumare meno, cioè in maniera più sostenibile.

Tale cambiamento di prospettiva ha determinato nella disciplina una vera e propria rivoluzione, tanto da spingere Fabris (2008, *op. cit.*) a sostenere che il termine stesso di marketing dovrebbe essere messo in discussione. La

parola marketing andrebbe sostituita con il termine *societing*, non essendo più il market l'elemento centrale, quanto piuttosto la società, come evidenzia Bauman sottolineando il passaggio dall'*homo oeconomicus* all'*homo consumes* (Bauman 2007). La sfera del consumo genera un nuovo tipo di socialità, nuove forme di comunità che si esprimono in maniera polimorfica, in neo tribù di consumo (Maffesoli, Cova, Ritzer 2006) e che si aggregano attraverso gli spazi offerti dai social network.

Questo processo è accompagnato dal cosiddetto "paradosso della società dei bit", secondo cui più un computer diventa potente, più le sue dimensioni si riducono, perfettamente in linea con quella che è la contemporanea reinterpretazione del rapporto produzione-consumo, in un'ottica di decrescita (Latouche 2007) o, più semplicemente, di riduzione dei consumi verso una maggiore sostenibilità del ciclo produttivo.

Oggi si assiste ad una tale "rivoluzione" nel sistema valoriale che guida le scelte dei consumatori che, anche passata la crisi, continueranno sulla nuova strada intrapresa, ben sintetizzabile nell'ormai celebre motto "un acquisto, un voto". Data l'impossibilità di riportare la situazione economica mondiale a com'era prima della crisi iniziata nel 2008, è utile capire gli approcci teorico-filosofici che sottostanno ad una maniera nuova di intendere il concetto di crescita e che si riveleranno indispensabili per comprendere il frame entro il quale nasce il green marketing.

Si è di fronte ad una sfida epocale: garantire stabilità e difendere l'occupazione senza intaccare i limiti ecologici del pianeta ed intendendo la tanto nominata crescita con modalità nuove. Un primo approccio può essere cioè che Jackson definisce macroeconomia ecologica. Tralasciando gli aspetti più strettamente economici di tale teoria, si può affermare che la macroeconomia ecologica si fonda sulla crescita continua, ma con uno sfruttamento delle risorse ambientali estremamente ridotto.

Come si realizza tutto ciò? Secondo l'autore attraverso un'economia che produce e vende "servizi" dematerializzati, prodotti non materiali. Non è da confondere con un sistema economico incentrato sulla produzione di servizi tipica dei paesi più avanzati, quanto con attività produttive nuove il cui esito sulla crescita è da verificare. Si tratta di mobilità sostenibile, riutilizzo, riciclo, affitto, servizi energetici, corsi senza una sede fisica, per citare degli esempi. Non ci si deve lasciar scoraggiare dal fatto che non si conosca ancora il reale impatto di queste attività sulla crescita perché non si è mai vissuta una situazione economica del genere.

Jackson sostiene che i semi per favorire la macroeconomia ecologica già ci sono a livello di comunità: mercatini di prodotti locali, servizi energetici collettivi, biblioteche, corsi di yoga o giardinaggio, compagnie teatrali, ecc...ovvero attività dalle quali le persone – tanto produttrici che consumatrici – traggono maggior benessere e felicità rispetto a quelle più propriamente materiali e frenetiche da cui parte il calcolo del PIL. Tuttavia il setto-

re dei servizi dematerializzati è considerato di scarsa utilità perché non genera crescita secondo gli standard previsti e non divora risorse! Occorre, in tal senso, una rivisitazione del classico PIL – basato sulla somma di quanto spendono e quanto risparmiano i consumatori – in modo che includa fattori da sempre considerati marginali per la crescita: ambiente, salute, relazioni sociali, lavoro soddisfacente, costo della criminalità e di esternalità come l'inquinamento, minor benessere derivante dalla sperequazione dei redditi; questi sono alcuni dei parametri da considerare quando si parla di nuovo PIL o meglio di BIL – benessere interno lordo – recentemente proposto dall'Ocse. Oltre al fattore-lavoro è il capitale il secondo protagonista della macroeconomia ecologica. Se si vuole andare verso la sostenibilità occorre allocare gli investimenti iniziali in maniera differente rispetto alla logica economica classica. Il primo passo è quello di transitare dai combustibili fossili alle fonti rinnovabili, tecnologie pulite e business verdi. Muovendosi in un'ottica di sostenibilità è irrilevante se questi investimenti iniziali porteranno o no a crescita economica: sono necessari e basta. Per la crescita in senso economico tradizionale cioè costituisce un problema perché non vi è espansione di mercato, anzi. Ma è solo con una macroeconomia in cammino verso le istanze sociali, etiche ed ambientali che l'economia non sarà più separata da queste rilevanti e oggi imprescindibili sfere dell'agire sociale.

La macroeconomia ecologica è un approccio direttamente connesso con la sostenibilità, che è la seconda cornice teorica di riferimento che consente di inquadrare il fenomeno del green marketing.

Grant definisce la sostenibilità come l'approccio sistematico per arrivare a fare la cosa giusta coniugando:

- ✓ progresso sociale che riconosca i bisogni di tutti;
- ✓ efficace protezione ambientale;
- ✓ uso prudente delle risorse naturali con il mantenimento della crescita economica e dell'occupazione a livelli stabili.

Si deduce come il successo economico e la salvaguardia socio-ambientale non siano incompatibili. Per i paesi occidentali è necessario puntare su un concetto di crescita differente che includa una prospettiva di benessere a più ampio raggio, in direzione di quel BIL prima citato.

Le nostre azioni "verdi", tanto di consumatori quanto di produttori, sono di fondamentale importanza per tutelarci da sconvolgimenti ambientali che potrebbero avere conseguenze disastrose nei prossimi decenni.

La "rivoluzione verde" deve credere che salvare il pianeta sia possibile perché è quello il suo obiettivo primario: sostenibile è un processo che può restare ad un certo livello per un periodo indefinito di tempo e, nel nostro caso, è «una modalità per soddisfare le esigenze della popolazione attuale senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le

proprie, preservando quindi uno stock di risorse naturali sane e di qualità». Si tratta di cambiare radicalmente il modello di vita fin qui adottato, tanto dai pubblici attori come dai soggetti individuali.

Le piccole azioni sono importanti come ho più volte sottolineato, ma bisogna impostare una rivoluzione epocale se si vuole davvero attuare la sostenibilità e la macroeconomia ecologica, la quale deve attivarsi attraverso un dialogo concreto e proficuo con tutti gli attori sociali: governo, imprese, consumatori, associazioni ambientaliste, UE, ecc.. È impossibile declinare tutte le azioni di cui si dovrebbe comporre la sostenibilità per essere concretamente attuata, né è la sede per farlo, ma, a grandi linee, si possono individuare alcune macro-aree:

- ✓ stabilire limiti chiari circa l'utilizzo delle risorse ambientali e le emissioni prodotte, definendo una volta per tutte, ad esempio, la quantità di emissioni di gas tollerabili piuttosto che quelle delle risorse non rinnovabili che si possono estrarre, assieme ad investimenti in fonti rinnovabili, in progetti a basso impatto, in tutela della biodiversità;
- ✓ correggere il modello economico, puntando alla macroeconomia sociologica. In pratica creare scenari in cui consumi, investimenti, occupazione stabilità economica stiano al passo con i sopracitati limiti ecologici.

Cambiare la logica sociale è la conseguenza inevitabile della messa in opera delle due macro-aree appena citate: capire che una vita personale e relazionale soddisfacente è possibile anche se orientata alla tutela ambientale e sociale. Più sobria dal punto di vista materiale, dato che un limite agli sprechi tipici del nostro stile di vita è urgente e necessario, ma arricchita in qualità. L'implementazione di un modello di questo tipo non è certo semplice soprattutto nella sua fase di transizione in cui è cruciale spostarsi da una visione del mondo antropocentrica, la quale ha condotto allo sfruttamento eccessivo delle risorse naturali e che spesso produce soluzioni che funzionano sul breve periodo ma non sostenibili, ad una visione biocentrica, in cui gli esseri umani costituiscono parte della natura come qualsiasi altra cosa sulla terra, sono soggetti alle leggi naturali e si devono confrontare con le conseguenze delle loro attività (Fuller 1999).

«Lo sviluppo ed il trionfo del capitalismo non sarebbe stato possibile, senza il controllo disciplinare attuato dal nuovo biopotere, che si è creato, per così dire, attraverso una serie di tecnologie appropriate, i «corpi docili» di cui aveva bisogno» (Agamben 1995).

Proseguendo nel ragionamento, Agamben ricorda che «i Greci non avevano un unico termine per esprimere ciò che noi intendiamo con la parola vita. Essi si servivano di due termini, semanticamente e morfologicamente distinti, anche se riconducibili ad un etimo comune: *zoé*, che esprimeva il

semplice fatto di vivere comune a tutti gli esseri viventi (animali, uomini o dèi) e *bíos*, che indicava la forma o maniera di vivere propria di un singolo o di un gruppo». Come conseguenza del concetto di biopolitica, Agamben (riferendosi a Foucault) afferma che «l'ingresso della *zoé* nella sfera della *pólis*, la politicizzazione della nuda vita come tale costituisce l'evento decisivo della modernità, che segna una trasformazione radicale delle categorie politico-filosofiche del pensiero classico» (Agamben, *op. cit.*).

5. Conclusioni

Il green marketing deve essere uno strumento per rendere possibile una crescita sostenibile, la quale richiede si adottino cicli virtuosi di consumo: esso deve rendere meno desiderabile la logica del consumare di più a favore del consumare meglio e porre al centro del consumo i tre postulati della ecosostenibilità – riduci, riusa e ricicla – sposando, in altri termini, un consumo qualitativamente ed eticamente migliore, unica via di uscita dalla fase di stallo sociale e morale in cui si trova la società occidentale. In questa ottica gli obiettivi economici ed ambientali fanno parte del medesimo continuum: la prosperità economica non è separata dalla qualità delle vite delle persone, specie dell'ambiente in cui esse vivono. Questo è il perno focale attorno al quale ruota la filosofia della green economy. Le due spinte propulsive che si sono prese in esame fino ad ora, quella dal basso, da parte di tutti i cittadini e quella delle imprese che vedono la possibilità di un business verde, possono generare un modello di sviluppo economico che tiene in considerazione sia i benefici di un certo tipo di produzione, quanto il suo impatto ambientale dall'estrazione di materie fino allo smaltimento di rifiuti. Per ottenere questo cambiamento si deve passare a porre al centro della riflessione del marketing elementi come la sicurezza dei prodotti, la soddisfazione del cliente, la socialità che passa dall'esperienza di consumo ed infine la sostenibilità nella sua accezione più vasta.

Secondo Tim Jakson (Jakson 2001) la società contemporanea è intrappolata in una "gabbia di acciaio" attraverso due dinamiche che si rafforzano a vicenda. Da un lato la struttura economica e dall'altro la logica sociale secondo cui la crescita economica è schiava delle dinamiche dello sviluppo, ma questo, a suo avviso, non c'entra con il concetto di benessere. Anche i governi attraversano un momento di conflitto in cui il loro ruolo di protezione della stabilità macro-economica appare in contrasto con il ruolo di difesa degli altri beni sociali. Potremo quindi guardare ad un altro mondo possibile soltanto se riusciremo a trovare un approccio economico differente, un modello di prosperità ed una logica sociale diversa.

E-Branding verde: l'esperienza spagnola

di Alfonso Méndiz ed Araceli Castelló

Introduzione

Questo contributo si struttura in due parti. Nella prima parte si descrive la situazione delle imprese spagnole riguardo alla comunicazione dei valori ambientali: il concetto della CSR (*Corporate Social Responsibility*, ovvero Responsabilità Sociale d'Impresa), le organizzazioni che provvedono al suo sviluppo, i rilevatori della reputazione aziendale, l'influsso degli aspetti ambientali nella reputazione dell'azienda e l'importanza dei media interattivi (internet e social network) nello sviluppo del green marketing.

Nella seconda parte si espongono i risultati di una ricerca condotta sul campo – ovvero su 20 attività industriali di una certa rilevanza – che riguarda la comunicazione in materia ambientale. Questi 20 casi studio sono stati scelti in funzione di criteri geografici e di settore: le 4 regioni autonome spagnole con il maggior fatturato (Catalogna, Andalusia, Valenza, Paesi Baschi) e le 5 aree industriali con il maggior ricavo totale: elettricità, chimica, petrolio e gas naturale, automobilistica ed industria della carne.

1. La consapevolezza ambientale

La prima volta che si parlò di "eco-efficienza" è stato nel 1992 al vertice di Rio delle Nazioni Unite. È stato il *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) a sottolineare l'importanza di stimare il contributo dell'industria allo sviluppo sostenibile, così che le aziende cessassero di far parte del problema ambientale e diventassero parte della soluzione e delle strategie per la sostenibilità. Olcese, Rodríguez e Alfaro riportano la definizione proposta dalla WBCSD per questo concetto:

«La eco-efficienza si ottiene attraverso la fornitura di beni e servizi a prezzi competitivi, soddisfacendo i bisogni delle persone, alzando la qualità

della vita, e nello stesso tempo riducendo progressivamente l'impatto ambientale e l'intensità dell'uso delle risorse durante il loro ciclo di vita, ad un livello compatibile, almeno, con la capacità sostenibile dal pianeta» (Rodríguez e Alfaro 2008, p.161).

In conclusione, si cerca di creare più valore con minori conseguenze e di mettere in relazione il valore del prodotto, o servizio, con il suo impatto ambientale. Nonostante talvolta si tenda a dimenticarlo, senza i servizi che forniscono gli ecosistemi non sarebbe possibile alcuna attività economica.

Un altro concetto importante in materia ambientale è quello dello sviluppo sostenibile, definito per la prima volta nel 1987, all'interno del rapporto "Il nostro futuro comune", dalla Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo delle Nazioni Unite: «lo sviluppo che soddisfa le nostre attuali necessità senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare le loro». Il rapporto ha segnato tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: sviluppo economico, salvaguardia dell'ambiente ed equità sociale.

In sintesi, lo sviluppo sostenibile è un processo di cambiamento che mira a un ideale nel quale le abitudini di produzione, consumo e investimento permettano alle persone, nel presente come nel futuro, di godere delle condizioni materiali e ambientali che consentano un'esistenza dignitosa e una migliore qualità di vita.

2. Il Green Marketing nella Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR): la situazione in Spagna

2.1 La Responsabilità Sociale d'Impresa in Spagna

La Responsabilità Sociale d'Impresa nasce negli Stati Uniti negli anni '50, nel periodo post-bellico (Maira, 2009, p. 42). A metà degli anni '90, la società richiese al settore privato un nuovo modello di convivenza e di gestione che desse una soluzione alla realtà in cambiamento, caratterizzata dalla globalizzazione e dalla delocalizzazione. Negli ultimi anni, la responsabilità sociale d'impresa (CSR) ha avuto grande sviluppo, sia nell'ambito accademico, sia dal punto di vista gestionale. affermano che «in pochi anni, la CSR si è trasformata in una pratica di grande interesse, dal momento che l'integrazione volontaria da parte delle aziende dei problemi sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali, e nei rapporti con i loro agenti, rivela la capacità di creare valore per l'impresa stessa» (Albareda e Balaguer 2007, p. 13). La CSR implica che, oltre a compiere esattamente gli obblighi legali ed economici, l'impresa si curi degli interessi sociali, ambientali ed umani tramite un impegno volontario. L'impresa include così «la dimensione morale nel processo decisionale, nella pianificazione strategica

e nella progettazione delle politiche, in modo tale che vengano coinvolte tutte le sue aree di attività» (Castelló 2010 b, p. 41).

Nel *Green Paper* dell'Unione Europea, creato per promuovere una struttura europea per la CSR, questa viene definita come «un concetto tramite il quale le imprese integrano volontariamente interessi sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nelle relazioni con i loro stakeholders» (Commissione della Comunità Europea, 2001). In senso più ampio, può essere anche definito come «un concetto tramite il quale le imprese decidono volontariamente di contribuire al raggiungimento di una società migliore e un ambiente più pulito»¹. In ambito internazionale, l'*International Chamber of Commerce* (ICC) ha definito la CSR nell'articolo 4 del suo codice "Advertising and Marketing Communication Practice"². In questo testo si legge: «la strategia di Marketing communication deve rispettare la dignità umana e non deve incitare o condonare qualsiasi forma di discriminazione, inclusa quella basata sulla razza, l'origine nazionale, la religione, il sesso, l'età, la disabilità o l'orientamento sessuale. La strategia di Marketing communication non dovrebbe, in assenza di valide ragioni, speculare sulla paura o approfittarsi della sfortuna o della sofferenza. La strategia di Marketing communication non dovrebbe apparire per giustificare o incitare comportamenti violenti, illeciti o anti-sociali. La strategia di Marketing communication non deve approfittarsi della superstizione».

In Spagna ci sono sempre più organismi che stanno promuovendo diversi tipi di iniziative nell'ambito della CSR. Tra tutte queste iniziative, forse, la più rilevante é la *Fundación Empresa y Sociedad*, che si é costituita nel 1995 con il fine di «incrementare la portata e la qualità dell'azione sociale nella gestione aziendale»³.

Nel febbraio 2008 é stato creato il Consiglio Statale della CSR, un organo consultivo con lo scopo di portare avanti e incrementare le politiche pubbliche per supportare e promuovere la responsabilità sociale. Nell'ottobre 2009, l'*Asociación de Directivos de Comunicación* (DirCom) ha prodotto una pubblicazione monografica dal titolo "La Comunicazione Responsabile, la chiave di promozione della CSR", dove veniva evidenziato il ruolo giocato dalle imprese nel raggiungimento dello sviluppo sostenibile e l'importanza della RSE come un nuovo modello d'impresa, al di là del delle azioni sporadiche d'immagine oppure di vere e proprie politiche aziendali⁴. Al fine di garantire l'autenticità dell'impegno ambientale nella comunica-

¹ www.jussempere.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/Libro%20verde.pdf.

² www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/marketing/Statements/330%20Final%20version%20of%20the%20Consolidated%20Code%20with%20covers.pdf.

³ www.empresaysociedad.org.

⁴ www.empresaysociedad.org.

zione pubblicitaria, nel settembre 2009 é entrato in vigore il "Codice di autoregolazione su argomenti ambientali nelle comunicazioni commerciali", pubblicato da *Autocontrol*⁵, agenzia regolatrice della comunicazione commerciale alle cui regole e al cui giudizio si sottopongono volontariamente le agenzie pubblicitarie, gli inserzionisti e i mass media. In questo codice si legge che la pubblicità deve esser fatta in modo tale da non abusare dell'interesse ambientalistico dei consumatori e che non si approfitti della possibile mancanza di conoscenza dei consumatori stessi in materia. A questo proposito, esso invoca il "principio della responsabilità sociale" in tutti gli atti pubblicitari e stabilisce un insieme di regole per il suo sviluppo, l'esecuzione e la diffusione del messaggio. Ad esempio, si citano due articoli: «le comunicazioni commerciali non dovranno mostrare comportamenti che pregiudichino l'ambiente» (*art. 4*); e «gli argomenti ambientali si devono basare su prove e devono essere verificabili» (*art. 7*). Da parte loro, le imprese hanno compreso che il consumatore si aspetta che la loro politica di sviluppo sostenibile non resti solo una dichiarazione di intenti. Di conseguenza, è diventata prassi generale produrre dei memorandum annuali di sostenibilità che descrivono tutte le attività che contribuiscono ad uno sviluppo sostenibile.

Dal punto di vista aziendale, le imprese mettono già in conto di doversi continuamente impegnare in 3 ambiti: quello economico, quello sociale e quello ambientale⁶. E questo si traduce nella frequente struttura tripartita dei loro rapporti annuali: risultati economici, sociali e ambientali. Nel maggio 2009 si é creata la *Fundación Ecológica e Desarrollo* (ECODES), che collabora attivamente con le imprese e gli organi pubblici per realizzare uno sviluppo sostenibile. L'organo presta particolare attenzione all'attività pubblica. Nel suo "Annuario sulla Responsabilità Sociale Impresaria in Spagna" esso include una lista completa delle iniziative effettuate dalle istituzioni governative a livello regionale, nazionale ed internazionale.

2.2 *L'impegno ambientale nel capitale reputazionale dell'impresa*

Come é evidente, il grado di coinvolgimento nello sviluppo sostenibile é molto diverso da impresa a impresa. Si può partire da un livello base – si potrebbe dire, quasi di difesa – nel quale l'impresa si limita a difendersi dai

⁵ www.mma.es/secciones/cambio_climatico/pdf/codigo_autoregulacion_argumentos_comunicacomerciales.pdf.

⁶ www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/cuadernmonografi_cocomunicacionresponsable.pdf.

possibili attacchi degli *stakeholders*, fino alla totale assunzione della RSE come approccio strategico, attraverso lo sviluppo di azioni precise.

Per la loro natura intangibile, è difficile misurare l'effetto che le azioni di CSR producono nell'immagine dell'impresa e nelle vendite; tuttavia, non vi è alcun dubbio che la loro importanza stia crescendo. I consumatori, sempre più preparati e informati in materia ambientale, considerano anche questo criterio nella selezione dei loro acquisti. Secondo lo studio "Cambio climatico: la percezione del consumatore e le sue implicazioni su marketing e comunicazione", realizzato da Havas Media, tre consumatori spagnoli su quattro preferiscono comprare prodotti da imprese "ecologicamente impegnate"⁷. Un altro studio pubblicato da *Gyro International* ha rivelato che l'81% dei consumatori spagnoli ritiene molto importante l'aspetto ambientale, ovvero molto di più dei consumatori britannici (63%) o di quelli americani (51%). Inoltre, il consumatore spagnolo è più predisposto a pagare un prezzo leggermente più alto per prodotti e servizi che rispettino l'ambiente (Spagna 63%; Regno Unito 28%; Stati Uniti 32%)⁸.

L'Istituto Spagnolo per il Monitoraggio della Reputazione d'Impresa (MERCOS) tutti gli anni pubblica una graduatoria contenente le 10 aziende e i 10 manager che, in Spagna, hanno la miglior reputazione.

Tra gli indicatori più importanti vengono inclusi l'etica e la RSI. Qualcosa di simile avviene anche negli Stati Uniti, dove *Fortune Magazine* pubblica una graduatoria delle imprese americane in cui, tra le otto variabili, si trovano la responsabilità sociale e ambientale. Sulla base di queste considerazioni, il Manager di MERCOS afferma, categoricamente, che, da un punto di vista economico, «le aziende responsabili sono molto più redditizie» (Villafañe 2009, p. 80).

Nell'ultimo rapporto pubblicato (aprile 2011), le imprese spagnole con la miglior reputazione erano: *Banco de Santander*, *Inditex* e *Telefonica*, con i loro rispettivi presidenti, Emilio Botín, Amancio Ortega e César Alierta, come i dirigenti più stimati⁹.

Uno strumento simile a MERCOS è DIRCOM2R, offerto dall'Associazione di Direttori di Comunicazione (DirCom) per stimare l'integrazione della reputazione d'impresa. Questo strumento assegna un peso del 17% all'ambiente e al cambio climatico, come una delle variabili che formano la gestione strategica della RSC, in linea con la creazione di valore reputazionale. Per *DirCom*, gli indicatori di queste variabili sono:

⁷ <http://www.marketingnews.es/Noticias/Varios/20080714002>.

⁸ <http://www.puomarketing.com/53/5724/los-consumidores-siguen-exigiendo-grandes-marcas-claridad-sobre-su-compromiso-medioambiental.html>.

⁹ Rapporto disponibile in: <http://www.mercos.info/es/countries/4/rankings/2>.

- ✓ misura e gestione dell'impatto ambientale (peso 15,24);
- ✓ progetti per ridurre il consumo delle risorse naturali o promozione di energie rinnovabili (peso 10,56);
- ✓ procedimenti per gestione/acquisto prodotti responsabili (peso 9,83);
- ✓ rapporti ambientali (peso 9,98);
- ✓ iniziative per mitigare gli impatti ambientali (peso 9,83);
- ✓ programmi di riciclo (peso 9,78);
- ✓ posizionamento contro i cambiamenti climatici (peso 9,71);
- ✓ requisiti ecologici per il ciclo degli approvvigionamenti (peso 9,66);
- ✓ certificati ambientali (peso 8,78);
- ✓ adesione ad iniziative ambientali (peso 6,39).

Oggi il consumatore pretende che le aziende contribuiscano al miglioramento della società, che realizzino i loro programmi di CSR e, soprattutto, una comunicazione chiara che permetta loro di essere informati sulle iniziative e sui progetti portati a termine dall'impresa, per condividerli con la propria comunità e sentirsi anche loro parte di queste iniziative. Secondo lo studio *LifeStyles 4*, realizzato dalla società di mercato *Kantar Worldpanel*, l'ambientalismo è una delle principali tendenze che potranno influire sulle abitudini d'acquisto dei consumatori nel medio-lungo termine¹⁰. Da parte sua, la Confederazione dei Consumatori e Utenti (CECU) pubblica, ogni anno, il rapporto "L'opinione e la valutazione dei consumatori sulla Responsabilità Sociale dell'Impresa in Spagna"¹¹.

I risultati dell'ultima edizione mostrano una valutazione globale molto bassa nell'adempimento sociale e ambientale delle imprese spagnole: solamente un 5,3 su 10. In generale, gli utenti rivendicano più informazione sulla CSR. Per completare il quadro dei rapporti reputazionali, dovremmo evidenziare il sondaggio che DirCom ha realizzato tra i propri soci per conoscere il grado di sviluppo della CSR nelle imprese spagnole. Tra le sue principali conclusioni troviamo che il 75% dei DirCom crede che le piccole e medie imprese (PMI) non prendano in considerazione la Responsabilità Sociale e che il 95% di loro ritiene che la CSR sia scarsamente rappresentata nei servizi pubblici. Inoltre, il 75% di questi professionisti ritiene che la società spagnola richieda alle imprese una maggiore attenzione alla CSR, mentre il 90% ritiene che le imprese, per il proprio interesse, dovrebbero assegnare un livello di importanza alto, oppure molto alto, alla CSR. In sintesi, un'organizzazione ha bisogno di promuovere le proprie azioni di responsabilità tramite le proprie strategie comunicative, non solo per generare

¹⁰ www.kantarworldpanel.com/kwpt/Spain/NdP/20101122_desayunos/20101122_Balancey-FuturoGC-presentacion.pdf.

¹¹ www.cecua.es/GuiaRSE3.pdf.

un ritorno positivo in termini brand, ma anche per divulgare buone prassi e contribuire ad ampliare la RSI. La principale istanza con cui deve confrontarsi la comunicazione della RSI è la sua concezione strumentale, il suo approccio diretto e spesso riduttivo rispetto alla strategia reputazionale.

Naturalmente, se questa viene affrontata con trasparenza, genera fiducia e quindi buona reputazione; tuttavia, questo non è mai il primo obiettivo, almeno fino a quando la comunicazione prediligerà soprattutto un buon comportamento economico e gestionale nelle relazioni con gli stakeholder.

La reputazione è quasi sempre un valore aggiunto.

3. Green e-Marketing

3.1 Il nuovo spazio pubblico: internet e i media sociali.

La rete è uno dei canali fondamentali dell'interazione e della comunicazione tra le persone, le imprese e le istituzioni. In Spagna, secondo la terza edizione, nel 2011, dello "Studio Generale dei Media" pubblicato dall'Associazione per la ricerca dei mass media (AIMC)¹², gli utenti mensili di internet arrivano al 57,6% della popolazione spagnola che ha 14 anni o di più, mentre il 73,7% di coloro che navigano su Internet si connette giornalmente. Per quanto riguarda l'investimento, internet si è attestato su una posizione privilegiata nel sistema pubblicitario, mentre gli altri media (tv, radio, cine, stampa, ecc.) hanno subito un notevole ribasso da quando è iniziata la crisi economica (2007); internet è stato l'unico media che ha continuato a crescere, raggiungendo la terza posizione nella spartizione del mercato pubblicitario, superato solamente dalla televisione e dalla stampa¹³. Secondo l'ultimo rapporto, da gennaio a settembre 2011, l'investimento pubblicitario in internet è cresciuto ulteriormente: 8,5% in più rispetto allo stesso periodo del 2010¹⁴.

L'esplosione di piattaforme *online* a servizio dell'impresa, che derivano dagli spazi web 2.0 e che sono basate sull'integrazione di contenuti, ha fatto sì che spazi come facebook o Twitter vengano usati anche come canali di comunicazione aziendale (comunicazione di impresa e pubblicitaria) e di marketing (vendita e servizi ai clienti). Con la sua presenza in questi spazi, l'impresa cerca non solo una connessione con il cliente, ma anche la fiducia nel brand, e persino la sua complicità per promuoverla e raccomandarla con

¹² Si può consultare in: www.aimc.es.

¹³ Studio InfoAdex dell'investimento pubblicitario in Spagna (2011): pubblicato per *InfoAdex* disponibile su www.infoadex.es.

¹⁴ www.optimediantelligence.es/noticias_archivos/458_20111025170411.pdf.

il passaparola. In qualunque decisione d'acquisto, la fiducia ispirata da una fonte vicina (il messaggio di un amico o di un nostro conoscente) è molto più efficace di quella generata dall'insieme dei messaggi pubblicitari o delle diverse azioni di marketing. Tuttavia, se ci fosse un qualunque problema che coinvolgesse l'azienda (crisi, pettegolezzi, cambio di azionisti o insoddisfazione per un prodotto), i dibattiti pubblici che vengono incanalati nei social network sono molto più potenti di quelli degli altri media convenzionali: stampa, radio, televisione, ecc.

Il concetto della Web 2.0 si riferisce alla connessione come spazio sociale: ciò significa che non si tratta solo di uno spazio di navigazione ed informazione, ma anche di creazione di contenuti da parte dei propri utenti. Per questo si inquadra nella teoria della comunicazione interattiva, caratterizzata da ipermediazioni (Scolari 2008, pp. 113-114).

I social network stanno ridefinendo la maniera in cui le persone interagiscono con i brand e con le imprese. Chi riceve l'informazione non è più un semplice destinatario di messaggi: adesso è diventato il nucleo dei processi comunicativi grazie alla sua capacità di creare contenuto (*User Generated Content*). Il ricevente crea, partecipa e interagisce: «il ricevente, oltre ad essere spettatore, pubblico e consumatore, diventa utente e prosumer, ovvero produttore e consumatore, tutto insieme contemporaneamente» (Bermejo Berro 2008, pp. 49).

Termini come: *crossuser*, *prosumer*, *fansuser* o *persuser* mettono in evidenza la «dimensione interagente dell'utente» (Marshall 2004, p. 51), che ha cambiato la sua posizione da semplice spettatore a costruttore o distruttore della reputazione dei brand.

Dal punto di vista dell'impresa, ascoltare ed essere connessi ai clienti attraverso i social network, cercando di creare un legame con l'utente (*engagement*), suppone una trasformazione totale della cultura aziendale e della comunicazione, attraverso l'integrazione del consumatore, reale o potenziale, in forma interattiva, nel nucleo del processo comunicativo.

Si passa così da un'economia di mercato ad un'economia di relazioni. Com'era stato già previsto dal *Manifesto Cluetrain* («i mercati sono conversazioni»¹⁵), i social media permettono alle imprese di prendere parte alle conversazioni e di apportare contenuti di interesse per gli utenti. A tale proposito, Madinabeitia segnala che: «oggi la maggior parte degli specialisti riconosce che la sua capacità di "generare conversazioni" è importante quanto il ruolo persuasivo della pubblicità. Il consumatore occupa, adesso, davvero il centro di tutto il sistema. Questo fatto ha supposto un cambio radicale nella comunicazione commerciale» (Madinabeitia 2010, p. 49).

¹⁵ Cfr: <http://www.well-comm.es/wellcommunity/wp-content/uploads/cluetrain.pdf>.

Circa la metà degli utenti della rete dichiara di aderire e seguire le attività di brand commerciali. In questo contesto, facebook è considerato un canale di riferimento quando si cercano informazioni su un'impresa o una marca, e il 16% degli utenti di facebook si collega con altri utenti proprio attraverso l'interazione con i brand. Inoltre, da momento in cui gli utenti entrano a fare parte della comunità di una marca, ne hanno una visione più positiva, riconoscendo che ci sono più probabilità di comprare la marca, si sentono più fedeli alla stessa e invitano altri utenti ad unirsi alla comunità¹⁶.

Il rapporto "Marketing nei social media", pubblicato da *Territorio Creativo* nell'aprile del 2010, mette in evidenza che otto imprese su dieci, tra quelle che portano avanti azioni il social media marketing (SMM), approvano l'efficacia dei social media per incrementare la notorietà del brand¹⁷. Secondo lo studio di *Chief Marketer 2011 Interactive Marketing Survey*, del maggio del 2011, la costruzione di un legame che fidelizzi un consumatore reale o potenziale è il principale beneficio delle campagne del SMM, seguito dalla comunicazione diretta con il cliente, feedback veloci e la conoscenza delle preferenze dei clienti¹⁸. Lamas lo spiega come segue: «valutare l'efficienza della comunicazione attraverso queste vie, probabilmente, richiederebbe nuove misure che includano, a parte i classici indicatori di pubblico, altri fattori più vicini alla partecipazione: l'influenza, l'interesse o la credibilità» (Lamas 2010, p. 100).

In conclusione, la presenza di aziende e brand commerciali nei nuovi ambienti digitali è una realtà motivata dai benefici forniti dalle piattaforme "social" per quanto riguarda il marketing e la comunicazione d'impresa, grazie alle possibilità di orientamento aziendale basato sulle relazioni (la filosofia del "cliente prima di tutto"), sulla creazione di social branding, sulla segmentazione e personalizzazione dei messaggi, sulla diffusione attraverso la viralità e l'inizio di un "marketing esperienziale" che produca il coinvolgimento del consumatore (Castelló 2010a, pp. 79-98).

3.2 Green marketing nei social network. A favore e contro le imprese

Il marketing ambientale delle imprese è stato ridefinito dai valori 2.0 delle piattaforme sociali, caratterizzate dall'intelligenza collettiva, i *global*

¹⁶ Risultati della seconda ondata dello studio *Osservatorio delle Social Network*, realizzato da *The Cocktail Analysis*, pubblicato in febbraio 2010, consultabile all'indirizzo: <http://www.slideshare.net/TCAnalysis/tca-2010-osservatorio-redes-informe-pblicov2-2>; relazione *Wave 5. The socialisation of Brands*, di Universal McCann (on line all'indirizzo: www.slideshare.net/Olivier.mermet/universal-mccann-wave-5-the-socialisation-of-brands).

¹⁷ http://dl.dropbox.com/u/4905692/TC_Estudio_encuestaSMM_abril2010.pdf.

¹⁸ <http://chiefmarketer.com/research/cm-interactive-survey-2011/>.

commons e l'*User Generated Content* (UGC). Secondo lo studio "La comunicazione della CSR: esplorando le differenze e le tendenze transnazionali in Europa" della *IE University*¹⁹, solo il 12% delle principali aziende spagnole offre, attraverso i social network, informazioni riguardanti l'impegno sociale e ambientale. Ma gli utenti più ecologisti sono enormemente attivi su internet, e ogni giorno pubblicano sui social network le proprie denunce e insoddisfazioni. Un esempio è il sito spagnolo di "Fotodenunce" aperto da Greenpeace Spagna nel marzo 2008. Questa pagina web permette ai navigatori di denunciare qualsiasi aggressione ambientale in maniera molto semplice. L'inquinamento dei mari e dei fiumi, le costruzioni in spazi protetti, gli incendi dolosi, discariche ecc., sono tutte situazioni documentabili attraverso l'uso di una semplice macchina fotografica o telefono cellulare, le cui foto vengono rese pubbliche attraverso il sito. Con questa iniziativa, che frutta la natura collaborativa del Web 2.0, Greenpeace ha saputo canalizzare lo scontento dei cittadini e ha fatto in modo che le denunce raggiungessero dimensioni gigantesche. Infatti, "Fotodenunce" nasce dal gran numero di persone che si è rivolta all'organizzazione per denunciare specifiche aggressioni ambientali. Come spiegava Enrique Soler, responsabile dei volontari di questa ONG, «vogliamo coinvolgere tutta la cittadinanza a fermare la crescente degradazione dell'ambiente. Questa è una maniera diretta ed effettiva perché ognuno possa contribuire, nel suo piccolo, alla difesa del nostro pianeta»²⁰. Solamente nel primo trimestre, questa pagina ha pubblicato 690 fotodenunce, classificate nelle categorie: inquinamento (347), coste (156), boschi (117), acque (16) e transgenici (9).

Per quanto riguarda le imprese, un esempio significativo è il progetto "Save the Beach", creato nel 2009 dalla birra *Corona*. Nelle sue campagne pubblicitarie, in tutto il mondo, da anni l'azienda utilizza la location della spiaggia, tanto che questo luogo è entrato a far parte del DNA *Corona*. Proprio in Europa le spiagge si stanno degradando a gran velocità, tanto che l'azienda ha visto in questo territorio l'opportunità di stabilire un coinvolgimento ambientale. Ha escogitato la campagna "Save the Beach" e l'ha presentata ai mass media attraverso testimonial come il *fashion designer Custo Barcelona*, la top model Bar Rafaeli e il surfer australiano Xavier Rudd, famoso ecoattivista, connesso anche al mondo della musica. Così, la marca ha creato una piattaforma online e ha chiesto ai suoi utenti di denunciare i problemi esistenti nelle spiagge delle loro città attraverso le fotografie, video o testi. Allo stesso tempo, si è concesso all'utente il poter scegliere quale spiaggia *Corona* dovesse pulire quell'anno. Finite le votazioni, si è giunti a una parità tecnica tra la spiaggia di Capocotta, vicino Roma, e quella di

¹⁹ <http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/51/CSRcomreport2010.pdf>.

²⁰ <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/fotodenuncia-una-herramienta/>.

Puertito de Güimar, a Tenerife. In questa località, tutti quanti sono stati coinvolti nel voto finale, e un paesino di circa 10.000 ha generato più di 42.400 voti. Alla fine Capocotta ha vinto e poco tempo dopo è cominciato il reclutamento di volontari. Per rinforzarlo, è stata elaborata una strategia sui social network (facebook, twitter, myspaces, ecc.) nella quale si informava delle azioni realizzate. Era stata programmata anche la presenza di Corona nei blog ambientalisti, al fine di coinvolgere il consumatore e stabilire con lui un dialogo diretto, stimolando la sua partecipazione a queste azioni di pulizia ("call to action").

Fu così si raggiunse l'obiettivo: quell'anno, in un chilometro quadrato, venne rimossa oltre una tonnellata di spazzatura e si salvò la spiaggia. Tutto questo generò molto interesse da parte dei media: in 8 mesi, 63 minuti alla televisione spagnola e oltre 15.000 riferimenti in Google. L'anno dopo (2010) si salvò la spiaggia Bahía di Portman, a Cartagena (Spagna), e nel 2011 quella del litorale di Augusta, in Sicilia.

Tutto ciò premesso, l'attenzione rivolta ai social network da parte delle imprese è ancora scarsa in tutto il mondo. Il rapporto "Social Media Sustainability Index" afferma che il 60% delle imprese dell'America del Nord e dell'Europa risulta fare un insufficiente uso dei social media per il fatto di non aver alcuno spazio 2.0 dedicato alle azioni di sostenibilità²¹. Infatti solo il 22,5% delle imprese analizzate hanno una piattaforma, all'interno dei social network, dedicata alla sostenibilità e agli aspetti connessi con le azioni della CSR.

4. Aree ed imprese industriali in Spagna

Nel 1986 prese forma il "Progetto Nazionale di Investigazione Scientifica e Sviluppo". La Spagna, che era molto in ritardo rispetto agli altri paesi della UE, conobbe una fase d'espansione internazionale caratterizzata dai seguenti fattori: crescita recente, dipendenza dall'esterno e concentrazione geografica. La partecipazione di capitale straniero provocò una crescita dal punto di vista scientifico e tecnologico durante gli anni Novanta, anche grazie all'abbondanza di mano d'opera giovane e qualificata, ed a buone prospettive di sviluppo. Attualmente, la Spagna presenta quattro aree industriali chiaramente distinte:

1) *regioni di tradizione industriale*: esse includono due grandi zone, la *Spagna Atlantica* (Galizia, Asturie, Cantabria e Paesi Baschi) e la *Spagna bipolare* (Catalogna e Madrid). In queste due zone si è concentrata la prin-

²¹ http://socialmediainfluence.com/SMI-report/download_extract.php?oid=827&h=b5a96ef5-7940948c80362365883d8988.

cipale industria spagnola e, perciò, gli investimenti. Tuttavia, mentre la Spagna Atlantica ha sofferto importanti crisi (vi erano molte industrie specializzate in settori in declino come la siderurgia, il comparto navale o la chimica), Catalogna e Madrid hanno sopportato bene i diversi cambiamenti. Madrid ha beneficiato del proprio status di capitale dello Stato, e i grandi investimenti stranieri e la rinnovata tecnologia ne hanno fatto uno dei maggiori spazi di produzione industriale. Nonostante ciò, la Catalogna (prima specializzata nell'industria tessile) ha saputo diversificarsi ed è ancora oggi la principale area industriale;

2) *i nuovi fulcri dello sviluppo*: sono quelli che hanno una base manifatturiera che è direttamente collegata con le capacità produttive dell'area in cui sono collegate. Ci sono due sub-zone: *il litorale mediterraneo*, caratterizzato dalla dispersione settoriale e territoriale (piccole e medie imprese di tipo familiare: giocattoli, cartoleria, calzature) e la *Valle dell'Ebro*, che trae vantaggi dalla sua collocazione geografica come interfaccia tra Madrid, Catalogna e Paesi Baschi. In questa zona c'è un miscuglio di grandi industrie e di industrie a conduzione familiare. Spicca Saragozza, leader grazie alla *General Motors*;

3) *Regioni con industrializzazione ritardata e polarizzata*: queste zone mantengono una presenza importante di economia agricola, con un crescente valore delle città e del settore terziario. Queste regioni hanno grandi opportunità di sviluppo grazie alla loro vicinanza alla fascia industriale di Madrid. Includono: Castiglia Leon (e specialmente Valladolid e Burgos, dove si concentrano due terzi dell'attività industriale. È un'area di recente slancio industriale, specializzato nell'automobilistica); Andalusia (soprattutto Malaga e Siviglia, dove si stanno creando imprese innovatrici, come parchi tecnologici, etc.); Castiglia La Mancia (che può approfittare della grande decongestione industriale di Madrid. I suoi nuclei più importanti sono il corridoio dell'Henares e la zona industriale di Toledo);

4) *spazi poco industrializzati*: include Canarie (che hanno limitato la propria industrializzazione e si sono volti soprattutto allo sviluppo del turismo), ed Estremadura, (particolarmente sviluppata nella produzione agraria, con bassi livelli di sviluppo demografico ed infrastrutture).

La situazione attuale registra una tendenza allo sviluppo. L'importo netto d'affari delle imprese industriali spagnole nell'anno 2010 è stato di 520.864 milioni di Euro, con un incremento del 5% rispetto all'anno precedente²². Il 73,8% delle vendite nel comparto industriale si sono realizzate all'interno del mercato spagnolo, il 18,6% ha coinvolto paesi dell'Unione Europea ed il 7,6% il resto del mondo. Analizzando i settori produttivi e

²² Istituto Nazionale di Statistica (2011): *Inchiesta industriale delle Imprese 2010*. Disponibile in: <http://www.ine.es/prensa/np702.pdf>.

industriali, l'attività che ha ottenuto la maggior percentuale di vendita fuori dalla Spagna è il materiale da trasporto, con il 58,5% delle vendite. Questa attività è stata l'unica che ha venduto di più nel mercato estero che in quello nazionale. Industrie d'estrazione, energia, acqua e la filiera dei rifiuti hanno rappresentato la percentuale di vendita all'estero più bassa, con il 7,7%.

Produzione, trasporto e distribuzione di energia elettrica (9%) ed industria del petrolio e del gas naturale (6,8%) sono i settori di attività che contribuiscono maggiormente al totale del volume d'affari:

Le regioni autonome che contribuiscono maggiormente al volume d'affari del settore industriale nell'anno 2010 sono state la Catalogna (con il 24,0% del totale), Andalusia (11,2%) e la Comunità Valenziana (9,8%). Da parte sua, le regioni con minore peso sono state le Isole Baleari (0,8%), La Rioja ed Estremadura (entrambe con 1,1%).

Secondo *l'Indice Ambienti Sostenibilità (IES) 2009*, della Fondazione Entorno-BCSD (Consiglio Impresario Spagnolo per lo Sviluppo Sostenibile), lo sviluppo sociale e la protezione dell'ambiente costituiscono fattori strategici solo per il 4,8% della rete produttiva spagnola. D'altra parte, solo il 12,5% delle imprese spagnole ha integrato questi aspetti nella gestione di impresa. Lo studio sottolinea che il 23,8% delle imprese nazionali mantiene in questo aspetto una posizione attendista. In generale, il punto debole delle imprese spagnole è il loro scarso senso di "coinvolgimento" nelle tematiche ambientali, in quanto i fattori sociali ed ambientali sono percepiti come "obblighi" cui adempiere. Da questo deriva l'assenza di misure di gestione sufficientemente efficaci²³.

5. Indagine sul campo

5.1 Metodologia

Per completare il lavoro descrittivo realizzato finora, in questa seconda parte analizzeremo la comunicazione delle imprese spagnole sulle piattaforme digitali per quanto riguarda i loro programmi di responsabilità sociale ed ambientale. A questo scopo studieremo la comunicazione del loro impegno sul fronte ambientale nei canali online: pagine web, blog di impresa e social media (facebook, twitter e youtube).

Partiamo dall'ipotesi per cui il coinvolgimento nelle istanze della sostenibilità è scarsamente presente nei messaggi diffusi dalle imprese spagnole, per cui è necessario che le organizzazioni diano valore alle loro azioni nel

²³ Riassunto della Fondazione *Entorno-BCSD* Spagna. Consultabile on line all'indirizzo: <http://es.scribd.com/doc/16057297/Resumen-ejecutivo-Informe-Fundacion-Entorno-2009>.

campo della responsabilità sociale, diffondendo di più e meglio le buone pratiche per contribuire ad estendere la RSI. Ciò è oggi ancora più necessario perché il consumatore esige e reclama condotte che rendano più responsabile la gestione di impresa.

Per dimostrare o confutare l'ipotesi iniziale realizzeremo uno studio esplorativo attraverso l'analisi di *case studies* come campione rappresentativo delle imprese industriali spagnole. La selezione delle unità del campione si è basata sull'intersezione dei cinque settori di attività e delle quattro Comunità Autonome che hanno registrato il maggior turn over nel 2010

Successivamente è stata realizzata una ricerca su google per l'identificazione delle unità del campione, selezionando quelle imprese che soddisfacevano i seguenti requisiti: sito web aziendale, presenza in associazioni di imprese e comparsa nei primi risultati di ricerca di google per singolo settore produttivo e per regione.

Lo studio sul campo è stato realizzato durante il mese di marzo del 2012. Per le venti unità campione sono state monitorate le variabili relative alla comunicazione dei loro programmi di RSI ambientale nei differenti canali online, così come l'interazione web con gli utenti relativamente alle loro azioni di impegno ambientale. Nel caso della pagina web, si analizza l'esistenza di sezioni dedicate ai programmi di responsabilità ambientale. Si approfondisce anche se l'impresa abbia un blog dedicato in modo esclusivo ai programmi e alle azioni di sostenibilità ambientale di impresa.

Per quanto riguarda i social media analizzati (facebook, twitter e youtube), lo studio riscontra l'esistenza di pubblicazioni relativa alla sostenibilità ambientale nella settimana che va dal 12 al 18 marzo 2012. A questo proposito si monitorano le seguenti variabili:

- ✓ *youtube*: numero di video totali, iscritti, riproduzioni totali del canale, riproduzioni totali di video caricati e numero di video nel periodo di analisi, segnalando in quest'ultimo punto se vi siano contenuti relativi alla RSI ambientale.
- ✓ *twitter*: numero di followers, persone di cui l'impresa è follower, numero di *tweet* totali e numero di *tweet* nel periodo dell'analisi, identificando in quest'ultimo punto se vi siano messaggi relativi alla RSI ambientale.
- ✓ *facebook*: numero di "mi piace" nella pagina, numero di "persone che ne stanno parlando", numero dei messaggi in bacheca nel periodo d'analisi, numero di volte in cui i messaggi vengono condivisi dagli utenti e numero di commenti degli utenti a questi messaggi, prestando speciale attenzione ai messaggi relativi alla RSI ambientale.

In seguito, esporremo in due paragrafi i principali risultati sulla comunicazione online dell'impegno ambientale delle imprese. In primo luogo analizzeremo la sua presenza nelle pagine web aziendali e nei blog di impresa; in seguito ci occuperemo della sua presenza nei principali social network.

5.2 Risultati nelle pagine web di impresa e nei blog aziendali

Il 60% delle venti imprese analizzate presenta, nelle pagine web, sezioni dedicate all'impegno ambientale.

Tra questi settori, quelli che contengono maggiori contenuti relativamente ai programmi di sostenibilità ambientale, come dimostrano le quattro imprese selezionate, sono l'industria del petrolio e del gas naturale. A questo settore segue quello della produzione, trasporto e distribuzione di energia elettrica: a parte la "Eléctrica" di Cadice, il resto delle imprese dedica contenuti a questa materia nelle sue pagine web.

Al contrario, il settore della fabbricazione di prodotti chimici basici è quello che svolge un'informazione on line meno esaustiva relativamente alle pratiche di RSI e di impegno ambientale.

Considerando le comunità autonome, si registra in tutte un valore del 60% di imprese che informano su questo aspetto

La pagina web della "Associació Nuclear Ascó-Vandellós II" (ANAV) offre grande visibilità ad una sezione dedicata all'ambiente in cui spiega la propria politica e cultura ambientale, così come descrive il "Programma di Monitoraggio sulla emissione di radiazioni nell'ambiente" (PVRA), la gestione dei rifiuti e il risparmio energetico. Altre cinque sotto-sezioni offrono abbondanti informazioni sull'impegno ambientale.

Nel caso di "Gas Natural Fenosa", i contenuti relativi alla sostenibilità ambientale nella pagina web sono divisi per sotto-sezioni ad essi dedicate: "Codice etico" nella sezione "Impresa", "Efficienza e Sostenibilità" nella sezione "Attività". Inoltre, vi è una sezione dedicata alla "Reputazione e Responsabilità sociale di impresa", che contiene la descrizione delle politiche e delle azioni per lo sviluppo sostenibile, informazioni sugli indici di sostenibilità a cui aderisce l'impresa e relazioni sulla responsabilità sociale di impresa. A ciò si aggiunge, nella sezione "Documentazione", la pubblicazione di diverse informazioni e dichiarazioni ambientali: qualità dell'aria, deposito sotterraneo di gas, veicoli a gas naturale ed elettrici, cattura ed immagazzinamento di CO², ecc. Il *Grupo Batallé* ha una sezione dedicata alla responsabilità sociale in cui spiega i propri programmi di protezione e rispetto dell'ambiente: benessere animale, risparmio di acqua e gestione dei rifiuti, risparmio energetico e riciclo.

In "Chi siamo", *Cepsa* dedica una sezione alla responsabilità sociale di impresa, in cui spiega la propria mission, vision ed i propri principi istituzionali. Inoltre, si possono consultare le iniziative a cui aderisce la compagnia (*Global Compact* o *Patto per il progresso nell'industria chimica*, tra le tante), le azioni che svolge a favore dell'efficienza energetica e della protezione ambientale e le relazioni sulla Responsabilità sociale di impresa.

La ditta *Covap* include un link alle sezioni dedicate alla gestione e alla politica ambientale in cima e in basso nella home page. Inoltre, informa sul proprio sistema di gestione ambientale e sui propri progetti ambientali, come un impianto di depurazione delle acque reflue o il piano per la riduzione degli imballaggi. Facendo parte di *Iberdrola*, una delle imprese leader in Spagna per la fornitura energetica, l'ambiente occupa posizioni distaccate nella organizzazione dei contenuti della pagina web della centrale nucleare di Cofrentes. L'utente può consultare il sistema di gestione ambientale, le politiche di impresa, il rapporto ambientale annuale e le certificazioni alle quali l'impresa si attiene, come la norma ISO 14001:2004, e può anche scaricare tutti questi documenti in formato .pdf.

Simile è il caso della sezione "Derivados" della compagnia *Repsol*: anche nella sua pagina web la "Responsabilità sociale di impresa" ha una sezione dedicata. Questa sezione presenta vari contenuti sul tema, includendo il messaggio del presidente, la visione e i valori dell'impresa, i rapporti di Responsabilità sociale di impresa, il piano di sostenibilità annuale, gli indici di sostenibilità, riconoscimenti, certificazioni, partecipazioni esterne e a gruppi di lavoro, ecc. Nella sottosezione "Ambiente", *Repsol* descrive la propria strategia specifica in questo campo, i sistemi di gestione, le emissioni, la gestione dell'acqua e dei rifiuti, i principali progetti a cui collabora e le azioni intraprese. Nella sezione "Ambiente", Ford Spagna spiega il proprio impegno nel campo della sostenibilità, informando sulle iniziative che la ditta sviluppa, come i veicoli *Flexifuel*, i progetti a livello europeo, l'indice di sostenibilità del veicolo o la gestione dei veicoli fuori uso.

HC Energía España include nella propria pagina web il codice ambientale e di sostenibilità, la propria politica ambientale riguardo al controllo delle emissioni, la gestione e il trattamento dei rifiuti, così come le azioni, gli studi sull'impatto ambientale o la formazione e la sensibilizzazione delle risorse umane. Nella pagina web della compagnia petrolifera dei Paesi Baschi "Esergui", l'impegno ambientale è una delle sezioni principali del sito, anche se le politiche della compagnia non vengono descritte in maniera esaustiva. Per quanto riguarda i blog, delle venti imprese analizzate, soltanto *Repsol* ha un blog aziendale (solo il 5%).

Questo raccoglie contenuti relativi alla RSI in materia ambientale, dato che è un blog dedicato all'innovazione tecnologica, in cui informa gli utenti sui progressi del *Centro de Tecnología Repsol*, con particolare attenzione a

tutte quelle iniziative di I+D+i (Ricerca, Sviluppo e Innovazione) che promuovono lo sviluppo sostenibile.

5.3 Risultati nei social network

Per quanto riguarda l'analisi dei social media, delle 20 imprese industriali analizzate solo 4 sono presenti nei social media (20%). Inoltre, sono stati identificati solo dieci (16,7%) spazi sui social media dei totali 60 che esisterebbero se ciascuna delle 20 imprese avesse il proprio spazio sui tre principali social network.

Queste 4 imprese appartengono ai settori della fabbricazione di veicoli (*Seat* e *Ford*, 50%), industria del petrolio e del gas naturale (*Repsol Derivados*, 25%) e industria della carne (*Cárnicas Serrano*, 25%), per cui le ditte dei settori produzione, trasporto e distribuzione di energia elettrica, e fabbricazione di prodotti chimici basici non sembrano mostrare interesse verso la comunicazione attraverso i social media. Considerando questi dati secondo il criterio geografico, 3 su 4 imprese sono della Comunità Valenciana (*Repsol Derivados*, *Ford* e *Cárnicas Serrano*) e 1 è della Catalogna (*Seat*); le imprese dell'Andalusia e dei Paesi Baschi non sono presenti nei social media. Su queste 4 imprese soltanto 2 sono presenti nelle tre piattaforme sociali analizzate: *Seat* e *Ford*, entrambe del settore fabbricazione di veicoli a motore. Le altre 2 (*Repsol* e *Cárnicas Serrano*) hanno il proprio spazio in due social media, facebook e twitter, e non su youtube.

Le 4 imprese sommano, nella settimana campione, 166 pubblicazioni sulle tre piattaforme (17 su youtube, 119 su twitter e 30 su facebook), quindi una media di 41,5 pubblicazioni per impresa e 55,3 pubblicazioni per canale, anche se la media è di cinque pubblicazioni, ripetuta per tre volte, (*Seat* su youtube, *Cárnicas Serrano* su twitter e facebook), seguita da sette pubblicazioni, che compare due volte (*Seat* e *Ford* su facebook), per cui possiamo dire che la media subisce certe alterazioni se confrontate con le pubblicazioni della *Repsol* su twitter, con 93 tweet.

Nel caso di youtube, le uniche presenti sono le imprese di fabbricazione di veicoli a motore *Seat* e *Ford* (un 10% del campione totale e un 50% di quelle che hanno una qualche presenza nei social media), entrambe con un alto livello di attività, come dimostrano i dati sui video pubblicati nel periodo dell'analisi (5 e 12, rispettivamente, in una settimana), e con un buon seguito di utenti, relativamente al numero di iscritti e riproduzioni totali del canale e dei video). Tuttavia nessuno dei 17 video pubblicati da queste due compagnie è relativo ad azioni di RSI. Su twitter, delle quattro imprese presenti, quella che ha maggior numero di followers è *Repsol* (11215), che è anche l'impresa collegata a più utenti nella rete di microblogging (1982) e

che ha pubblicato più tweet dall'apertura del suo account su questo canale (22246). Se calcoliamo il rapporto tra followers e following, l'impresa che ottiene un valore più vicino all'1 è *Seat* (1,50); mentre *Repsol* e *Ford* hanno cinque volte più followers che following (5,66 e 5,44 rispettivamente), *Cárnicas Serrano* è l'unica che segue più persone di quante la seguano, con un valore di 0,36. In nessuno dei 119 tweet contati nella settimana di analisi si fa riferimento ad azioni di RSI ambientali né si pubblicano contenuti relativi all'impegno ambientale. Nel caso di *Repsol*, la pagina che ha su twitter non è aziendale, ma è dedicata alla *Guida Repsol*, per cui i temi delle conversazioni sono gastronomia e turismo.

Su facebook, i 30 messaggi pubblicati generano 1111 interazioni: 738 "mi piace" (con una media di 24,6), 91 condivisioni del messaggio (con una media di 3) e 282 commenti (con una media di 9,4). L'impresa con più messaggi pubblicati nel periodo analizzato è *Repsol*, con 11 post su facebook. È anche la ditta con maggior numero di iscritti (72451) anche se la più popolare in base al valore "persone che stanno parlando di questo" è *Seat* (3031). Si tratta di una sistema offerto da facebook da ottobre 2011 e misura l'attività relativa alla pagina in base ai "mi piace", le volte che si condivide un contenuto in bacheca, i commenti, le risposte alle domande e citazioni. Se calcoliamo il tasso di engagement²⁴ che generano i contenuti pubblicati dalle 20 imprese del campione nel periodo studiato, *Seat* è quella che ottiene il valore più alto (0,246), dato che 7 messaggi generano 374 interazioni tra 21690 fan, seguita da *Ford* (0,162), che con 7 messaggi genera 522 interazioni tra 45933 fan. *Repsol* è quella che ottiene il valore più basso in questo rapporto (0,025). Le imprese non hanno pubblicato su facebook contenuti di tematica ambientale nel periodo analizzato. Nemmeno nelle loro pagine aziendali sui social network includono sezioni dedicate alla responsabilità sociale di impresa. Riassumendo, anche se le imprese analizzate presenti nei social media mostrano una frequenza di attività e pubblicazioni medio-alta su facebook, twitter e youtube e ricevono il feedback degli utenti, le ditte non sfruttano questi canali per pubblicare contenuti relativi alle loro politiche ambientali, dato che sui 166 messaggi analizzati, nessuno è relativo a questa tematica.

6. Conclusioni

Negli ultimi anni, le imprese spagnole hanno conosciuto uno sviluppo delle politiche di responsabilità sociale di impresa (RSC). Sono stati creati

²⁴ Il tasso di engagement si ottiene dalla formula successiva: [(N° Mi piace + N° Commenti + N° Condivisioni)/N° post sul muro]/Totale "mi piace" * 100.

organismi per potenziare gli strumenti di RSI, sia a livello di impresa sia a livello pubblico; sono state pubblicate norme per razionalizzare e aumentare le comunicazioni pubblicitarie con argomenti ambientali ed è stato avviato il monitoraggio della reputazione di impresa (MERCOS, DIRCOM2R) che presta speciale attenzione all'impegno sul fronte dello sviluppo sostenibile. Il consumatore chiede alle imprese una relazione più stretta con i consumatori e più impegno sul fronte ambientale.

In questo senso, le piattaforme 2.0 (internet, social network) permettono alle compagnie di partecipare a conversazioni e di pubblicare contenuti che possono interessare l'utente. Condividere le proprie conoscenze in campo ambientale, con coerenza, trasparenza, veridicità e utilità, faciliterà il legame con il consumatore, rafforzerà i valori aziendali e genererà opportunità d'affari. Come dimostra il nostro studio sul campo, le imprese dei principali comparti industriali in Spagna inseriscono nelle loro pagine web informazioni sul proprio impegno ambientale e sui programmi di RSI ambientale. Tuttavia non succede lo stesso con le piattaforme on line come i blog, facebook, twitter o youtube. Le imprese industriali, quindi, non utilizzano i social media per diffondere i loro programmi ambientali, anche se essi sono presenti sulle pagine web aziendali, perdendo l'occasione di comunicare con un utente – consumatore che richiede alle imprese un impegno fermo e duraturo in questo campo.

I social media non sono i canali più idonei per fornire informazioni sulle attività dell'impresa, ma sono particolarmente funzionali all'interazione con la comunità e al dialogo. Piattaforme che consentono alta interazione come twitter possono essere utilizzate come canali per dimostrare attenzione al cliente, per chiarire dubbi e risolvere problemi con rapidità; mentre altre reti meno dinamiche ma più visive, come facebook e youtube, possono essere usate per incentivare la partecipazione con contenuti di interesse dell'utente: su facebook, promozioni, offerte e sconti; su youtube, reportage e video testimoniali. Inoltre, dato che le conoscenze dell'utente sui temi della sostenibilità crescono sempre di più, la pubblicazione di contenuti sulla tematica ambientale e l'attività dell'impresa, aiuterebbe la creazione di valore aggiunto (pubblicando contenuti rilevanti per l'utente), allo stesso tempo facilitando la diffusione della politica di impresa e dei programmi ambientali.

L'impegno e il coinvolgimento per lo sviluppo sostenibile sono diventati un fattore di successo per l'impresa. I social network e i valori 2.0 possono essere configurati come eccellenti mezzi per la diffusione e promozione delle politiche di RSI delle imprese, anche se queste devono essere consapevoli del fatto che il ricorso ad essi non le rende automaticamente socialmente responsabili. Infine, nonostante le possibilità di interazione e dialogo, i social media continuano ad essere un'opportunità poco sfruttata come canale per la comunicazione dell'impegno ambientale. L'immediatezza, la

trasparenza e la democratizzazione che caratterizzano l'interazione nei social network, e in spazi come twitter, possono aiutare la diffusione delle azioni socialmente responsabili dell'impresa e, in questo modo, contribuire alla reputazione dell'impresa stessa.

Green marketing & Shared Social Responsibilities: una risposta alla crisi?

di Roberta Paltrinieri

Introduzione

Nel *Manifesto del Green Marketing* di John Grant (2009) viene più volte ribadito che affinché esso non si risolva in mero green washing occorre che esso sia strumento privilegiato per la comunicazione delle strategie di responsabilità sociale di impresa, strategie incorporate nella mission dell'impresa, per facilitare il processo di *stakeholder engagement*.

Da questo punto di vista il green marketing costituisce il presupposto per il costruirsi di una brand reputation, capitale sociale dell'impresa fondamentale per una competitività in chiave sostenibile.

Pur tuttavia rileggendo la prefazione di Antonella Canu ci rendiamo conto che la sfida che il green marketing ci offre è ben più alta: «il Manifesto è la dimostrazione della ricerca di un marketing che superi i modelli tradizionali e scelga in modo esplicito la prospettiva di legare gli obiettivi di risultato economico agli obiettivi di benessere sociale. Ponendo al centro il tema della crescita sostenibile, il libro affronta il problema di come il marketing possa sposarsi con l'ecologia, aderendo a un progetto comune di sostenibilità. L'idea di fondo è che gli obiettivi ambientali siano compatibili con la prosperità economica: e il rimando non è all'ambiente e all'ecologia in senso stretto, quanto a un ruolo più responsabile del marketing in una società che non permette più di guardare allo sviluppo in modo tradizionale e al mercato come a un'entità separata dalle altre sfere della vita delle persone» (Grant 2009, p. 18).

Il green marketing accoglie pertanto la dimensione dello sviluppo sostenibile declinato nelle sue molteplici dimensioni: economica, culturale, sociale, ambientale e istituzionale.

La proposta che intendo avanzare in questo saggio è che il green marketing possa essere lo strumento per sostenere e diffondere «la cultura della responsabilità» (Barnett *et. al.*, 2011), cultura che nasce e che si rafforza

nell'azione responsabile di consumatori ed imprese, senza perdere di vista il ruolo della pubblica amministrazione.

Cultura della responsabilità che rappresenta un motivo di riflessione e di approfondimento per tutti quei modelli di sviluppo economico e sociale che ritengono i parametri economici riduttivi per la misurazione del benessere e della qualità della vita.

Cultura della responsabilità che diviene centrale nel dibattito e nella riflessione sul concetto di felicità o well being, intesa non più in termini dell'avere, o arricchimento delle persone, ma in termini dell'essere, per superare quel paradosso che da qualche tempo l'economia rileva relativamente al rapporto esistente tra ricchezza e felicità (Bartolini 2010).

Cultura della responsabilità che, in tal senso, rappresenta lo spunto per superare quell'individualismo metodologico che è alla base del paradigma dell'homo oeconomicus (Becchetti 2009), dominante il pensiero economico neoliberista, alla ricerca di paradigmi che consentano di cogliere il portato di forme di economia che mantengano sullo sfondo valori quali la solidarietà, l'equità, l'autenticità, la sostenibilità, la giustizia, l'inclusione sociale, la reciprocità, nonché considerazioni morali e politiche.

1. CSR Consumatori Socialmente Responsabili

La crisi che colpito il sistema globale, crisi sistemica che riguarda tutti gli ambiti del sociale dal politico all'economico, dall'ambiente al welfare, dalla cultura alla formazione, ha portato all'attenzione di tutti coloro che guardano all'istituzione del mercato secondo un approccio culturalista un nuovo agente economico e sociale. Mi riferisco ad una peculiare accezione del consumatore: il consumatore responsabile.

Ho preferito declinare quest'azione come responsabile piuttosto che come critica o sostenibile perché, come credo si chiarirà nel proseguire delle mie riflessioni, il tema della responsabilità è centrale nella ricollocazione di questa azione dotata di senso in un paradigma più ampio.

È questa del consumatore responsabile una figura piuttosto interessante per chi come me da tempo si interroga sul significato che hanno le azioni di consumo nel sistema sociale. Il suo interesse si trova, a mio parere, nella capacità che essa ha di mettere in crisi quelle rappresentazioni che hanno dominato lungamente la comprensione dell'agire di consumo.

La figura del consumatore responsabile sembra, infatti, sfuggire sia dalle griglie strette del "consumatore sovrano", che dogmaticamente detta le leggi di aggiustamento tra l'offerta e la domanda nel mercato, sia dalle larghe maglie di un agire in base a motivazioni squisitamente edonistiche che, nella società liquida, ci vorrebbero tutti in preda a costanti tentazioni per-

suasorie secondo le logiche di uno shopping compulsivo che ha via via colonizzato gli spazi lasciati liberi da altri ambiti come la famiglia, la religione, il sistema formativo, la politica, la cultura, etc..

Per capire il portato del consumatore responsabile è opportuno rifarsi a quella che da qualche tempo è entrata nel lessico scientifico, cioè la definizione ossimorica del cittadino consumatore. Ossimorica perché i due ambiti della politica e del mercato dovrebbero avere confini ben definiti, non sovrapporsi, seguire codici e logiche differenti. Ed invece, non a caso, secondo un'accezione negativa, molto spesso i politologi utilizzano questa definizione per sottolineare la spettacolarizzazione e la personalizzazione della politica, intese come distorsioni del sistema medesimo.

Scomparse le ideologie, il voto viene accordato al partito o al candidato capace di vendere al meglio la propria immagine, esattamente come un prodotto nel mercato, utilizzando le medesime tecniche della comunicazione pubblicitaria e del brand.

Ma il cittadino consumatore può avere anche una valenza positiva. Sto parlando del cittadino che utilizza le pratiche di boicottaggio e di boycotaggio per rivolgersi direttamente alle imprese affinché siano rispettati i diritti dei lavoratori, dell'ambiente e della comunità, provocando irritazioni nei rapporti tra Stato, mercato e società civile, capaci di indurre le imprese a comportamenti virtuosi e lo Stato ad un maggior controllo.

Il political consumerism di cui parla la sociologa Micheletti (2003) implica una partecipazione attiva nel mercato, traslando l'impegno dal sistema della politica, verso cui appare evidente la crescente disaffezione, a quello del mercato. Questo del political consumerism può apparire una nicchia ma non dobbiamo dimenticare che le evidenze empiriche del consumatore responsabile sono ben di più: dal commercio equo solidale ed il biologico, settori che hanno conosciuto la crisi molto meno di altri settori, dal turismo responsabile, ai nuovi stili di vita sostenibili come la pratica del riuso, del riciclo, dell'antispreco, fino all'uso di energie rinnovabili, senza dimenticare il risparmio e la finanza etica. L'aspetto interessante di queste azioni deve ricercarsi nel fatto che esse appaiono vere e proprie prassi di politicizzazione del mercato le quali, secondo il sociologo tedesco Stehr (2007), promuovono percorsi di moralizzazione del mercato.

Vale la pena di soffermarci su questo concetto di moralizzazione.

Non stiamo parlando esclusivamente dell'azione eticamente orientata di singoli individui, che attraverso il carrello della spesa si esprimono secondo l'oramai famoso motto "un acquisto, un voto", ma di un processo di ricostruzione di un'etica che, paradossalmente, passa dal sistema del consumo invece che da quello della politica dove tradizionalmente dovrebbe passare. La sobrietà, l'austerità, la morigeratezza non sono unicamente l'espressione

di una forma di neo-pauperismo, né solamente un segnale di crisi, che non va negato, anzi, quanto più segnalano un mutamento di prospettiva.

Gianpaolo Fabris (2010) sosteneva infatti che la crisi economica del 2008 non aveva generato solo disagio, ma aveva inciso sulla dimensione degli orizzonti di vita. Tim Jackson recupera una peculiare accezione di edonismo, proposto dalla filosofa Kate Soper, l'edonismo alternativo:

«Soper descrive il disincanto sempre più diffuso rispetto alle condizioni della vita moderna, sostenendo che oramai la società dei consumi ha superato il suo limite e il materialismo rappresenta un fattore che non va a favore ma va contro il nostro benessere. Ansiosi di sfuggire dalla routine fatta di soldi guadagnati e soldi spesi siamo stanchi della confusione e degli sprechi della vita moderna [...] Spostandoci verso un edonismo alternativo potremmo iniziare a condurre una via più sostenibile dal punto di vista ambientale, ma anche più gratificante e felice» (Jackson 2011, p. 190).

L'essere responsabili non appare più una scelta ma un dovere per dirla alla Beck (2008). L'assunzione di responsabilità per sé, per gli altri, per l'ambiente da parte degli attori sociali, in questo caso consumatori e produttori, distributori e comunicatori, sembra infatti l'esito di un processo di presa in carico a cui siamo chiamati oggi.

2. Dalla RSI alle responsabilità sociali condivise

Così come i consumatori sono sempre più responsabili, uscendo dalla nicchia per divenire una quota di mercato rilevante, anche alle imprese è dato un nuovo ruolo in termini di creazione, non tanto e non solo di valore economico e sociale, ma appaiono veri e propri attori attivi nella produzione di benessere per i territori a cui afferiscono.

L'altra faccia del consumatore socialmente responsabile è un modello di responsabilità sociale matura seguendo l'invito alle *shared social responsibilities* (Sacconi 2011) proposta dalla Comunità Europea, al quale partecipano, oltre che i consumatori, le imprese e la società civile e tutti gli attori che coesistono nel territorio. Il passaggio ad un modello di responsabilità sociale condivisa, comporta il superamento di una possibile autoreferenzialità dell'impresa, nella relazione con i propri stakeholder a favore di un modello multistakolder al cui interno essa sia stakeholder al pari degli altri¹. Questa proposta nasce dall'idea che i tempi siano maturi per una responsabilità sociale dei territori, al cui interno si realizzi un nuovo equilibrio tra mercato stato e società civile, nel quale si muovono le istanze dei cittadini

¹ Innovativa in tal senso è la ricerca *Il contributo dell'impresa responsabile nella creazione di valore per il territorio*, Impronta Etica, Marzo 2012.

consumatori, i tre pilastri del sistema economico, secondo un approccio cooperativo, capace di operare il superamento dell'individualismo metodologico tipico di un approccio economicistico.

D'altro canto la crisi che ha investito la società globale ha reso evidente agli occhi di tutti che un'economia di mercato che non garantisce piena occupazione, né un'equa redistribuzione delle ricchezze, del reddito e neppure delle risorse, non rappresenta una forma cristallizzata, ineluttabile, del sistema capitalistico, quanto, piuttosto, una sua degenerazione, dovuta all'autoreferenzialità del sistema economico a scapito di un maggior ed auspicabile equilibrio tra la sfera economica e la sfera politica. Il fallimento delle politiche neoliberiste, fondate sulla capacità autoregolativa del mercato, hanno, forse, palesato che il sistema capitalistico è, come gli altri, una forma storicamente data ed i tempi, probabilmente, sono maturi affinché possa generarsi una nuova narrazione che sostituisca quella vigente di capitalismo, fondata unicamente sul progresso e sull'innovazione.

La celerità e l'urgenza della crisi, avendo richiesto massicci interventi statali a sostegno dell'economia e dei suoi agenti – banche ed imprese – richiede, di fatto, un ribilanciamento dei rapporti tra economia e politica, dimostrando come sia necessario dare più spazio ad una volontà politica che dimostri di aver capacità e volontà di normare il mercato.

In questo frame, che è tutt'altro che definito, ma in itinere, il paradigma delle responsabilità sociali condivise che sembra via via affermandosi nei rapporti esistenti tra mercato, stato e società civile è un indicatore di quel ritorno all'etica che oggi è auspicata come soluzione alla crisi.

Ritorno all'etica che, dal mio punto di vista, come cercherò di dimostrare, è intrinsecamente legato allo sviluppo di forme e pratiche di cittadinanza responsabile. Come si esprimono le responsabilità sociali condivise?

I circoli virtuosi della responsabilità rappresentano la modalità procedurale attraverso la quale esse si realizzano (Paltrinieri 2010). Sono essi, infatti, che promuovono nei territori la cultura della responsabilità. I circoli virtuosi devono intendersi come strumenti concreti che possono dar vita ad un modello di sviluppo territoriale capace di superare i limiti e le sfide che contraddistinguono il momento di crisi della società attuale.

I circoli della responsabilità, permettono, infatti, la nascita e la crescita di relazioni tra soggetti del privato, del pubblico e del privato sociale, in un'ottica di sussidiarietà orizzontale, per lo sviluppo di una cooperazione e di una gestione degli ambiti di intervento progettuale in grado di dare risposte positive alle sfide che la società globale pone.

Riprendendo la definizione data da Michael E. Porter, possono essere visti quindi anche come dei *distretti della responsabilità*, ossia come delle aggregazioni multistakeholder caratterizzate non tanto dalla prossimità geografica, quanto dalla condivisione di intenti, dalla capacità (e volontà) di

guidare gli apprendimenti del sistema sociale nel suo complesso, facendo leva sul dialogo e sul senso di reciproca responsabilità (Parmigiani 2010).

I circoli virtuosi si basano sul presupposto della "reciproca responsabilità", che deve essere intendersi come responsabilità individuale di ognuno al raggiungimento di bene comune. Essi si basano sull'idea che solo il gioco cooperativo tra attori può determinare le migliori relazioni possibili. Soprattutto fanno perno sull'idea che nella reciprocità dello scambio si producono valori maggiori quanto maggiore è il numero di attori coinvolti nello scambio. I circoli virtuosi promuovono partnership tra pubblico, privato sociale e privato sviluppando veri e propri processi empowerment organizzativo e sociale (Ferrucci 2010).

Questa concezione della responsabilità sociale, più estesa e inclusiva, si allarga fino a coinvolgere tutto il territorio di riferimento e la molteplicità degli attori che in esso hanno, o possono avere, un ruolo da attivatori. La proposta è quindi quella di «sviluppare un sistema di relazioni basato sulla partecipazione sinergica fra i diversi attori sociali, rispetto al quale pianificare, realizzare e valutare azioni pubblico/private che consolidino una cultura diffusa della responsabilità sociale» (Parmigiani 2010, p. 13).

Il concetto stesso di autosostenibilità per un modello di sviluppo locale si deve perciò fondare «sull'assunto che solo una nuova relazione coevolutiva fra abitanti-produttori e territorio è in grado, attraverso la cura, di determinare equilibri durevoli» (Magnaghi 2000, p. 91).

Lo sviluppo di circoli della responsabilità finisce per rappresentare, quindi, lo strumento necessario per la creazione condivisa di valore sociale e di condizioni di competitività responsabile, a partire dal riconoscimento reciproco dei diversi soggetti che si identificano gli uni come stakeholder degli altri. In quest'ottica la «complessità del sistema di attori locali in gioco diviene garanzia di sostenibilità e autocontrollo della valorizzazione dei beni comuni» (*Ibidem*, p. 116), e la reciproca-responsabilità finisce per esprimere la capacità di conseguire processi e pratiche di responsabilità sociale nel territorio. Lo sviluppo dei circoli virtuosi della responsabilità porta con sé, quindi, anche una rilettura del concetto stesso di territorio, che diviene «un riferimento importante per la definizione e condivisione di un modello di sviluppo basato sulla valorizzazione delle persone e delle dimensioni sociali e civili di una comunità» (*Ibidem*, p. 11).

È possibile dimostrare, tuttavia, come i processi di globalizzazione e di individualizzazione in atto, non provochino solo una caduta delle relazioni solidaristiche, ponendosi, al contrario, «all'origine di un nuovo tipo di solidarietà, basata più sulla spontaneità che sul senso del dovere, e non più dominato dal pathos moralistico del volontariato. Il prezzo dell'autodeterminazione, della pluralità delle occasioni, la perdita dell'orientamento, si tra-

duce nella domanda di reti sociali vincolanti, cui spetterebbe il compito di fondare appartenenza e senso». (De Nicola *et. al* 2008, p. 14).

Una politica di responsabilità sociale, per essere integralmente ed efficacemente realizzata, deve svilupparsi quindi all'interno di un contesto ricettivo di riferimento caratterizzato da una maturità sociale territoriale, che diviene *condicio sine qua non* per lo sviluppo di un modello che possa essere sostenibile e competitivo. E ciò si realizza solo grazie ad una cultura della responsabilità attenta agli aspetti sociali ed ambientali.

In una situazione generale nella quale appare urgente ridefinire l'importanza del patto sociale ed in cui occorre ricomporre l'identità collettiva in una logica di cittadinanza, si può considerare allora che la diffusione e la pratica di circoli della responsabilità possa rappresentare una modalità utile a perseguire questi obiettivi.

Da questa lettura delle caratteristiche dei circoli virtuosi della responsabilità si evince, quindi, come questi possano rappresentare uno strumento efficace per la diffusione del paradigma delle responsabilità sociali condivise, promuovendo modelli replicabili di riferimento caratterizzati dal dialogo e dall'ascolto attivo, perché capaci di recepire le necessità, le specificità e le competenze di ogni singolo territorio, o comunità.

Ed è questa stretta interdipendenza che caratterizza i luoghi nei quali si forma una consapevolezza diffusa rispetto ai temi della responsabilità sociale, che può rendere possibile e relativamente più semplice il moltiplicarsi di esperienze virtuose e la riduzione, attraverso un controllo sociale diffuso, di esempi negativi.

3. La cultura della responsabilità alla base di un nuovo modello di sviluppo

Quello che ho brevemente richiamato in questo saggio è un approccio che ponga al centro dello studio delle relazioni tra offerta e domanda nel mercato la cultura della responsabilità, che si colloca all'interno di una società riflessiva e che prevede: da una parte una dimensione micro della responsabilità (responsabilità riferita al singolo individuo o alla singola impresa e/o dimensione sociale); dall'altra una dimensione macro della responsabilità (responsabilità riferita all'intero modello di sviluppo).

A livello macro ciò implica pensare al concetto di responsabilità sociale come presupposto per una diversa accezione dei concetti di benessere e di felicità su base intersoggettiva, che consente il superamento dello iato esistente tra un potente sistema di mercato da un lato ed un comunitarismo che impone purezza ed omogeneità dall'altro, permettendo, al contempo, di far

evolvere progressivamente e virtuosamente i rapporti tra gli attori del mercato e questi con le sfere istituzionalizzate.

Il concetto delle responsabilità sociali condivise, come ho premesso, rappresenta il superamento da una parte dell'individualismo ontologico che sembra connotare sia la classica accezione di responsabilità sociale di impresa che del consumatore critico tout court.

Il modello delle responsabilità sociali condivise coinvolge tutte le sfere sociali presenti a livello territoriale. In quest'ottica, non sono più la singola impresa, istituzione o cittadino a doversi interrogare sulla qualità del proprio sistema di relazioni per arrivare a definire strategie ed azioni con l'intento di perseguire in modo più efficiente la propria missione, bensì, seguendo questa nuova visione, occorre che vi sia una rete di soggetti ed istituzioni capaci di interrogarsi su quella che è l'efficienza delle azioni comuni. La responsabilità sociale deve essere allora, in quest'ottica, il frutto di processi di reciproca responsabilità, intesa come responsabilità individuale di ognuno indirizzata al raggiungimento del bene comune, in base alle proprie competenze nonché ai propri limiti.

In particolare, nell'odierna fase di recessione e di crisi finanziaria mondiale, è evidente come tali principi acquistino una forte valenza strategica e possano costituire fattori importanti per affermare una nuova idea di sviluppo e di più forte coesione sociale e civile. Come ha sostenuto anche Robert Putnam: «i reticoli sociali e le norme di reciprocità possono facilitare la cooperazione in vista del bene comune» (Putnam 2002, p. 48).

I principi fondamentali del "fare insieme" e della "reciproca responsabilità", alla base del paradigma delle responsabilità sociali condivise, acquistano allora sempre più importanza nell'affermare una nuova idea di sviluppo basata su una maggiore coesione sociale e civile, che assicura un benessere fondato non solo su parametri di ricchezza economica, bensì sulla valorizzazione della conoscenza, della cultura, della salute, delle relazioni umane, in un contesto ambientale più tutelato e vivibile.

In questo modo si potrà essere quindi in grado di interrompere quei processi di progressivo impoverimento relazionale oltre che materiale in cui viviamo oggi, poiché come dice Putnam in «una società caratterizzata da reciprocità generalizzata è più efficiente di una società in preda alla diffidenza» (*Ibidem*). Il concetto di responsabilità sociali condivise si deve realizzare allora in generale nella ricerca di uno sviluppo di nuove relazioni virtuose fra sostenibilità ambientale, sociale, territoriale, economica, politica, che renda coerenti basic needs, self-reliance ed ecosviluppo.

In quest'ottica le responsabilità sociali condivise rappresentano un vero e proprio paradigma culturale da porre alla base di un nuovo modello di sviluppo, capace di porre correttivi alle contraddizioni insite nel modello di sviluppo integrato nei valori del neoliberalismo che ha dominato negli ultimi

trenta anni. Le più significative indagini sulla felicità segnalano che diseguaglianza e felicità, collettivamente intesa, sono inversamente proporzionali e che le società che non intervengono per ridurre la diseguaglianza sono le società più infelici. «Quando c'era appena di che sfamarsi, gli anni buoni erano quelli della abbondanza. Ma per la maggior parte degli abitanti dei paesi agiati, le difficoltà della vita ormai non consistono più nel procacciarsi il cibo, cercare acqua potabile e mantenersi al caldo. Molti di noi, al giorno di oggi, vorrebbero mangiar meno piuttosto che di più, e per la prima volta nella storia, nei paesi dell'Occidente i poveri sono (in media) più grassi dei ricchi.[...] Gli indicatori del benessere e della felicità non crescono più di pari passo con il reddito nazionale, anzi, all'aumentare della ricchezza materiale, le società opulente hanno visto aumentare l'incidenza di ansia, depressione e numerosi altri problemi sociali. Le popolazioni dei paesi sviluppati sono giunte al termine di un lungo percorso storico» (Wilkinson, Pickett 2009, p. 20). La promozione di una cultura della responsabilità, attraverso i circoli virtuosi, è fondamentale, allora, anche per la promozione di processi di moralizzazione dei mercati. All'interno dei circoli, infatti, i sistemi di consumo e produzione, non più in contrapposizione tra loro, possono divenire promotori di un codice morale in grado di autoalimentarsi, poiché persone, gruppi, associazioni, organizzazioni, imprese ed istituzioni, ognuna con le sue specificità, possono, insieme, contribuire alla creazione di una nuova dimensione etica.

Tutto questo implica, perciò, ammettere che i rapporti tra economia e cultura seguono una logica bidirezionale e che, quindi, anche la cultura possa essere ancora in grado di influire direttamente sul mercato. In questo modo implementando una nuova e diversa accezione di benessere e felicità su base intersoggettiva: la felicità responsabile.

Partendo dal valore della responsabilità diventa centrale, allora, ripartire da quella che Nico Stehr definisce come *knowledgeability* e che altrove ho identificato nel concetto di *culturability* (Paltrinieri 2011) rifacendomi a Martha Nussbamm (2011). Quest'ultimo, infatti, identifica quell'incremento della conoscenza reso possibile dalla società globale, la quale, non solo permette ad un numero crescente d'attori di agire, cioè di ottenere ed essere aperti a conoscenze ed informazioni utili – di formulare giudizi fondati, di esprimere un'opinione, di sviluppare legami sociali orizzontali, eccetera – ma rende possibili crescenti percorsi di consapevolezza, impegno, partecipazione in soggetti che sono sempre più disposti ad assumersi in prima persona responsabilità, sviluppando così la cultura della responsabilità che è a fondamento del paradigma della responsabilità sociale.

Una nuova frontiera di capacità che può trovare nei social media e nelle piattaforme tecnologiche (Boccia Artieri 2012), e nel green marketing, la possibilità di generare una sorta di inedita cittadinanza di tipo culturale e

che può essere in grado di orientare la sfera pubblica verso un modello basato sul dialogo e la partecipazione.

Questa prospettiva vede, quindi, le irritazioni nei confronti del sistema come dei veri e propri flussi comunicativi, degli ideascapes (Appadurai 2001) che accanto agli altri flussi fondano la nostra realtà culturale, la quale costituisce l'orizzonte di pensiero, che rivitalizza il processo di immaginazione o di produzione di senso.

Ripartire dalla sostenibilità in primis in chiave culturale, senza dimenticare le altre dimensioni, significa allora anche dare spazio a nuove accezioni di benessere e di felicità, che non può sicuramente misurarsi solamente in termini di elementi materiali quali: la ricchezza, l'occupazione e la proprietà, ma deve recuperare una dimensione immateriale legata al bene comune, all'altro generalizzato, alla capacità di far fruttare le proprie risorse simboliche e culturali, in termini non utilitaristici.

I circoli virtuosi, perciò, possono davvero rappresentare la possibilità per una revisione lungimirante ed approfondita del modello di sviluppo.

È necessaria una nuova narrazione del capitalismo che non sia solo espressione della contingenza: sembrano maturi i tempi per un vero e proprio mutamento prospettico che vada al di là del superamento dell'emergenza allo scopo di poter ripristinare l'ordine preesistente.

La proposta è di un modello di sviluppo che sia in grado di includere valori quali: la solidarietà, l'equità, l'autenticità, la sostenibilità, la giustizia, l'inclusione sociale, la reciprocità e considerazioni morali e politiche, e che in questo modo acquisti una dimensione prospettica ascrivibile a modello orientato alla sostenibilità economica, sociale ed ambientale per il sistema globale. È in tal senso, quindi, che la crisi che stiamo vivendo può costituire, non solo un pericolo, ma anche e soprattutto una grande opportunità.

I circoli virtuosi, come strumenti di sviluppo di una cittadinanza responsabile, possono permettere, infatti, di ripensare all'economia in chiave etica, superando così la crisi che ha investito la società globale.

È, infatti, solo attraverso la partecipazione sinergica fra diversi attori sociali presenti sul territorio, che si può consolidare una cultura diffusa della responsabilità sociale che sia in grado di offrire una risposta alla crisi in cui stiamo vivendo.

Linee guida per piani di green marketing di successo per parchi eco-industriali

*di Penny Mikelopoulou, Christos Karabatsos,
Kostas Konstantinou e Iakovos Sarigiannis,*

Introduzione

L'eccezionale crescita del 20° secolo ha determinato l'aumento della popolazione mondiale e ha condotto alla creazione di un mercato e una produzione di massa in grado di soddisfare le esigenze sempre crescenti della popolazione. L'inizio del 21° secolo, però, ha mostrato gli svantaggi di una tale rapida crescita, in particolare sulla società e l'ambiente. Alcune delle conseguenze più note e devastanti consistono nell'aumento dei livelli di gas in atmosfera, l'esaurimento dello strato di ozono e la vasta distruzione delle foreste pluviali, ognuna delle quali porta varie specie ed ecosistemi in via di estinzione, dimostrando che è giunto il momento di intervenire.

Fino ad ora, la questione della sostenibilità ha riguardato solo una minoranza ambientalista. Ultimamente però la situazione è cambiata e le imprese prestano particolare attenzione alla sostenibilità ambientale. Per il marketing, questo significa che al momento le questioni sociali ed ecologiche devono essere gestite dalle imprese e dai mercati come temi di rilevante importanza e influenza, al fine di soddisfare le mutevoli esigenze dei clienti nella nuova *Zeitgeist*. Per il futuro significa che il sistema di gestione avrà bisogno di passare attraverso alcuni cambiamenti fondamentali, in funzione del marketing e di altre funzioni aziendali.

Questo studio fornisce indicazioni ai parchi eco-industriali (EIP) su come muoversi, quando si tratta di pratiche sostenibili. Cerca di esaminare i modi in cui il marketing è influenzato dalla "sfida verde" e dimostra le modifiche necessarie per continuare a garantire la soddisfazione del cliente in questo secolo. Finora, anche se le imprese come sistemi fisici dovrebbero essere preoccupate per gli ambienti di cui fanno parte, occupandosi di gestione e marketing li hanno effettivamente ignorati, come hanno ignorato i contesti ecologici circostanti le loro attività economiche. Solo di recente, la

disciplina del marketing ha iniziato a discutere seriamente le implicazioni fisiche e di sostenibilità, mettendo il green marketing in prima linea.

Il marketing verde ora cerca di portare la teoria di marketing più vicina alla terra e alla realtà che lo circonda, al fine di soddisfare le esigenze dei clienti e della società in modo redditizio e sostenibile, lontano dall'iperspazio economico in cui si è evoluto. Secondo Henion (Baverstam, Larsson 2009, p. 1) il green marketing è «l'attuazione di programmi di marketing rivolte al segmento di mercato ecologicamente consapevole».

D'altra parte, Kangis sostiene che «il marketing verde deve essere o una metodologia verde di marketing, o la commercializzazione dei prodotti cosiddetti verdi. Il termine green deve riferirsi sia al metodo che al prodotto. Ecco perché l'idea stessa di green marketing ha bisogno di un notevole sviluppo e di analisi, con regole e integrità economica, scientifica, accademica ed etica» (Papadopoulos, Karagouni, Trigkas, Platogianni 2010).

L'idea di base di questo studio è quello di descrivere gli strumenti, la metodologia e citare le principali proposte e le strategie, affinché le imprese insediate in parchi eco-industriali, zone industriali, parchi industriali o parchi tecnologici, possano sviluppare piani di green marketing di successo.

Se volessimo sintetizzare la struttura di base di questo studio, dovremmo concentrarci sul rispondere alle seguenti 3 domande fondamentali:

- ✓ come possiamo descrivere la situazione dei parchi eco industriali nel contesto del green marketing;
- ✓ quali sono gli obiettivi da soddisfare;
- ✓ in che modo questi obiettivi possano essere attuati.

1. Analisi del contesto

1.1 Politica commerciale ed ambiente naturale

Il rapido deterioramento delle condizioni dell'ambiente fisico ha portato ad aumentare la sensibilità delle persone, organizzazioni e governi e ha portato alla necessità delle imprese di raggrupparsi in parchi eco-industriali.

In questo contesto, gli EIP devono considerare il procedere nello sviluppo di strategie per la protezione dell'ambiente come necessità operativa.

A tal fine, la creazione di un piano di green marketing è importante perché da un lato è un elemento chiave per un business plan di successo e dall'altro lato è uno strumento di comunicazione che unisce tutti gli elementi del marketing mix coordinandoli ed orientandoli totalmente ad un piano d'azione "verde". Il marketing comporta il mettere a fuoco cosa vuole il cliente, fare in modo che i prodotti degli EIP soddisfino tali requisiti e rea-

lizzare profitti per l'EIP. Per raggiungere questo equilibrio nel mercato, occorre flessibilità da parte di tutti. A tal fine, la comunità accademica ha elaborato studi – tra gli altri – finalizzati ad esaminare l'influenza che il green marketing può esercitare sui consumatori, il suo ruolo nella formazione dell'atteggiamento dei consumatori e della loro posizione rispetto il "verde" ed i prodotti ecologici, con l'obiettivo di supportare lo sviluppo di alcune azioni fra le PMI in questa direzione.

Le PMI, in particolare quelle situate in aree industriali con elevati livelli di inquinamento, devono considerare la crescita ecologicamente sostenibile come uno dei loro valori aziendali. L'impegno degli EIP per ridurre ed evitare gli impatti ambientali dei prodotti delle PMI e dei loro imballaggi, della loro costruzione, distribuzione ed utilizzo, può concretizzarsi nell'adozione di specifici statuti e politiche ambientali.

Le principali forze motrici dell'"economia verde" comprendono le pressioni competitive, i regolamenti ambientali, le maggiori pressioni da parte di clienti, investitori, comunità locali, personale e gruppi di interesse, e la necessità di applicare la gestione ambientale in modo economicamente sostenibile. Il primo passo è quello di analizzare la situazione attuale.

Questa analisi è una valutazione approfondita del "dove siamo ora", una presentazione descrittiva della situazione attuale, basandosi più sui fatti che sulle proposte legislative dell'UE (ciò che l'EIP dovrebbe fare per diventare verde o come plasmarsi in un prossimo futuro). Si tratta di un'analisi distinta in fattori interni (risorse e capacità degli EIP) ed esterni (concorrenti, consumatori) degli EIP. L'analisi dei fattori esterni dovrebbe mirare alla comprensione del contesto attuale e dei trend di sviluppo delle politiche future degli EIP e dei prodotti delle PMI.

L'analisi dei fattori interni è agevolata dalla reperibilità dei dati necessari che sono disponibili presso le banche dati delle PMI insediate negli EIP. Tuttavia la valutazione obiettiva di questi fattori è difficile, ecco perché numerose PMI esternalizzano a società di consulenza specializzate il compito di analizzare i fattori interni.

Ogni EIP dovrebbe raccogliere le seguenti *informazioni* per pervenire alla conoscenza del contesto di marketing:

- a) *analisi delle vendite*: consiste nella presentazione temporale delle vendite e analizza il tipo, la regione geografica, i gruppi di consumatori, i distributori, il settore, i consumatori finali e le stagioni di vendita. Nella analisi generale delle vendite, le cifre sono fornite sia in riferimento al valore, sia in riferimento al volume e rispondono a domande quali: quale è la fetta di mercato di prodotti "verdi" dell'impresa? Quali conclusioni è possibile trarre dal confronto tra le vendite dei prodotti "verdi" dell'impresa e i prodotti "verdi" in tutto il

comparto industriale? La fetta di mercato dei prodotti verdi è in fase di espansione o di contrazione? L'analisi della clientela identifica gli acquirenti "verdi" così come i consumatori "verdi" quando i trend di vendita non raggiungono i livelli previsti ed avanza proposte per raggiungere i risultati prefissati. L'analisi del prodotto ha l'obiettivo specifico di identificare i prodotti "critici" in termini di vendite, i prodotti da eliminare ed i prodotti "verdi" che possono essere integrati nelle linee di prodotto, e con quale strategia, per incentivare le vendite.

L'analisi geografica intende mappare l'andamento delle vendite in base all'area geografica ed è il tipo più comune di analisi delle vendite. A seguito dell'identificazione delle aree geografiche dove l'andamento delle vendite è insoddisfacente, è prevista un'ulteriore analisi delle azioni necessarie per fronteggiare i concorrenti e le azioni correttive in termini di marketing.

Analisi di questo tipo sono condotte anche in base alle varie tipologie di consumatori "verdi", in base ai fornitori ed alla diversificazione delle vendite "verdi" a seconda del periodo, e in base alle vendite stagionali se si tratta di questo tipo di industria.

L'analisi delle vendite è cruciale per l'identificazione dei trend e delle potenziali criticità del mercato "verde";

- b) *analisi del settore produttivo/analisi dell'attrattività del settore produttivo*: lo stato dell'arte dell'industria "verde" è descritto dalla raccolta di dati relativi ai seguenti fattori:

→ *fattori di mercato*. I fattori di mercato più rilevanti da sottoporre ad analisi sono l'ampiezza totale del mercato, la fetta di mercato "verde" nel mercato considerato nella sua interezza, il tasso di crescita delle vendite "verdi", la ciclicità dei prodotti "verdi", la stagionalità dei prodotti "verdi", lo stadio nel ciclo di vita del prodotto, i margini di profitto attuali e potenziali dell'industria "verde";

→ *tassi industriali*. I fattori industriali da sottoporre ad analisi sono: la portata dell'industria "verde", barriere in entrata per nuovi competitor, competizione ed intensità della competizione, potere contrattuale dei fornitori "verdi", potere contrattuale degli acquirenti "verdi", eventuale presenza di prodotti sostitutivi, materie prime;

→ *fattori ambientali*. Il monitoraggio ambientale di ciascuna impresa migliora la capacità di gestire frequenti e drastici cambiamenti ambientali, nei seguenti modi. Il monitoraggio supporta l'impresa nel valutare le opportunità di crescita "verde" in anticipo rispetto ai concorrenti; informa l'impresa di imminenti criticità che possono essere prevenute se tempestivamente diagnosticate; offre una base di dati

qualitativi sul contesto ambientale che possono essere utilizzati nello sviluppo di strategie "green"; valorizza il capitale di immagine "verde" dell'impresa mostrandone l'impegno e la sensibilità ambientali.

Esempi di questi fattori sono: l'opinione diffusa maturata riguardo all'impresa, i competitor e le politiche "verdi" che possono essere implementate; il contesto politico-economico in grado di supportare la crescita di trend "verdi"; l'esistenza di elementi demografici che rivelano tendenziale sensibilità verso politiche "verdi"; le categorie di clienti potenziali; la disponibilità di strumenti tecnologici che supportano lo sviluppo dell'industria "verde" e l'esistenza di un quadro normativo di supporto;

- c) *analisi della concorrenza*: va svolta per ciascun competitor nei seguenti campi:
- la condizione finanziaria;
 - l'attuale fetta di mercato di ciascun concorrente "verde";
 - gli obiettivi principali che riguardano il green marketing;
 - l'attuale strategia di marketing di ogni competitor;
 - i maggiori punti di forza e di debolezza ed i possibili interventi (vanno considerati anche quelli che l'impresa concorrente giudica i propri maggiori vantaggi competitivi);
 - i risultati attesi dalle strategie di marketing future;
 - l'abilità nella ideazione, progettazione e realizzazione di nuovi prodotti verdi;
 - capacità di promuovere-pubblicizzare prodotti verdi sul mercato;
- d) *analisi della clientela*: i dati da raccogliere sono: chi sono i clienti attuali e potenziali per i prodotti verdi dell'impresa, come possono essere classificati (ad esempio caratteristiche demografiche); quale classificazione dei consumatori è, e sarà, più rilevante per le PMI insediate negli EIP e per i concorrenti (in altre parole quale aspetto del prodotto è considerato un fattore chiave per la decisione finale di acquisto verde). È necessario notare che la decisione di acquisto non si basa solo sulla qualità e questa riflessione introduce all'analisi delle ragioni per le quali alcuni prodotti sono privilegiati rispetto ad altri dai consumatori: perché, quando e come i clienti effettuano determinati acquisti; quanto è complessa la decisione di acquistare un prodotto verde; quante persone o consumatori che, statisticamente, sono clienti potenziali diventeranno clienti attuali; attuali trend nell'andamento dei consumi verdi; attitudini e recenti cambiamenti d'abitudine dei consumatori verdi;

- e) *analisi delle risorse*: valutazione delle competenze e dei punti di debolezza basata sul confronto tra i brand delle imprese insediate in un EIP e i brand concorrenti, tra un EIP ed i suoi competitor, valutazione delle capacità dell'EIP di risolvere problemi e intercettare le opportunità di sviluppo evidenziate dalle analisi del settore produttivo e della concorrenza.

Oltre alla classificazione sopra riportata, ci sono altre modalità attraverso cui un EIP può raggiungere risultati equivalenti attraverso metodologie diverse. La scelta di quale classificazione seguire compete ovviamente a ciascun EIP o area industriale. In alternativa, Jose suggerisce nel suo articolo *Corporate Strategies and the Environment: A portfolio Approach* una linea teorica per lo sviluppo delle strategie sostenibili per l'impresa basata su un approccio "a portfolio". Riguarda una variazione del portfolio tradizionale dei prodotti.

La matrice proposta si articola secondo due assi principali: a) attrattività del mercato; b) attrattività del contesto ambientale.

Le dimensioni di questi due assi sono illustrate nelle due tabelle riportate di seguito (Tab. 1, 2). (Jose 2010, pp. 462-472).

Tab. 1: Dimensioni dell'attrattività del mercato

<i>Fattori di mercato</i>	<i>Ampiezza totale del mercato Tasso di crescita annuale del mercato Fetta di mercato Tasso di crescita annuale della fetta di mercato</i>
<i>Competitività dell'impresa</i>	<i>Qualità del prodotto Capitale di immagine Vantaggio tecnologico</i>
<i>Intensità della competizione</i>	<i>Numero di imprese concorrenti Fetta di mercato Ostacoli in entrata o in uscita Andamento dell'introduzione di nuovi prodotti Capacità di utilizzo</i>
<i>Fattori tecnologici</i>	<i>Maturità del mercato Velocità di aggiornamento tecnologico Tempi di innovazione del prodotto</i>
<i>Fattori economici</i>	<i>Margini di profitto Intensità del capitale Garanzie dirette per beni e servizi ambientali</i>

Tab. 2: Dimensioni dell'attrattività ambientale

<i>Dimensione interna</i>	<i>Domanda energetica</i> <i>Impatti (positivi/negativi)</i> <i>Probabilità di incidenti</i> <i>Performance ambientali del passato</i> <i>Natura del rischio per gli occupati</i>
<i>Dimensione Esterna</i>	<i>Forza dei regolamenti e intenzioni di rafforzamento</i> <i>Evoluzioni attese dei regolamenti</i> <i>Garanzie dirette per i beni e servizi ambientali</i> <i>Costi della conformità legislativa sanzioni</i> <i>Forza dei gruppi di pressione</i> <i>Performance ambientali del passato del settore industriale</i> <i>Natura del rischio per i consumatori, le popolazioni limitrofe e l'ambiente</i>

Sulla base di questi fattori, le imprese possono orientarsi verso politiche e piani di sviluppo di protezione ambientale.

Le imprese, analizzando sia il mercato che i suoi operatori e la relativa percentuale "verde" (se disponibile), le risorse umane ed i gruppi di pressione, perverranno all'adozione di efficaci strategie di sviluppo.

I principali fattori da prendere in considerazione sono:

- ✓ concorrenza;
- ✓ fattori tecnologici ed economici che contribuiscono allo sviluppo sostenibile;
- ✓ normative ambientali;
- ✓ accresciuta pressione da parte della clientela, degli investitori e delle comunità locali.

Queste strategie mirano all'adozione di uno sviluppo sostenibile come valore aggiunto per l'impresa.

La gestione ambientale può essere implementata attraverso modalità economicamente sostenibili da chi aspira raggiungere un vantaggio competitivo rispetto al resto del proprio comparto produttivo.

Dopo il lavoro svolto sugli indicatori precedenti, l'area industriale procederà alla progettazione delle strategie che supportano l'ambiente secondo tre strategie ambientali (Tab. 3)

Tab. 3: Strategie ambientali (Fonte: Jose, *op. cit.*, p. 467).

<i>Reazioni a livello di impresa</i>	<i>Documenti ambientali Partnership strategiche Comunicazione ambientale interventi edilizi</i>
<i>Reazioni a livello di business</i>	<i>Analisi del rischio Analisi del ciclo di vita del prodotto Analisi del valore del prodotto Riduzione costo e differenziazione del prodotto attraverso nuove risorse e tecnologie pulite</i>
	<i>Green marketing Vantaggio della "prima mossa" sul mercato Sistema a ciclo chiuso</i>
	<i>Passaggio dall'inquinamento alla prevenzione (da inquinamento zero a zero emissioni inquinanti) Scomposizione e ricostruzione Riconversione Riciclaggio Periodica ispezione ambientale Sostituzione delle risorse Altre ed eventuali innovazioni</i>

Le strategie che ogni EIP persegue possono essere basate sia sulle azioni delle imprese insediate o sui prodotti di queste imprese – o su un livello operativo che riguarda le politiche infrastrutturali. L'approccio di Jose ha a che fare con la performance economica ed ambientale di ciascuna PMI e può risultare utile alle PMI insediate in un EIP impegnato a raggiungere un vantaggio ambientale, sostenibile e competitivo.

1.2 Analisi dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e dei rischi (Analisi SWOT)

Dopo aver analizzato i fattori cruciali di un EIP per identificare le possibili criticità e le opportunità in una prospettiva di sviluppo sostenibile, segue l'approfondimento e la categorizzazione di questi fattori. Questa categorizzazione è richiesta dagli operatori del mercato per identificare le proprie priorità. Quindi, agli operatori del mercato si richiede di sviluppare strategie basate sugli assett esistenti degli EIP e di implementare politiche per eliminare le vulnerabilità dei EIP. La Swot analisi rafforza l'idea che una strategia efficace equivalga ad assicurare un incontro positivo tra i fattori esterni con cui ogni EIP si confronta (cioè le opportunità e le minacce) ed i fattori interni (cioè i punti di forza ed i punti di debolezza). L'analisi

Swot è, quindi, una metodologia, relativamente semplice e diffusa, che elenca i punti di forza e di debolezza dei parchi eco-industriali e le opportunità e le minacce presenti nel contesto esterno. L'analisi Swot è lo strumento principale a disposizione degli operatori del mercato per scegliere tra percorsi differenti le opzioni strategiche più appropriate per le PMI insediate in un determinato EIP. La riuscita dell'analisi spesso dipende dalla sua semplicità. Con ciò si intende che la sua applicazione non richiede conoscenze specifiche o competenze tecniche. È sufficiente la conoscenza di fondo dei comparti industriali e dell'impresa in oggetto. La Swot analisi consente inoltre sintesi e completezza – integrazione di differenti tipi di informazione che sono solitamente ben conosciute, ma offre anche l'opportunità di articolare informazioni molto recenti. Questo la caratterizza come un metodo flessibile. L'applicazione della analisi Swot prevede una matrice dotata di quattro riquadri con il nome di ciascun elemento dell'analisi riportato di seguito. La matrice seguente è un esempio di Swot analysis applicata ad un'impresa per identificare quale sia il livello di performance "verde" e quali siano i margini di sviluppo e di vantaggio.

Tab. 4: Matrice SWOT di un'impresa "verde"

<p><i>Punti di forza</i></p> <p><i>Risparmio energetico</i> <i>Abbassamento costi di produzione</i> <i>Capitale di immagine positivo</i> <i>Migliori condizioni lavorative</i></p>	<p><i>Punti di debolezza</i></p> <p><i>Alti costi di investimento per l'adozione di strategie "green"</i> <i>Alcune strategie green comportano tempi lunghi di ritorno</i></p>
<p><i>Opportunità</i></p> <p><i>Migliorare l'immagine dell'impresa</i> <i>Aumento vendite di prodotti "verdi"</i> <i>Raggiungere nuovi acquirenti ed incrementare la fetta di mercato</i> <i>Allargamento margini di profitto</i> <i>Possibilità finanziamento tramite terzi</i></p>	<p><i>Minacce</i></p> <p><i>L'instabilità finanziaria internazionale comporta la necessità di ridurre i costi dei prodotti con una possibile riduzione delle vendite di prodotti verdi)</i> <i>I mercati locali devono seguire i trend internazionali verdi per non essere isolati e perdere fette di mercato</i> <i>L'implementazione di strategie di mercato deve essere accurata in quanto esposta al controllo dei media</i></p>

I punti di forza e di debolezza riguardano l'impresa ed il suo ambiente interno o le sue relazioni chiave con fornitori, intermediari e clienti (micro-ambiente). L'accento è su ciò che l'impresa può fare in modo più efficace rispetto alla concorrenza per soddisfare meglio i bisogni o i desideri del consumatore-cliente.

Al contrario, i punti di debolezza risultano essere restrizioni per l'operato dell'impresa. Tuttavia, l'impresa può e dovrebbe cercare di convertire i propri punti di debolezza in punti di forza attraverso investimenti strategici in aree chiave e attraverso l'efficace connessione tra queste.

In aggiunta, i punti di forza e di debolezza che riguardano l'analisi SWOT per una PMI possono essere illustrati come di seguito (Westwood 1990, p. 81-82).

Tab 5: Matrice di analisi SWOT di una PMI a confronto con imprese di dimensioni maggiori

<i>Punti di forza</i>	<i>Punti di debolezza</i>
<p><i>Maggiore flessibilità nei processi decisionali</i> <i>Processi flessibili</i> <i>Produzione locale e controllo più stringente</i> <i>Maggior flessibilità nelle politiche di prezzo</i></p>	<p><i>Concorrenza con un maggiore turnover, margini di profitto, fetta di mercato e know-how, hanno maggiori capacità di adottare strategie verdi</i> <i>La concorrenza dispone di migliori network di distribuzione</i> <i>Le imprese più grandi hanno maggiori risorse da destinare alla comunicazione, pubblicità e promozione</i></p>
<i>Opportunità</i>	<i>Minacce</i>
<p><i>Investendo su strategie verdi una PMI può guadagnare vantaggi competitivi</i> <i>Possibilità per un'impresa di accorpamento con un'altra che è potenziale acquirente dei propri prodotti</i> <i>L'accorpamento tra imprese consente economie di scala</i> <i>Una PMI può sviluppare più facilmente e meglio idee innovative</i> <i>Una PMI può concentrarsi su nicchie di mercato</i></p>	<p><i>Competitors stranieri offrono servizi dotati di tecnologie di ultima generazione con elementi di innovazione radicale nel paese/impianto dell'EIP</i> <i>Il più importante cliente di un'impresa recentemente acquisita è uno dei competitor più importanti</i> <i>Trend declinanti del mercato</i></p>

L'analisi Swot comporta la collaborazione tra risorse umane di diversi settori. Nel corso di questa collaborazione, i lavoratori hanno l'opportunità di cambiare prospettiva per maturare idee e proposte per lo sviluppo di quelle strategie che condurranno a nuove opportunità per i parchi eco-industriali.

1.3 Segmentazione del mercato

Sulla scorta dei risultati della analisi swot è possibile concludere quali siano i punti di forza ed i punti di debolezza di un EIP. E, sulla base di queste conclusioni, il passo successivo sarà l'abilità di rispondere alle esigenze dei clienti/consumatori in modo più efficace rispetto alla concorrenza. Dal punto di vista strategico è importante anche sapere in quale misura determinate variabili influenzano i comportamenti d'acquisto. Una buona conoscenza dei comportamenti dei consumatori facilita lo sviluppo di un piano di marketing efficace.

In questo contesto, basato sul caso di studio *Green marketing, stands, attitudes and perception of Greek Consumer Behavior* (2010) di G. Avlonitis, professore di marketing presso la facoltà di economia dell'Università di Atene e presidente della *Green Marketing Academy*, si è giunti alle seguenti conclusioni che, anche se maturate sull'osservazione dei consumatori greci, conservano la propria validità anche per lo scenario europeo.

- ✓ la sensibilità ambientale e la consapevolezza del consumatore aumentano e i clienti/consumatori acquistano, da un lato, maggiore familiarità con le imprese e i brand eco-friendly e riconoscono le loro azioni di mercato e, dall'altro lato, mostrano una maggiore conoscenza delle certificazioni ambientali.
- ✓ i clienti/consumatori conoscono le certificazioni ambientali, cercano prodotti dotati di packaging riciclabile e desiderano essere informati sulle performance delle imprese e sui vantaggi dei prodotti green.
- ✓ infine, conoscono il green marketing ed i suoi vantaggi in termini di energie rinnovabili, basse emissioni ed investimenti in tecnologie innovative e sostenibili.

Un fattore importante nei comportamenti d'acquisto è il valore che i consumatori/clienti individuano nel prodotto poiché esso implica la soddisfazione del cliente e quindi la sua fidelizzazione. Le imprese quindi possono raggiungere risultati chiari grazie alla segmentazione del mercato che può condurre al giusto posizionamento dei prodotti. Bisogna porre attenzione a questo punto in quanto il posizionamento non riguarda solo la diffe-

renziamento dei prodotti/servizi delle PMI. È anche la creazione dell'identità del prodotto nell'immaginario dei consumatori. Acker suggerisce gli step descritti di seguito per l'analisi strategica dei clienti/consumatori:

- ✓ *cultura*: quali sono le tendenze esistenti e altre istanze in gioco e come gli elementi possono influenzare la crescita del mercato.
- ✓ *analisi demografica*: quali sono le tendenze demografiche che influenzano l'ampiezza del mercato in cui i parchi eco-industriali operano (crescita di cittadini consapevoli); quali tendenze demografiche possono costituire un'opportunità e quali una minaccia (catastrofe ambientale globale).
- ✓ *tecnologia*: in quale misura le tecnologie esistenti maturino per la creazione di prodotti verdi; quali progressi tecnologici o tendenze influenzano o potrebbero influenzare l'industria verde.
- ✓ *governo/legislazione*: quali cambiamenti sono possibili per supportare e avvantaggiare le industrie verdi; quale possa essere la reazione a questo cambiamento per le imprese non verdi e per i consumatori; quali sono i fattori di pressione (legislazione europea, ONG, etc) che possono influenzare la creazione di un frame legale "verde".
- ✓ *condizioni finanziarie*: quali sono le prospettive economiche e le previsioni inflazionistiche nei paesi in cui i parchi eco-industriali sono insediati; come l'implementazione di strategie di green marketing influenzerà economicamente le PMI dei parchi eco-industriali.

Conoscendo il profilo dei consumatori a cui i parchi eco-industriali si rivolgono e il restringimento del target imposto dalle risposte ai criteri precedenti, gli operatori di marketing dei parchi eco-industriali hanno una mappatura dettagliata della situazione e possono passare alla fase successiva descritta di seguito.

2. Strategie di sviluppo

Dopo aver raccolto tutti i dati quantitativi e qualitativi, l'operatore di marketing può trarre le conclusioni necessarie per procedere nello sviluppo delle strategie di green marketing. A questo punto egli potrà rispondere alla domanda principale "dove vogliamo andare?". La risposta a questa domanda conduce alle strategie che costituiranno il piano di marketing.

La questione di "come arrivare dove vogliamo" è il tema alla base del quarto stadio del processo. Quindi, noi sviluppiamo le strategie, i programmi specifici (tattiche) e la relativa applicazione, che si ritiene raggiungerà gli obiettivi di marketing, stabiliti nella fase precedente.

A seconda della risposta, sia le strategie di marketing sia i programmi per la loro implementazione sono sviluppati.

La durata varia tipicamente da uno a dieci anni. È importante sottolineare che piani specifici (e molto dettagliati) consentono la valutazione delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi definiti dal settore marketing e approvati dalla direzione.

Questi obiettivi possono essere: livelli-target di vendita, guadagno, fetta di mercato, mercati-target, etc. È auspicabile che questi obiettivi siano raggiungibili, misurabili, quantificabili ed inseriti in una scansione temporale delle azioni previste

La pratica ha dimostrato che recentemente sia i consumatori sia le imprese, in particolare le PMI insediate in parchi eco-industriali/aree industriali/parchi industriali/parchi tecnologici, si orientano verso prodotti e servizi "verdi", al fine di ottimizzare le politiche verdi e ridurre i disastri ambientali, così da conseguire uno sviluppo sostenibile in tutti i settori.

Così gli EIP sviluppano strategie da implementare separatamente o insieme, in modo da creare un portfolio "green".

L'EIP dovrebbe giustificare la strategia migliore. Naturalmente ogni strategia ha i suoi "pro" e "contro". L'EIP deve selezionare una delle strategie alternative (o scegliere una combinazione delle strategie alternative) e giustificare questa scelta. Inoltre le strategie sono identificate combinando la collocazione (posizionamento) con i clienti potenziali (clienti target) e/o i concorrenti bersaglio (target concorrente).

Così, un posizionamento che coinvolge una strategia di marketing individua le ragioni chiave per cui i clienti acquisteranno il "nostro" marchio invece di uno concorrente. Altri potenziali progetti di marketing possono riguardare il prezzo del prodotto, la distribuzione, l'assistenza ai clienti, ecc. Naturalmente, i programmi di marketing devono essere internamente coerenti (con se stessi, con gli obiettivi e le strategie di marketing selezionate). Essi dovrebbero anche prevedere la giusta ricompensa a coloro che sono coinvolti nella realizzazione. Nella sezione che segue analizzeremo le strategie verdi più comuni ed i criteri adottati da parte delle PMI e degli EIP, concluderemo poi con la selezione delle strategie più appropriate evidenziandone gli effetti per il futuro degli EIP.

2.1 Strategie di green marketing

Come già evidenziato, la domanda da parte dei consumatori di prodotti e servizi verdi, crea opportunità per le imprese per promuovere le loro offerte ed introdurre di nuove. Tutte loro, mentre costruiscono la loro top-line di

vendita, migliorano la propria immagine, e rafforzano la motivazione dei dipendenti impegnati in uno scopo più alto.

Storicamente, l'adozione di un orientamento "verde" ha aiutato le imprese a rilevare efficienze in grado di rafforzarne i profitti. Grazie alle nuove regole, le PMI stanno scoprendo le ancora più attrattive eco-opportunità per l'innovazione che aumentano i ricavi top-line. Questo perché "verde" significa fare le cose in modo diverso.

Aziende proattive, in particolare quelle che si trovano in parchi eco-industriali, stanno inventando nuove tecnologie verdi, nuovi modelli di business, e nuovi progetti che stanno afferrando l'attenzione dei media, catturando nuovi clienti e costruendo un vantaggio competitivo.

Possiamo suddividere queste strategie secondo due fattori principali: il primo settore analizza le strategie riguardanti strutture funzionali ed impianti fissi verdi, mentre la seconda analizza le strategie relative alla "greenisation" dei prodotti delle PMI della zona industriale. I parchi eco-industriali possono giustificare la strategia migliore per le imprese insediate. Ciascun EIP può inoltre selezionare una delle strategie alternative (o selezionare alcune combinazioni di strategie alternative) basate su certi fattori. Secondo Prakash (2002), i manager devono individuare cosa deve essere reso verde: una società (sistemi, processi), un prodotto, od entrambi.

2.2 Sviluppo di strategie relative alla struttura funzionale e alle infrastrutture fisse di PMI insediate in un'area industriale

Lo sviluppo di strategie all'interno della zona industriale può essere un fattore di sviluppo del territorio e nello stesso tempo un fattore di prevenzione nei confronti dei concorrenti per arrivare prima nel mercato verde e ottenere una percentuale più alta della quota di mercato.

Svilupperemo, in linea di principio, le operazioni che un'area industriale può mettere in campo al fine di, attraverso l'attuazione di strategie di green marketing, raggiungere il primato delle sue strutture rispetto ai loro concorrenti, così da ottenere un vantaggio competitivo; successivamente, analizzeremo le strategie che possono essere attuate dalle imprese che fanno parte di un'area industriale per acquisire un'identità "verde" per i loro prodotti. Per quanto riguarda la prima parte, il parco eco-industriale o la zona industriale, dovrebbe mettere in atto strategie volte allo sviluppo del mercato ed alla diversificazione con nuovi prodotti in nuovi mercati. Questa strategia della zona industriale consiste in un insieme di decisioni e azioni che devono essere seguite per rispondere alle minacce od opportunità, e sulla base di queste decisioni, occorre assegnare risorse alla diverse aree funzionali.

La strategia di green marketing più efficace consiste nell'elaborazione di un piano d'azione in grado di generare una riduzione dei costi operativi del cluster di imprese.

2.2.1 Strategie per lo sviluppo di strutture verdi e miglioramento dei processi produttive

Queste strategie sono state finalizzate alla creazione di protocolli verdi all'interno delle zone industriali, per un uso efficiente e meno costoso delle risorse energetiche, per il rispetto dell'ambiente, per la riduzione dell'uso irresponsabile di risorse naturali locali e, ovviamente, per il risparmio energetico delle imprese insediate. La sottoscrizione di protocolli verdi dovrebbe essere obbligatoria per i cluster di imprese situate nelle aree industriali.

Se non c'è un impegno da parte di tutte le imprese insediate, c'è un aumento del rischio di funzionamento inadeguato di tutta l'area e un alto tasso di fallimento dell'operazione.

L'impegno "verde" deve essere sia economico che in fattore umano e può essere raggiunto attraverso i seguenti criteri:

- ✓ *creazione di linee guida verdi per i protocolli di produzione*
Il protocollo di produzione verde, comprende un elenco indicativo di materiali che possono essere utilizzati per edifici più eco-compatibili (e a risparmio energetico).
La realizzazione di una produzione verde presuppone l'uso di hardware e software ambientalmente efficienti ed in grado di minimizzare il consumo energetico e l'inquinamento dei rifiuti.
L'utilizzo di macchine moderne, che consumano meno energia per la stessa funzione, può essere un primo esempio, ma non l'unico.
Il soggetto è praticamente inesauribile;
- ✓ *creazione di linee guida verdi per la gestione degli impianti*
Qui ci riferiamo alla definizione di politiche volte ad aumentare l'efficienza energetica della gestione degli impianti, sia sul posto di lavoro che presso le strutture di stoccaggio. Le nuove tecnologie di risparmio energetico, come ad esempio l'utilizzo di celle fotovoltaiche, può contribuire a ridurre i costi operativi e l'impronta energetica della zona industriale. Possono essere proposti anche tecnologie e sistemi software, quali ERP (enterprise resource planning) e WMS (sistemi di gestione warehouse), che garantiscono l'interconnessione e il coordinamento tra il gestore del magazzino e le fonti di domanda, riducendo così al minimo la manipolazione inutile e, pertanto, le emissioni prodotte;

- ✓ *creazione di motivi per l'uso di energie rinnovabili (RES)*
L'EIP deve fornire motivazioni ai suoi componenti perché siano sostenibili. L'utilizzo di sistemi RES è consigliabile, ma per facilitarne l'adozione dovrebbero essere supportate da incentivi economici. Potrebbe essere apprezzata, ad esempio, la creazione di una struttura standard da parte dell'EIP che consenta la massima utilizzazione di energia elettrica grazie alla installazione di celle solari nello spazio fornito dall'EIP. Il periodo di ammortamento di tale investimento per le aree industriali, varia solitamente da 5-6 anni, a seconda del materiale di costruzione delle celle solari. Nella stessa categoria di strategie è l'utilizzo di energia geotermica, con risultati simili. Infine, gli EIP dovrebbero davvero prendere in considerazione la possibilità di produrre in modo combinato calore ed energia elettrica. Questa strategia si basa sulla produzione contemporanea (cogenerazione) di energia elettrica e energia termica dalla stessa fonte. In genere, le aree industriali utilizzano gas naturale piuttosto che biomassa;
- ✓ *creazione di efficaci norme di gestione dei rifiuti*
Gli EIP dovrebbero adottare un protocollo relativo all'integrazione di tecniche e processi volti alla riduzione dei rifiuti grazie ad infrastrutture adeguate ed al riutilizzo di materiali, come strategia per eliminare rifiuti prodotti, riducendo i costi di deposito, risparmiando energia e producendo materie prime seconde. La strategia del riuso potrebbe essere in contrasto con il riciclo per come è qui citata, poiché utilizza per la lavorazione i materiali originari;
- ✓ *attuazione di politiche verdi per la logistica*
L'applicazione di una logistica sostenibile è associata alla scelta delle parti che compongono la filiera, in base a standard ambientali e certificazioni. Secondo Giuntini e Andel (2005), la logistica verde consiste in 6 R – riconoscere, recuperare, rivedere, rinnovare, rimuovere, ri-progettare (vedi Tab.6, Polonsky, Rosenberger 2001). Per quanto riguarda la logistica verde, va detto che, in generale, le tecnologie che possono essere utilizzate possono essere suddivise in due categorie generali. La prima riguarda il *miglioramento delle tecnologie convenzionali e di uso comune*. Come esempio di questa categoria possiamo citare i motori a combustione interna migliorati, che consumano meno carburante ed emettono meno sostanze inquinanti, senza ridurre la loro efficienza. La seconda grande categoria riguarda i *nuovi, "esotici", sviluppi tecnologici*. Esempi di tali sviluppi sono i diversi "metamateriali", le tecnologie ad idrogeno per la funzione industriale, nonché l'attuazione di sistema di catena di fornitura inversa.

Riducendo il volume dei rifiuti e l'utilizzo di materie prime attraverso il riutilizzo e il riciclo di materiali, si generano importanti benefici ambientali per la zona industriale o l'EIP.

Un'altra politica verde in tema di logistica sostenibile, può essere pianificata e attuata attraverso la realizzazione di un trasporto ecologico. Ciò può essere messo in atto attraverso la progettazione di una rete verde, che prenda in considerazione la localizzazione degli impianti di produzione e dei centri di distribuzione, rispetto al sistema di emissioni dell'operatore. Ad esempio, il trasferimento e il funzionamento di un centro di distribuzione vicino ad un punto di domanda del mercato, riduce al minimo le distanze che gli inquinanti vettori stradali devono percorrere per consegnare i prodotti.

A sua volta, questa pratica contribuisce a ridurre le varie emissioni che sono prodotte dal sistema di trasporto. Va infine notato che l'uso del commercio elettronico per il trasporto delle merci da parte di ogni impresa situata in una zona industriale o EIP, è una politica che può essere adottata da tutti gli insediati, se necessario;

✓ *sviluppo di protocolli verdi sulla cultura aziendale per i dipendenti* Qualsiasi azione di marketing verde non potrebbe essere preservata, se le persone che lavorano nella zona industriale non sono state sensibilizzate alla necessità di seguire i protocolli verdi attuati dalle aziende in cui operano. A questo risultato si può pervenire attraverso la formazione permanente dei lavoratori relativamente ad ogni iniziativa verde, ad ogni nuova strategia energetica e innovazione di prodotto disposta dal soggetto gestore della zona industriale o EIP. Occorre inoltre ricordare che l'adozione di strategie verdi crea nuovi posti di lavoro per le professionalità che gravitano attorno all'adozione di politiche di green marketing. E infatti, come ricordato in un articolo di Greenpeace sui modelli economici regionali, Inc¹ (REMI) [33-34] che sono ampiamente applicati negli Stati Uniti per il calcolo di ciascun posto di lavoro creato direttamente ed indirettamente dalla green economy, 1,6% posti di lavoro in settori più ampi dell'economia sono connessi all'incentivazione al consumo di prodotti verdi. Si prevede che la crescita degli investimenti verdi genererà dal 2020 complessivamente 98.500-155.000 posti a tempo pieno in tutto il mondo.

¹ Il Modello REMI è un sistema di previsione dinamico e di analisi politica che può essere variamente riferito ad un modello econometrico, un modello input-output, o anche un modello computabile di equilibrio generale. Infatti, REMI integra diversi approcci di modellazione, incorporando i punti di forza di ciascuna metodologia, superandone i limiti. Il risultato è un modello completo che risponde a "cosa accadrebbe se..." nella vostra economia.

Tab: Le 6 R per facilitare la Logistica Inversa (Fonte Polonsky e Rosenberger 2001)

<i>Riconoscere</i>	<i>Monitorare il flusso di merci attraverso il processo di logistica inversa</i>
<i>Recuperare</i>	<i>Raccolta delle merci per la rigenerazione</i>
<i>Rivedere</i>	<i>Prove sui materiali per verificare se soddisfano gli standard di ritrattamento del caso o se può essere smontato per parti o smaltito.</i>
<i>Rinnovare</i>	<i>Riprocessare il prodotto per riportarlo allo standard originale o pretendere la sostituzione di ricambi appropriati per il riutilizzo</i>
<i>Rimuovere</i>	<i>Smaltire i materiali che non possono essere ri-processati e commercializzare i prodotti di riciclo a clienti nuovi o meno</i>
<i>Riprogettare</i>	<i>Valutare i prodotti attuali per una migliore ri-progettazione</i>

2.2.2 Strategie per lo sviluppo dell'immagine delle Pmi di un'area industriale e integrazione degli standard ecologici

«Per ogni azienda è indispensabile perseguire non solo lo sviluppo ma anche la crescita sostenibile» come è stato spiegato dal presidente e AM di DuPont, Chad Holliday (2001). In particolare, DuPont, al fine di ottenere uno sviluppo sostenibile, implementa una triplice strategia che si basa su tre fattori. In primo luogo, c'è l'integrazione ed il consolidamento di ambiti accademici accomunati dallo sviluppo di processi e prodotti efficienti e rispettosi dell'ambiente. Secondariamente, c'è l'"intensità" del know how, al fine di creare maggiore valore verde quando un eco-contenuto è aggiunto a prodotti e servizi verdi. Infine, ci sono incrementi di produttività generati da specifici standard di gestione ambientale.

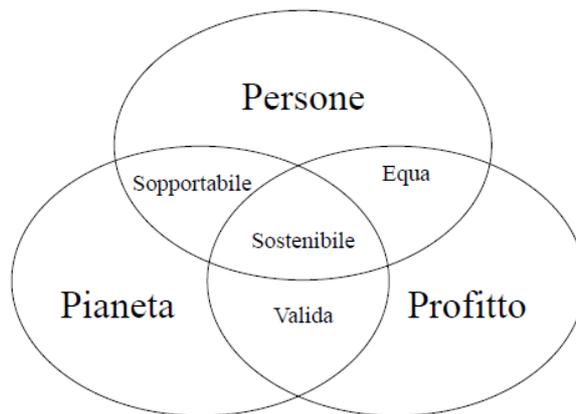
I primi due fattori saranno analizzati successivamente. Il terzo fattore che riguarda le strategie per migliorare la produttività attraverso percorsi che portano alle certificazioni ambientali sarà analizzato di seguito.

A. Responsabilità sociale d'impresa

La responsabilità sociale d'impresa (RSI) è una delle strade attualmente disponibili per fare marketing e raggiungere gli obiettivi designati. Questa strada offre un'alternativa alle PMI attraverso l'assunzione di obiettivi di valenza etica e sociale oltre a quelli puramente finanziari (Papaevangelou 2008). La RSI propone uno sviluppo globale sostenibile, propone alle imprese di gestire tutte le procedure in modo tale da generare ricadute positive

sulla società e l'ambiente. Si interessa delle questioni sociali e ambientali in una prospettiva di profitto, la cosiddetta filosofia "uomo-pianeta-profitto" (Yperen 2006).

Fig. 1: "Uomo-pianeta-profitto"



L'azione sociale delle imprese non è una pratica priva di precedenti. I primi esempi di RSI si ritrovano subito dopo la rivoluzione industriale e circa nello stesso periodo delle manifestazioni del movimento operaio, per ovvi motivi. Da allora, in diversi periodi, è stato rilevato un aumento o una diminuzione delle azioni, a seconda delle condizioni sociali. Nel corso dell'ultimo decennio, con la globalizzazione e l'ulteriore coordinamento delle azioni commerciali e dei consumatori, la RSI è venuta alla ribalta in modo dinamico, assicurando la sua esistenza soprattutto attraverso il riconoscimento di organi politici internazionali. Se la prima generazione di dirigenti delle PMI hanno fatto "di necessità virtù", i loro successori diretti hanno innestato nella cultura aziendale la necessità di distribuire il "dividendo sociale". Il risultato di questi processi è stato l'adattamento di due principi generali: quello della "beneficienza" e quello della gestione (Antaloudaki 2007). Ma come il presidente dell'*Istituto di Responsabilità Sociale*, Black, ha dichiarato in un recente discorso «la RSI deve essere scollegata dal concetto di beneficienza, e anche dal concetto di compensazione dell'impatto dei prodotti e delle attività commerciali». La RSI deve essere parte della strategia aziendale e coinvolgere le comunità circostanti le PMI e non promuovere i prodotti dell'impresa, in quanto la sostenibilità delle

PMI dipende dalla sostenibilità delle parti sociali. Tutto ciò che è menzionato sopra può essere misurato mediante l'indice CR. SI tratta della misura più importante a livello internazionale delle performance aziendali nel campo della responsabilità sociale d'impresa (RSI) ed è usato come un indicatore nazionale in diversi paesi. Come principale strumento di valutazione, è anche un punto di riferimento per l'analisi benchmarking delle performance di responsabilità sociale d'impresa in quattro campi: società, ambiente, risorse umane e mercato. Più specificatamente, l'indice CR misura le performance delle imprese e il loro impatto su:

- ✓ la società, valutando il suo sostegno alle iniziative promosse dalle comunità locali, aiutando i rapporti costruttivi e di fiducia reciproca;
- ✓ l'ambiente, valutando le politiche e le azioni per attenuare gli effetti negativi esercitati dal cambiamento climatico, contribuendo anche alla presa di coscienza sul fatto che la transizione verso un'economia che richiede la riduzione del biossido di carbonio rappresenta un grosso rischio così come una grande opportunità;
- ✓ il mercato ed i consumatori, valutando le prestazioni nelle relazioni con i clienti e il mercato e valutando l'eventuale monitoraggio, comprensione e soddisfacimento delle esigenze in continua evoluzione dei consumatori;
- ✓ i lavoratori, valutando il comportamento e l'approccio ai temi del lavoro (sicurezza, salute, comunicazione onesta, trattamento equo).

Un tipico piano di marketing completo comprende le seguenti sezioni, nell'ordine presentato. Naturalmente le diverse imprese possono modificare o adattare questo schema generale sulla base delle loro esigenze specifiche, prassi amministrative o/e la concorrenza che si trovano ad affrontare. I principali elementi qui presentati ricorrono nella grande maggioranza dei progetti di marketing attuali.

La fase finale completa il progetto di marketing con la valutazione degli utili attesi e di altri risultati finanziari, come descritto in dettaglio nella quarta parte. Sono specificate le risorse da utilizzare, i costi che sarà necessario sostenere, i risultati e le prestazioni (ricavi pro-forma, profitti, ecc.) che deriveranno dall'applicazione dei programmi. I risultati della misurazione, e quindi il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'azienda, segue criteri analoghi a quelli utilizzati nella definizione degli obiettivi (ad esempio volume delle vendite, valore delle vendite, quota di mercato di ciascun segmento, margini, costi dei prodotti realizzati). Questa stessa fase dovrebbe comprendere la previsione su come affrontare gli imprevisti. Dovrebbero quindi essere predisposti piani per le emergenze, relativi a come affrontare situazioni che ostacolano le ipotesi formulate nel processo di

pianificazione (ipotesi di mercato, concorrenti, ecc.). Dopo aver analizzato le politiche relative alla RSI, si prosegue presentando gli standard di gestione ambientale che possono generare un'identità eco-friendly per le PMI insediate negli EIP.

B. Standard di gestione ambientale

Al fine di perseguire un'identità eco-friendly, le Pmi insediate in un EIP devono seguire un insieme di norme per la gestione ambientale. Per questo motivo, i criteri ISO devono essere presi molto sul serio. L'Organizzazione Internazionale di Normalizzazione (ISO), è un'organizzazione internazionale per la creazione e definizione di standard, ed è composta da rappresentanti di organismi nazionali di normalizzazione. L'organizzazione è stata fondata il 23 febbraio 1947 e definisce standard industriali e commerciali nel mondo, che sono chiamati ISO. Lo standard per la gestione ambientale più utilizzato a livello globale è l'ISO14001. Questo modello può essere applicato a tutte le organizzazioni indipendentemente dalle loro dimensioni e tipologia, ed è basato su quattro componenti:

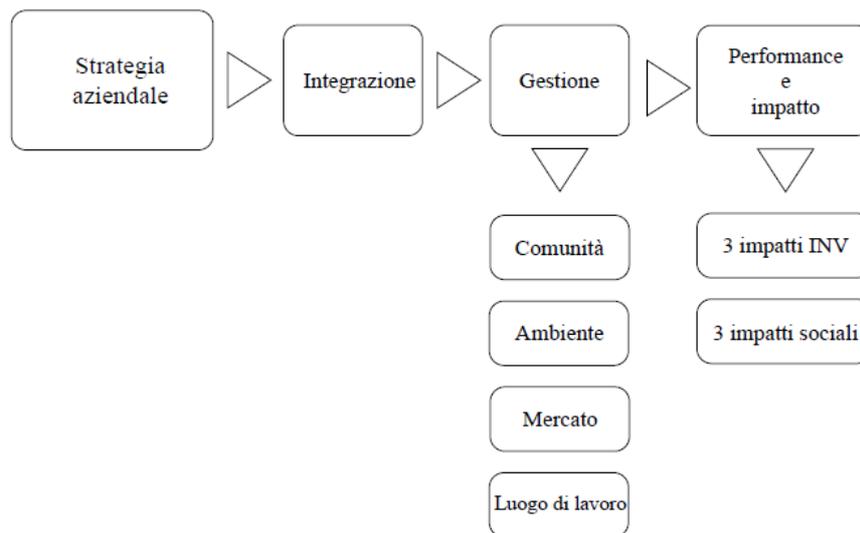
- ✓ adattamento di una politica ambientale che impegna l'organizzazione a prevenire l'inquinamento, al miglioramento continuo, alla conformità alle norme ambientali vigenti e ai regolamenti affini;
- ✓ la definizione e attuazione della politica ambientale, che comporta l'identificazione delle interazioni dell'organizzazione aziendale con l'ambiente (attività, prodotti o servizi), al fine di individuare gli aspetti ambientali significativi delle proprie attività e fissare obiettivi per il monitoraggio di questi aspetti;
- ✓ il controllo e le azioni correttive per la misurazione e il monitoraggio delle prestazioni del sistema in base agli obiettivi stabiliti e la valutazione del rispetto delle leggi e dei regolamenti. L'agenzia dovrebbe inoltre identificare, analizzare e correggere eventuali criticità e situazioni di non conformità, nonché garantire gli audit interni;
- ✓ la revisione del sistema di gestione ambientale dalla direzione dell'organizzazione, al fine di garantire la continua idoneità, adeguatezza ed efficacia.

Una sottocategoria più specifica dell'ISO è il *sistema di ecogestione ed ecoaudit* (EMAS). Per conseguirlo è necessario seguire norme più specifiche rispetto a quelle necessarie per la ISO 14001. EMAS è un regolamento dell'Unione Europea che registra le organizzazioni che migliorano le proprie prestazioni ambientali in modo continuativo. L'adesione è volontaria. Il

sistema è basato sul Regolamento (EC) 1221/2009 del Parlamento e Consiglio Europeo, entrato in vigore l'11.01.2010, in sostituzione del Regolamento (EC) 761/2001. Gli obiettivi di EMAS sono:

- ✓ promuovere miglioramenti continui delle performance ambientali di tutte le imprese localizzate in Europa, pubbliche e private;
- ✓ riconoscere l'adozione di sistemi di gestione ambientale e l'implementazione delle procedure per ottenere una certificazione esterna;
- ✓ comunicare i miglioramenti ambientali di queste organizzazioni al pubblico come "ricompensa" per i dipendenti ed incoraggiare altre organizzazioni a seguire lo stesso percorso.

Fig. 2: Come la RSI lavora per l'Ambiente



Come è stato accennato in precedenza, le aree industriali o gli EIP possono avere successo nell'attuazione di un'operazione di green marketing, non solo applicando strategie che riguardano la struttura funzionale e gli impianti fissi. È fondamentale anche per loro, sviluppare strategie verdi relative ai prodotti delle PMI insediate in un EIP e applicare tattiche specifiche, come analizzato nella sezione seguente.

2.3 Sviluppo di strategie riguardanti i prodotti delle PMI insediate in aree industriali.

In questa sezione, analizziamo come ogni impresa in base alle proprie specifiche caratteristiche tecniche, possa seguire specifiche strategie di marketing dei prodotti verdi. Anche se il marketing mix di un prodotto può essere composto da vari elementi, le più importanti sono individuate come le "4P": il prodotto, il prezzo, la promozione e il posizionamento. I manager dovrebbero concentrarsi su questi quattro aspetti in fase di definizione delle strategie di marketing.

2.3.1 Strategie per lo sviluppo di prodotti e procedure verdi

In questo paragrafo evidenzieremo quegli elementi che possono contribuire allo sviluppo di strategie di green marketing.

A. Prodotti verdi

I prodotti e i servizi verdi creano le condizioni per ridurre gli impatti negativi sull'ambiente, sull'equilibrio climatico e delle risorse ambientali. Non esistono standard specifici sulle caratteristiche di un prodotto sostenibile. Alcuni esempi / linee guida concludono che un prodotto sostenibile:

- ✓ non presenta impatti pericolosi per le persone o gli animali
- ✓ è efficiente nell'uso delle risorse in fase di fabbricazione, uso e smaltimento
- ✓ non produce rifiuti eccessivi in fase d'uso o confezione.

Altri attributi che rendono un prodotto "verde" sono l'incorporazione di materiali riciclati e la riciclabilità degli stessi. Le industrie dovrebbero investire fondi per la ricerca di applicazioni aggiuntive relative alla realizzazione di nuovi prodotti verdi e per riprogettare i prodotti ed i servizi esistenti, al fine di ridurre l'impatto ambientale.

B. Prezzo verde

Un fattore molto importante, che è la principale preoccupazione di tutti gli operatori del marketing, è il prezzo dei prodotti verdi poiché la maggior parte di questi sono più costosi di quelli "convenzionali".

Un certo numero di imprese, anche piccole e medie imprese, hanno realizzato audit dei loro processi produttivi per identificare i costi ambientali nascosti e per offrire una migliore informazione per le decisioni sui prezzi.

Secondo un sondaggio della *Roper Organization*, nel 1990 la maggioranza dei consumatori erano disposti a pagare di più per un prodotto verde,

in media tra il 3% e il 20% a seconda della loro categoria. Le donne sono più disponibili all'acquisto di prodotti verdi, i giovani, oltre naturalmente alle classi economiche e sociali più elevate, tendono ad acquistare prodotti verdi più costosi. Se negli ultimi decenni si è osservato un aumento in tale percentuale, recentemente, a causa della crisi economica, si è registrata una stagnazione in molte parti del mondo. Questa stagnazione deve essere presa molto sul serio dagli operatori del marketing, al fine di non perdere quote di mercato e ricavare maggiore profitti per le proprie imprese.

C. Promozione verde

La promozione del green marketing ha bisogno di più attenzione. Esso rappresenta il fattore che aiuta a ridurre la confusione nei consumatori e ad educarli a comprendere termini come riciclabile, ecologico, ecc. La promozione del prodotto in generale poggia su quattro linee guida "verdi":

- ✓ qualità e contenuto dovrebbero essere sufficientemente chiari,
- ✓ le dichiarazioni ambientali dovrebbero chiarire se si applicano al prodotto, alla confezione, o a un loro componente,
- ✓ gli operatori del marketing dovrebbero evitare di attribuire un significativo beneficio ambientale dove questo è trascurabile,
- ✓ una dichiarazione in cui si comparano le caratteristiche ambientali di un prodotto con quelle di un altro, dovrebbe definire una base di confronto sufficientemente chiara e motivata.

Tutto ciò che è stato menzionato sopra sarà ulteriormente analizzato in un'altra sezione qui sotto.

D. Eco-sponsorizzazioni

Un altro modo per le aziende di promuovere la loro identità ecologica, consiste nell'associare i loro prodotti o servizi con gruppi o progetti impegnati in miglioramenti ambientali per le imprese. Nella forma più semplice, le imprese donano fondi ad un'organizzazione ambientalista, in modo da promuovere gli obiettivi e l'operato di questa organizzazione. Un altro approccio è quello di adottare una particolare causa ambientale, ad esempio un programma di riciclo, dimostrando la volontà dell'azienda di mettersi in gioco in prima persona attraverso le proprie risorse e la propria reputazione, per il benessere sociale ed ambientale. L'eco-sponsorizzazione non dovrebbe essere usata come alibi per l'operato quotidiano dell'impresa, ma come un'implementazione volontaria di una strategia di green marketing e come un buon esempio da seguire, da parte delle altre imprese.

E. Posizionamento verde/distribuzione verde

Il più grande problema del nostro tempo in tema di distribuzione delle merci è l'aumento del costo dei carburanti e, conseguentemente, dei costi di trasporto. Questo di per sé genera ulteriori problemi da risolvere riguardanti la realizzazione di una distribuzione più sostenibile. La riprogettazione della confezione verso una maggiore leggerezza e/o una maggiore riciclabilità riduce gli sprechi e insieme riduce i costi. A questo punto, le aziende dovrebbero cooperare con le autorità locali, diversamente è necessario per l'area industriale sviluppare strategie specifiche volte al risparmio energetico, al riciclo dei materiali provenienti dai fornitori e dai distributori, nonché educare i clienti al riciclo. Solo in questo modo, saranno ridotti i costi di produzione e sarà adottato uno stile di vita verde da tutte le parti coinvolte.

Le linee guida di cui sopra, negli anni si sono evolute seguendo i progressi tecnologici dei prodotti. In quest'ottica, abbiamo aggiunto nuovi termini di caratterizzazione dei prodotti verdi come il marchio di qualità ecologica e l'eco-sponsorizzazione.

2.3.2 Strategie di investimento per fattori chiave di successo

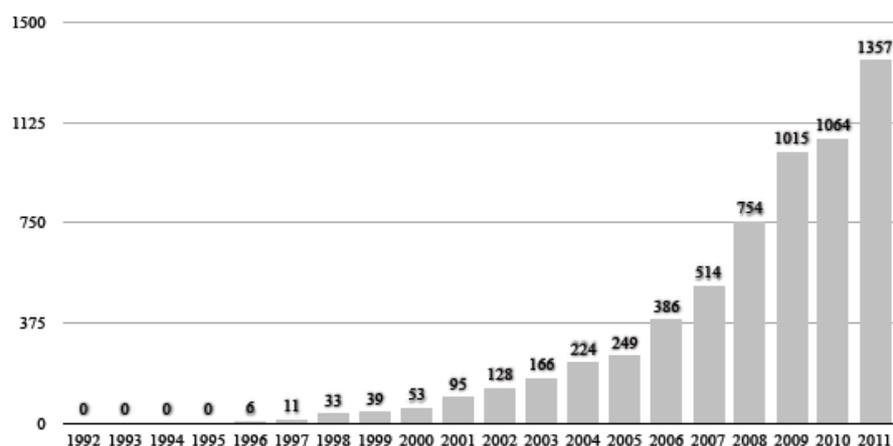
Oltre alla teoria classica che individua ciò che rende un'impresa verde, nel corso degli anni sono stati aggiunti nuovi percorsi ed una nuova terminologia "verde". Segue una presentazione delle caratteristiche di queste nuove strategie:

Etichette Ecologiche: la certificazione ambientale e le etichette ecologiche sono strumenti per sensibilizzare i consumatori e informarli sulle problematiche ambientali. I professionisti del marketing utilizzano i marchi di qualità ecologica per fornire informazioni sui benefici ambientali di un prodotto e differenziarsi dalla concorrenza. I produttori possono utilizzare nuovi modelli e tecnologie per ridurre al minimo l'impatto ambientale di un prodotto, ma i loro sforzi creativi non hanno senso se i consumatori non comprano i loro prodotti. La scelta dei consumatori ha perciò una grande influenza sul mercato. Il fatto che sempre più consumatori scelgono di acquistare prodotti ecologici, incoraggia le imprese a migliorarsi. Tuttavia, per compiere una scelta informata, i consumatori devono avere accesso ad informazioni affidabili, ad esempio attraverso l'etichettatura. A questo scopo l'Unione Europea ha sviluppato un marchio che contraddistingue prodotti e servizi che sono particolarmente rispettosi dell'ambiente: il marchio europeo Ecolabel, con il suo logo distintivo a forma di fiore, aiuta gli acquirenti ad identificare i prodotti "verdi" in tutta l'Unione Europea.

L'Ecolabel è un metodo volontario di certificazione ed etichettatura delle prestazioni ambientali. Identifica le caratteristiche ed i criteri ecologici di un prodotto o servizio appartenente ad una determinata categoria sulla base di uno studio LCA (*life cycle assessment*, analisi del ciclo di vita). L'etichetta nasce da una crescente preoccupazione per la tutela dell'ambiente da parte dei governi, delle imprese e dell'opinione pubblica.

A oggi, sono stati definiti i criteri per ottenere il marchio Ecolabel relativamente a circa 600 prodotti e sono state rilasciate circa 1.500 autorizzazioni per prodotti in diverse categorie: calzature, vernici e rivestimenti, tessuti, personal computer e portatili, suolo, carta, detersivi, aspirapolvere, frigoriferi, lampade, televisori ecc. Il programma è stata recentemente ampliato ai servizi. Almeno 25 paesi finanziano programmi di certificazione ecologica, per i quali solitamente vengono definiti specifiche caratteristiche ambientali.

Fig. 3: Licenze totali per prodotti Ecolabel nell'Unione Europea



Il marchio Ecolabel su un prodotto significa che un'agenzia pubblica indipendente ha verificato che il prodotto è realizzato in conformità a severi criteri ecologici decisi a livello europeo, dopo lunghe discussioni e analisi all'interno del Comitato Ecolabel dell'Unione Europea (EUEB).

Tali criteri sono rivisti a intervalli regolari in modo da soddisfare in qualsiasi momento i cambiamenti tecnologici intervenuti nel frattempo.

Pratiche integrate per l'eco design: In primo luogo, occorre definire cos'è l'eco design. È la realizzazione di un prodotto che è stato sviluppato in

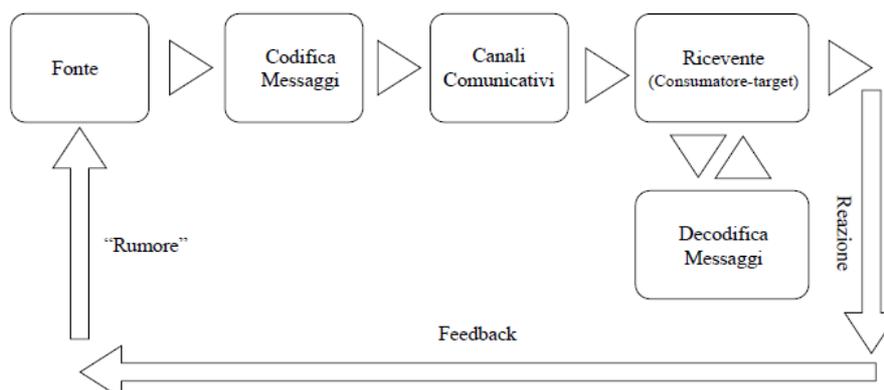
modo da ridurre gli impatti ambientali durante il suo ciclo di vita, dalla catena di fornitura fino allo smaltimento. Spesso il "design per l'ambiente" aiuta i clienti a ridurre l'impatto ambientale ed i relativi costi-benefici che possono giustificare i costi superiori, aumentare la quota di mercato e rafforzare la fidelizzazione dei consumatori. Gli sforzi sono diretti al risparmio energetico, alla eliminazione degli sprechi e alla riduzione della tossicità dei processi produttivi. Il che significa che ci sono innumerevoli modi per aiutare i clienti a migliorare la propria eco-efficienza. Un'ulteriore grande opportunità è attesa dalla conclusione del ciclo di vita della tecnologia: aiutare i clienti ad affrontare lo smaltimento del prodotto usato.

Gli insegnamenti emersi dall'eco design possono essere difficili. Il nostro studio indica che le imprese insediate in aree industriali o EIP possono evitare i risultati peggiori, seguendo alcune semplici indicazioni:

- ✓ *compiacere le reali esigenze dei clienti*
La definizione di una procedura o un prodotto verde può essere realmente buona ed efficace per un'impresa insediata in un EIP. Ma cosa succede se il problema che si risolve non interessa i consumatori? Occorre non dimenticare gli interessi commerciali e non supporre che ciò che risulta buono per l'impresa lo sia per il consumatore;
- ✓ *focalizzarsi sull'utilità*
È molto facile per un'impresa trovare o ignorare una soluzione di un problema ambientale e dimenticare che il prodotto deve comunque fare quello che si suppone di fare;
- ✓ *focalizzarsi sul profitto*
Anche se una società individua un bisogno, soddisfarlo potrebbe essere troppo costoso. Le esigenze economiche dell'impresa devono essere comunque soddisfatte anche se si implementa una strategia di green marketing.

Strategia di comunicazione: In termini generali, la comunicazione è la trasmissione di un messaggio da un mittente ad un destinatario attraverso un canale di comunicazione. Il processo nasce da una fonte – in questo caso l'impresa che intende lanciare un prodotto verde o il proprio profilo green, o un'agenzia di pubblicità che opera in qualità di rappresentante dell'impresa, con la creazione di un messaggio pubblicitario.

Figura 5: il processo della comunicazione di marketing



Questo messaggio viene codificato con l'uso di simboli, in modo da visualizzarlo attraverso i canali multimediali selezionati. Dopo la codifica del messaggio, il messaggio selezionato è trasmesso attraverso canali di comunicazione adeguati, per lo più attraverso i media (ad esempio canali televisivi locali, giornali, riviste, ecc.). Il destinatario (il consumatore) dovrebbe essere pronto e disponibile a ricevere il messaggio. Alla ricezione del messaggio il destinatario reagisce in molti modi diversi. Durante il processo di comunicazione di marketing si incontra il cosiddetto "rumore", ossia la possibilità di interruzione o deviazione di processo in qualsiasi punto (ad esempio nella corretta decodifica del messaggio, l'inadeguatezza del canale prescelto, ecc.). Il concetto di comunicazione di marketing integrata (IMC) si riferisce ad una visione a lungo termine per l'impatto dei consumatori attraverso l'uso coordinato di tutte le funzioni disponibili e le attività di marketing. Questi programmi devono presentare un quadro coerente e unificato sul mercato. I programmi IMC danno alle imprese l'opportunità di utilizzare strumenti promozionali più efficienti ed efficaci, in accordo con la creazione di valore aggiunto e strategie di comunicazione collaborativa.

Per realizzare un'efficace promozione del prodotto, un'impresa deve utilizzare strumenti promozionali che vadano a comporre un marketing mix.

Il marketing mix si compone di 6 elementi chiave, che saranno analizzati nello specifico per la definizione delle strategie verdi:

✓ *pubblicità*

Le campagne pubblicitarie devono essere accompagnate da un messaggio univoco che si evolve. È importante governare il mix nella comunicazione con coerenza e continuità ed utilizzare sia la carta stampata che il web, così come la confezione del prodotto con cui il consumatore entrerà direttamente in contatto;

✓ *vendita personale*

La strategia di business verde dovrebbe focalizzarsi su tutti gli attori coinvolti, non solo il consumatore finale ed il fornitore, ma anche gli investitori. Se la crescita verde non è un obiettivo condiviso, non si raggiungeranno i risultati necessari;

✓ *tecniche di promozione delle vendite*

Tutte le tecniche rivolte al consumatore, anche se si tratta della partecipazione ad un concorso, di un campione gratuito, di offerte speciali, devono avere un carattere verde e rivolte a promuovere la filosofia green dell'impresa;

- ✓ *pubblicità/pubbliche relazioni*
La comunicazione d'impresa, sia promossa attraverso cartelle stampa, donazioni, comunicati stampa o eco-sponsorizzazioni, dovrebbe seguire il carattere verde dell'impresa;
- ✓ *direct marketing*
L'azione di direct marketing può essere sviluppata attraverso la vendita diretta, mail o strategie B2B. Oggi, il green marketing è passato da tendenza ad un modo di fare business – e le aziende che vendono ad altre aziende (B2B) dovrebbero riconoscere il valore della sostenibilità e incorporare questo messaggio nel loro programma di marketing. Per le imprese B2B che hanno progettato o stanno adottando iniziative "verdi" per attirare clienti, il green marketing B2B dovrebbe costituire una parte essenziale della loro strategia di marketing;
- ✓ *marketing interattivo/internet marketing*
Uno strumento che si è diffuso rapidamente è la promozione dei prodotti tramite internet e la possibilità di utilizzare televisioni interattive. L'impresa innovativa non dovrebbe mai essere assente dai social media.

Gli obiettivi verdi raggiungibili attraverso questi strumenti sono:

- ✓ la consapevolezza e il riconoscimento del marchio verde/di qualsiasi prodotto;
- ✓ la comprensione delle caratteristiche dei prodotti verdi;
- ✓ lo sviluppo dell'immagine dei prodotti verdi (immagine del prodotto)
- ✓ l'interesse nei prodotti verdi;
- ✓ attitudine e preferenza d'acquisto;
- ✓ azione, test e riacquisto, adozione del prodotto;
- ✓ aumento del consumo dei prodotti verdi.

In termini di comunicazione, le imprese insediate in parchi eco-industriali possono adottare alcune semplici pratiche per rafforzare il proprio profilo verde che possono essere sintetizzate in semplici consigli.

Prima di tutto *comunicare*. Comunicare le azioni di sostenibilità ed utilizzare internet e altri social media per diffondere le informazioni. La comunicazione delinea i fatti con un minimo di interpretazione, in modo che gli stakeholder ed i consumatori possano trarre i propri giudizi.

In secondo luogo *dire la verità anche quando è spiacevole*. *Autenticità e trasparenza* sono le parole d'ordine di questo settore. Invece di cercare di nascondere i fallimenti, ammetterli, descrivendo ciò che si è imparato, e reimpostare i propri obiettivi. Le imprese temono di rilevare cattive notizie, ma dovrebbero temere molto di più che qualcun altro riveli queste in-

formazioni "sporche", facendole apparire come un insabbiamento. Infine ci si dovrebbe impegnare non a difendere ma a coinvolgere.

2.4 Proiezioni a breve e lungo termine

Un altro punto importante di questa ricerca è che c'è una parte dei consumatori di massa che desiderano abbracciare prodotti innovativi. Questo incoraggia le imprese a continuare i loro tentativi al fine di raggiungere anche le altre fette di mercato.

Quando l'operatore del marketing ha scelto la strategia più efficace per l'impresa, deve verificare gli effetti a breve e lungo termine di questa, i risultati economici e ambientali per l'impresa così da evitare tattiche che possano portare a valutazioni errate.

Le PMI dopo aver seguito una certa strategia definiscono un programma con scadenze definite per controllare i risultati. C'è però il rischio che la maggior parte delle imprese non assumano un approccio sistematico nei confronti delle tematiche ambientali. Ogni impresa dovrebbe tracciare il proprio percorso di eco-vantaggi e definire un proprio programma d'azione che potrebbe essere suddiviso in 3 tipi di azione: con controlli a breve, medio e lungo termine.

Le imprese che utilizzano strategie di *Lean Green* (eco-snellimento) cercano di essere "buoni cittadini-imprese", ma non si concentrano sul pubblicizzare o commercializzare le proprie iniziative verdi. Le aziende *lean green* sono generalmente incerte nel promuovere le proprie iniziative verdi e le caratteristiche ecologiche dei propri prodotti per timore di essere giudicate ad un livello troppo alto. Le imprese hanno paura di non essere in grado di agire all'altezza delle proprie aspirazioni o differenziarsi dai concorrenti (Ginsberg, Bloom 2004). Quando si usa come strategia di marketing la *Defensive Green* (difesa verde), lo si fa come misura precauzionale, o come risposta a una crisi o alle iniziative dei competitors (*Ibidem*).

Le imprese riconoscono che i segmenti di mercato verde sono bacini importanti e redditizi da cui non possono permettersi di separarsi. Pertanto utilizzano la strategia *Defensive Green* al fine di migliorare l'immagine del proprio marchio e limitare il danno (*Ibidem*).

Le imprese *Shaded Green* (Verde sfumato) mirano ad avere a lungo termine, a livello di sistema, processi ecologici anche con un significativo impegno finanziario. Le imprese *Shaded Green* sperano di ottenere un vantaggio competitivo (*Ibidem*). Queste imprese di solito vendono i loro prodotti attraverso canali tradizionali, dove vengono promossi i benefici ambientali solo come fattore secondario (*Ibidem*). Le imprese che utilizzano una strategia di marketing *Extreme Green* (Verde estremo) si riconoscono

in filosofie e valori olistici. In queste aziende, le questioni ambientali e di responsabilità, sono pienamente inserite nel business e nel ciclo di vita dei prodotti (*Ibidem*). Le loro prassi includono la definizione dei prezzi in base all'approccio sul ciclo di vita, una gestione ambientale sistemica e la produzione per l'ambiente (*Ibidem*).

Per ogni strategia di marketing di cui si è detto sopra, di seguito sono analizzati gli effetti (diretti e indiretti) che potrebbero avere.

Per quanto riguarda la strategia di *lean marketing*, gli effetti sono:

- ✓ congelamento di limitate risorse finanziarie per investimenti che conducono a risultati di piccola rilevanza per l'impresa;
- ✓ percezione non relativa a tutta l'immagine e il brand dell'impresa, con una conseguente immagine relativamente poco verde dell'impresa;
- ✓ limitati vantaggi competitivi-comparativi nei confronti della concorrenza che implementa strategie verdi;
- ✓ creazione di un "punto di partenza" per l'impresa.

Per la strategia *defensive green*, gli effetti strutturali sono:

- ✓ congelamento di risorse finanziarie per investimenti considerevolmente alto;
- ✓ livello base di investimento per la formazione degli addetti;
- ✓ differenziazione dei prodotti e dell'immagine del brand relativamente alta rispetto ai competitors. La differenziazione "verde" dai concorrenti, rende l'impresa più attraente per i nuovi mercati e consumatori e ne consegue una relativa crescita e la stabilizzazione a medio termine e il miglioramento degli aspetti finanziari.

Considerando la strategia *shaded green*, gli effetti sono:

- ✓ maggiore necessità di elevati investimenti che determinano il congelamento prolungato delle risorse finanziarie delle imprese,;
- ✓ necessità relativamente elevata di reperire risorse finanziarie per promuovere idee innovative di marketing;
- ✓ programmi di base per la formazione degli addetti in funzione dell'implementazione delle iniziative e strategie green dell'impresa;
- ✓ utilizzo medio di infrastrutture e servizi green, funzionali alla certificazione dei sistemi di gestione ambientale riconosciuti dalle componenti sociali e dallo Stato.
- ✓ la RSI è orientata solo ad azioni "verdi" riguardanti anche il sociale.

Per quanto riguarda la strategia *extreme green marketing*, gli effetti che essa sortisce sono:

- ✓ le istanze ambientali e relative alla responsabilità sociale sono pienamente integrate nel livello gestionale e nel ciclo di vita dei prodotti;
- ✓ la consapevolezza ambientale ha una maggiore capacità di indicare orientamenti e indirizzi;
- ✓ la responsabilità sociale è integrata nella identità aziendale e nella mission dell'impresa, dall'assetto produttivo alle strategie di marketing;
- ✓ le imprese che adottano una strategia "extreme green" si rivolgono generalmente a nicchie di mercato e si indirizzano verso canali di vendita specializzati.

2.5 Azioni specifiche da adottare per l'implementazione di un piano di green marketing

La strategia vincente consiste nell'impostare strategie di marketing in modo tale che le imprese, o l'area industriale, abbiano reali vantaggi competitivi. Quando si individua la propria strategia, si considerano tutti i fattori di successo. I prodotti realizzati dovranno rispondere alle esigenze del mercato, l'investimento deve essere economicamente sostenibile, occorre analizzare la concorrenza già esistente, e, prima di fare qualsiasi cosa, occorre chiedersi: il brevetto verde che vogliamo introdurre è facilmente copiabile dai concorrenti per accaparrarsi una parte del mercato?. Occorre pensare sia a breve che a lungo termine. Valutare la reputazione delle imprese, la fedeltà dei clienti, il costo di acquisto per il cliente. Non bisogna dimenticare le valutazioni di base su rischi ed opportunità solo perché è difficile definire le quantità. Infine occorre decidere per soluzioni rispettose dell'ambiente ma anche economicamente convenienti per l'azienda.

Non pensare alle azioni in modo unidimensionale ma in modo multidimensionale. Non è sufficiente fabbricare prodotti verdi o implementare processi ecologici. Occorre sempre considerare la qualità dei prodotti, perché è l'unico modo per restare in gioco.

Imparare dalle esperienze e agire al momento opportuno. Le iniziative che si mettono in campo potrebbe non essere accolte bene dai consumatori, ma occorre attendere e rientrare in gioco e vincere quando il prezzo dei prodotti verdi sarà più ragionevole o la capacità di giudizio e di spesa dei consumatori sarà maturata. Prima di rilanciare le strategie di green marketing occorre basarsi su ricerche qualitative e quantitative.

Per poter ottenere i risultati attesi, è necessario formare i dipendenti in modo che siano consapevoli che questo impegno richiesto dalla direzione è parte del loro lavoro ed è prioritario. Potrebbe essere utile la definizione di parametri ambientali ed il loro inserimento nel set di indicatori aziendali. Orientamenti dall'alto devono essere parte del pacchetto. Infine, è necessario informare tutti i dipendenti sulle prossime iniziative che potrebbero essere messe in campo, in modo che ne siano informati prima del pubblico. È importante che tutti nell'azienda, dal livello più basso all'amministratore delegato, abbiano voce in capitolo e siano parte del processo decisionale.

Una volta che si scende in campo e si definiscono gli obiettivi, si è preso un impegno. Cambiare alcuni elementi nella strategia può essere fatto ma è importante mantenere l'idea originale. Per questo motivo si può partire con iniziative pilota, avere una visione sistemica e prestare attenzione nel prevedere i potenziali guadagni.

Occorre assumere impegni verso le parti sociali e gli stakeholder. Rimate in contatto con le ONG, ad esempio informate *Greenpeace* sulle azioni verdi ed il piano di green marketing da portare avanti. Quando le relazioni sono buone, è possibile ottenere informazioni, evitare mosse sbagliate e così guadagnarsi l'opinione pubblica.

2.6 Conclusioni

Oggi le imprese illuminate si spingono oltre a quanto imposto dalle normative governative. Stanno sviluppando strategie e pratiche eco-sostenibili nel tentativo di creare un'economia mondiale sostenibile per il pianeta. Il green marketing comprende una vasta gamma di attività, tra cui modifiche al prodotto, al processo produttivo, nell'imballaggio, come anche nella pubblicità. Le imprese che adottano strategie di green marketing come percorso proattivo, dalla produzione allo smaltimento, accedono a nuovi mercati, aumentano in modo notevole la quota di mercato e dei profitti, e godono anche di un vantaggio competitivo rispetto ad altre alternative non responsabili verso l'ambiente.

Per queste ragioni e al fine di evitare errori di marketing, questo studio vuole essere un'introduzione al processo di green marketing ed allo sviluppo di idee diverse; la nostra intenzione è quella di rispondere alla domanda "quali sono i principi fondamentali e le linee guida da seguire per creare un piano di green marketing di successo?".

È importante ricordare che il concetto di "ecologico" è relativamente nuovo, e quindi molti passi devono ancora essere fatti. L'impresa però, dovrebbe concentrarsi su questi punti chiave:

- ✓ un'impresa, entrando in un portfolio, di green marketing deve essere consapevole di ciò che si aspetta dai clienti e dalla società;
- ✓ la strategia di green marketing dovrebbe impegnare tutti nella gestione aziendale;
- ✓ i principi della strategia di green marketing devono essere rigorosamente definiti e controllati periodicamente;
- ✓ i principi di green marketing devono essere comunicati a tutte le parti interessate e al pubblico;
- ✓ l'impresa verde deve sempre avere presente che quando si intraprendono politiche verdi c'è sempre un passo successivo da seguire.

È anche importante capire che la sostenibilità è qualcosa che ha bisogno di tempo e risorse.

Tutti gli operatori del mercato hanno capito che devono adottare strategie verdi per migliorare i loro prodotti e minimizzare gli impatti per la salute umana e l'ambiente. Ecco perché concludiamo lo studio con un consiglio "rendere verdi i vostri prodotti ora, vi darà vantaggi di mercato strategici per il futuro, ma siate consapevoli del fatto che la strada verso la sostenibilità è a senso unico".

Definire e valutare la sostenibilità dei parchi industriali

di Andrea Cecchin

In the short term, virtually everything can be sustained. On the longest of timescales, nothing can. In between, there are choices to make. Graedel, Allenby (2010).

1. Sostenibilità e parchi industriali

Promuovere la sostenibilità in un parco industriale non significa solamente ridurre gli impatti ambientali dovuti all'attività delle aziende insediate. Se una politica locale (ma anche regionale o nazionale) di forte riduzione di questi impatti portasse alla creazione di un contesto economico sfavorevole per alcune tipologie di imprese, queste probabilmente si sposterebbero in un territorio con condizioni maggiormente favorevoli (fenomeno già conosciuto con il nome di *dumping ambientale*). Di conseguenza, la crisi del settore produttivo a scala locale avrebbe ricadute sul contesto sociale (in primis sui lavoratori), innescando un peggioramento del sistema socio-economico. Per questo motivo la sola riduzione degli impatti ambientali dell'industria non può essere considerata una strategia sostenibile.

Nella definizione di sostenibilità, infatti, viene solitamente richiamato il concetto dei "tre pilastri": ambiente, società, economia.

Questi devono coesistere e la mancanza di uno dei tre non permette di "sostenere la sostenibilità". Sfortunatamente non è così facile declinare tale concetto all'interno di un sistema reale.

Per chiarire il punto può essere utile avvalersi di un esempio. La costruzione di un impianto di cogenerazione a metano (che quindi produce elettricità e calore) in un'area produttiva può fungere anche da sistema di riscaldamento centralizzato per le popolazioni limitrofe al parco.

Questa soluzione può definirsi sostenibile?

Di sicuro ci sarà una riduzione dell'impatto ambientale dovuto allo smantellamento di n caldaie di ridotte dimensioni (quindi con un incremento dell'efficienza del sistema di produzione del calore) e molto probabilmente una riduzione dei costi di approvvigionamento per energia e calore. Questo ci suggerisce che tale scelta va nella direzione della sostenibilità perché riduce gli impatti ambientali migliorando la qualità della vita

nell'area. Rimane il fatto che l'impianto funzionerebbe con una risorsa fossile non rinnovabile, il metano.

Una scelta di questo tipo, quindi, avrebbe un effetto di contrasto alla diffusione di forme di produzione di energia e calore da fonti rinnovabili (come il solare o le biomasse), le quali possono essere considerate soluzioni maggiormente sostenibili rispetto a quelle che utilizzano risorse fossili. Come è facile intuire dall'esempio appena riportato, il tema della sostenibilità non è semplice da affrontare e meno ancora quando si ragiona a livello di area industriale. Allo stato attuale individuare una serie di valori soglia per quantificare la sostenibilità di un sito produttivo è estremamente difficile in quanto la ricerca è ancor agli inizi e non esiste un quadro metodologico di valutazione condiviso. Nel mondo esistono pochi casi di parchi industriali che hanno raggiunto obiettivi di sostenibilità (siamo ancora in una fase sperimentale) e quindi vengono a mancare un numero di casi sufficiente su cui testare dei possibili sistemi di valutazione.

Se è relativamente facile valutare la sostenibilità di un edificio industriale o calcolare le performance ambientali ed economiche di una singola azienda, molto più difficile è valutare le prestazioni di un parco industriale: si tratta di un sistema complesso di organizzazioni (aziende, strutture di gestione, autorità pubbliche, comunità locali, etc.) che interagiscono attraverso una rete di interconnessioni (fisiche e non) influenzandosi reciprocamente. Considerando il gran numero di informazioni e di soggetti che un progetto complesso (quale l'attuazione di una strategia di sostenibilità per un sistema industriale) deve gestire, vi è un alto rischio di non riuscire a perseguire e valutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati (Chertow 2003, pp. 258-267). Non c'è ancora una procedura di valutazione della sostenibilità di un parco industriale che possa definirsi chiara, condivisa e ben testata, benché esistano diverse sperimentazioni nel contesto internazionale (in particolare in Nord America, Europa e Asia). In Cina, ad esempio, data la rapida espansione dei parchi eco-industriali (tipologia di parco trattata nel paragrafo successivo), si sta cercando di mettere a punto un sistema di valutazione degli stessi, anche se al momento gli indicatori selezionati tendono a privilegiare più gli aspetti di eco-efficienza che quelli legati alla sostenibilità (Geng *et al.*, 2008a, pp. 15-26; Geng *et al.*, 2008b, pp. 543-552).

Nelle pagine successive si cercherà di tracciare i contorni di un sistema di obiettivi incrociati che possano suggerire uno scenario di sostenibilità per un parco industriale, anche in un'ottica di promozione del sistema produttivo locale. Definiti gli elementi per individuare con maggior chiarezza lo scenario e gli obiettivi specifici, sarà relativamente facile selezionare gli opportuni indicatori per valutare performance e trend: a tal proposito esistono numerosi strumenti, già ampiamente utilizzati soprattutto a livello aziendale, dai quali poter ricavare un funzionale set di indicatori per la va-

lutazione della sostenibilità. Tra questi: *Sustainability Reporting Guidelines* del *Global Reporting Initiative*, *ISO 14001* ed lo strumento europeo *EMAS* (soprattutto per gli aspetti ambientali), *SA8000* e *AA1000* (per i temi etici e sociali), la metodologia *Life Cycle Assessment (LCA)*.

Per quanto concerne gli indicatori per analizzare progetti più complessi, quali i programmi di sviluppo o gestione di un'area produttiva, i sistemi di valutazione messi a punto negli ultimi anni nell'ambito dei processi di valutazione ambientale strategica di piani e programmi possono essere una fonte preziosa di informazioni ed approcci metodologici.

I sistemi di indicatori individuati all'interno degli strumenti citati, tuttavia, non possono analizzare e descrivere la complessità di un parco industriale in relazione alla sostenibilità, ma qualcosa si sta muovendo anche in questo campo di ricerca (Casavant, LeBreton 2005; Kurup, Stehlik 2009 pp. 103-119; Fernández, Ruiz 2009, pp. 87-100). La vera sfida, quindi, è la costruzione di un sistema di valutazione basato su indicatori in grado di descrivere e misurare la complessità di un sistema e la sua potenziale variazione verso la sostenibilità (Binder 2009, pp. 238-247).

2. Il modello di riferimento

Ad oggi, il punto di riferimento (quantomeno teorico) per iniziare a tracciare un modello di parco industriale sostenibile può essere individuato nel parco eco-industriale (*eco-industrial park*, EIP).

Esistono diverse definizioni di parco eco-industriale, alcune delle quali incentrate soprattutto sul concetto di chiusura dei cicli e ottimizzazione dei flussi di materia ed energia all'interno del sistema (il metabolismo industriale¹). Ampliando il ragionamento a tutte le strategie che possono migliorare la sostenibilità di un'area industriale, è possibile guardare ad un EIP in una chiave olistica, come un modello che punta a promuovere uno sviluppo sostenibile dei sistemi di produzione stabilendo come scala di lavoro l'area industriale. Considerando un EIP da questo punto di vista, una definizione di carattere generale potrebbe essere quella suggerita dal *President's Council for Sustainable Development* (1996): «una comunità di imprese che collaborano tra loro e con la comunità locale per condividere in modo efficiente le risorse (informazioni, materiali, acqua, energia, infrastrutture e habitat naturale), al fine di produrre un impatto positivo sull'economia e la qualità

¹ Ayres ha definito il concetto di metabolismo industriale come l'insieme dei processi fisici di trasformazione di materie prime, energia (e lavoro) in prodotti finiti e rifiuti all'interno di un sistema industriale o di un'economia; studiando i flussi di materia ed energia si possono individuare le inefficienze di processo, ottimizzando quindi i sistemi produttivi in un'ottica maggiormente ecologica (Ayres 1989; 1994).

dell'ambiente e garantire un'equa gestione delle risorse umane per le imprese e la comunità locale».

Tale definizione può essere ulteriormente integrata da quanto scritto da Ernest Lowe, uno dei più importanti teorici dei parchi eco-industriali:

«Un EIP è una comunità di imprese manifatturiere e di servizio situate su un'area comune. Tali imprese cercano di migliorare le proprie performance ambientali, economiche e sociali attraverso la collaborazione nel trattare questioni ambientali e l'impiego di risorse. Lavorando assieme, la comunità di imprese raggiunge dei benefici collettivi che sono maggiori della somma dei benefici individuali che ciascuna azienda otterrebbe dall'ottimizzazione delle proprie performance. L'obiettivo di un EIP è migliorare le performance economiche dei partecipanti minimizzandone gli impatti ambientali. Questo approccio include la progettazione a basso impatto delle infrastrutture e impianti, la *cleaner production*², la prevenzione dell'inquinamento, l'efficienza energetica e il partenariato tra imprese. Un EIP, inoltre, si prefigge di avere un impatto positivo sulle comunità limitrofe» (Lowe 2001). In quest'ultima definizione viene messo in evidenza un concetto molto importante all'interno di un sistema complesso, ovvero il principio delle proprietà emergenti.

Come sottolinea anche Lowe, una cooperazione tra parti di un sistema genera un beneficio maggiore che la semplice sommatoria dei vantaggi conseguiti a livello di singola impresa.

Tale concetto è molto ben conosciuto nella scienza della complessità e si configura come un elemento chiave degli ecosistemi naturali (sistemi complessi per definizione): organizzando un parco industriale secondo la logica dei sistemi complessi, quindi, è possibile far emergere dal sistema stesso una serie di "vantaggi competitivi" che le singole aziende insediate non potrebbero avere agendo indipendentemente.

Esempi di queste opportunità possono essere: la condivisione di servizi e infrastrutture comuni, l'interscambio di sottoprodotti e informazioni, l'adozione di strategie condivise di pianificazione e promozione a livello d'area produttiva. In questo modo un sistema produttivo potrebbe evolversi da un modello organizzativo semplice e lineare ad uno più complesso e ramificato, un ecosistema industriale (Frosch, Gallopoulos 1989, pp. 144-152). Le considerazioni sopra riportate permettono, quindi, di delineare un concetto di carattere generale molto utile allo sviluppo di un ragionamento sulla definizione e valutazione della sostenibilità di un parco industriale.

² Secondo la definizione indicata dall'UNEP nel 1990 per *cleaner production* s'intende l'impiego continuo di strategie ambientali integrate a processi, prodotti e servizi al fine di migliorare l'efficienza e ridurre il rischio per l'uomo e l'ambiente.

3. Stabilire i confini di un parco industriale

Anche se può sembrare una questione banale, definire i confini di un parco industriale non è così semplice se si ragiona in termini di sostenibilità. Seguendo una logica sistemica, un parco industriale può essere descritto come un insieme di elementi che interagiscono tra loro attraverso flussi di informazioni, materiali ed energia e sono collocati all'interno di un'area geografica ben definita. Come avviene in natura, dove ogni ecosistema non può essere considerato un'unità isolata, anche un parco industriale ha numerose interconnessioni esterne ai propri confini: fornitori, clienti, lavoratori, comunità locali, organismi di controllo, amministrazioni pubbliche e via dicendo. Uno dei primi elementi da considerare in un percorso di valutazione della sostenibilità di un parco è l'individuazione dei confini del sistema di riferimento. Per compiere questo passo è necessaria un'analisi di massima dei flussi (di materia, energia ed informazioni) e delle relazioni tra i diversi stakeholder, nonché un po' di buonsenso: non è possibile prendere in considerazione tutte le relazioni esistenti tra le componenti interne ed esterne al parco, ma nemmeno far coincidere i confini dell'analisi ai limiti fisici dell'area produttiva. Un esempio calzante è il già citato caso dell'impianto di cogenerazione situato all'interno del parco industriale ma che permette di riscaldare le abitazioni nelle vicinanze del sito: non dovrebbero essere considerati gli effetti, in questo caso positivi, al di fuori dei confini del parco? Ovviamente relazioni così significative tra l'area produttiva e la comunità locale devono essere esaminati in un processo di valutazione della sostenibilità. Lo stesso ragionamento, però, deve valere anche per gli effetti negativi. Questo è un punto molto delicato, soprattutto quando l'area industriale è oggetto di un piano di marketing territoriale.

Nel valutare e comunicare i risultati di un parco industriale, una non corretta definizione dei confini del sistema di riferimento potrebbe fornire una visione parziale della sostenibilità, non segnalando alcune dinamiche che potrebbero incidere negativamente sul sistema.

Nel parco eco-industriale cinese *TEDA*, ad esempio, un gruppo di ricercatori ha riscontrato questa problematica (comune a diverse aree produttive nel mondo), evidenziando un trend nell'outsourcing di diversi processi produttivi con elevato impatto ambientale fuori i confini dell'area.

Come suggerisco gli autori della ricerca, gli effetti di tale comportamento dovrebbero essere considerati nella valutazione delle performance ambientali del parco stesso (Shi, Chertow, Song 2010, pp. 191-199).

Lo spostamento di attività ad elevato impatto ambientale può verificarsi più facilmente verso aree con rapidi trend di sviluppo e senza opportune normative di tutela ambientale.

La principale conseguenza di queste dinamiche sarebbe un rapido degrado della qualità dei sistemi naturali e del contesto sociale territoriale: guardando al sistema complessivo, infatti, si giungerebbe alla realizzazione di un elevato numero di aree produttive molto impattanti (soprattutto per quanto riguarda gli aspetti ambientali), con solo alcuni parchi industriali caratterizzati da un'elevata qualità ambientale e buone performance.

Per contro, non è possibile considerare tutto il sistema dei flussi di materiali ed energia al di fuori del parco industriale, ma il tema della catena di fornitura deve comunque essere preso in considerazione in un'ottica di miglioramento della sostenibilità globale dei sistemi industriali.

Entrando nel dettaglio della realtà, le aree dedicate ad ospitare attività produttive presentano numerosi elementi di eterogeneità, soprattutto per quanto riguarda gli aspetti urbanistici (vicinanza o commistione tra attività industriali e commerciali, rapporto con le aree residenziali, grado di interazione con i sistemi naturali, etc.), con una forte variabilità sia a livello regionale, sia tra Paesi. È dunque difficile trovare una regola trasversale per delineare chiaramente la rete delle interazioni significative tra le diverse componenti. In linea generale, comunque, devono essere prese in considerazione tre scale di riferimento dentro le quali si potrà pianificare (e valutare) una politica di sostenibilità di un parco industriale:

- ✓ la singola azienda;
- ✓ il parco industriale (definito dai propri confini amministrativi);
- ✓ il territorio di influenza significativa del parco.

4. Gli obiettivi di miglioramento ambientale per un parco industriale

Da un punto di vista logico, immaginare di rendere maggiormente sostenibile un parco industriale significa innanzitutto ridurne l'impatto ambientale. Le imprese insediate, attraverso sforzi singoli o collettivi, dovrebbero mirare ad un modello di gestione che riduca l'utilizzo delle risorse naturali a livello locale e globale, diminuendo, allo stesso tempo, la produzione di sostanze inquinanti e rifiuti.

In sintesi, un approccio sostenibile alla produzione dovrebbe ridurre il carico ambientale complessivo dovuto ai processi produttivi, almeno ad un livello che un sistema naturale possa sostenere (cercando quindi di non superare la capacità portante³ degli ecosistemi).

³ La *capacità portante* o *di carico* (*carrying capacity*) è la capacità di un ecosistema – nel tempo – di produrre risorse e svolgere funzioni necessarie alla sopravvivenza delle specie viventi che lo popolano.

Per raggiungere questo obiettivo le aziende hanno la possibilità di adottare diverse strategie, quali l'aumento dell'efficienza nell'uso delle risorse attraverso strategie di ottimizzazione dei cicli dei materiali (soprattutto dei rifiuti, mediante azioni che portino a ridurre l'uso di materie prime e la produzione di rifiuti per lo smaltimento in discarica, nonché all'incremento delle attività riciclo, riuso o recupero), la riduzione nell'uso di acqua primaria e l'impiego più efficiente dell'energia, il contenimento delle emissioni di inquinanti e l'utilizzo di sostanze a basso impatto nei processi produttivi, la riduzione del carico ambientale legato ai trasporti.

In particolare per le piccole e medie imprese, le quali sono dotate di risorse tecniche ed economiche limitate, le azioni di riduzione della pressione ambientale dell'azienda sono più facilmente perseguibili attraverso un approccio collettivo basato sulla cooperazione; lavorare a scala di area produttiva, quindi, può favorire il miglioramento dei livelli di sostenibilità anche tra le piccole e medie imprese.

5. La sostenibilità economica e i benefici per le imprese

Per la maggior parte delle imprese insediate in un'area industriale la sostenibilità è, prima di tutto, una questione economica.

Considerando che senza le aziende non potrebbe esistere nemmeno il parco, ogni politica di sostenibilità applicata a questo sistema deve poter generare un vantaggio economico per l'azienda.

Questo benefit può essere un qualsiasi vantaggio competitivo che un'impresa acquisisce per il fatto di essere insediata in quella specifica area produttiva e non in un'altra.

Il dibattito e le esperienze internazionali maturati soprattutto negli ultimi decenni hanno dimostrato che le aziende possono ottenere numerosi vantaggi da una gestione sostenibile di un parco industriale, quali:

- ✓ riduzione dei costi (relativamente a materie prime, uso dell'energia, gestione e smaltimento dei rifiuti, adeguamento alla normativa ambientale, trasporti);
- ✓ incremento dei ricavi (per alcune tipologie di attività, in particolare quelle che lavorano nel campo dei rifiuti o che sono coinvolte nell'interscambio di sottoprodotti industriali);
- ✓ potenzialità legate al green marketing (soprattutto al marketing territoriale) e alla gestione dell'immagine aziendale;
- ✓ miglioramento del sistema gestionale d'impresa (in particolare tramite individuazione e riduzione delle inefficienze);

- ✓ valorizzazione delle risorse umane (attraverso la formazione e la responsabilizzazione dei dipendenti);
- ✓ possibilità di accesso a forme di finanziamento dedicate.

La fattibilità economica di un'iniziativa finalizzata alla promozione della sostenibilità in un'area produttiva è uno dei fattori più importanti per veicolare l'idea tra le imprese e coinvolgerle in un progetto.

Questo è ancora più vero quando il parco industriale è formato principalmente da piccole e medie imprese: queste hanno generalmente una minore predisposizione ad investire su azioni di miglioramento ambientale o di promozione sociale, in quanto hanno solitamente una ridotta disponibilità di risorse. La solidità economica di una politica orientata alla sostenibilità di un parco industriale, quindi, è fondamentale non solo per le imprese, ma anche per il parco stesso, poiché ne garantisce la sopravvivenza e lo sviluppo nel tempo. Lavorare a livello di parco industriale, inoltre, permette di sfruttare i vantaggi prodotti dalle economie di scala; questa opportunità, che può essere vista come una delle proprietà emergenti del sistema "parco industriale", diventa centrale per promuovere il miglioramento ambientale delle imprese mantenendone o migliorandone la competitività (ad esempio attraverso la condivisione di infrastrutture e servizi).

Quando un parco riesce a generare vantaggi competitivi per le imprese, esso aumenta il proprio valore in un'ottica di marketing territoriale, facilitando l'attrazione di nuove imprese.

Ciò comporta un incremento nel valore delle aree nel mercato, ma, allo stesso tempo, apre la possibilità di avviare una fase di selezione delle nuove imprese al fine di mantenere o migliorare gli obiettivi di sostenibilità dell'area (ad esempio attirando aziende che possono occuparsi della gestione dei rifiuti industriali prodotti nell'area, oppure società "green" particolarmente sensibili agli aspetti ambientali e sociali).

È opportuno sottolineare, infine, che la questione economica è strettamente legata alle dinamiche del contesto sociale: la mancanza di un successo economico di un parco industriale ha un forte impatto sul raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, in particolare su quelli sociali (Gibbs 2009, pp. 73-102).

6. La dimensione sociale della sostenibilità

In un parco industriale orientato alla sostenibilità il tema economico ed ambientale hanno un ruolo predominante, ma discutere di sostenibilità significa anche affrontare la questione sociale.

È relativamente facile intuire l'impatto delle questioni economiche ed ambientali su un parco, mentre non è così chiaro e immediato comprenderne le implicazioni sociali.

Non si può pensare che impostare una strategia di sostenibilità per un parco industriale significhi coinvolgere attivamente e in modo continuativo le comunità locali e gli stakeholder esterni all'area produttiva nel definire tutte le scelte del parco e delle imprese insediate.

L'attore principale è e rimane l'azienda, in quanto senza il ruolo centrale dell'impresa nel sistema non esisterebbe un futuro per il parco industriale (rendendo, quindi, "insostenibile" il parco stesso).

È quindi opportuno definire i contorni della questione sociale in un'area produttiva, in quanto si parla di un insieme di imprese che influenzano un sistema territoriale locale e non dell'intero sistema.

In linea generale, i miglioramenti della qualità ambientale o delle performance economiche possono avere un impatto positivo anche sui temi sociali: la conservazione delle risorse naturali a livello locale o la riduzione dell'inquinamento non rappresentano solo dei vantaggi di natura ambientale, ma incidono anche sulla qualità di vita delle comunità locali.

Analogamente, un sistema economico in buona salute può influenzare positivamente le dinamiche sociali di un territorio.

Al fine di restringere il campo d'analisi, per valutare gli impatti sulla componente sociale di un parco eco-industriale solitamente viene considerata l'influenza sulle comunità locali (Schlarb 2001; Lowe, *op. cit.*), anche se il tema delle relazioni sociali tra le imprese insediate (in particolare il grado di fiducia reciproco) rimane centrale per garantire il successo di questo tipo di modello (Gibbs, Deutz 2007, pp. 1683-1695; Hewes, Lyons 2008, pp. 1329-1342). Un parco industriale, quindi, dovrebbe adottare azioni e strategie in grado di portare ad un miglioramento del livello di qualità della vita di lavoratori e comunità locali.

Generalmente nei parchi che hanno intrapreso un percorso di sostenibilità si pone molta attenzione alle condizioni di lavoro dei dipendenti e alla loro formazione, soprattutto sui temi della sicurezza, salute e ambiente.

Oltre ai già citati effetti esterni ai confini del parco (livelli di inquinamento, consumo di risorse, occupazione, etc.), una gestione sostenibile di un'area produttiva può avere un'influenza positiva anche sul tema della cosiddetta "giustizia ambientale", intesa come un'equa distribuzione delle misure di protezione ambientale per le popolazioni che vivono in un territorio: la riduzione del traffico dovuto alle merci e agli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti, la diminuzione dei rifiuti conferiti in discarica, la riduzione dei livelli di inquinamento in aree limitrofe al parco industriale sono alcune delle azioni che possono promuovere il tema dell'equità ambientale in un sistema locale. Questo, assieme ad una maggiore trasparenza dei processi

decisionali anche all'interno della zona produttiva, permettere di ridurre il livello di conflitto ambientale che spesso si registra in aree fortemente industrializzate, anche attraverso la costruzione di una corretta percezione del rischio da parte delle popolazioni interessate.

Un ulteriore effetto positivo della gestione sostenibile di un parco industriale consiste nella possibilità di attivare nuove partnership pubblico-privato in grado di portare benefici anche alla comunità locale (un chiaro esempio è la realizzazione del già citato impianto di teleriscaldamento centralizzato). Infine, un'altra conseguenza indiretta potrebbe essere quella di contribuire a rafforzare i meccanismi di governance a livello locale, promuovendo una migliore rete di relazioni tra gli attori territoriali.

Estendendo il concetto appena descritto, infatti, una strategia di gestione sostenibile andrebbe a influenzare positivamente il capitale sociale espresso da quel territorio, migliorando anche le performance economiche dell'intero sistema locale (Jackson 2007, pp. 12-26).

7. Definire la sostenibilità di un parco industriale

Cercando di sintetizzare il ragionamento fin qui descritto, un parco industriale può essere definito "orientato alla sostenibilità" se promuove iniziative finalizzate a perseguire simultaneamente tre obiettivi di carattere generale:

- ✓ ridurre il carico ambientale del parco industriale, cercando di non superare la soglia che i sistemi ecologici possano sostenere;
- ✓ generare vantaggi competitivi per le imprese insediate;
- ✓ promuovere il miglioramento del livello di qualità della vita per lavoratori e comunità locali.

Tali macro-obiettivi possono riassumere le principali tematiche ambientali, economiche e sociali che dovrebbero essere affrontate all'interno di una strategia di sostenibilità.

Quando in un'area produttiva viene intrapresa un'azione in grado di soddisfare allo stesso tempo gli obiettivi generali sopra descritti, si può dire che quell'idea si muove nella direzione della sostenibilità del parco industriale stesso. Di contro, azioni che vanno in contrasto con uno o più dei macro-obiettivi non possono essere definite sostenibili in questo sistema di riferimento, mentre quelle che non incidono su tutti gli obiettivi possono essere considerate azioni di miglioramento solo di una (o due) delle componenti considerate.

È opportuno sottolineare che quest'ultimo caso rappresenta comunque un miglioramento dello status iniziale senza generare effetti negativi per il sistema e quindi, in un ragionamento più esteso sulla tema della sostenibilità di un territorio, è possibile considerare questo tipo di azioni come un tassello per la costruzione di uno sviluppo sostenibile su più ampia scala (concetto che verrà ripreso nel paragrafo finale).

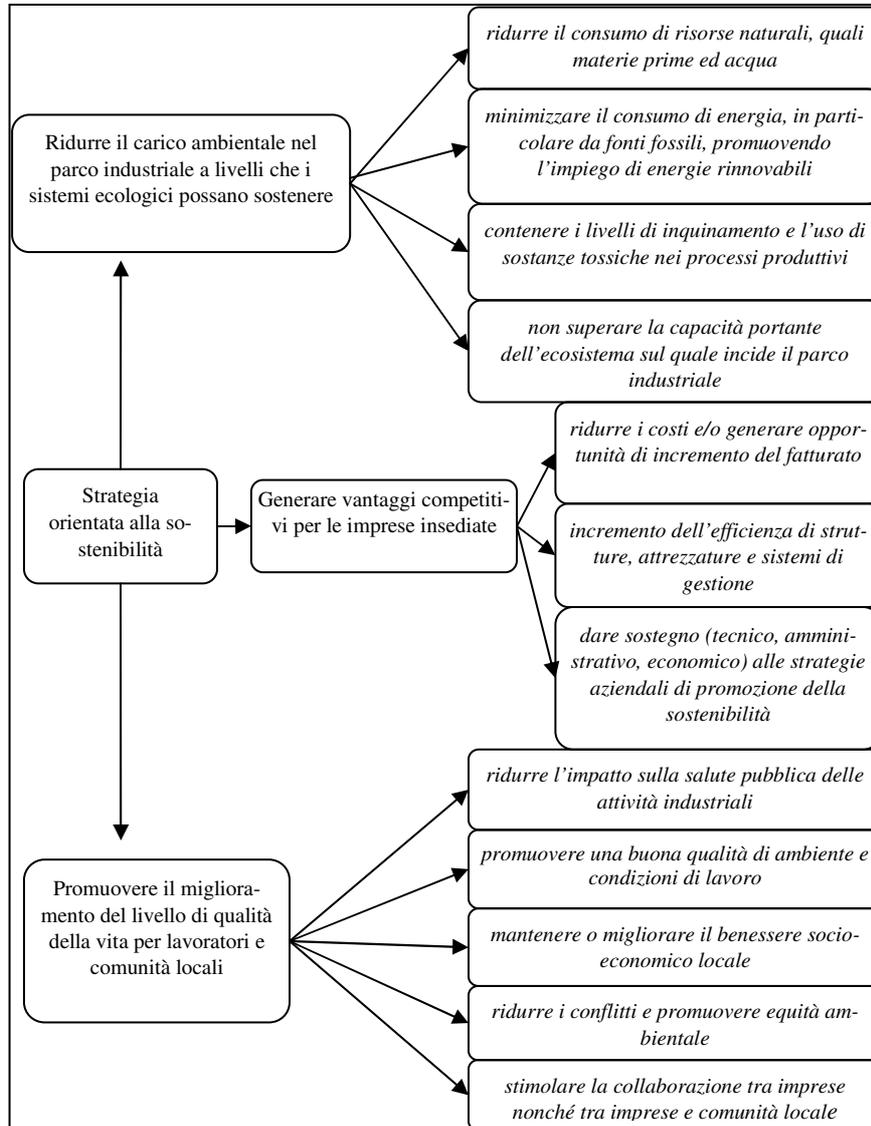
Com'è facile intuire, individuare soluzioni in grado di perseguire simultaneamente questi obiettivi nella realtà e non solo all'interno di un modello teorico non è così semplice, ma costruendo una strategia articolata per gruppi di azioni è possibile promuovere concretamente un percorso di sostenibilità per un parco industriale.

Partendo dai tre obiettivi generali descritti più sopra ed integrandoli con quanto discusso nei paragrafi precedenti rispetto ai benefici ambientali, economici e sociali che una gestione sostenibile di un parco può produrre, è possibile declinare gli obiettivi generali in una serie di obiettivi specifici, come rappresentato in *Fig. 1*.

Ci troviamo ancora all'inizio della fase sperimentale, ma alcune esperienze sparse in tutto il mondo suggeriscono l'idea che sia possibile trovare un "equilibrio sostenibile" per lo sviluppo industriale, purché si agisca attraverso strategie multiscala (azienda, parco industriale, sistemi regionali, programmi nazionali e globali)⁴.

⁴ Da questo punto di vista, l'esperienza dell'economia circolare cinese rappresenta un approccio multilivello interessante, pur essendo ancora alle fasi iniziali. Benché tale strategia si concentri in particolare sul tema dell'eco-efficienza e non sul concetto più generale di sostenibilità, l'approccio cinese è stato costruito su tre livelli operativi (con altrettante strategie d'intervento): micro-livello (azienda), meso-livello (network eco-industriali) e macro-livello (sistema industriale) (Fang, Côté, Qin 2007).

Fig.1: Principali obiettivi di sostenibilità per un parco industriale



8. Promuovere la sostenibilità in un parco industriale: il caso di Devens (USA)

Benché non esista ancora un sistema condiviso di valutazione della sostenibilità di un parco industriale, alcune esperienze stanno fornendo un grande contributo al dibattito sul tema. La *Devens Regional Enterprise Zone* (Massachusetts, Stati Uniti) è un'area industriale che si è posta l'obiettivo di dimostrare che «sviluppo economico, equità sociale e protezione ambientale possono operare armoniosamente» (Lowitt 2008, pp. 497-500), cercando, quindi, di applicare il concetto di sviluppo sostenibile in chiave olistica. All'interno degli strumenti messi a punto per raggiungere questo ambizioso obiettivo, la *Devens Enterprise Commission* nel 2005 ha lanciato il programma *EcoStar*, con il fine di «promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso l'integrazione delle esigenze economiche, sociali e ambientali, mantenendo e potenziando le risorse naturali presenti nell'area di *Devens*»⁵.

Attraverso questo programma i promotori dell'*EcoStar* vogliono stimolare un approccio cooperativo tra i membri per ridurre gli impatti ambientali e risparmiare le risorse locali, promuovere il miglioramento continuo e l'innovazione, tutelare i sistemi ecologici attraverso un gestione ambientale e rafforzare il senso di responsabilità delle imprese. Inoltre, tale progetto supporta la nascita di partnership finalizzate a promuovere uno sviluppo sostenibile tra imprese, organizzazioni e comunità locali.

Al fine di sostenere e diffondere l'iniziativa *EcoStar* è stata messa a punto una politica di supporto al programma attraverso la predisposizione di linee guida, incontri informativi, workshop, tavole rotonde, eventi pubblici, assistenza tecnica e l'istituzione di un centro per la promozione dell'eco-efficienza (*Devens Eco-Efficiency Center*).

Il cuore di questo approccio è l'individuazione di una serie di standard che le imprese devono conseguire al fine di ricevere lo status di *EcoStar Achiever* e poter usufruire dei benefit previsti. Gli standard individuati sono venticinque (l'ultimo è uno standard aperto) e riguardano aspetti di tipo economico, ambientale e sociale. Le aziende che vogliono entrare nel programma devono soddisfare almeno quindici standard dei venticinque previsti (*Devens Enterprise Commission* 2005). Tali standard sono:

- 01) dichiarazione della vision e della politica ambientale;
- 02) coordinatore e team di lavoro per il programma *EcoStar*;
- 03) valutazione annuale e definizione degli obiettivi per miglioramento ambientale continuo;

⁵ EcoStar, Program overview, <http://www.ecostardevens.com/indexfiles/Page8208.htm>. (ultimo accesso 15 Marzo 2012).

- 04) formazione e coinvolgimento dei lavoratori nel programma;
- 05) connessioni tra imprese per migliorare l'efficienza;
- 06) coinvolgere i fornitori;
- 07) educare i clienti;
- 08) condividere le informazioni con la comunità;
- 09) risparmio idrico;
- 10) risparmio ed efficienza energetica;
- 11) progettazione sostenibile degli edifici;
- 12) riduzione dell'uso di sostanze tossiche;
- 13) riutilizzo dei materiali;
- 14) riciclo;
- 15) design di prodotto;
- 16) imballaggi;
- 17) acquisti di prodotti e servizi rispettosi dell'ambiente;
- 18) progettazione ecologica;
- 19) creare o tutelare corridoi ecologici, habitat per flora e fauna locali;
- 20) manutenzione di impianti e attrezzature;
- 21) partecipazione a progetti ambientali con le comunità locali;
- 22) trasporti;
- 23) aiutare altre imprese ad entrare nel programma;
- 24) azioni di riduzione del contributo al cambiamento climatico;
- 25) crea il tuo standard.

Le imprese che aderiscono all'iniziativa devono obbligatoriamente perseguire i primi dieci standard e sceglierne almeno altri cinque tra i rimanenti. Alle aziende viene offerta assistenza tecnica in questo percorso e consegnata la guida *EcoStar Action Guide*, dove possono trovare chiarimenti sulla definizione degli standard, suggerimenti su come raggiungere gli obiettivi, segnalazioni di buone pratiche e risorse utili, nonché indicazioni su come documentare il raggiungimento dello standard.

Questo ultimo punto, la misurazione del conseguimento dell'obiettivo, dipende dallo standard di riferimento e può essere un indicatore specifico (come un volume di risorse), un elenco di azioni intraprese, oppure semplicemente una dichiarazione o un report (che sarà comunque verificato attraverso un processo di valutazione tecnica).

I primi dieci standard, quelli obbligatori, sono stati selezionati per garantire che tutte le imprese partecipanti al programma possano costruire o migliorare la propria consapevolezza ambientale (standard 1 e 2), monitorarla (standard 3) e diffonderla nell'ambito lavorativo (standard 4). Gli standard da 5 a 8 hanno la funzione principale di rafforzare il ruolo dell'azienda nel network al fine di promuovere la sostenibilità del sistema, mentre il 9 e il 10 sono focalizzati sull'incremento dell'efficienza nell'utilizzo di

acqua ed energia all'interno dei processi produttivi. Gli standard opzionali (11-25) ampliano ulteriormente le possibilità di miglioramento dei livelli di sostenibilità attraverso azioni per aumentare l'efficienza e ridurre gli impatti ambientali dei processi produttivi, coinvolgere comunità locali e altre imprese, tutelare i sistemi naturali e introdurre maggiore qualità nella progettazione di prodotti, edifici e spazi verdi.

Ad oggi, venti su settantasette aziende situate nell'area di *Devens* partecipano al programma, alle quali se ne aggiungono altre sette localizzate fuori dai confini del sito (Lowitt, *op. cit.*). Nonostante l'area non abbia un sistema di valutazione del livello complessivo di sostenibilità, il grado di adesione allo strumento volontario *EcoStar* fornisce comunque un indicatore di carattere generale: come sottolinea Peter Lowitt, direttore della *Devens Enterprise Commission*, dato che tale progetto rappresenta una strategia di promozione della sostenibilità complessiva dell'area, «la partecipazione al nostro programma è uno strumento di valutazione dei nostri sforzi di sostenibilità» (*Ibidem*). Riprendendo la questione dei confini di un parco industriale discussa nel paragrafo 3, il programma *EcoStar* mette in evidenza la necessità di agire sulle relazioni tra elementi localizzati nell'area produttiva e i diversi stakeholder esterni (in particolare comunità locali, fornitori e clienti) per garantire una piena sostenibilità.

Il progetto *EcoStar*, quindi, punta a promuovere una logica comune (lo sviluppo sostenibile) ma attraverso uno strumento flessibile e volontario, che permette alle diverse tipologie di imprese di assumere un ruolo attivo attraverso differenti gradi di coinvolgimento. Tale sistema è basato su un insieme di standard rivolti alle imprese, ma riesce a costruire o a rafforzare il network tra stakeholder dentro e fuori l'area produttiva. Questo è forse l'aspetto più interessante di *EcoStar*: cerca di favorire la collaborazione e cooperazione tra imprese, con la comunità locale e le altre organizzazioni presenti nell'area (in primis il centro di eco-efficienza) attraverso un approccio proattivo su base volontaria. In questo modo, il tema della sostenibilità non viene introdotto all'interno di un modello gestionale di tipo top-down (che a livello locale si è spesso rivelato fallimentare), ma attraverso la realizzazione di un percorso di facilitazione e catalisi del cambiamento, sostenuto dal vantaggio competitivo che lo sviluppo sostenibile può dare. Così facendo, le imprese sono supportate da un network di promozione della sostenibilità.

9. Considerazioni finali

Come è stato puntualizzato nei paragrafi precedenti, benché non manchi un dibattito sul tema, si è ancora molto lontani dal giungere ad una defini-

zione di sostenibilità per un parco industriale che sia sufficientemente articolata e allo stesso tempo condivisa. Di conseguenza, non è ancora possibile delineare un quadro di riferimento altrettanto condiviso per valutare il raggiungimento degli obiettivi. In tale contesto, la definizione di percorsi di promozione di un approccio sostenibile su ampia scala favorirebbe anche l'individuazione di una strategia di comparazione delle performance tra parchi industriali; un piano di marketing territoriale, ad esempio, potrebbe stimolare la nascita di iniziative di questo tipo all'interno della rete degli stakeholder coinvolti. Deve, però, rimanere centrale il concetto di sostenibilità in senso olistico – come equilibrio tra componenti del sistema – affinché non ci si ritrovi nella situazione paradossale, ma non così rara, di promuovere una "sostenibilità insostenibile" (basti pensare al caso di un parco industriale con delle ottime performance ambientali che rischia di essere chiuso a causa dei costi troppo elevati che le imprese devono sostenere per mantenere quei livelli di prestazioni). L'esperienza degli ultimi due decenni nel campo della ricerca e sviluppo sui parchi eco-industriali ha segnalato l'esistenza di numerosi rischi che devono essere attentamente valutati nella realizzazione di un EIP, soprattutto elementi di natura economica e finanziaria, problematiche legate all'interdipendenza tra gli elementi del sistema e aspetti di regolamentazione (Lowe, *op. cit.*; Schlarb, *op. cit.*; Deutz, Gibbs 2008, pp. 1313-1328). Riprendendo il ragionamento sviluppato nel paragrafo 7, quando si parla di sostenibilità dei sistemi industriali c'è il rischio di cadere nella trappola del "modello ideale": l'analisi delle buone pratiche in questo campo ha chiaramente dimostrato che siamo ancora lontani dalla piena realizzazione di un sistema sostenibile e non è affatto scontato che ci si arrivi nel breve periodo. Ci sono molti fattori, alcuni dei quali ancora non perfettamente compresi, che rendono difficile l'attuazione di una politica di sostenibilità in un'area produttiva; tra questi, è opportuno citare il peso delle relazioni sociali tra i diversi stakeholder coinvolti. Per questa ragione, un parco industriale orientato alla sostenibilità dovrebbe evitare di fissare obiettivi troppo ambiziosi, soprattutto nelle fasi iniziali di un percorso di questo tipo; strategie che non riescono a soddisfare tutti gli obiettivi generali citati nel paragrafo 7, ma che nemmeno sono in contrasto con essi, rappresentano comunque delle azioni che puntano ad un sviluppo maggiormente sostenibile. Il rischio di fissare traguardi irraggiungibili è ancora maggiore per i parchi di nuova realizzazione: per questa tipologia è, teoricamente, più facile costruire una strategia di sostenibilità (e il relativo sistema di valutazione), ma esiste il pericolo concreto di fissare standard troppo elevati che potrebbero far fallire il progetto rendendo l'area non competitiva. Per i parchi esistenti, invece, è più facile costruire un percorso di miglioramento continuo in quanto, definite le condizioni di partenza, è

possibile fissare degli obiettivi concretamente raggiungibili nel tempo attraverso piani e politiche specifici.

Quanto detto finora conduce ad una riflessione finale. Non si può pensare che un parco industriale orientato alla sostenibilità possa rendere sostenibile un intero territorio: alcune risposte dovranno necessariamente essere trovate fuori dai confini del parco, estendendo ulteriormente la rete degli stakeholder e introducendo altre tematiche nel dibattito locale.

Attraverso una più complessa strategia sistemica multi-livello sarà possibile costruire una politica di sostenibilità più ampia e completa: in questo modo, quelle azioni "non pienamente sostenibili" appena citate diventerebbero un elemento comunque fondamentale per il raggiungimento di una reale sostenibilità dell'intero territorio.

Imparare interagendo: dalla teoria alle buone pratiche. Benchmarking e linee guida come opportunità di sviluppo

di Viviana Melchiorre e Valeria Stacchini.

Introduzione

In questi ultimi anni la crisi economica ha messo a dura prova il sistema produttivo di molti paesi europei: mettere in campo iniziative per contribuire a innovare l'economia e riqualificare le aree produttive, riducendone i consumi e migliorandone la qualità, è quanto mai indifferibile.

Il benchmarking rappresenta una metodologia scientifica efficace per cogliere le eccellenze e le caratteristiche innovative delle aree industriali presenti in Europa. Grazie al progetto *Ecomark* è stato possibile realizzare un'analisi comparata su Italia, Spagna, Grecia, Francia e Slovenia.

Sulla base dei risultati di questa analisi, sono stati proposti e progettati due servizi innovativi rivolti alle PMI insediate in aree industriali: uno riguardante la logistica sostenibile ed uno i meccanismi di finanziamento tramite terzi per investimenti in campo energetico.

Seguendo le linee di indirizzo di *Europa 20-20*, *Ecomark* vuole portare il proprio contributo per valorizzare le aree produttive del Mediterraneo, promuovendo e comunicando all'esterno elementi in grado di connotarle come aree di eccellenza ed occasione per una crescita intelligente (smart), coniugando la sensibilità ambientale agli obiettivi imprenditoriali.

Il proposito di tradurre il connubio tra le istanze ambientali e quelle imprenditoriali in prassi e performance concrete implica la ricettività dell'impresa e delle aree produttive alle istanze degli stakeholders di riferimento. Infatti la rilevanza assunta dalla variabile ambientale accentua il carattere aperto dell'impresa e delle aree produttive che instaurano un rapporto di influenza reciproca con il contesto in cui operano e con gli attori sociali che lo popolano. Come scrive Giorgio Osti: «l'impresa che accetta, senza finzioni il dialogo sociale si accolla un compito enorme per vastità dei temi, numerosità degli interlocutori e imprevedibilità degli esiti. Quest'ultimo è il vero

punto qualificante: dato che il dialogo impone che l'impresa debba essere disposta a fronteggiare un'elevata incertezza» (Osti 2006, p. 27).

Per la provincia di Bologna inoltre il progetto *Ecomark* costituisce un'occasione per proseguire il percorso di qualificazione degli insediamenti industriali del territorio, verso promozione e realizzazione di aree produttive ecologicamente attrezzate.

1. Benchmarking: learning by interacting

Learning by interacting: questa la formula in grado di sintetizzare l'efficacia che la corretta applicazione della metodologia del benchmarking sortisce in termini di politiche e di strategie di sviluppo.

Benchmarking è la definizione comunemente data ad una serie di tecniche che, muovendo dal confronto tra prestazioni e/o studi di casi appartenenti alla stessa categoria o area, mirano ad identificare le best practices dell'area tematica presa in esame e le prassi da adottare per raggiungere il grado di eccellenza. È in questi termini che l'analisi di benchmarking si pone come meccanismo volto a generare l'accumulazione di conoscenze stimolando il learning attraverso l'interazione e la trasmissione spontanea dei comportamenti efficienti all'interno di comunità/aree relativamente omogenee. Il benchmarking applicato all'analisi delle aree produttive a livello europeo, consente di identificare le eccellenze e le caratteristiche innovative dei parchi ecoindustriali europei. Grazie al progetto *Ecomark* la provincia di Bologna ha avuto l'opportunità di realizzare un'analisi comparata su Italia, Spagna, Grecia, Francia e Slovenia. I risultati dell'indagine rappresenteranno le basi metodologiche e conoscitive per progettare piani di ecomarketing da implementare nelle diverse aree produttive delle regioni e dei territori interessati da questa sperimentazione.

L'applicazione dei risultati dell'indagine alle peculiarità dei contesti locali in cui le aree produttive si collocano è un elemento innovativo dal punto di vista metodologico ed analitico perché implica il trasferimento della metodologia di benchmarking dal campo manageriale, dove è stato elaborato per la prima volta, al contesto territoriale. Questo trasferimento conferma la rilevanza assegnata al territorio che vede riconosciuto il proprio valore fondamentale ai fini dello sviluppo economico. Inoltre l'analisi di benchmarking, attraverso il confronto tra i sistemi locali permette la produzione, il trasferimento e la diffusione della conoscenza attraverso il cosiddetto *learning by interacting* citato in apertura. La stessa Unione Europea individua nell'analisi comparativa uno strumento scientifico e metodologico in grado di migliorare la competitività europea a livello industriale, sociale ed economica attraverso l'individuazione e la diffusione di azioni e di buone prati-

che. Su un piano strettamente metodologico, il termine benchmark significa letteralmente "la misura sulla base di un punto di riferimento": infatti l'analisi comparata si avvale di parametri di riferimento comuni utilizzati per rilevare e misurare la qualità e l'efficienza dei casi sottoposti ad analisi.

I parametri di riferimento sono mutuati da un livello di prestazioni considerato lo standard di eccellenza in uno specifico campo di attività.

1.1 Metodologia e campione analizzato

Nello specifico nell'indagine di benchmarking compiuta nell'ambito del progetto *Ecomark*, il primo step è consistito nell'identificazione, da parte dei partner di progetto, di 42 studi di caso costituiti da aree e parchi industriali (15 italiani, 10 Greci, 10 spagnoli, 6 francesi e 1 sloveno). L'individuazione del panel mira ad evidenziare le aree di interesse nell'area mediterranea dal punto di vista della sensibilità ambientale o dell'avvio di processi volti al miglioramento ambientale, nonché degli aspetti relativi alle attività di comunicazione e ricerca. Le aree, i distretti ed i parchi industriali inclusi nel database sono stati confrontati sulla base dei campi concettuali considerati rilevanti ai fini della descrizione delle performance ed al fine di evidenziarne i punti di forza e di debolezza. Le dimensioni concettuali individuate sono: gestione ambientale, gestione della logistica e della mobilità, ricerca e sviluppo, comunicazione e marketing verde.

A ciascuna di queste dimensioni sono stati associati un insieme di indicatori significativi. Gli indicatori prescelti per l'analisi della gestione ambientale nei casi di studio sono: gestione sostenibile dell'energia, gestione sostenibile dei rifiuti, utilizzo delle risorse rinnovabili, esistenza di altri indicatori di sostenibilità. L'area tematica della logistica è stata presa in esame attraverso l'utilizzo di indicatori quali la gestione sostenibile della logistica e la mobilità sostenibile di gestione. Per quanto riguarda il campo *r&d*, l'analisi di benchmarking ha considerato indicatori rilevanti delle performance descritte l'esistenza e la rilevanza di iniziative di ricerca, la cooperazione con le autorità e le istituzioni locali, la definizione di piani per lo sviluppo.

L'analisi delle performance offerte in termine di green marketing e comunicazione si è basata su indicatori quali la strategia e gli strumenti di comunicazione esterna, l'esistenza di uno specifico *tool kit* per azioni di green marketing e l'adozione di un approccio multi-stakeholder.

1.2 I risultati emersi e le buone pratiche individuate

Gli indicatori descritti sono stati impiegati nell'analisi di benchmarking secondo un duplice approccio, qualitativo e quantitativo.

Obiettivo della valutazione qualitativa e descrittiva è porre l'accento sulle esperienze più innovative ed avanzate, basandosi sulle prestazioni riscontrate nelle quattro dimensioni descritte precedentemente ed utilizzando gli indicatori specifici per ciascun campo concettuale. La valutazione quantitativa, conformemente agli assunti teorici e metodologici su cui si basa, ha mirato a contare il numero di iniziative e servizi disponibili per gli aspetti analizzati. Le discrepanze tra i dati qualitativi e quelli quantitativi sono dovute al fatto che i primi si basano sulla valutazione della rilevanza delle prestazioni in termini di innovazione, qualità, valore aggiunto. D'altra parte, l'approccio quantitativo si basa sul conteggio delle occorrenze per ogni campo di analisi senza valutare la rilevanza qualitativa delle prestazioni fornite da ciascun parco industriale nei settori presi in esame.

I risultati dell'indagine fotografano uno scenario in cui è possibile identificare, per ciascuna delle aree concettuali analizzate, le best practices da assumersi come standard di eccellenza.

Dall'analisi delle performance ambientali delle aree produttive analizzate, emergono ad esempio quali buone pratiche: audit energetici; impianti ad elevata efficienza e da fonti rinnovabili; edifici a basso consumo energetico; supporto di locali agenzie per l'energia; sistemi di trattamento e riciclo delle acque; centri di raccolta ed impianti integrati di riciclaggio per l'area industriale; uso dei sottoprodotti di un'impresa insediata da parte di un'altra (simbiosi industriale); studi di impatto ambientale.

Nel campo della gestione logistica, le best practices riscontrate riconducono all'esistenza di centri logistici o scali merci; centri di gestione della mobilità dell'area industriale; programmi di *car pooling*; corsi di guida ecologica; piano di trasporti inter-aziendali; analisi e ricerche sui processi e la gestione logistica a livello delle singole imprese e filiera.

Per quanto riguarda l'area ricerca, innovazione e sviluppo, il panel di imprese rivela significative iniziative in termini di incubatori di impresa, attivazione di centri di ricerca interni, la partecipazione a progetti europei, l'esistenza di iniziative di cooperazione e ricerca con l'università, iniziative di ricerca sui processi produttivi e sui prodotti.

Le performance più rilevanti ed innovative in termini di comunicazione e di green marketing sono la definizione di strumenti di comunicazione specifici per il green marketing, la promozione di attività di formazione indirizzate agli stakeholders locali e agli operatori professionali; organizzazione di eventi, redazione e diffusione di report ambientali; presenza di consorzi e accordi con le istituzioni locali; esistenza di studi di fattibilità per la promo-

zione integrata del territorio per la valorizzazione delle risorse locali, ap-
prontamento di bilanci ambientali.

1.3 Analisi SWOT come strumento utile per supportare la programmazione

L'analisi SWOT è uno dei metodi più diffusi per la valutazione dei progetti e delle performance oggetto di analisi e per supportare le scelte attraverso la razionalizzazione del processo decisionale. È inoltre uno dei metodi più comuni per la valutazione dei fenomeni che riguardano il territorio.

Si tratta di un processo logico, mutuato dall'economia aziendale, che permette di rendere sistematiche e fruibili le informazioni raccolte su un argomento specifico. La validità dell'analisi SWOT, in termini di completezza, è strettamente connessa alla completezza dell'analisi "preliminare". L'analisi SWOT permette inoltre di distinguere tra fattori esogeni (punti di forza e di debolezza) ed endogeni (minacce e opportunità). I fattori endogeni sono tutte le variabili che fanno parte del sistema su cui è possibile intervenire. Fattori esogeni sono quelle variabili esterne al sistema ma che possono condizionarlo: non è possibile intervenire direttamente su di loro, ma è necessario controllarli al fine di sfruttare gli eventi positivi ed evitare quelli negativi. Nell'ambito del progetto *Ecomark*, l'analisi SWOT è strettamente legata all'indagine di benchmarking in quanto la prima si propone di riassumere i principali risultati ottenuti dalla seconda, rivelando i punti di forza e di debolezza dei casi di studio raccolti e le minacce e le opportunità che essi riscontrano. In particolare, l'analisi è strutturata secondo le quattro dimensioni già utilizzate per il benchmarking: gestione ambientale, logistica e gestione della mobilità; ricerca, innovazione e sviluppo; comunicazione e green marketing. Tanto i risultati dell'analisi di benchmarking quanto i dati risultanti dalla SWOT analysis indicano l'esistenza di considerevoli margini di miglioramento nella gestione dei parchi industriali soprattutto nel campo della comunicazione e del marketing verde. In particolare è auspicabile che considerevoli sforzi progettuali siano indirizzati alla definizione di strumenti specifici di green marketing e comunicazione verde. Inoltre, dai risultati delle indagini compiute, emerge un ampio range di pratiche innovative soprattutto per quanto riguarda la qualificazione ambientale e la logistica d'impresa orientata alla sostenibilità. Il capitale di innovazione e di know how investito in queste pratiche conferma la diffusa consapevolezza del legame strategico tra impresa e ambiente circostante, in termini di competitività e di sviluppo, anche a livello territoriale e di area produttiva. Per questo motivo i parchi industriali sono destinati a diventare la sede in cui si concentrerà sempre più spesso innovazione e sinergia tra soggetti imprenditoriali, istituzioni e soggetti titolari di attività produttive. In questa prospettiva

la politica locale è destinata a caratterizzarsi sempre più «come governance piuttosto che non come government, secondo un modello reticolare che si realizza non a partire da un predefinito interesse pubblico, ma dalle razionalità predefinite di diversi attori, che sono riconosciute e ammesse e alle quali non si attribuisce diversità di trattamento» (Perulli 2007).

Come si deduce dalle osservazioni proposte, lo sforzo programmatico alla base tanto dell'analisi di benchmarking quanto dell'analisi SWOT è stato indirizzato alla individuazione di strumenti e strategie in grado di sortire effetti concreti sui contesti produttivi presi in esame.

Questo sforzo di mutuare dal piano teorico spunti capaci di stimolare prassi virtuose è condiviso anche dalla fase operativa del progetto *Ecomark* dedicata alla individuazione di servizi innovativi per le aree industriali ed alla definizione delle linee guida per la loro implementazione.

All'illustrazione di questa fase sono dedicati i paragrafi che seguono.

2. Servizi innovativi per la competitività delle aree industriali

I cluster sono potenti motori di sviluppo economico e di innovazione nell'Unione Europea. Sono infatti terreno fertile per le imprese, soprattutto PMI, per favorire la collaborazione con gli istituti di ricerca, fornitori, clienti e concorrenti ubicati nella stessa area geografica.

Il progetto *Ecomark* intende favorire l'applicazione e la diffusione di questo approccio, promuovendo l'insediamento delle piccole e medie imprese nelle aree industriali grazie alla promozione di servizi innovative ed opportunità per lo scambio di know-how.

Un cluster di PMI, permettendo di unire gli sforzi e trovare sinergie, ha maggiori possibilità di individuare soluzioni più efficienti e più economiche rispetto a quelle che possono essere attuate da una singola impresa.

Una gestione comune dei servizi ambientali riduce notevolmente lo spreco di energie, di tempo e di risorse. I vantaggi previsti per le PMI implicano anche una maggiore efficienza, una riduzione dei costi e delle emissioni ambientali. Migliorare l'efficienza quindi permette alle PMI di accrescere la competitività migliorando la qualità dell'ambiente e dei prodotti.

La condivisione di servizi e l'outsourcing di attività complementari permette inoltre alle imprese di concentrare le proprie energie sulle attività legate al proprio core business.

L'aspetto più innovativo dei servizi proposti deve essere individuato nel loro ambito di applicazione: il target di riferimento sono le PMI insediate in aree industriali, dove la vicinanza fisica rappresenta un'occasione per la generazione di economie di scala attraverso la condivisione di servizi comuni.

Per favorire la sostenibilità e la competitività delle aree industriali, il progetto *Ecomark* individua due servizi innovativi:

- ✓ *logistica sostenibile*: un nuovo servizio per la gestione della logistica attraverso un broker a servizio dell'area industriale;
- ✓ *finanziamenti da parte di terzi*: modalità di finanziamento percorribili per l'implementazione di tecnologie energetiche eco-compatibili, come strumenti di efficienza energetica e impianti a energia rinnovabile.

3. Linee guida: uno strumento per promuovere la diffusione di servizi innovativi

La maggior parte delle imprese devono far fronte alla mancanza di un metodo specifico, di strumenti specifici e risorse per l'adozione di nuovi servizi per il proprio business; attraverso la definizione di linee guida il progetto *Ecomark* si propone di fornire una metodologia operativa per la progettazione e la realizzazione di servizi innovativi a livello d'area industriale. Questi servizi porteranno le aziende ad aumentare la loro efficienza e, di conseguenza, la loro competitività.

Al fine di sviluppare sistematicamente un insieme di raccomandazioni sulla base di conoscenze aggiornate e valide, la costruzione delle linee guida è stata preceduta dalla realizzazione di studi tecnici funzionali alla definizione del quadro di riferimento europeo in cui si andrà ad operare. Per ciascuno dei servizi approfondito, sono state costruite facili istruzioni volte ad individuare i soggetti coinvolti, le modifiche necessarie nell'organizzazione, i vantaggi e gli svantaggi conseguibili, i principali ostacoli che si potranno incontrare. In particolare per ogni fase della realizzazione dei servizi (reclutamento, start-up, analisi, simulazione, fornitura/gestione, monitoraggio e valutazione) è stata redatta una scheda in cui è esplicitato lo scopo, gli attori coinvolti, le azioni da realizzare ed i risultati tangibili da raggiungere.

3.1 Il broker della logistica

L'analisi condotta ha rilevato che a livello europeo c'è un forte interesse politico a sviluppare attività logistiche sostenibili e anche gli attori economici (imprese e aziende di trasporto) sono interessati ad orientare le proprie attività verso una maggiore sostenibilità.

Numerose esperienze avviate da imprese hanno dimostrato che si può instaurare un collegamento forte tra migliori performance ambientali e maggiori utili. Analizzando la propria catena di fornitura, hanno individuato di-

verse aree di potenziale miglioramento, dagli acquisti alla pianificazione, alla gestione e trasporto delle materie prime e dei prodotti finiti, in cui è possibile generare maggiori profitti, riducendo i costi attraverso l'implementazione di politiche green.

Lo sviluppo di una logistica sostenibile è risultato essere legato a quattro fattori chiave:

- ✓ *il mercato*
Il mercato chiede prodotti sempre più "verdi" ed un sistema di produzione sostenibile. Pertanto le aziende possono migliorare la propria posizione di mercato orientando verso la sostenibilità i propri sistemi di produzione ed i processi logistici. Tali scelte non implicano solo una riduzione delle emissioni di CO₂, ma anche una riduzione dei costi, un aumento della qualità e permettono di sfruttare le nuove opportunità offerte dal mercato;
- ✓ *la collaborazione tra imprese ed enti pubblici locali*
Attualmente molte imprese sono restie a sperimentare collaborazioni con altre imprese perché temono di dover condividere il proprio know how ed informazioni sensibili e riservate. È necessario pertanto definire standard, regolamenti vincolanti e prezzi. I modelli di business possono cambiare nel momento in cui le imprese comprendono che la sostenibilità implica un approccio più collaborativo;
- ✓ *l'innovazione tecnologica*
L'utilizzo di sistemi informatici per l'ottimizzazione dei percorsi ed una maggiore organizzazione delle spedizioni implica una riduzione dei chilometri percorsi e del consumo di carburante;
- ✓ *le politiche*
Un supporto politico sia locale, nazionale ed europeo è ugualmente importante.

Il servizio proposto è rivolto alle imprese insediate nelle aree industriali, ed è erogato attraverso una piattaforma IT messa a disposizione del consorzio del progetto *Ecomark* e basata su due software per l'ottimizzazione dei percorsi e dei carichi¹. Questi software sono gestiti da un "broker", una persona formata sui temi della logistica, che si occupa di tutto il processo di pianificazione dei trasporti ed agisce da mediatore tra le imprese e le aziende di trasporto sostituendosi a loro nella ricerca delle soluzioni logistiche migliori e più economiche. L'implementazione del nuovo servizio porta molti cambiamenti organizzativi e nelle relazioni commerciali, sia per le

¹ Software sviluppati dai partner di KASSETTS, progetto finanziato dal programma di cooperazione territoriale *Central Europe* 2007-2013.

aziende che per i vettori di trasporto. Le aziende di trasporto devono fornire maggiori informazioni sui loro prezzi, sulla dimensione dei loro mezzi e le tipologie di trasporto necessarie per la migliore ottimizzazione dei trasporti, introdurre nuovi schemi di contratto più dettagliati e adeguarsi ad una gestione compatibile con la piattaforma del broker. L'azienda deve usare una piattaforma specifica per pianificare le richieste di trasporto e ciò implica cambiamenti tecnologici ed organizzativi, l'introduzione di una serie di nuovi documenti di trasporto, stoccaggio e fatture, sia per i beni in entrata che per quelli in uscita. Vanno inoltre gestite le informazioni sensibili pubblicate sulla piattaforma del broker; pertanto si rende necessaria la stipula di un documento legale per definire le relazioni d'affari. È importante garantire che il broker sia una figura dotata di comprovata competenza, neutralità e flessibilità, nonché garantire un coordinamento ed una supervisione delle attività contabili. È inoltre fondamentale verificare che gli ordini ed i documenti che il sistema produrrà siano validi e conformi alla legislazione nazionale vigente. I principali vantaggi offerti dal servizio sono l'ottimizzazione dei sistemi di trasporto, un risparmio dei costi, la riduzione dei chilometri percorsi con una conseguente riduzione delle emissioni e delle esternalità negative. Pertanto il servizio broker della logistica offrirà vantaggi per le aziende e promuoverà, al tempo stesso, trasparente competitività tra gli operatori logistici, offrendo loro la possibilità di margini di guadagno più elevati. L'automatizzazione del processo di gestione dei trasporti favorisce la riduzione del margine di errore umano ed una pianificazione ottimizzata, un risparmio delle risorse umane impiegate e quindi l'impegno delle aziende in questo ambito. La riduzione dei tempi di lavoro implica anche un'importante riduzione dei costi sia per le imprese che per le aziende di trasporto.

Le pubbliche amministrazioni possono promuovere la cooperazione tra le imprese migliorando la loro competitività e tutelando l'ambiente.

3.2 Il finanziamento tramite terzi per investire in efficienza ed in risparmio energetico

Le PMI si trovano spesso in difficoltà nel reperire risorse adeguate per investire in sostenibilità ed efficienza energetica.

Il finanziamento tramite terzi è presente in Europa da 15 anni, utilizzato però prevalentemente per interventi di grandi dimensioni. Questo tipo di investimenti può essere interessante anche per le PMI poiché non limita la possibilità delle aziende di investire nei settori strategici – il proprio core business – attingendo a capitali di soggetti terzi, ed escludendo così qualsiasi rischio imprenditoriale sugli investimenti stessi. I risultati, in termini di risparmio energetico, rappresentano sia la risorsa finanziaria per effettuare

gli investimenti, sia un miglioramento di carattere ambientale che può essere capitalizzato in termini di immagine e pubblicità, attraverso il green marketing. Il finanziamento tramite terzi può essere definito come un accordo contrattuale che coinvolge un terzo – oltre al fornitore di energia ed al beneficiario della misura di miglioramento dell'efficienza energetica – che fornisce i capitali per tale misura ed addebita, al beneficiario, un canone pari ad una parte del risparmio energetico conseguito, avvalendosi della misura di miglioramento dell'efficienza energetica. Il soggetto terzo può essere una ESCO (*Energy Service Company*) oppure un soggetto esterno (ad esempio un istituto finanziario). Nel primo caso, il provider è anche il finanziatore, pertanto il cliente è tutelato da rischi finanziari connessi con le prestazioni di progetto tecnico. Una ESCO può finanziare e realizzare gli interventi che vanno dall'efficientamento dell'edificio e degli impianti, ad interventi che riguardano il processo produttivo ed i macchinari utilizzati. Le ESCO possono garantire i risultati ed accollarsi dei rischi attraverso contratti di rendimento energetico. Questi possono prevedere un pacchetto completo di servizi energetici, a seconda della modalità di gestione di tutte le fasi della filiera, o solo una parte specifica, al fine di garantire il miglioramento della efficienza energetica e costi di produzione. Un contratto ben studiato, è fondamentale per la minimizzazione dei rischi per il cliente e la ESCO. Lo studio svolto ha cercato di individuare le principali difficoltà da superare per la diffusione presso le PMI di contratti di rendimento energetico. In particolare sono state rilevati i seguenti ostacoli:

- ✓ la scarsa consapevolezza, la mancanza di informazioni e di scetticismo al lato della domanda del mercato dei servizi energetici;
- ✓ la limitata comprensione dell'efficienza energetica e del contratto di rendimento energetico da parte delle istituzioni finanziarie e la mancanza di modalità di project financing commercialmente valide e sostenibili a causa di pratiche di prestito conservatrici ed una limitata esperienza con il project financing di efficienza energetica – in particolare attraverso le ESCO – all'interno del settore bancario;
- ✓ la piccola dimensione dei progetti: molti progetti di efficienza energetica sono troppo piccoli per attirare l'attenzione delle grandi istituzioni finanziarie;
- ✓ l'elevato livello tecnico e percezione del rischio finanziario e comportamenti conservatori da entrambe le istituzioni finanziarie e consumatori;
- ✓ il quadro giuridico e regolamentare non compatibile con gli investimenti nell'efficienza energetica;
- ✓ l'assenza di protocolli di misura e di verifica per garantire le prestazioni;

- ✓ la persistenza di ostacoli amministrativi, come le complesse procedure di appalto che non supportano il concetto di ESCO;
- ✓ la mancanza di motivazione: l'energia è una piccola frazione dei costi totali di molte imprese e quindi a bassa priorità;
- ✓ un supporto limitato dal governo per contratti di rendimento energetico.

D'altra parte rilevanti possono essere i vantaggi conseguibili. Scegliere il finanziamento tramite terzi per un investimento nel risparmio energetico vuol dire ottenere la garanzia di un risultato in termini di riduzione dei consumi energetici ed evitare di investire le proprie risorse o la propria capacità creditizia. Comporta inoltre una riduzione dei costi gestionali (consumi e manutenzione), il miglioramento del livello delle apparecchiature e degli impianti (adeguamenti alle norme, migliori prestazioni, adeguamento tecnologico) ed il miglioramento del comfort.

Scegliere di affidarsi ad una ESCO per investimenti di efficienza energetica significa inoltre non dovere dedicare le proprie risorse umane e finanziarie a tale attività, completamente esternalizzata e garantita (è nell'interesse della ESCO che ha investito i propri capitali che gli impianti raggiungano le prestazioni ottimali). In questo modo ci si salvaguarda anche da rischi di natura tecnica, finanziaria e gestionale legati alla realizzazione dell'intervento di risparmio energetico; inoltre ci si salvaguarda anche da cause indirette che riguardano l'aumento dei costi dell'energia. Infine si apre la possibilità di acquisire Certificati Bianchi per le emissioni evitate (l'accesso al regime di sostegno previsto ai sensi del DM 5 settembre 2011).

4. Conclusioni

Il quadro che emerge da queste prime elaborazioni mostra aspetti interessanti. Le analisi e gli studi condotti hanno rilevato un ampio ventaglio di esperienze significative e pratiche innovative verso la sostenibilità delle aree industriali. Il rapporto tra impresa e ambiente non deve più essere trguardato come una dicotomia, ma può essere a tutti gli effetti un elemento di competitività. Così come sottolineato anche dal rapporto *Unep*, la green economy può costituire una seria opportunità per fronteggiare la crisi economica ed un potente motore per lo sviluppo. L'efficienza energetica, l'industria green e la mobilità sostenibile sono settori chiave per avviare la transazione verso la green economy: agire a livello non solo di singola imprese, ma anche di area industriale e cluster, significa moltiplicare innovazione e coesione fra soggetti imprenditoriali e istituzioni, generare economie di scala e maggiore risonanza attraverso azioni di green marketing.

Come costruire un green brand per le aree industriali

di Patrizia Musso ed Elisabetta Sala¹

Premessa

Prima di addentrarci nelle dinamiche di costruzione di un green brand per un settore assai particolare quale quello delle aree industriali, riteniamo opportuno e quanto mai necessario dedicare qualche breve riflessione ad un tema talvolta dato per scontato, ma che richiede invece, a nostro parere, alcune precisazioni di fondo: cosa significa oggi essere un brand? Quasi ogni azienda è tout court un brand?

Cercheremo di mostrare, prima di tutto, quali caratteristiche di partenza debba possedere un brand e, in secondo luogo, come l'equivalenza tra impresa e brand, spesso considerata superficialmente come dato di fatto o come elemento di partenza inequivocabile, debba essere assolutamente sottoposta ad attenta verifica anche per eliminare possibili ed indesiderati errori di comunicazione o di marketing. Si tratterà di tracciare alcuni parametri di partenza che risulteranno assai utili nella definizione della creazione dei green brand per le aree industriali.

1. Essere o non essere un brand

Un primo elemento da considerare riguarda il fatto che ancor prima di essere un'etichetta, una forma verbale o visiva accostata o meglio "incollata" ad un determinato prodotto o servizio, il brand è un «motore semiotico» (Semprini 1993; 2006), un'istanza concettuale che assembla, in modo coerente ed impattante, una serie di valori, coordinate concettuali, filoso-

¹ Patrizia Musso è autrice della premessa, del paragrafo 1, 2 e sottoparagrafi 2.1, 2.2 e 2.4 e delle conclusioni. Elisabetta Sala è autrice del paragrafo 2.3 e ha contribuito alla raccolta ed analisi di alcuni casi qui indagati.

fiè, prospettive. È un mondo immateriale che ingloba altresì una serie di garanzie e promesse, facendo sì che la marca possa diventare per sua stessa natura "comunicativa", nel senso etimologico del "mettere in comune qualcosa" con qualcuno. Questa dimensione essenziale del brand deve comprendere, inoltre, l'essere altamente riconoscibile presso il pubblico di riferimento, un tratto che chiama a sé un altro elemento fondamentale: l'essere distinguibile. Come, infatti, sosteneva Claude Lévi-Strauss «non vi è identità che nella differenza» (Lévi-Strauss 1983).

Più recentemente, David Aaker ha introdotto su questo punto di base il concetto di «brand relevance» (Aaker 2011), sottolineando come per i brand contemporanei sia necessario differenziarsi introducendo innovazioni, ad esempio tramite il lancio di nuovi prodotti o servizi.

Come, infatti, dichiara l'Autore «ho avuto modo di osservare che spesso il declino di un brand non è legato alla perdita di valore o di fedeltà da parte dei consumatori, ma a una sua minor relevance con le aspettative del target: sta offrendo qualcosa che non è più ciò che il cliente vuole acquistare» (*Ibidem*). Si tratta di un fattore che mette in luce, altresì, l'importanza per il brand di sapere comprendere e valutare le mutevoli dinamiche di mercato, quindi la sua capacità di stare in ascolto di tutto ciò che lo circonda. Un elemento, vedremo, di rilievo anche per i green brand delle aree industriali. Non è quindi vero che qualsiasi realtà aziendale sia *tout court* un brand; essa deve possedere determinate caratteristiche simboliche e valoriali per essere definibile come tale.

A partire da tali premesse, l'azienda – per essere un brand – deve oltrepassare anche altri step. In primo luogo, deve essere in grado di creare una relazione con il suo pubblico di riferimento, proprio per la succitata sua intrinseca natura comunicativa. Su questo versante, le dinamiche di consumo contemporaneo spingono il consumatore ad avvicinarsi ai brand non solo su basi razionali ma anche emotive, seguendo le direttive di Kevin Roberts, CEO di uno dei più importanti network di comunicazione pubblicitaria a livello internazionale, che indica nel fenomeno dei *love-marks* (Roberts 2006) la via vincente per instaurare legami di fiducia duraturi con consumatori appassionati².

In secondo luogo, il brand deve instaurare e saper mantenere nel tempo un legame di credibilità, affinché possa presentarsi nella cornice quotidiana di consumo anche come partner di fiducia e fedeltà.

Questa serie di fattori, qui espressi in rapida carrellata, porta ad evidenziare come non sia possibile creare una marca dalla sera alla mattina; ricercare i propri valori fondanti, metterli a sistema, comunicarli e verificar-

² Non è questa la sede per approfondire il concetto in questione; rimandiamo a tal fine ad alcune riflessioni già maturate nel volume Musso (a cura di) 2001.

ne l'efficacia comporta una serie di attività strutturate ed organizzate anche secondo un'ottica strategica. Si tratta di una visione che ha come conseguenza diretta la capacità dell'azienda di "nutrire" nel tempo e in modo dinamico il mondo del brand, che si trova immerso in un contesto socio-culturale sempre più complesso. Andrea Semprini, a questo proposito, parla di natura evolutiva della marca: «[...] i protagonisti e le problematiche coinvolti nella costruzione di un progetto di marca sono numerosi e mutevoli. Gli obiettivi dell'azienda cambiano, i desideri dei destinatari evolvono, i parametri di contesto si trasformano, le tendenze sociali subiscono delle metamorfosi, le preoccupazioni dell'opinione pubblica si rinnovano. Situata al centro di questo sistema di interazioni in permanente tensione, la marca è per essenza una forma mutevole» (Semprini 2006, *op. cit.*, p. 85).

Si evidenzia, poi, come il brand sia decisamente qualcosa di più del prodotto in cui si incarna e, ancor meglio, come esso sia decisamente antecedente alla fisicità dei prodotti così come a qualsiasi sua manifestazione comunicativa immateriale (come il marchio, lo spot, il sito web) o materiale (come packaging, design di prodotto, punto vendita ...).

Siamo, quindi, di fronte ad un'azienda che prima ancora di essere un brand che si manifesta davanti ad un certo tipo di consumatori in una serie di dimensioni – concrete e diversificate, quali i prodotti materiali ed i discorsi comunicativi –, lo è in quanto progetto – astratto e condensato –, quale un'idea di partenza (*Ibidem*, p. 117 e segg.).

Un elemento di non poco conto e che, vedremo, sarà assai utile nel momento in cui focalizzeremo il nostro discorso sulle aree industriali e sul loro rapporto col green branding.

Un secondo fraintendimento da sfatare riguarda il fatto che l'impresa possa essere un brand solo agli occhi dei consumatori.

In realtà, come abbiamo avuto modo di sottolineare in un nostro precedente lavoro – che ha le sue radici in una serie di indagini sul campo condotte a partire dal 2007 (Musso 2007) – la marca può funzionare come tale anche per i dipendenti e l'intero comparto del pubblico interno, attivando così un approccio di internal branding. Paradossalmente, se è vero che il brand è un'istanza simbolica e un progetto, allora dovrebbe esser tale ancor prima che per i consumatori proprio per i dipendenti.

Una strategia di marca, infatti, per essere efficace e d'impatto dovrebbe aver il suo luogo d'origine nella dirigenza d'impresa, per poi approdare, successivamente, nel settore marketing o comunicazione. Non è, quindi, un caso che si stia evolvendo, anche nel nostro paese, una strategia aziendale che vede nell'employer branding – ovvero, nel datore di lavoro di marca (*Ibidem*) – una leva di successo possibile nella complessa gestione di dinamiche di recruiting e retention.

Non è certo questa la sede per approfondire tale aspetto; quel che qui ci preme sottolineare e ribadire è la portata simbolica, concettuale, astratta del termine marca, valevole come tale sia per il pubblico esterno, sia per quello interno.

Un ultimo chiarimento è da dedicare ad un aspetto venuto alla ribalta abbastanza di recente e che riguarda un altro assunto ormai da modificare, ovvero che solo le aziende produttrici di beni e servizi di consumo possano aspirare a diventare brand. Come molto chiaramente hanno illustrato Philip Kotler e Waldemar Pfoertsch, nel loro testo dedicato allo studio della marca e dell'immagine nel marketing industriale (Kotler, Pfoertsch 2008), anche per le imprese che operano nei mercati delle commodities e dei beni e servizi impiegati dalle imprese e dalle organizzazioni nello svolgimento delle loro attività, cioè nei mercati del cosiddetto business to business, è possibile adottare una strategia di branding. L'assunto di partenza è considerare che «costruire una marca [...] è il viaggio verso l'edificazione di un nucleo e di un'anima dell'azienda, il cui messaggio si trasmette quasi per contagio dentro e fuori di essa per far sì che i clienti ottengano davvero ciò che la marca promette [...]. Una marca forte è il patrimonio più importante e sostenibile di un'azienda» (*Ibidem*, XVII).

Gli autori poggiano, poi, la loro ipotesi di partenza anche su un secondo fattore: nessuno, nemmeno nel settore del B2B, è in grado di operare una scelta totalmente razionale, come «una macchina priva di emozioni» così come è altrettanto assodato che per branding non si intende «indurre le persone a decisioni di acquisto irrazionali» (*Ibidem*, pp. 2-3). Introdurre, quindi, il concetto di marca nel mondo del B2B significa poter lavorare con concetti quali: promessa, percezioni (tutto ciò che si vede, si sente, si legge, si sa, si pensa...), esperienza, benefici, valori. Questo comporta un altro termine che come vedremo diventa rilevante ai fini del nostro contributo, ovvero quello di strategia: «il branding mira a creare attività immateriali a lungo termine» (*Ibidem*, p. 9).

Questa serie di tasselli che evidenziano l'attuale logica di funzionamento di un brand quale ente in un certo senso "super-partes" (sopra il prodotto fisico, sopra i vari discorsi comunicativi, sopra l'assetto di marketing & comunicazione, sopra il settore *human resources*, sopra il mondo dei beni e dei servizi così come sopra quello del *business to business*) ci porta a introdurre il concetto di forma-marca, «un dispositivo generale di messa in forma e di dispiegamento semiotico che permette di ottimizzare l'impatto, l'efficacia e la forza persuasiva di un progetto di senso» (Semprini 2006, *op. cit.*, p. 12). Una prospettiva che ci permette di poter considerare come non solo possibile, ma oltremodo d'interesse l'applicazione di uno sguardo "forma-marca" anche al mondo delle aree industriali.

Entrando ancor più nello specifico, cercheremo ora di illustrare in che modo un'area industriale che si qualifichi quale *green* possa essere gestita come *green brand*. Si tratterà di indicare non tanto le sue dimensioni di contenuto specifico, indiscutibilmente rilevanti, quanto più in generale i progetti e i costrutti simbolici a esso potenzialmente sottesi. Saranno proposti, a tal proposito, quattro step progressivi di costruzione di un *green brand* per le aree industriali. L'osservazione di alcuni casi d'interesse consentirà, poi, di metter alla prova passo passo le ipotesi teoriche individuate. Avremo modo, poi, in sede conclusiva di fare qualche considerazione puntuale sull'area industriale quale marca, al fine di evidenziarne la portata, ma anche i possibili risvolti problematici.

2. Una forma-marca per le aree industriali: step di costruzione di un green brand

All'interno delle aree industriali, la definizione del percorso di costruzione del progetto *green brand* è un momento assai delicato perché riguarda, in primo luogo, una questione identitaria. Vedremo come, a partire da questo primo step, sia poi possibile individuarne almeno altri tre, tutti interrelati fra loro.

2.1 Il primo step: il soul-searching in ottica strategica (essere)

Il fattore identitario quale preconditione di partenza è analizzabile da due punti di vista:

- ✓ il primo considera il sistema d'identità di un'area industriale che fa capo ad un'unica realtà di riferimento (sia essa di medie o di grandi dimensioni);
- ✓ il secondo punto di vista prende in considerazione un'area industriale che nasce come agglomerato – potremmo dire – di sub-identità che agiscono a livello territoriale in virtù di una comune visione *green*.

Per quanto riguarda il primo caso, lavorare sul piano identitario comporta una sorta di autovalutazione che si può riassumere in un *soul searching green*. Ci si può allora domandare: è presente un indirizzo esplicito di fondo sul proprio essere *green*? L'essere *green* è solo un tassello che connota alcune attività della realtà aziendale oppure fa decisamente parte del dna nel suo complesso? Esiste, al di là della tattica (che prevede piani

asistematici ed episodici), una visione strategica green e quindi una prospettiva di lungo periodo?

Un esempio concreto di questo primo approccio è rappresentato da *Schiuco*, azienda internazionale per la produzione di impianti fotovoltaici e sistemi solari, che ha fatto dell'approccio ecosostenibile il tratto fondante della propria identità. Se, infatti, si calcola che in Europa circa il 40% del consumo di energia dipende dagli edifici e dalle modalità con cui sono costruiti³, l'impegno di chi opera nel settore dell'edilizia e sceglie di intraprendere un percorso green non può che avvenire a più livelli della realtà aziendale. A partire da una chiara mission (proteggere le risorse naturali e tutelare il pianeta offrendo validi strumenti per lo sfruttamento di energie alternative), *Schiuco* arriva addirittura a definire una formula del proprio green approach: "Energy3, risparmiare, produrre e gestire Energia"⁴. La ricerca, i prodotti, le azioni dell'Azienda vengono guidate da questo principio, con un importante coinvolgimento non solo del management aziendale, ma anche di una serie di partner, fornitori e amici dell'azienda, che arrivano a formare una vera e propria community animata dalle stesse motivazioni. Un processo di individuazione e co-costruzione del proprio essere green che diventa esplicito nel *corporate movie*⁵ "Tecnologia verde per il Pianeta blu": qui vari personaggi, pionieri in diversi settori (dalla cultura, allo sport, all'arte, alla scienza) danno volto e voce all'anima *Schiuco* fatta di innovazione, impegno e di un costante orientamento al futuro per garantire la difesa dell'ambiente. Una visione progettuale che opera seguendo un percorso di glocalizzazione: il livello internazionale si va a declinare in iniziative ed azioni concrete che spesso seguono e vivono anche su aree geografiche specifiche⁶, secondo un orientamento fattuale che vedremo essere uno degli ulteriori fondamentali step di costruzione.

Allo stesso modo, è interessante il caso *Beghelli*, leader nel settore dell'illuminazione d'emergenza, che ha attivato delle scelte green all'interno della propria vita aziendale, introducendo dei piani di conversione che hanno dei notevoli impatti soprattutto nel medio e lungo termine. Uno degli aspetti di questi possibili *green switch* riguarda, ad esempio, l'apporto della teleinformatica. Il 2% della CO2 emessa nel mondo proviene, infatti,

³ Dati dell'Osservatorio Innovazione e Sostenibilità, Centro Studi Fillea CGIL, Newsletter 9-15 aprile, 2011.

⁴ Cfr. http://www.schueco.com/web/it/start/home/start/corporate_vision.

⁵ Visionabile on line: <http://www.schueco.com/web/it/start/home/start/film>.

⁶ Nel 2011 *Schiuco* aderisce al progetto *Green building Council Italia* (GBC), ideato dal Distretto Tecnologico Trentino per l'Energia per la promozione del programma di certificazione volontaria LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), che mira a sostenere concretamente la creazione di edifici sostenibili in termini di impatto sull'ambiente circostante attraverso la valutazione dei livelli di compatibilità ambientale, ma anche sociale ed economica. Cfr. a proposito il contributo di Qualizza, contenuto nel volume.

dai consumi dell'industria informatica e delle telecomunicazioni⁷: l'alimentazione e la climatizzazione delle industrie informatiche rappresentano elementi decisivi verso un reale orientamento green. Pioneristico⁸ in questo senso il *Green Data Center Beghelli*, totalmente rinnovato nel 2011 grazie alla collaborazione dell'azienda bolognese con *General Teleinformatica* per la creazione di un nuovo database modulare a basso impatto ambientale. I principali driver del progetto sono stati, da un lato, la virtualizzazione (volta alla riduzione di macchine e quindi di spazi) e, dall'altro, il controllo e l'ottimizzazione delle risorse correlate al funzionamento dei sistemi (le cosiddette funzione di *facilities*, come raffreddamento, ventilazione, illuminazione ecc.). In particolare, per il *Data Center Beghelli* è stata prevista un'innovativa soluzione (*rack, power, cooling, monitoring e security*) che, senza rinunciare a prestazioni e sicurezza, consente il raffreddamento localizzato già negli armadi dei server ed il free cooling, ottenuto attraverso l'uso della stessa aria proveniente dall'esterno.

Un controllo dell'impatto ambientale che incide non solo a livello economico⁹ ma anche sulla qualità dell'ambiente di lavoro stesso (abbattimento di rumore, polvere e sbalzi di temperatura).

Il secondo punto di vista prevede, invece, il considerare l'area industriale non come un'entità autonoma (con un'unica e ben definita identità), ma un agglomerato – potremmo dire – di sub-identità che si ritrovano a interagire ed a fare un match delle proprie esperienze e competenze ma anche delle proprie peculiarità, in virtù di una comune visione green¹⁰.

Ci si ritrova, così, paradossalmente non tanto ad evidenziare la singola e "differente" identità quanto la sua istanza di continuità con altre sub-identità. È la cosiddetta metafora della rete: «la flessibilità e la propensione ad auto-organizzarsi della rete consentono di potenziare la capacità di

⁷ http://www.eni.com/green-data-center/it_IT/pages/home.shtml.

⁸ Tra i progetti più recenti orientati alla costruzione di *Data Center* a limitato impatto ambientale, segnaliamo anche il progetto *Zephyr* di "Eni", la cui conclusione è prevista nel 2013. Obiettivo è garantire massima affidabilità per tutte le esigenze informatiche aziendali ed ottenere i massimi risultati possibili in termini di efficienza green. Il nuovo centro, che nascerà in provincia di Pavia, nei pressi di una centrale elettrica *Enipower*, sarà orientato soprattutto al miglioramento energetico in ottica green di dimensioni, concentrazione, trasporto, smaltimento termico ed efficienza, che rappresentano i principali problemi gestionali di un *data center*.

⁹ Si stima un risparmio di circa 18.000 euro l'anno in termini di energia consumata: fonte: intervento di Angelo Dottore, *General Teleinformatica*, all'evento *Green Economy: esempi di successo*, Modena, 7 febbraio 2011 (http://web.modenain.net/news/48_green-economy-esempi-di-successo-il-resoconto-dellevento-dei-luned-di-modenain.htm).

¹⁰ Un discorso simile è stato il punto di partenza di un lavoro di ricerca, condotta con il metodo *Delphi*, sulla "Marca Italia" commissionato dal "Comitato Leonardo" del 2006, ove è presente un contributo di chi scrive in qualità di esperto. Per ulteriori riferimenti cfr. http://www.comitatoleonardo.it/UploadDocs/14_2010ilvoltodellitalia.pdf.

adattamento al mercato e la velocità di apprendimento. La rete non identifica una particolare formula organizzativa, ma rappresenta piuttosto un meta-modello: una "fonte d'ispirazione", per mettere a punto soluzioni differenti. [...] A titolo di esempio, si potrebbe considerare, per analogia, la logica seguita nella progettazione della "marca ombrello" *The New Zealand Way*, basata sull'identificazione di riferimenti valoriali come l'eccellenza nella qualità, la responsabilità ambientale, l'innovazione, l'onestà, l'integrità, la determinazione e l'apertura mentale, che caratterizzano la popolazione di quel Paese» (Qualizza 2006, p. 29).

Non si deve pensare che questo step del processo identitario sia adatto solo a realtà del comparto PMI che possono, così, vedere nell'ottica del distretto green un modo per coniugare logica imprenditoriale e sostenibilità ambientale; la prassi mostra, infatti, come sia fattibile comprendere sotto questa visione anche aziende di diverso peso che si ritrovano in un comune sentire ed agire, proprio secondo una dinamica di rete aperta. Interessante, da questo punto di vista, il caso del distretto industriale cartario di Capannori che «is composed by 133 companies. The general composition of the district is characterized by a dualistic organizations because of the presence of both businesses of big dimensions belonging to big local or multinational companies. In addition to the businesses belonging to the sector of the production and the processing of the paper, there are many manufacturing factories and many businesses of services involved in the weaving factory with a strong vertical integration of the productive process»¹¹. Ed è proprio nell'esplicitare¹² un comune sentire, la presenza di piani strategici e d'azione ben definiti, che questa area industriale mostra di porsi, sin dalle sue basi, come un possibile green brand: «the most relevant characteristics of the environmental management are: integrated approach to the environmental policies, improvement of the efficiency of processes, reduction of the use of water for the production of paper, experimentation of a methodology to encourage the volunteer EMAS registration, development and use of technologies to use recovered fibers»¹³.

Dai casi sopra evidenziati si evince come l'idea di fondo che deve animare un'area industriale a vocazione green sia quella di ricercare le fondamenta del proprio animo per dare poi vita così, per usare una metafora stradale, non a sentieri e viottoli a fondo cieco, ma a percorsi ed itinerari, quindi a progetti di più ampio respiro che possano durare sul medio-lungo periodo. L'aver una visione strategica green quale punto di partenza dell'area industriale è, quindi, fattore imprescindibile per avviare la costru-

¹¹ Fonte: <http://www.ecomarkproject.eu/en/casestudies/view/1>.

¹² Cfr. <http://www.distrettocartario.it/content.php?idpagina=13>.

¹³ *Ibidem*.

zione di un green brand. Alla strategia si affiancano almeno altri due vettori fondamentali quali la chiarezza e la visibilità: tutti gli stakeholder devono poter comprendere la mission, i valori, gli elementi portanti dello specifico dna del green brand. Un tema che si può risolvere abbastanza agilmente nel caso di un'area industriale con un riferimento unico, ma che diventa più complesso nel momento in cui il marchio green assorbe in sé più identità. Approfondiremo la portata comunicativa di questo aspetto particolare nel secondo e terzo step.

2.2 Il secondo step: un orientamento trasparente (comunicare)

La seconda tappa riguarda un altro elemento chiave della costruzione del progetto di un green brand: la sua traducibilità in un piano di comunicazione che sia non solo funzionale all'area, ma anche e soprattutto accessibile ai più diversi stakeholders. Questo step si può tradurre, innanzitutto, in una sorta di "manifesto" di dichiarazione di principi, che fornisce definizioni chiare ed esplicite sul progetto green dell'area industriale. È la traduzione del primo step in un qualcosa di tangibile, un passaggio di certo importante. Ma ora non è tanto il peso dei contenuti (ad es. esplicitazione dei valori, di strategie, presenza di certificazioni, rispetto di norme) ad essere qui centro d'attenzione di per sé, quanto la loro diffusione e permeabilità comunicativa verso l'esterno (ad esempio on line). L'orientamento trasparente, volto ad aumentare la conoscenza e la fruibilità di questi contenuti dal maggior numero di potenziali utenti interessati, diventa fattore di rilievo. Segno evidente delle diverse nuove esigenze del contesto socio-economico odierno largamente inteso, che richiede una maggiore informazione riguardo ai processi aziendali e, nello specifico, alle loro ricadute green. Per rispondere a questa crescita di esigenza informativa e quindi rimarcare la propria trasparenza, oltre al suddetto "manifesto", possono essere realizzate anche altre iniziative comunicative, di volta in volta calibrate dai diversi interessi, ma anche dalle risorse (organizzative, economiche) dell'area industriale. In un mondo quale quello odierno, dominato dai media digitali e da correnti di pensiero 2.0¹⁴, che vedono nella partecipazione e condivisione con il pubblico la loro punta di diamante, non si può allora prescindere dall'utilizzo di iniziative di comunicazione on line/social a supporto dei progetti delle aree industriali.

Ma ancora prima di addentrarci nel mondo delle piattaforme o degli spazi sociali di condivisione on line (dal più semplice sito al presidio di un

¹⁴ Da leggersi anche come ulteriore segnale di richiesta di trasparenza nel mondo delle imprese. Su questo aspetto Prunesti 2010.

social network), è necessario che tutto il portato simbolico e progettuale dell'area industriale green venga tradotto sinteticamente attraverso il cosiddetto "sistema di identità visiva".

Si tratta di operare una traduzione di concetti, idee, mission, filosofie proprie dell'area industriale quale green brand in un preciso ed identificante tratto grafico-verbale (anche accompagnato da un'immagine che sia altresì coerente e d'impatto); l'insieme individuato viene indicato di solito col termine "marchio"/"logotipo"¹⁵. La scelta delle componenti che determinano il marchio costituiscono non solo un preziosismo estetico percettivo, ma un vero e proprio asset comunicativo strategico. Un fattore che dimostra ancor più il suo peso quando il marchio green coniuga sotto un unico sistema visivo identificativo più sub-identità (sovente già caratterizzate da un proprio marchio). Interessante, a questo proposito, il caso della definizione della nuova identità visiva dell'Alto Adige/Südtirol: «il punto di partenza era rappresentato da una pleora di marchi, utilizzati per sottolineare la qualità dei prodotti agricoli o per promuovere le attività delle diverse località turistiche. Mancava in sostanza una piattaforma comune, che consentisse di valorizzare le complementarità e le sinergie possibili tra i diversi settori» (Qualizza 2009, p. 96). Un gruppo di lavoro multidisciplinare, ispirandosi alla logica della *forma-marca*, ha dato vita ad un vero e proprio *brand positioning* a partire da un momento di *soul-searching* (dal quale sono emersi valori chiave contrastanti quali autenticità, affidabilità, pregio, forza, sostegno). In questo modo «la core identity è stata definita come simbiosi di contrasti tra elementi alpini e mediterranei, spontaneità e affidabilità, natura e cultura» (*Ibidem*, p. 97), racchiusa poi in un logo pulito ed essenziale che riprende i caratteri utilizzati dagli artigiani locali nei tradizionali lavori di incisione su legno, e che racchiude in sé un panorama stilizzato delle Dolomiti. Diversi strumenti di comunicazione poi (dalla pubblicità a stampa ai siti internet, dalle brochure agli spot) si sono trasformati in manifestazioni concrete e coerenti di questa impostazione di partenza. «In altri termini, l'attenzione prestata agli elementi simbolici e valoriali che definiscono l'asse portante di questa "marca" territoriale ha consentito di definire un linguaggio comune, assicurando un riferimento coerente ai progetti di comunicazione intrapresi dai diversi attori, con l'obiettivo di incrementare la positiva percezione che il

¹⁵ Si tratta di due termini usati sovente come sinonimi, ma che in effetti stanno a indicare le due componenti essenziali del sistema visivo ovvero: il nome dell'azienda scritto con un particolare *lettering* (logotipo) e l'icona scelta a sua rappresentanza (marchio). A seconda del progetto di marca, i due elementi possono apparire affiancati l'uno all'altro (si pensi al caso dello *swoosh* e del logo *Nike*) oppure essere fusi in un unico vettore comunicativo (come ad es. per molti brand del settore automobilistico).

consumatore associa a questi luoghi, che nell'immaginario collettivo risultano avvolti da un'atmosfera magica e incontaminata» (*Ibidem*).

Una scelta, quella della costruzione di un marchio collettivo (o meglio, in senso più ampio, di un sistema identitario capace di rendersi rappresentativo di una collettività) che spesso hanno intrapreso vari distretti industriali italiani. Tra i primissimi esempi la nascita del marchio *Biella produces*, nato nei primi anni duemila come momento culminante della rivalutazione del patrimonio storico, artistico e industriale della provincia biellese. Un marchio che nasce volutamente «semplice, immediato e legato da ogni specifico riferimento» (Alberti, Sciascia 2004), per divenire simbolo non solo della produzione ma della stessa specificità culturale locale. L'essenzialità del naming *Biella produces* (che rimane tuttavia aperto a molteplici interpretazioni, dalla produttività della zona, alla varietà di prodotti industriali e culturali, alla centralità della città nel distretto) si riflette anche nel simbolo grafico: una virgola rossa che oggi (nel sito web, negli eventi e nelle diverse azioni di comunicazione) vive, anche autonomamente, come segno grafico distintivo dell'identità e del patrimonio dell'area industriale. Più strettamente legato alla specificità produttiva del distretto, il marchio del distretto del mobile di Livenza.

In questo caso la scelta simbolica è caduta su un oggetto dalle caratteristiche ben precise: una matita di legno dalla mina blu. La matita simboleggia l'atto di creazione che è alla base della costruzione di un mobile di qualità: il disegno. Il legno della matita, di una tonalità calda e raffinata, ricorda la materia prima, l'artigianalità e l'impegno alla qualità che tutte le aziende del distretto condividono, mentre la mina blu e l'azzurro sull'estremità dell'oggetto rappresentano lo scorrere del fiume Livenza attraverso la zona, ma anche l'acqua della vicina Venezia e del mare Adriatico. Sintesi della duplice identità del distretto (da un lato zona geografica ben identificabile, dall'altro polo artigianale accomunato dal rispetto della qualità di lavorazione e materiali) la matita simbolo porta iscritto il naming *Distretto del Mobile Livenza*, suggerendosi come una sorta di emblema universale capace di tradurre a livello visivo i tratti identitari del distretto industriale. Sul versante della trasparenza si colloca (dopo il manifesto ed il sistema d'identità visiva) una terza area di iniziative che riguardano più specificatamente vie di comunicazione più tradizionali quali i convegni, gli eventi, le brochure. Ci troviamo di fronte a strumenti che hanno le proprie radici in mondi commerciali (quali quello dei prodotti e dei servizi, ma anche del B2B) ma che possono trovare una loro efficace applicazione anche in quello delle aree industriali green. Un ultimo vettore comunicativo, da adottare quale finestra trasparente del proprio operato quale green brand, riguarda le collezioni ed i database on line di buone pratiche di sostenibilità ambientale.

Interessante, a questo proposito, il progetto *Borghi Sostenibili*, promosso dalla *Regione Piemonte* in collaborazione con il parco scientifico *Envipark* per valorizzare una forma di turismo più sostenibile. Energie pulite, raccolta differenziata e tutela della diversità biologica sono i valori fondamentali per la riduzione dell'impatto del turismo sul territorio: l'ambizioso obiettivo è quello di aprire il mondo della green economy all'industria delle vacanze. Un progetto che fa della trasparenza e del coinvolgimento di vari attori il suo punto di forza: grazie ad una piattaforma comunicativa consultabile online¹⁶ è possibile non solo conoscere i dodici comuni che aderiscono all'iniziativa, ma anche approfondire le tematiche del risparmio energetico, conoscere le iniziative attivate sul territorio (dai progetti di riqualificazione alle strutture in bioedilizia) e scoprire le norme di un nuovo turismo a basso impatto ambientale. A metà strada, dunque, tra un'insolita guida del territorio e un manuale del turista green, il portale rappresenta anche una vera e propria area comunicativa non solo per il viaggiatore e l'appassionato, ma anche per le autorità, i cittadini dei borghi coinvolti e le aziende che operano sul territorio. Si riscopre, così, il vero significato dell'atto comunicativo, che non è semplice momento informativo ma vero processo di condivisione e "messa in comune" di contenuti ed esperienze. Un atteggiamento che appare ancora più importante nel caso di un approccio green, che deve poter coinvolgere più soggetti attorno ai valori di trasparenza e sostenibilità.

Da queste considerazioni emerge quanto sia importante nel suo complesso un'azione comunicativa ben ponderata e studiata sotto varie forme; una strategia di tipo multimediale – o ancor meglio transmediale¹⁷ – può diventare in questa cornice un'interessante fonte di apprezzamento del green brand di una determinata area industriale da parte dei vari stakeholder.

2.3 Terzo step: una operatività credibile (fare)

Se la trasparenza comunicativa si rivela un vettore necessario, essa non è però sufficiente per trasformare un'area industriale in un green brand. Un'ulteriore tappa dell'itinerario riguarda la traduzione delle intenzioni in azioni concrete. All'area industriale si richiede, infatti, di mostrare concretamente il suo essere green: può, ad esempio, essere il reale legame che l'area industriale è in grado di attivare con la comunità e con il territorio di appartenenza. Oltre alle pratiche concrete di rispetto ambientale (dalla rac-

¹⁶ Cfr. www.borghisostenibili.it.

¹⁷ Sull'impatto della transmedialità nella comunicazione di marca Musso, *op. cit.*, pp. 47-49.

colta delle acque, alla raccolta dei rifiuti, alla riduzione delle emissioni...) si può arrivare a comprendere una più ampia sostenibilità socio-ambientale che impatta anche su altri versanti del miglioramento della qualità della vita. Significativo, da questo punto di vista, il caso dell'azienda *Loccioni* che attiva da tempo una serie di attività sostenibili quali *Bluzone* e *LOV*, rispettivamente dedicati alla valorizzazione del rapporto fra azienda e mondo scolastico e azienda e territorio. Come afferma l'Azienda, *Bluzone*, in particolare, è quella «zona, sia fisica che metaforica, che nel *Gruppo Loccioni* rappresenta l'interfaccia tra il Mondo della Scuola e il Lavoro»¹⁸. Risorse, spazi e tempi aziendali sono messi a disposizione di studenti di ogni nazionalità per favorire un clima di scambio e collaborazione¹⁹.

Obiettivo comune far nascere progetti e sinergie positive orientate allo sviluppo. Un clima di collaborazione e positività che si ritrova anche nel rapporto tra realtà aziendale e territorio e che viene ben esplicitato nell'acronimo *LOV (Land Of Values)*²⁰. Il progetto, nato dalla partnership del *Gruppo Loccioni* con la *Regione Marche*, mira a garantire ai visitatori del gruppo un'esperienza che va oltre i confini dell'impresa, aprendosi alla scoperta di tutte le risorse del territorio. Dalle ricchezze turistiche, all'accoglienza in azienda, ai percorsi enogastronomici, ogni aspetto risponde alla valorizzazione dei tratti identitari "Loccioni": energia, accoglienza, professionalità, sostenibilità²¹. Una seconda area d'interesse riguarda il rapporto con la propria forza lavoro. E se da un lato si assiste a una crescente valorizzazione dei diritti dei lavoratori²² nel funzionamento dell'im-

¹⁸ Cfr. <http://people.loccioni.com/student-opportunity/>.

¹⁹ Interessante, da questo punto di vista, anche il progetto *Silverzone*: «la rete delle esperienze e dei saperi, delle persone "belle" ultra sessantacinquenni e in pensione che abbiamo incontrato lungo la strada, come collaboratori, come clienti, come fornitori, come partner e che ora provano il gusto di trasferire la loro esperienza ai giovani, con entusiasmo rinnovato, con passione, divertendosi» (Cfr. <http://www.loccioni.com/about-us/model-and-networks/>).

²⁰ Cfr. <http://www.loccioni.com/marche-region/welcome/>.

²¹ Particolarmente interessante a questo proposito il progetto pilota del 2008, inaugurato con il nome di *Leaf (Life Energy And Future)*. Si tratta di uno dei primi tentativi a livello italiano di creare una comunità ad energia pulita in cui protagonista è la *Leaf House*, una casa ad emissioni zero che vive come una foglia, che si colloca a metà strada tra una abitazione reale ed un laboratorio innovativo per la costruzione di un lifestyle differente (Cfr. <http://energy.loccioni.com/sustainable-community/leaf-house/>).

²² Da una ricerca attivata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e promossa dall'Unione Italiana delle Camere di Commercio (Unioncamere) presso tutte le regioni italiane con l'obiettivo di fornire un quadro di sintesi sulle dimensioni e le caratteristiche assunte dal fenomeno della responsabilità sociale nelle imprese, è emerso che nelle PMI (aziende con 20-49 addetti) si attuano molte pratiche a favore dei dipendenti: orario flessibile, incontri periodici per presentare obiettivi e risultati, formazione estesa ad oltre il 20% del personale. Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *op. cit.*, p. 15 e segg.

presa e lungo l'intera catena produttiva, appare sempre più centrale il ruolo delle imprese green. Secondo un'indagine *Symbola Unioncamere*²³, il 20% delle domande di lavoro da parte delle imprese riguarda, infatti, proprio green jobs. Il dato interessante è che non si tratta solo di posti di lavoro creati da imprese che operano direttamente nel settore, ma di nuove figure professionali che sono soprattutto frutto di un più ampio processo di riconversione all'insegna dell'eco-sostenibilità che sta interessando in misura sempre maggiore la realtà italiana. Una rinnovata sensibilità al tema della responsabilità ambientale, che spesso arriva a comprendere un serie di iniziative sociali di più ampio respiro. Esemplificativo il caso di *Florim*, azienda modenese attiva nella produzione di piastrelle per l'industria e il grande pubblico, che da diversi anni si sta impegnando su diversi fronti: dalla ricerca di prodotti sempre più "green", al riciclo di scarti e rifiuti, alla conversione delle proprie metodologie produttive in un'ottica di basso impatto ambientale. Ma il vero centro d'attenzione dell'attività del gruppo è il cosiddetto *fattore H*, le persone che operano all'interno dell'azienda.

Nel 2010, infatti, il gruppo *Florim* ha ottenuto il premio *Responsabilità Sociale d'Impresa* per una iniziativa che ha visto direttamente coinvolti management e dipendenti: i dirigenti hanno devoluto per un anno il 10% dello stipendio per istituire il *Fondo di Solidarietà Florim*, destinato a supportare i colleghi in difficoltà a causa della crisi e delle misure di cassa integrazione. Un'attenzione alla forza lavoro che dimostra come, per il processo di costruzione di un green brand, sia imprescindibile mettere in campo efficaci strumenti di internal branding (Musso, *op. cit.*). Solo, infatti, attraverso una strategia che abbracci coerentemente pubblico esterno ed interno, è possibile tradurre in chiave concreta i tratti identitari del brand.

Agire nella prospettiva di una valorizzazione del capitale umano, vero motore di ogni tipo di realtà aziendale o industriale, significa considerare il dipendente come una risorsa strategica per la costruzione, l'affermazione ed il sostegno (specialmente nell'ottica del medio e lungo periodo) di un green brand. Questa presa di coscienza vede le imprese concretamente impegnate, ad esempio, nel campo della formazione, della valorizzazione delle specifiche professionalità e del miglioramento della qualità lavorativa nel rispetto della persona e dell'ambiente circostante.

Il progetto *Play Factory*²⁴ del succitato *Gruppo Loccioni* opera proprio in questo senso, con l'obiettivo di creare momenti di condivisione e team building attraverso l'esperienza ludica. L'utilizzo di giochi, rappresentazioni e momenti di libera espressione (ballo, teatro ecc.) permette di creare

²³ Fonte: <http://www.modenain.net/green-economy-esempi-di-successo-il-resoconto-dellevento-dei-lunedì-di-modenain/>. Cfr. inoltre Symbola e Union Camere, secondo Rapporto GreenItaly, 2011: <http://www.unioncamere.gov.it/download/1257.html>.

²⁴ Cfr. <http://www.loccioni.com/2011/12/la-play-factory-nelladi-design-index-2011/>.

esperienze condivise attorno al brand, comunicando ad un livello più profondo i valori di partecipazione, entusiasmo e rispetto dell'ambiente che guidano le scelte aziendali. Una valorizzazione del ruolo del dipendente che si traduce non solo nella crescente attenzione progettuale delle sedi aziendali in ottica green²⁵, ma a volte anche in una vera e propria analisi e revisione dei processi, dei flussi e delle metodologie lavorative.

Ad esempio, accanto alla grande attenzione riservata alla qualità degli ambienti lavorativi, la divisione italiana di *Siemens* ha messo in atto un vero e proprio piano d'azione in favore di una mobilità green.

Oltre all'implementazione dell'e-work (con una nuova concezione modulare di tempi, spazi e risorse), *Siemens* ha promosso una serie di miglioramenti legati agli spostamenti casa-ufficio come flessibilità di orari, incentivazione dei mezzi di trasporto collettivi, dei mezzi green (e non) motorizzati. Un intervento che coglie la necessità di lavorare su un duplice aspetto: da un lato, la necessità di tradurre la green promise in azioni concrete che partano dall'interno dell'impresa, dall'altra la valorizzazione dei dipendenti quali figure chiave per lo sviluppo e la sostenibilità futura.

Da questi esempi emerge come non sia sufficiente, quindi, cercare nuovi spazi di visibilità ed utilizzare strumenti di comunicazione trasparente all'interno dei quali seminare le tracce simboliche della propria identità green, ma è necessario promuovere atti concreti che diano testimonianza dell'orientamento scelto. Non si tratta, quindi, di operare secondo un'ottica d'immagine, ma di attivare una prassi coerentemente associabile all'operato d'impresa. La perdita di questa lucidità può trascinare le imprese nella trappola del green washing, un'etichetta attribuita a tutte quelle operazioni che, pur agendo apparentemente in un'ottica green, non sono realmente supportate da una visione coerente di marca.

Un lavaggio verde, insomma, destinato a stingere agli occhi di un osservatore attento ed a svanire presto, non senza conseguenze dal punto di vista della *brand reputation e reliability*²⁶.

Se non preceduta da una reale conversione ad una visione green, qualunque iniziativa isolata tenderebbe, infatti, a minare la credibilità, l'affidabilità della voce della marca, arrivando in alcuni casi addirittura anche a rovinare il rapporto di fiducia instaurato con i propri pubblici (interni ed

²⁵ Ci riallacciamo, in tal senso al contributo, in questo volume, di Qualizza.

²⁶ Oltre ai numerosi decaloghi nati per "scoprire" i casi di greenwashing, la costruzione di un vero e proprio indice di affidabilità delle notizie green (www.greenwashingindex.com) è un'ulteriore dimostrazione della soglia molto alta d'attenzione dedicata al tema e del potenziale impatto negativo sul brand. Sul portale, infatti, gli stessi osservatori/consumatori si rendono protagonisti di una serie di giudizi su iniziative di green communication a carattere internazionale, attribuendo un *green washing index* che varia da *bogus* (fasullo) ad *authentic* (attendibile).

esterni). Potremmo, dunque, affermare che le aree industriali green sono necessariamente sottoposte ad un doppio sforzo di coerenza: interno al loro operato (d.n.a e internal branding) ed esterno verso il territorio di appartenenza (disseminazione sociale ed external branding).

2.4 Il quarto step. Audit a 360° (ascoltare)

Una delle chiavi determinanti che caratterizzano i brand contemporanei è, infine, la loro capacità d'ascolto. Considerato un assioma imprescindibile per le marche contemporanee, soprattutto con l'avvento dei new media²⁷, è ancora, in realtà, uno step non così ampiamente praticato. Coinvolge, infatti, l'intera organizzazione aziendale, culturalmente più incline ad un operato di tipo *top-down* che *bottom-up*.

Nel momento in cui ci si apre all'ascolto, infatti, si deve esser pronti ad accogliere – in modo aperto – suggerimenti e contributi (esterni o interni) e, soprattutto, si deve poi dar misura concreta del loro effettivo impatto, agendo su possibili leve di cambiamento. Si tratta, in concreto, di attivare iniziative sia all'esterno, ma anche all'interno del green brand importando nelle aree industriali le consuete tecniche di analisi di marca che spaziano dalle ricerche field (quali ad es. interviste, questionari e focus group, etnografie di rete) o di tipo desk (ad es. mappature, benchmarking, analisi simbolica dei discorsi di marca).

Queste soluzioni permettono, innanzitutto, di verificare (sia off sia on line) la visibilità e l'efficacia degli step precedenti (come ad es. la percezione dell'identità del green brand; l'awareness ed i ritorni della comunicazione on e off line intrapresa; i feed-back ottenuti sull'operatività) e, nel contempo, di sondare, su un piano più generale, la credibilità delle scelte fatte, in relazione alle aspettative legittime dei vari stakeholder.

Pesa, in questo senso, altresì l'item relativo alla relevance, segnalato in premessa come elemento di base dei brand contemporanei, rileggibile qui secondo l'ottica delle innovazioni green apportate dalla specifica area industriale. La capacità di accogliere le istanze del contesto di riferimento apportando innovazioni significative e rispondenti a precisi bisogni va allora in questa direzione.

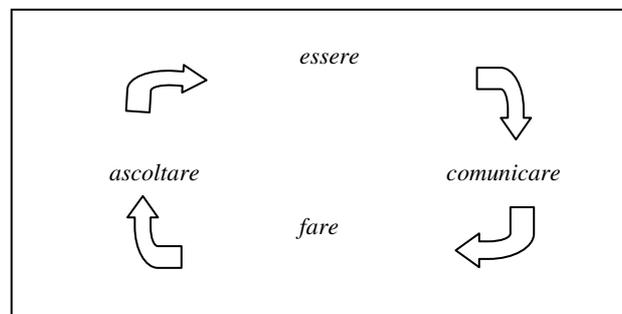
²⁷ Rimandiamo al proposito ad alcune trattazioni tematiche offerte nei seguenti volumi: Sassoon 2012; Moffit, Dover 2012; Franchi, Schianchi 2011; Musso (a cura di) 2011.

Si arriva, così, a poter valutare l'efficacia del progetto di green brand consentendo anche di rilevare possibili scarti competitivi in termini di *green place equity* rispetto ad altre realtà industriali circostanti²⁸.

Le osservazioni tratte dalla messa in pratica di questa quarta fase posso essere utili, nel loro complesso, per monitorare ed eventualmente ricalibrare lo stesso primo step legato al sistema identitario del green brand dell'area industriale; un momento di ulteriore soul-searching che può produrre, di conseguenza, possibili effetti sugli step successivi.

Si attiva, così, quello che potremmo definire un circolo virtuoso fra i quattro step qui delineati, raffigurabile nella *Fig. 1*.

Fig. 1 – Il circolo virtuoso del green brand



Si arriva così a tratteggiare una visione ciclica della costruzione di un green brand, che è alla base dello stesso orientamento green nel suo complesso.

3. Conclusioni. Il green brand quale segno denso

Il percorso svolto in questo saggio ha consentito di mettere in luce un aspetto che riteniamo essenziale per un green brand delle aree industriali: la sua densità. In primo luogo, appare evidente come costruire un green brand costituisca un processo lungo ed articolato, mai compiuto ed in continuo divenire. È, infatti, importante riuscire a gestire e coordinare una

²⁸ Può essere utile a tal fine operare una sorta di comparazione con le tecniche utilizzate per il *Place Branding*. Cfr. Rizzo 2012.

doppia articolazione insita nel d.n.a del green brand, ovvero l'essere a metà strada fra dimensioni immateriali, intangibili e valoriali (intenzioni, visioni, progetti) e quelle più materiche e visibili (comunicazione, operatività, produzione, organizzazione). Un aspetto che ci porta a considerare la densità di questa particolare marca, intesa quale complessità e compresenza di vettori. Si arriva, altresì, a rendere "denso" lo stesso concetto di green brand industriale: da una sostenibilità ambientale e territoriale fino a quella di sostenibilità del capitale umano. Emblematico a questo proposito quello che è stato definito il *modello Luxottica*, considerato apripista per la crescita di iniziative a sostegno della vita e del benessere dei dipendenti (Salomoni 2011). Ci limitiamo, in questa sede, a lanciare solo un'ipotesi per future indagini: rileggere l'orientamento green dei brand industriali come possibile sub-dinamica del welfare aziendale contemporaneo²⁹.

In secondo luogo, la densità del green brand industriale può rischiare di trasformarsi in opacità che va ad ammantare un segno, in realtà, vuoto. Nel corso del saggio abbiamo indicato come altamente auspicabile tra i vari mezzi comunicativi l'utilizzo di un sistema di identità visiva. Vorremmo soffermarci ora su uno dei rischi relativi a tale passaggio che riteniamo essere forse il più delicato fra quelli qui indicati.

Spesso, anche nel mondo commerciale e del business to business, si cade nella trappola di concentrare gli sforzi su un marchio che più che essere una porta d'accesso al mondo di marca, un suo bottone semiotico, si rivela essere solo un orpello grafico o un mero segno di riconoscimento visivo. Come rivela Qualizza nella sua analisi dei distretti industriali italiani, «i tentativi finora realizzati di definire "marchi" distrettuali sembrano prevalentemente concentrarsi sulla funzione di "garanzia" e sulle componenti grafiche e cromatiche, senza alcun accenno alle dimensioni assiologiche ed alle strutture di significato che un discorso di "marca" dovrebbe sottendere» (Qualizza 2006, *op. cit.*) Il suo essere allora un chiaro "segno denso" diviene una sorta di certificato di garanzia di una corretta creazione del green brand. La sua opacità, viceversa, rileva la perdita di tutte le componenti che abbiamo indicato come fondamentali nei vari step: dal sistema identitario alla progettualità strategica, dal piano di comunicazione trasparente all'operatività aperta e credibile, fino alle dinamiche d'ascolto.

Rientra in questa zona d'ombra anche l'uso e – talvolta – l'abuso delle etichette sociali/ecologiche/sostenibili³⁰, segni importanti di riconoscimen-

²⁹ Il quadro più complesso a cui ci riferiamo è rintracciabile ad esempio in Ferrera, Maino 2011.

³⁰ Tra le certificazioni principali – della famiglia delle ISO – ricordiamo la Emas, certificazione europea di gestione, che considera i processi aziendali e altri fattori esterni come la scelta dei fornitori; la Ecolabel, certificazione di prodotto, che tiene conto delle risorse utilizzate nella produzione, distribuzione e nel post-consumo.

to di una fabbricazione svolta secondo criteri socialmente responsabili, ma la cui efficacia è spesso a rischio. La crescita rapida di certificati a livello europeo ed internazionale innesta, infatti, un problema relativo alla valutazione dell'efficacia delle etichette sociali. Lungi dal volersi addentrare in un campo assai tecnico e lontano dalle nostre competenze, ci preme qui sottolineare la portata ai fini della costruzione di un efficace green brand per le aree industriali. La diffusione dell'incertezza delle certificazioni ha addirittura posto paradossalmente il problema non tanto di denunciare quelle false, ma di affermare l'attendibilità di quelle vere.

Singolare, a questo proposito, la "denuncia" di *Mapei*, maggior produttore mondiale di adesivi e prodotti chimici per l'edilizia, che ha attivato la campagna "non mi invento le certificazioni". Come dichiara Giorgio Squinzi, amministratore unico di *Mapei SpA* nel suo editoriale del bimestrale aziendale da titolo emblematico *Sfida sul green. Certificare sul serio*: «per Mapei lavorare in questa direzione è sempre stata una questione di stile e non di moda. Noi come gruppo siamo a favore solo di quelle certificazioni rilasciate da istituti seri, riconosciuti internazionalmente, tramite procedure consolidate e accettate a livello internazionale [...]. Sono fermamente convinto che gli sforzi delle aziende nella direzione della sostenibilità devono essere portati avanti con serietà e certificati in modo trasparente. Le parole in questo campo non valgono nulla. Per questo Mapei non cambia colore seguendo le mode del momento, per questo rimane un esempio di stile e mantiene il blu come colore sociale: il colore pulito ed elegante che la contraddistingue da sempre nel mondo dell'edilizia come sinonimo di sicurezza, trasparenza ed affidabilità» (Squinzi 2010).

Il marchio di un'area industriale a vocazione green deve quindi essere non solo immediatamente visibile e riconoscibile come verde (scelto non a caso il più delle volte come colore sociale emblematico dell'identità visiva di questo settore), ma anche essere un denso ed efficace segno di sintesi discorsiva di tutto il portato simbolico e progettuale sottostante: essere un brand verde per d.n.a.

Inventare lo spazio di una green factory

di Gabriele Qualizza

Introduzione

L'idea dell'architettura degli ambienti di lavoro come forma di comunicazione non è nuova: basta pensare all'attività dell'architetto Peter Behrens, direttore artistico del colosso industriale AEG tra il 1907 ed il 1914.

Oggi tuttavia questa idea viene portata alle estreme conseguenze, fino a trasformare l'edificio in un supporto mediatico per la trasmissione dei messaggi. Come suggerisce Massimiliano Fuksas, «la facciata non è più una facciata: diventa uno schermo, cioè un luogo di informazione» (Cfr. Oddo).

Ci sembra emblematico, a questo proposito, il caso della *Torre Agbar* a Barcellona, quartier generale della società delle acque della capitale catalana (Panizza 2001, pp. 44-51; Paganelli 2006, pp. 10-19). Disegnato da Jean Nouvel, l'edificio è costruito nel pieno rispetto dei più avanzati criteri di sostenibilità ambientale, in coerenza con la filosofia aziendale¹.

Il dato più interessante è tuttavia un altro: la sovrapposizione tra istanze green e l'enfasi sulle valenze comunicative dell'involucro esteriore, che si caratterizza per le forme inconsuete, fortemente iconiche, quelle di un geyser che irrompe dalla terra e s'innalza nel cielo.

Tale soluzione rappresenta di per sé un elemento informativo, capace di richiamare l'attenzione sull'ambito di attività in cui opera l'azienda.

Comunque l'edificio "parla". Ad ogni ora del giorno ed in diverse maniere: la costruzione è rivestita infatti da una pelle multicolore ispirata a Gaudì, che di notte s'illumina e dà spettacolo componendo onde, disegni,

¹ Segnaliamo i più importanti: 4.500 finestre concepite per favorire la ventilazione naturale e far entrare negli interni il massimo possibile di luce solare, riducendo il consumo energetico; nessun utilizzo di materiali contenenti formaldeide, amianto e piombo; riduzione della temperatura dell'edificio grazie alla camera d'aria formata dall'involucro "a doppia pelle"; utilizzo di gas refrigeranti che non contengono CFC; riduzione dei consumi idrici per applicazioni secondarie (es.: pulizia dei pavimenti), mediante approvvigionamento da falde freatiche. Info: <http://www.torreagbar.cat>.

messaggi testuali, in un pirotecnico gioco di forme e di colori. L'edificio perde insomma il suo volume (Corbellini 2000, pp. 10-17): lascia in secondo piano quella che è la sua funzione principale (ospitare uomini ed opere nel proprio seno) e si fa mosaico piatto, sistema di caselle, supporto pubblicitario, superficie senza spessore (Virilio 2000, pp. 7-8). È il trionfo della logica del media building. Come spiega Toyo Ito, «l'architettura contemporanea deve essere un mezzo per adattare l'uomo all'ambiente dell'informazione. Deve agire come una forma estesa della pelle, sia in rapporto alla natura, sia in rapporto all'informazione. Oggi l'architettura deve essere un abito mediale» (Ito 1998, p. 28). Riconosciamo in queste parole l'esito di quel «processo di vetrinizzazione del consumo e della società» (Codeluppi 2000, p. 195) che si è continuamente sviluppato nel corso degli ultimi secoli: una prospettiva che sottende «l'idea della vita come messa in scena [unico rimedio] all'anomia della società occidentale, all'apparente debolezza dei rituali programmati da istituzioni e autorità unanimemente riconosciute» (Tirelli 2001, pp. 74-77). La vetrinizzazione trasporta gli ambienti di lavoro dal piano fisico della produzione al piano simbolico della seduzione: l'obiettivo non è più produrre degli oggetti, che si mettono in luce per le loro funzionalità e per le loro prestazioni (produrre, cioè *pro-ducere*: portar fuori, estrarre, mettere in vista le potenzialità implicite nella materia), ma sedurre, esibire il lavoro come semplice spettacolo (*se-ducere*, cioè trarre in disparte, far deviare dalla propria strada, mediante una strategia di spostamento). Parafrasando Baudrillard, la fabbrica muore come realtà e si riproduce come illusione (Baudrillard 1980, p. 98), gioco di specchi, movimento obliquo e laterale, racconto di segni sviati dal proprio senso e dal proprio destino. Pura superficie. Distrazione. Come conseguenza del trionfo del media building, l'edificio industriale, trasformato in abito mediatico, "perde" in qualche modo il suo carattere di fisicità, diventa sempre più leggero e trasparente, si sposta verso dimensioni di tipo narrativo, assomiglia sempre più ad un dispositivo teatrale: un luogo in cui lo spettacolo della produzione (merci o servizi) viene offerto allo sguardo e messo in scena.

L'esito di questo percorso non è già scritto, per fortuna. Il rischio è l'effetto *Truman Show*, la disneyficazione degli spazi del lavoro e l'approdo ad una sorta di *reality factory*: un ambiente retto da un sottile meccanismo di condizionamento, ove ciascuno è al tempo stesso attore e spettatore, osservatore ed osservato. L'alternativa è il *living space*, un luogo d'incontro tra generatori di idee, nel quale sviluppare un atteggiamento esplorativo e sperimentale: l'ambiente di lavoro come opera aperta, non condizionata dall'ossessione della norma e del controllo. Un contesto di relazione, capace di riavvicinare gli spazi del lavoro ai luoghi della vita.

1. Costruire lo spazio abitandolo

È in questo contesto, segnato dall'attenzione quasi spasmodica per le valenze comunicative dei luoghi di lavoro, che entra in gioco il tema della qualità ambientale del processo produttivo e dell'impresa: si comprende che questo elemento – oltre ad apportare un considerevole beneficio in termini di sostenibilità – può diventare parte integrante di una strategia volta a migliorare la reputazione di cui gode l'azienda agli occhi dei suoi stakeholders². È grazie a questa spinta che diventano familiari anche al grande pubblico i percorsi di certificazione ambientale secondo le norme internazionali della serie UNI EN ISO 14.000, oppure in base alla registrazione, a valenza europea, EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) o, infine, riferiti alla metodologia LCA (*Life Cycle Assessment*).

Tali strumenti certificano che tutto il processo produttivo «viene svolto secondo criteri di rispetto dell'ambiente» (Pellizzoni, Osti 2003, p. 206). Importanti indicazioni in tema di edilizia sostenibile vengono inoltre dalla Direttiva Europea sull'efficienza energetica degli edifici (EPBD: *Energy Performance Buildings Directive*), dalla norma UNI EN 15251, che definisce i criteri per la progettazione dell'ambiente interno e per la valutazione energetica degli edifici, così come da protocolli di certificazione globale quali il LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), che si propone di valutare l'edificio in tutti i suoi aspetti e in tutte le fasi del ciclo di vita³. Più in generale, si accentua la consapevolezza che la qualità degli artefatti (es.: organizzazione degli spazi, temperatura, illuminazione, rumore e qualità dell'aria) può influire sui soggetti, traducendosi in performance di livello più elevato e in un incremento della soddisfazione dei dipendenti⁴. Si moltiplicano, dunque, gli sforzi tesi a raccordare le caratteristiche fisiche degli edifici ad un concept coerente con gli obiettivi di business e con i valori chiave dell'impresa, secondo un'ottica di *marketing aesthetics* (Schmitt, Simonson 1997), la quale estende agli ambienti di lavoro la logica affermata da tempo nei *flagship store* e nei negozi monomarca: l'attenzione si focalizza, in particolare, sulla opportunità di orchestrare in maniera coerente gli stimoli sensoriali, per definire specifiche atmosfere, in grado, da un lato, di materializzare i valori aziendali, offrendo una rappresentazione tangibile del brand, ma anche, dall'altro lato, di influire sul benessere e sulla motivazione dei dipendenti, incrementando il livello di commitment (Bitner 1992, pp. 57-71; Cietta 2007, p. 6).

² Cfr. in questo volume il contributo di Musso, Sala, pp. 208-226.

³ Ringrazio per queste indicazioni il dott. Luciano Martinelli, titolare di Econsulting, studio professionale operante nell'ambito della consulenza ambientale.

⁴ Per un quadro d'insieme delle ricerche relative a questi temi, cfr. Bonaiuto, Bilotta, Fornara 2004; Mccoy 2002, pp. 443-60.

Emblematico a questo proposito è il call center di *Vodafone*, aperto recentemente ad Ivrea in quello che un tempo era lo stabilimento industriale *Olivetti*. L'ambiente di lavoro è stato integrato con degli "abbeveratoi sensoriali" (Fiorenza, Roj, a cura di, 2000, p. 69), allo scopo di tenere viva la percezione del proprio corpo da parte degli operatori, impegnati per più ore in mansioni ripetitive, che privilegiano il senso dell'udito: le postazioni sono dunque ospitate in un grande e coloratissimo open space. Accanto al call center è stata inoltre inserita una area lounge, dedicata al ristoro e al relax, caratterizzata da ampi spazi, arredo informale ed illuminazione appropriata (Bottinelli 2006).

Fig. 1 – Atmosfera degli ambienti di lavoro: dimensioni sensoriali

Dimensione Sensoriale	Descrizione
<i>Vista</i>	<i>Colore degli interni e dell'arredamento Illuminazione Materiali utilizzati Architettura interna Elementi decorativi Disposizione di mobili, scaffali, scrivanie</i>
<i>Tatto</i>	<i>Materiali utilizzati per le strutture e per l'arredamento Temperatura e tasso di umidità dell'aria</i>
<i>Udito</i>	<i>Rumori generati dal lavoro d'ufficio (telefono, stampanti, fotocopiatrici) Eventuale presenza di musica in sottofondo (radio, cd, colonna sonora ad hoc) Rumore di calpestio (legno, marmo, linoleum) Presenza/assenza di pareti fonoassorbenti</i>
<i>Gusto</i>	<i>"Evocato" in forma di sinestesia (es.: il "sapore" del successo) presente nell'area caffè e nell'eventuale spazio cucina interno alla azienda.</i>
<i>Olfatto</i>	<i>Odori artificiali (es.: colla, inchiostro, specifiche profumazioni) Odori naturali</i>

Da queste sperimentazioni vengono indicazioni suggestive, ma ancora parziali: l'impatto che un progetto di design può esercitare sul vissuto degli utenti rimane in larga parte inesplorato. La ragione di questo limite risiede

nell'impianto comportamentista di questi approcci, che focalizzano l'attenzione sulle risposte sollecitate dagli stimoli presenti in un determinato ambiente, ma omettono di integrare come componenti attive proprio le persone che si muovono all'interno dello stesso ambiente.

L'apporto di altre discipline, come la sociologia, l'antropologia e la semiotica, consente invece di considerare l'ambiente da una diversa prospettiva: non più come stimolo fisico, ma come costruito personale, nel quale la dimensione sociale svolge un ruolo altrettanto importante di quella spaziale (Aubert-Gamet, Cova 1999, pp. 37-45). In altri termini, gli esseri umani producono lo spazio abitandolo. La struttura di un edificio industriale va dunque ripensata: non più come space – anonimo insieme di coordinate fisiche, puro incrocio di mobilità e di traiettorie, semplice contenitore e "quinta di palcoscenico" – ma come place, un luogo che prende forma nella misura in cui è vissuto, raccontato, abitato, riuscendo a catalizzare intenzioni, esperienze, comportamenti (Tuan 1978, pp. 92-129; La Cecla 2008).

Ciò consente di trovare anche una diversa e più evoluta chiave di accesso alla qualità ambientale nei contesti di lavoro, svincolandola dal mero rispetto delle normative vigenti e dalle consuete definizioni di carattere ergonomico, entrambe risolte – riduttivamente – in misurazioni riferite a parametri determinati a priori. L'obiettivo diventa un altro: valutare la possibilità di un'esperienza di benessere a tutto campo, che coinvolga componenti relazionali, simboliche e sensoriali. È quanto ci proponiamo di fare con questo contributo che utilizza la metodologia degli studi di caso per identificare orientamenti emergenti ed opportunità di cambiamento⁵.

In particolare, intendiamo focalizzare l'attenzione su quattro percorsi, variamente intrecciati ed apparentati fra loro, ciascuno dei quali mette in luce un diverso modo di interpretare la qualità ambientale degli artefatti architettonici e dei processi produttivi.

2. Dalla fabbrica al teatro

Il primo percorso accompagna il passaggio dalla *mass production* alla *mass customization* e si caratterizza per la trasformazione della fabbrica in una sorta di spettacolo teatrale, nel quale vengono enfatizzate logiche di piena visibilità e di trasparenza assoluta dei processi.

In questo contesto la qualità ambientale, non più intesa come insieme di obblighi giuridici e di vincoli da rispettare, dilata i propri orizzonti: offre lo spunto per introdurre nelle imprese sofisticati strumenti di innovazione gestionale, fino a diventare parte integrante delle strategie di comunicazione

⁵ Per una più ampia ed approfondita analisi di questi temi, cfr. Qualizza 2010.

sviluppate dalle imprese⁶. È tuttavia un passaggio delicato e non privo di rischi: la sensazione è che a volte la declamata sensibilità green resti confinata entro il territorio dell'immagine, cioè in un contesto del tutto svincolato dai comportamenti produttivi, economici, sociali ed ambientali dell'impresa⁷. L'avvio è offerto dal nuovo sistema della produzione snella, che richiede una crescente attenzione per i temi ambientali, imponendo la riduzione degli scarti di lavorazione, dei tempi di attesa, delle ridondanze e delle movimentazioni inutili: dalla definizione di un nuovo *layout* all'interno della fabbrica si passa – come logica conseguenza – alla ricerca di più dinamici rapporti con le altre aree della organizzazione, in coerenza con la visione per processi e con il *Total Quality Management*⁸. La trascrizione dei nuovi modelli organizzativi in artefatti prevede dunque che gli uffici amministrativi e di progettazione siano collocati il più vicino possibile all'area del *manufacturing* ed ai magazzini, allo scopo di allineare le diverse fasi del processo logistico, progettuale e produttivo, ottimizzando i flussi comunicativi interni all'azienda: il risultato è un mondo lavorativo caratterizzato da percorsi brevissimi.

Emblematico di questo approccio è il nuovo *plant* aperto a Lipsia dalla *Bmw* (2004)⁹: disegnato da Zaha Hadid e Patrik Schumacher, è concepito come spettacolare rappresentazione del concetto di comunicazione, attorno al quale ruota tutta la "filosofia aziendale" (Schumacher 2004, pp. 47-51; Boglione 2005, p. 92). L'edificio centrale, che ospita gli uffici, i laboratori e le aree per i controlli di qualità, nonché la mensa, la caffetteria ed altri spazi di socializzazione, è il "cuore" dell'intero complesso, una sorta di "svincolo" per tutte le attività realizzate nel *plant*: qui transitano gli operatori, che accedono all'area dedicata al *manufacturing*; qui convergono, per poi tornare a separarsi, i flussi relativi al trattamento delle scocche, alla verniciatura e all'assemblaggio. Da un punto di vista scenografico, l'elemento più signi-

⁶ Cfr. a questo proposito le analisi ed i contributi riportati in Cavallo (a cura di) 2008.

⁷ Cavallo, a cura di, *op. cit.*, pp. 91-107.

⁸ *Total Quality Management*: è un nuovo paradigma organizzativo e gestionale, in larga misura ispirato al modello dell'industria giapponese (produzione snella), che prevede che tutta l'attività (progettazione, produzione e distribuzione) venga riorganizzata secondo la logica a flusso dei processi. Più che una tecnica manageriale, è l'espressione di una nuova "filosofia" industriale, basata su valori di fondo, come l'orientamento al cliente, la visione per processi, il miglioramento continuo, la valorizzazione delle risorse umane.

⁹ Info: <http://www.bmw-werk-leipzig.de>. Il *plant*, che ha ottenuto la registrazione E-MAS e che si appresta ad ospitare la produzione di autovetture a trazione elettrica ed ibrida, applica il concetto della sostenibilità in tutte le sue sfaccettature, ben al di là dei limiti di legge. Non solo la flessibilità della struttura riduce l'impatto ambientale in caso di ampliamento, ma sono state introdotte numerose misure compensative, come gli oltre cento ettari di superficie verde che circondano lo stabilimento, offrendo un habitat naturale per numerose specie animali e vegetali.

ficativo è il lento e silenzioso movimento dei nastri sospesi a mezz'aria, che attraversano l'area centrale degli uffici, trasportando scocche e veicoli.

Ufficialmente, l'intento è quello di facilitare l'integrazione fra i dipendenti e la commistione fra le diverse funzioni aziendali, mettendo visivamente in rapporto quanti operano nel manufacturing e quanti sono impegnati negli uffici. Ciò non toglie che, a dispetto dal carattere chiuso e monocorde dell'involucro, l'interno dell'edificio assomigli a una grande "vetrina": un «palcoscenico dove lo spettacolo della merce è organizzato con massima cura e chirurgica precisione» (Schumacher, *op. cit.*). La necessità di accorciare i percorsi travalica dunque il perimetro delle esigenze pratiche e logistiche, per caricarsi di valenze simboliche: l'ideologia dello sguardo si abbina in questo caso all'elastica duttilità dai nuovi materiali, che impongono ai progettisti slanci, gesti e movimenti spettacolari.

L'imperativo è rendere permeabili allo sguardo e transitabili le diverse aree dell'azienda, abolendo ogni distanza tra l'osservatore e l'osservato: è l'approccio sviluppato nella *Gläserne Manufaktur*, realizzata a Dresda dalla *Volkswagen*¹⁰, una sorta di "cattedrale", dedicata alla costruzione di veicoli di alta gamma come la Phaeton.

Visto dall'esterno, l'edificio – rivestito di vetro da ogni lato e circondato da una superficie di 50mila metri quadrati attrezzata ad area verde con laghetti e giardini – si propone come simbolo di trasparenza e di osmosi con l'ambiente esterno, assorbendo i riflessi e le risonanze spaziali della città vicina¹¹. L'interno è una fabbrica ecologica, silenziosa ed elegante: i pavimenti dello stabilimento sono rivestiti in foglie d'acero canadese, mentre le pareti di vetro lasciano filtrare la luce del sole. L'impianto di illuminazione, recentemente rinnovato, consente una riduzione pari al 40% del consumo energetico, con un risparmio di 250 tonnellate di CO₂ all'anno. Per ridurre al minimo i rumori, sono stati eliminati i compressori, sostituiti da trapani elettrici. Squadre di operatori, abbigliati con tute di colore bianco, effettuano le operazioni di assemblaggio dell'autovettura, trasportata silenziosamente attraverso le varie stazioni del processo produttivo: il concetto di base è trasformare la tecnologia in supporto per l'intelligenza e l'abilità delle persone, riducendo lo sforzo fisico e restituendo spazio alla manualità nelle operazioni che richiedono cura del dettaglio e precisione.

¹⁰ Info: <http://www.glaesernemanufaktur.de>. Vedi anche Biasi 2002.

¹¹ Si tratta di uno stabilimento di assemblaggio: il trasporto di componenti e semilavorati è assicurato da veicoli a basso impatto ambientale, che collegano il centro logistico, situato alla periferia della città, con la fabbrica, collocata a breve distanza dal centro storico. All'esterno, vengono utilizzate speciali lampade ai vapori di sodio, in modo da non disturbare gli insetti del vicino giardino botanico. Per proteggere gli uccelli dalla facciata di vetro, l'edificio è circondato da sei altoparlanti, che emettono segnali sonori corrispondenti al canto di nove diverse specie di volatili, suggerendo che questo territorio è già "presidiato".

Ma soprattutto, in coerenza con le più evolute logiche di marketing, il processo produttivo viene trasformato in un'esperienza (Pine, Gilmore 2000), con la quale il pubblico è chiamato ad interagire: la fabbrica accoglie infatti gruppi di visitatori, che pagano un biglietto d'ingresso – come per qualsiasi attrazione turistica – per poter osservare in presa diretta la realizzazione delle autovetture. Lungo il percorso di visita si snodano molteplici installazioni multimediali che offrono informazioni dettagliate sul processo produttivo e consentono di partecipare ad un'esperienza di guida virtuale. Ma non basta: il sito ospita un bar-ristorante aperto al pubblico, una panoramica terrazza caffè posta alla sommità dell'edificio, spazi per conferenze, rassegne musicali e concerti, vivacizzati da un ricco calendario di proposte ed iniziative. Il risultato è una sorta di museo vivente dell'autovettura: gli apporti combinati di una geometria della trasparenza e di un'ideologia dello sguardo suggeriscono che questa fabbrica è fatta per essere vista. È dunque un monumentale dispositivo teatrale, realizzato con il sottile proposito di convincere gli individui che «essi esistono essenzialmente attraverso le immagini che danno di se stessi o che si fanno di loro» (Augé 1999, p. 92). Tutto è predisposto perché chi si muove all'interno degli ambienti (lavoratore o visitatore esterno) si senta al tempo stesso spettatore e parte attiva dello spettacolo, provi un'esperienza insieme di piacere e di spaesamento: lo scenario isola ed avvolge il singolo individuo, che, recluso in un universo improbabile e trasformato in una monade galleggiante, vaga di attrazione in attrazione (Auricoste 1991, pp. 15-23).

Una "fabbrica" così concepita finisce insomma per appartenere all'ordine creato dalle «eterotopie della compensazione» (Foucault 1986, pp. 9-17): l'attenzione per l'ambiente viene proiettata sul piano dell'immaginario, in un terreno nel quale il confine con la logica del giardino, rappresentazione terrena dell'Eden inaccessibile, e soprattutto con quella del parco a tema, astratto e decontestualizzato spazio del gioco e del divertimento, è molto sottile, quasi impercettibile. Il risultato è un sistema chiuso, autarchico, purificato da ogni possibile conflitto, un luogo di distrazione, in cui il confine tra il vero e il falso si assottiglia sempre più, basato su «una condizione di equilibrio entropico, che esclude per principio ogni sbocco sull'altrove» (Auricoste, *op. cit.*, p. 23).

3. Factory Reloaded

Il secondo percorso si incentra su vecchie strutture industriali che vengono trasformate da interventi di restauro conservativo e di riqualificazione. Spazi che originariamente avevano funzione di stazioni, magazzini, stabilimenti di produzione, si offrono oggi come contenitori ideali per ospitare

musei, mostre di arte contemporanea, installazioni di grandi dimensioni, eventi mediatici e sonori (Pilati 2006, pp. 68-75). Il pensiero corre subito ad esempi eloquenti, come l'*Arsenale* di Venezia, trasformato in sede delle *Biennali* di architettura e di arte contemporanea, o come la *Tate Modern* di Londra (Boglione 2000, pp. 89-91), il *Caixa Forum* di Barcellona e lo *ZKM, Centro per l'Arte e i Media* di Karlsruhe, ambienti espositivi ricavati da spazi ex-industriali. Soluzioni di questo tipo sono ricche di suggestioni, ma rischiano ogni volta di tramutare i contenitori in "relitti" sottratti allo scorrere del tempo, silenziose testimonianze del naufragio della civiltà industriale (Bucci 2007, pp. 69-71). Qui vorremmo invece mettere in luce la possibilità di una "riscrittura creativa" degli spazi: un'operazione che li riporti in vita, senza necessariamente cristallizzarli in un ruolo di tipo museale. Indicazioni in questo senso vengono dallo stabilimento *Fiat Lingotto* di Torino, che oggi assume le sembianze di uno spazio ibrido, atto ad ospitare centri direzionali ed attività di ricerca, fiere e convention aziendali, manifestazioni artistiche, aule universitarie, attività commerciali. Si possono citare anche il complesso industriale dismesso di Duisburg Nord, nel cuore della Ruhr, trasformato in un originale parco pubblico, che gioca sul contrasto tra il verde della natura ed i colori metallici dei vecchi forni, del gasometro, delle torri di raffreddamento¹², oppure l'ex fabbrica di liquori della *Carpano* a Torino, convertita in uno spazio polifunzionale (Eataly), che si propone di offrire il meglio dell'enogastronomia italiana, ispirandosi a criteri di sostenibilità, responsabilità e condivisione¹³.

Ci sembra tuttavia particolarmente interessante, anche per le forti implicazioni di carattere green, l'esperimento realizzato a Padova da *Schüco Italia*, consociata italiana dell'omonimo gruppo tedesco, leader mondiale nel campo dei sistemi in alluminio, acciaio, PVC e nelle tecnologie solari per l'involucro edilizio¹⁴. Nell'individuare la nuova sede, che funge anche da polo logistico a livello nazionale, l'azienda si è proposta di creare un luogo che rendesse tangibili i concetti base della vision aziendale, riassunti nel motto "Energy2: Saving Energy - Generating Energy". Da qui è nata l'idea di riconfigurare un'area già costruita, privilegiando un intervento che non si concretizzasse nel consumo di ulteriore territorio. Si è dunque deciso di trasformare un vecchio fabbricato industriale, applicando a questo le avanzate soluzioni messe a punto da *Schüco* nel campo delle energie rinnovabili e degli involucri edilizi. Il risultato è un edificio trasparente e luminoso: una struttura che respira, come un essere vivente e che è in grado di autoalimentarsi, producendo l'energia necessaria al proprio sostentamento.

¹² [Http://www.landschaftspark.de](http://www.landschaftspark.de); vedi anche Tagliaferri 2006, pp. 260-267.

¹³ [Http://www.eatalytorino.it](http://www.eatalytorino.it). Cfr. anche Fabris 2008, pp. 314-315.

¹⁴ [Http://www.schueco.com/web/it/unternehmen/schueco/schueco-italia/nuova-sede](http://www.schueco.com/web/it/unternehmen/schueco/schueco-italia/nuova-sede). Vedi anche AA.VV., 2010.

Dinamico nelle forme, nei percorsi, nei rapporti tra le parti, il complesso trasmette un'immagine viva e in evoluzione dell'azienda. Al vecchio fabbricato è stata affiancata una palazzina di nuova concezione, destinata a spazio espositivo ed a centro direzionale, i cui volumi si armonizzano con quelli già esistenti, in modo da consentire una lettura unitaria dello stabilimento. Il fulcro dell'intero complesso, progettato dallo *Studio di Architettura B+B Associati*, è rappresentato dall'area verde ricavata tra il corpo di nuova costruzione ed i vecchi capannoni: il nucleo è dunque un vuoto e non un pieno, un giardino e non un volume costruito, in coerenza con la decisione di porre la natura al centro del progetto. All'interno la nuova sede offre accesso ad un ampio set di servizi: showroom, workstation tematiche, pensatoi per la riflessione ed il lavoro di concetto, spazi per i lavori di gruppo e le riunioni, centro prove, officina prototipi, magazzini automatizzati, aree break per il relax. Gli spazi sono luminosi e confortevoli, le forme pulite ed essenziali, in coerenza con l'obiettivo di ridurre gli sprechi, che è parte integrante della filosofia aziendale. L'edificio coniuga la qualità del disegno architettonico ed il benessere delle persone con l'efficienza energetica, attestata dalla certificazione in classe "A". Si segnalano, nelle facciate di sud-est e di sud-ovest, le finestre a tutta altezza, dotate di vetrocamera ad alte prestazioni e munite di una particolare schermatura, costituita da micro lamelle frangisole che si attivano al superamento di un determinato valore di soglia dell'irraggiamento sulla superficie esterna. Ma la scommessa più avvincente è legata alla possibilità di affrontare il problema energetico non solo in termini di risparmio, ma anche di produzione dell'energia necessaria al fabbisogno dell'edificio: la struttura infatti è riscaldata mediante una pompa di calore geotermico supportata da impianti solari termici, è rinfrescata con un sofisticato sistema di *solar cooling*, è resa autosufficiente grazie all'energia prodotta dai pannelli fotovoltaici posti sul tetto ed integrati nelle facciate. A ben vedere, è improprio e riduttivo definire questa operazione come un intervento di riqualificazione ambientale: si tratta piuttosto di una vera e propria "fecondazione", che riporta a nuova vita uno spazio industriale, conferendogli un'importante valenza comunicativa e simbolica, quale tangibile rappresentazione dell'impegno dell'azienda sul fronte della sostenibilità ambientale. Ma non basta: il tema del "riciclo/riuso" degli edifici industriali mette in luce il delicato rapporto tra spazio e tempo nelle strutture architettoniche. Oggi infatti va in frantumi la tradizionale successione di passato, presente e futuro, per cui ci troviamo di fronte ad uno spazio-sandwich, stratificato in base alla velocità dei mezzi di comunicazione utilizzati (Manzini 1990, p. 19). Il risultato è la crescita disordinata di aree produttive del tutto avulse dall'ambiente circostante: spazi evanescenti e liquidi, in continua trasformazione. La progettazione di un edificio industriale è chiamata a farsi carico di questi temi. Da un lato, individuando

forme e materiali capaci di assicurare valore nel tempo o, comunque, un declino dignitoso a ciò che cessa di esercitare la funzione per cui è stato costruito (Manzini, *op. cit.*, pp. 162-179). Dall'altro lato, mettendo a fuoco l'opportunità di anticipare forme di possibile rivisitazione e riutilizzo degli spazi dedicati alla produzione industriale: una seconda vita dell'edificio, destinata a mettere in luce possibilità inespresse, diverse da quelle per cui era stato inizialmente pensato¹⁵.

4. Le nuove "fabbriche" dell'immateriale

Il terzo percorso ci porta nel vivo dell'economia informazionale, una prospettiva che pone l'accento sulla dimensione simbolica e sull'immaginario, intesi come componenti strutturali del valore dei prodotti e dei servizi offerti. Vedono la luce in questo contesto nuove realtà produttive che potremmo identificare con l'etichetta di "officine creative" o di "fabbriche dell'immateriale": agenzie di pubblicità, media companies, attività di consulenza manageriale, aziende operanti nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Tali organizzazioni hanno in comune staff contraddistinti da una notevole apertura mentale e da una forte attitudine al problem solving, caratteristiche alimentate dall'accesso costante a un'ampia rete di conoscenze condivise.

In teoria, sarebbe logico apparentare queste situazioni al contesto del lavoro d'ufficio: in realtà, più che di terziario avanzato, sembra corretto parlare a questo proposito di forme di neo-artigianato, che si sviluppano – in chiave digitale – in uno scenario di "fiction economy" o di "economia cognitiva". Oggi infatti il lavoro si "mentalizza": relega in secondo piano la produzione di oggetti fisici, per enfatizzare l'elaborazione di simboli, concetti astratti, modelli e schemi concettuali. Anche il prodotto industriale diventa una sorta di "semilavorato", che – una volta uscito dalle linee di produzione – chiede di essere completato mediante un processo di valorizzazione simbolica. La catena del valore si estende quindi oltre i confini della tradizionale impresa manifatturiera, integrando al proprio interno attività di design, marketing, comunicazione: il processo produttivo finisce per comprendere situazioni che sulla carta appartengono all'economia dei servizi¹⁶. Meglio ancora: i prodotti della fiction economy non hanno soltanto una forte componente immateriale, ma diventano essi stessi forme indefinite, supporti materiali per immagini, significati, narrazioni: merci-lifestyle (si pensi allo spremiagrumi di *Philippe Starck*), che chiedono di essere tra-

¹⁵ Su questi temi, cfr. Morozzi 1998.

¹⁶ Per queste considerazioni cfr. Cietta 2007; Rullani 2004.

sformate in discorso e racconto mediante la cooperazione di un ampio sistema di interpreti e di attori (Carmagnola 2006, p. 24).

Le strutture in cui si svolgono queste attività di "rifinitura simbolica" – le fabbriche dei "creativi" – coincidono spesso con grandi open space, situati in contesti *branché* (da *branche*, ramo in francese): si tratta di location capaci di "pescare" stimoli e suggestioni provenienti dal territorio, dall'ambiente circostante, ma soprattutto dall'immaginario.

Tali spazi espandono al proprio interno le aree d'interazione, dedicate alla comunicazione e all'incontro interpersonale (Vinelli 2002, p. 12): una strategia sempre più diffusa, che porta a trasformare queste "officine" «da luoghi di produzione in luoghi di incontro tra generatori di idee» (Vercelloni 2002, pp. 27-33), dato che il lavoro vero e proprio può essere svolto anche altrove, a casa propria oppure in viaggio.

Questi ambienti suggeriscono un'impressione caotica dal punto di vista organizzativo, anche se un numero crescente di imprese riesce a prosperare proprio in una condizione di questo tipo: instabile ed imprevedibile, ma anche aperta a maggiori opportunità per innovare e sviluppare nuove direzioni strategiche (cfr. Stacey 1996). In queste stanze si sperimenta per certi aspetti un nuovo modello umano, a metà strada tra l'homo faber e l'homo ludens: il tradizionale confine tra lavoro e gioco sembra del tutto abolito.

Alla base vi è l'idea che il lavoro non sia contabilizzabile come una merce qualunque e che «si debbano recuperare dimensioni ludiche, artistiche e contemplative del fare» (Pellizzoni, Osti, *op. cit.*, p. 221). Si definisce così una nuova etica del lavoro, volta a correggere la visione di un attore economico esclusivamente votato alla massimizzazione del proprio interesse: ci si aspetta che il lavoro sia interessante e divertente, fino a diventare una forma di autorealizzazione e di espressione di sé¹⁷. Questa nuova etica è coerente con un approccio *eco-friendly*: prende le distanze da una visione puramente strumentale della natura, dall'exasperata tensione alla crescita, dalla mania per l'efficienza e per l'incastro ossessivo dei tempi.

Alla luce di questa prospettiva, l'ambiente di lavoro diventa una sorta di *third place*, un luogo intermedio tra casa ed ufficio. Ove incontrare altre persone, conversare ed interagire, mettere in comune conoscenze ed informazioni, condividere emozioni ed intuizioni (Oldenburg 1999). Come in un coffee shop *Starbucks*.

A questa logica – con un'eccentrica ed originale impronta green – si ricorda anche *H-Farm*, primo incubatore privato d'impresе hi-tech in Italia,

¹⁷ Si parla a questo proposito di *labourtainment*, una formula che coniuga le dinamiche tradizionali del mondo del lavoro (labour) con varie situazioni legate all'area del divertimento e dell'intrattenimento (entertainment). Tramontata l'etica protestante del "Beruf", il lavoro viene percepito come un hobby, un'occasione di socializzazione e di crescita personale. Cfr. Van Meel, Vos 2001, pp. 322-334.

con sede nella Tenuta Ca' Tron a Roncade, in provincia di Treviso: un vero e proprio villaggio immerso nel verde, tra campi e cascine, ma a pochi minuti dall'aeroporto Marco Polo di Venezia, in perfetto stile glocal.

Gli uffici e le attività hanno sede in un rustico ristrutturato. Una scelta non casuale: l'implicito sottointeso è che la struttura fisica influenzi notevolmente la creatività, coniugando la produttività con il benessere fisico delle persone che lavorano in azienda. Attorno alla sede di *H-Farm* si scorgono altre cascine, separate da lembi di terra coltivata. Nessun capannone industriale: soltanto aria e natura, profumi di campagna, colori che cambiano al variare delle stagioni. La location è un potente "abbeveratoio sensoriale" per gli *h-farmers*, soggetti abituati ad interagire tutto il giorno con pixel, memorie digitali, atomi d'informazione, immagini di sintesi: durante la bella stagione questi possono lavorare anche all'aperto, seduti sulle panchine o sull'erba, grazie alla tecnologia wifi presente in tutti gli spazi aziendali. Nello stesso giardino vengono inoltre organizzati, nei mesi estivi, party aziendali e momenti "wiki" di condivisione del sapere.

La decisione di inserire la sede in un ambiente compenetrato dalla quiete e dai ritmi della natura circostante¹⁸ si collega alla ritrovata dimensione della lentezza, in alternativa all'estasi della velocità ed all'idea del progresso come superamento continuo del limite (si pensi al *just do it* della Nike), attorno a cui si è declinato nel secolo passato il paradigma dominante nel mondo della produzione industriale.

H-Farm è un luogo in cui si "seminano" e si "coltivano" idee innovative, un contesto nel quale è fondamentale l'apporto creativo delle persone. Per questo è necessario dar vita ad un ambiente di lavoro, dove figure professionali con diverse competenze possano incontrarsi e confrontarsi, per sviluppare nuovi progetti. L'obiettivo è realizzare una vera e propria "comunità di pratica" (Sedita, Pilotti, Valentini 2008): un organismo formato da persone, orientate ad uno scopo comune e tenute insieme da vincoli informali, che condividono le loro competenze per risolvere i problemi, attivando processi di apprendimento situato e di trasferimento tacito delle conoscenze (Lave, Wenger 2006).

La coltivazione di una comunità di pratica è un processo delicato, simile per certi aspetti al giardinaggio ed alternativo alla forme tradizionali di controllo top-down: un'eccessiva presenza del manager nel promuovere e sviluppare la comunità rischierebbe di compromettere la spontaneità e l'autocoinvolgimento che sono alla base del successo di questa formula organizzativa (Sedita, Pilotti, Valentini, *op. cit.*, p. 7). I simboli della gerarchia sono dunque ridotti al minimo, mentre la discussione ed il confronto a viso

¹⁸ Informazioni tratte da <http://www.h-farm.it/ourproject>.

aperto sono incoraggiati, nella misura in cui sono in grado di promuovere il pensiero divergente e la creatività (*Ibidem*).

5. Un'istanza di congiunzione e di passaggio

L'ultimo percorso vede la fabbrica trasformarsi da luogo di produzione in punto di convergenza di materiali, immagini, risorse ed idee.

Oggi infatti prevalgono la spinta alla delocalizzazione ed i processi di outsourcing, per cui gli spazi della produzione industriale si organizzano intorno a flussi di informazioni che uniscono e separano al tempo stesso una molteplicità di componenti e di attori, distribuiti in contesti territoriali diversi e distanti (Castells 2002, pp. 446-453).

I tradizionali luoghi di insediamento produttivo perdono dunque importanza rispetto alla necessità di integrare in un percorso coerente spazi fisici e spazi virtuali: ma l'implicazione più rilevante – con importanti risvolti anche in termini teorici – ci sembra legata all'emergere di nuove situazioni, che travalicano la tradizionale separazione tra luoghi di produzione e luoghi di consumo. È in primo luogo il settore dei servizi a mettere in discussione questa distinzione. Come osserva Mary Jo Bitner (*op. cit.*), si riscontrano in questo ambito una molteplicità di spazi intermedi, in cui il servizio è prodotto e consumato simultaneamente: hotel, ristoranti, uffici professionali, banche, punti vendita, scuole, ospedali. In questi contesti, per poter accedere ad un servizio, il consumatore deve fisicamente entrare in un luogo di produzione: dunque le caratteristiche della struttura entrano in relazione sia con gli utenti, che con i dipendenti della stessa organizzazione.

Tuttavia, il modello emergente della cogenerazione del valore estende l'approccio interattivo anche alle attività di carattere progettuale e produttivo sviluppate dalle aziende manifatturiere (Pralhad, Ramaswamy 2004)

Se il consumatore si trasforma in un attivo *co-creatore* del valore, costantemente in dialogo con l'impresa per lo sviluppo di prototipi progettuali, campagne pubblicitarie, servizi e prodotti innovativi, il dipendente interpreta, a sua volta, la nuova figura del *lavor-attore*, protagonista dei nuovi spazi d'interazione e di condivisione che si aprono nei contesti professionali più evoluti (Musso, a cura di, 2007). Il presupposto è il nuovo concetto di "impresa estesa" (Pralhad, Ramaswamy 2000, pp. 79-87): una realtà dai confini mobili e cangianti, che dilata i propri orizzonti oltre i "cancelli" della fabbrica, integrando nella costellazione del valore i consumatori finali, accanto a fornitori, partner in affari ed investitori. In questa prospettiva «tende ad instaurarsi una sostanziale circolarità tra la produzione e il con-

sumo: l'uno si trasforma nell'altra e viceversa» (Codeluppi 2010, p. 69)¹⁹, dato che il valore ed il significato del prodotto, così come le sue specifiche prestazioni, si costruiscono sempre più spesso con la collaborazione del consumatore finale, investito del ruolo di interprete-fruitori.

Il tempo del consumo diventa dunque «una sorta di prolungamento del tempo di lavoro diffuso» (Carmagnola, *op. cit.*, p. 20).

Nel tempo del lavoro, per converso, si introducono dinamiche caratteristiche del tempo libero, come il dono, il gioco, la convergenza festosa della mente e dei sensi. In pratica, riemergono i modelli dell'atelier creativo e della bottega artigiana di un tempo, caratterizzati dalla contiguità, se non dalla vera e propria sovrapposizione, tra il momento della fruizione ed il momento progettuale e produttivo. Gli spazi del lavoro ed i luoghi della vita tornano dunque a guardarsi e a dialogare.

Attualizza in chiave creativa questa tendenza la *DreamFactory*, aperta recentemente nel quartiere di Brera a Milano²⁰. Non è una galleria, ma un laboratorio d'arte contemporanea, che fisicamente si presenta come un appartamento arredato. Ogni due mesi ospita infatti un artista, che trasferisce in queste stanze il proprio studio, le proprie opere, i propri effetti personali, dedicandosi alla ricerca e alla rielaborazione di stimoli creativi. Durante il giorno l'ambiente è uno spazio aperto: l'artista che vi abita ha dunque l'opportunità di confrontarsi costantemente con altri colleghi, critici d'arte, collezionisti e appassionati, semplici curiosi. In questo modo il fruitore viene a sua volta coinvolto nelle varie fasi di realizzazione del prodotto artistico, svincolandosi dal ruolo di semplice "spettatore", destinatario passivo della proposta. Attorno alla *Dream Factory* gravitano molteplici aziende, che contribuiscono con i propri prodotti all'allestimento degli spazi, accentuando le valenze comunicative di questo originale atelier: si tratta di realtà – *Valcucine, Smeg, Alessi, Samsung, Davide Groppi, BLab Italia* –, impegnate nel mondo del design, ma anche particolarmente attente all'impatto ambientale dei prodotti e delle lavorazioni.

Più in generale, un approccio di questo tipo richiede lo sviluppo di una nuova architettura degli ambienti di lavoro, basata sul concetto della convergenza (Huang 2001, pp. 149-158; Carmagnola, Ferraresi 1999, p. 208).

Il presupposto implicito è la capacità di pensare non più in maniera lineare e sequenziale, ma per sinergie, per transfert concettuali e per analogie, per sistemi di montaggio, valutando il potenziale dei macchinari e dei materiali di cui si dispone, mentre si anticipano con l'immaginazione gli scenari del domani: il risultato è uno spazio mobile, instabile e plurale, in continua trasformazione, anche a costo di sacrificare l'integrità e la coerenza comu-

¹⁹ Su questi temi cfr. anche Codeluppi, Paltrinieri (a cura di), 2007.

²⁰ [Http://www.dreamfactory.it](http://www.dreamfactory.it).

nicativa dell'edificio. L'ambiente produttivo si trasforma dunque in un *hub*, termine che nel linguaggio aeroportuale indica lo snodo logistico, il punto in cui giungono aerei, merci, passeggeri, per essere riavviati verso nuove direzioni. In altri termini: un perno, un ponte di connessione, un nodo all'interno di una rete, chiamato a diventare spazio di lavoro, di ricerca e di incontro. Non a caso, secondo Bonazzi, l'idea che la produzione snella sia il paradigma ormai consolidato nell'ambito del manufacturing rivela molti limiti²¹. L'osservazione diretta suggerisce piuttosto il passaggio dalla fabbrica integrata alla fabbrica terziarizzata e modulare, per la quale può essere utilizzata la metafora dell'aeroporto, «dove molte imprese diverse tra loro (compagnie aeree, rifornimenti, ristoranti, catering, duty free, noleggio auto, ecc.) cooperano per trasportare merci e viaggiatori» (Bonazzi 2002, p. 190). Lo sviluppo di questo sistema di produzione "a geometria variabile" richiede una completa rivisitazione del tradizionale "spazio" di lavoro: un contesto che ora diventa fisico ed immateriale insieme e che può essere riletto anche attraverso la metafora del sito web, fino a definire i contorni di una nuova "piazza" virtuale, capace di offrire, mediante link con altri siti, numerosi e continuamente rinnovati interessi nel suo "ipertesto" (Lombardi 2000, pp. 19-42). In questo senso l'ambiente di lavoro diventa un luogo d'incontro, attraversato da molteplici percorsi, capaci di dilatare lo sguardo delle persone verso inediti orizzonti ed inattese prospettive.

Da semplice luogo di produzione, esso si trasforma in "portale di accesso": una logica che riflette quella dei *meeting point*, prospettati da Egeria Di Nallo come «aree di connessione di più filoni comunicazionali situati nell'ambiente» (Di Nallo 1998, p. 182): il risultato non è più una struttura chiusa e monolitica, ma un "racconto" di carattere ipertestuale, disseminato di link, che continuamente rinviano dipendenti ed interlocutori esterni a centri di interesse complementari.

Un'eloquente esemplificazione di questa prospettiva è rappresentata da Barra A. *Habitat per Azioni*, *hub* con sede a Milano in via Ampère 61/a, in quello che un tempo era il laboratorio della *Brionvega*²². L'*Habitat* è uno spazio ibrido e polifunzionale: serra creativa, dove idee e progetti diventano imprese, spazio di co&networking per professionisti ed imprese con una spiccata attenzione per l'ambiente e la creazione di valore sociale, distretto dell'innovazione sostenibile, ma anche polo culturale, punto di riferimento per dibattiti, incontri ed idee, oltre che location per mostre ed eventi. Barra A. *Habitat per Azioni* nasce dalla più che decennale esperienza di Avanzi, team di professionisti milanesi con una consolidata competenza sul tema

²¹ Cfr. le ricerche svolte da Bonazzi presso la *Fiat Auto* di Torino, che mettono in rilievo le profonde differenze di funzionamento tra le Unità Tecnologiche in cui è articolato il manufacturing (Bonazzi 1997, pp. 117-137).

²² [Http://www.avanzi.org/habitat](http://www.avanzi.org/habitat). Vedi anche Mantica, Zoppis 2011, pp. 48-53.

della sostenibilità per l'innovazione, a servizio di imprese, enti pubblici ed associazioni. La mission di *Avanzi* è dimostrare che business e sostenibilità non sono concetti antitetici, ma possono convivere nell'impresa di domani. Le linee di intervento sono quattro: *Avanzi* è innanzitutto un *think thank*, che svolge attività di ricerca per decisori pubblici e privati, in collaborazione con Università e prestigiosi centri di ricerca in tutta Europa; è inoltre una realtà che offre consulenza strategica ed organizzativa per la realizzazione di progetti di sviluppo sostenibile; è anche un incubatore, all'interno del quale vengono selezionate e coltivate nuove start up ad alto valore sociale ed ambientale in collaborazione con *Make a Change*, il movimento per lo sviluppo del social business in Italia; è infine un habitat non convenzionale, un luogo di lavoro, ove professionisti e piccole imprese hanno l'opportunità di incontrarsi ed interagire, con costi d'affitto sensibilmente inferiori alla media. La riqualificazione degli spazi, curata da *Supercake*, team di giovani architetti che ha la propria sede nell'*Habitat* di *Avanzi*²³, pone l'accento sulla metafora del gioco: la tensione tra regole condivise e libera scelta dei singoli attori genera configurazioni ogni volta differenti, coagulate attorno ad un filo coerente da una comune identità visuale.

Aree di accoglienza, open space, uffici cellulari, giardino esterno, spazio cucina, percorsi di collegamento: l'arredamento degli interni privilegia materiali poveri e di recupero (bancali, bottiglie di plastica vuote, tuniche), in coerenza con i principi dell'ecosostenibilità. L'accesso da via *Ampère* è una sorta di vetrina, supporto visivo per i loghi delle società presenti all'interno. Oltrepassata la soglia, s'incontra un'area attrezzata a bike storage, comprensiva di strumenti essenziali per il ciclista (pompa, attrezzi per la manutenzione, impermeabili antipioggia): una soluzione pratica e concreta, che intende promuovere la mobilità sostenibile. In coerenza con l'approccio green dell'*Habitat Barra A.*, l'esterno comprende inoltre un piccolo giardino: polmone verde nel cuore della città, ma anche spazio ludico, di lavoro, di sosta e di relax. Alla reception una grande "infografica" illustra gli spazi e le regole. È un modo per introdurre nello spirito dell'*hub* il nuovo utente, che riceve subito il "kit avanzi": una lampada da attaccare ad una presa di corrente, i cestini per la raccolta differenziata, una risma di carta riciclata, penne ricaricabili, semi, terriccio ed un piccolo vasetto per far crescere la sua pianta. Negli ampi spazi interni tutto è flessibile e modulabile, a misura dell'utente: librerie double face con ampi margini di movimento in rotazione, elementi decorativi applicabili con grande libertà alle pareti, dispositivi agganciabili alle scrivanie per aumentarne la superficie, sistemi di illuminazione che assecondano la presenza/assenza delle persone.

²³ [Http://www.supercake.it](http://www.supercake.it).

Non bisogna per altro farsi distrarre oltremisura dal concetto della flessibilità, riducendo l'*hub* ad uno spazio versatile e polifunzionale: il dato caratteristico risiede infatti nella sua capacità di connettere reti diverse, convertendo un codice in un altro codice. L'*hub* è insomma uno *switch*, un traduttore, capace ad esempio di trasformare flussi di informazioni e di capitali in prodotti finiti, che a loro volta andranno ad alimentare flussi di carattere commerciale (Castells, *op. cit.*, p. 537).

In questa prospettiva, l'*hub* è anche un iper-luogo (Agnoletto, Delpiano, Guerzoni 2007): un catalizzatore di flussi, di merci, di persone e di idee, in grado di marcare con la propria impronta un territorio, in particolare per la sua capacità di esprimere un'elevata potenza simbolica, cui si accompagna un ruolo rilevante dal punto di vista sociale, in quanto luogo di transito, ma anche d'incontro e di relazione. All'incrocio tra spazi fisici e virtuali, si propone dunque come un mediatore, un traduttore, un'istanza di congiunzione e di passaggio, che permette a culture diverse di trovare un terreno d'incontro mediante l'elaborazione di un linguaggio condiviso (Semprini 1996, p. 63). È questa, a nostro parere, la piattaforma più promettente per l'elaborazione del nuovo concept della fabbrica green: come suggerisce il caso dell'*Habitat Barra A.* realizzato da *Avanzi*, il ruolo di *switch* giocato dall'*hub* consente di trasformare il rigoroso impegno nei confronti dell'ambiente nella ricerca di soluzioni estetiche innovative, alimentando per questa via una domanda di soluzioni architettoniche green, che finora ha fatto fatica a coagularsi in sensibilità diffusa e condivisa.

In questo prospettiva, l'*hub* – catalizzatore di convergenze – si propone come laboratorio per applicazioni più avanzate delle istanze ecologiche e ambientali, finora intese esclusivamente in chiave di sfida politico-istituzionale, con un approccio caratterizzato da una forte impronta ideologica. Nel mondo dei consumatori si fa strada invece l'esigenza di una sostenibilità quotidiana e personale, vissuta in chiave emozionale, arricchita di valenze ludiche ed estetiche. I temi ambientali possono dunque essere declinati non più in termini pauperistici ed oppositivi, ma come occasioni per esprimere il proprio gusto personale, dilatando l'orizzonte a nuovi territori, ove acquistano un ruolo centrale la ricchezza percettiva, la capacità di reinventare i processi produttivi per dare anima ai materiali, la coerenza tra la parola e l'azione (Gobbi, Morace 2009).

6. Conclusioni: un gioco di pieni e di vuoti

Come appare chiaro dagli esempi che abbiamo esaminato, nella transizione verso ambienti di lavoro eco-compatibili e sostenibili non vi sono modelli univoci e percorsi prestabiliti a cui adeguarsi: emergono piuttosto

soluzioni "ad assetto variabile", atte a valorizzare di volta in volta gli specifici contesti, spesso dando vita a formule ibride, ad intrecci e sovrapposizioni, anche all'interno della stessa azienda. Questo suggerisce l'opportunità di una maggiore prudenza nell'attribuire alle singole imprese etichette e "patenti di conformità" a modelli astratti, che non sempre riescono a render conto delle situazioni concrete, con i loro punti di forza e di debolezza.

Si evidenzia, in ogni caso, la necessità di *emancipare il design degli ambienti di lavoro dal ruolo periferico e satellitare* in cui lo ha confinato l'approccio manageriale alla cultura d'impresa.

Più precisamente, se l'obiettivo è inventare lo spazio di una fabbrica green, il design non può limitarsi ad attribuire, in un'ottica di mera immagine, una nota di colore verde ed un plus di carattere "ecologico" agli oggetti (edifici, arredi, interni, percorsi, ecc.), ricadendo ancora una volta nella trappola del green washing²⁴, ma deve diventare componente strutturale di un diverso modello di business, capace di mettere in luce il valore organizzativo dei diversi aspetti dell'esperienza estetica: piacere, densità percettiva, capacità di ascolto, modello cognitivo non sequenziale, relazionalità (Carmagnola 1997, pp. 357-380). Questo percorso presuppone la capacità di sviluppare nelle imprese un atteggiamento esplorativo e sperimentale, valorizzando la presenza di risorse in eccesso, non collegate direttamente agli obiettivi di business: decisioni decentrate, attività di formazione, laboratori, possibilità di coltivare il pensiero divergente e non lineare, per fare emergere visioni alternative della realtà (*Ibidem*, p. 375). In definitiva, si tratta di rimuovere – paradossalmente – parte dell'assoluta trasparenza richiesta dagli attuali modelli manageriali (Aubert-Gamet, Cova, *op. cit.*) reintroducendo negli ambienti di lavoro scarti, intervalli, zone d'ombra, vuoti non riempiti di parole, capaci di restituire margini di discrezionalità e d'iniziativa autonoma agli attori.

²⁴ Cfr. in proposito, all'interno di questo volume, Musso, Sala, pp. 208-226

Bibliografia

- AA.VV. (2007), *Harvard Business Review on Green Business Strategy*, HBS Press, Harvard.
- AA.VV. (2007), *Responsabilidad Social Corporativa*, ACCID, Barcelona.
- AA.VV. (2010), Anno VIII, Numero 6, Edizioni AIAB.
- Aaker D. (2011), *Brand Relevance*, Franco Angeli, Milano.
- AA.VV. (2010), *Schüco Italia Headquarters. Architettura, sostenibilità, benessere*, The Plan Editions Bologna.
- Aaker D.A. (2011), *Strategic Market Management*, (6th Edition), Chapter 3, John Wiley And Sons Inc.
- Adams D.C., Briggeman B.C., Lusk J.L., Toler S. (2009), *Fairness, Farmers Markets, and Local Production*, in «American Journal of Agricultural Economics», n. 9.
- Agamben G. (1995), *Homo Sacer. Il potere sovrano e la nuda vita*, Einaudi, Torino.
- Agnoletto M., Delpiano A., Guerzoni M. (a cura di), 2007, *La civiltà dei superluoghi. Notizie dalla metropoli contemporanea*, Damiani, Bologna.
- Albareda Vivó L., Balaguer Franch M.R. (2007), "La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros", in AA.VV., ACCID, Barcelona, pp. 11-26.
- Alberti F., Sciascia S. (2004), *Le politiche di marchio per i distretti industriali: i casi di Como e Biella*, in «Liuc Papers» n. 147, Serie Piccola e Media Impresa 11, Suppl. aprile.
- Ambec S., Johnstone N., Lanoie P., Laurent-Lucchetti J. (2007), *Environmental Policy, Innovation and Performance: New Insights on the Porter Hypothesis*, Working Paper GAEL, n. 07, Laboratoire d'Economie Appliquée de Grenoble, June.
- Amendola G. (2008), *La città postmoderna. Magie e paure della metropoli contemporanea*, Editori Laterza, Roma.
- Antaloudaki K. (2007), *Social responsibility of business in Greece*, Unpublished Phd. Thesis.
- Appadurai A. (2001), *Modernità in polvere*, Meltemi, Roma.
- Arimura T., Hibiki A., Johnstone N. (2007), "An empirical study of environmental R&D: what encourages facilities to be environmentally-innovative?", in N. Johnstone (ed.), Cheltenham UK, Edward Elgar in association with OECD.
- Ashworth G.J., Graham B. (2005), "Senses of Place, Senses of Time and Heritage", in G.J. Ashworth, B. Graham (ed.s), Ashgate, London.
- Ashworth G.J., Graham B. (ed.s), *Senses of Place: Senses of Time*, Ashgate, London.
- Ashworth G.J., Voogd H. (1995) *Selling the City Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, Wiley&Sons, Chichester.
- Aubert-Gamet V., Cova B. (1999), *Servicescape: From Modern Non-Places to Postmodern Common Places*, in «Journal of Business Research», n. 44.
- Augé M. (1992), *Disneyland e altri nonluoghi*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Augé M. (1999), *Nonluoghi. Introduzione a una antropologia della surmodernità*, Elèuthera, Milano.
- Auricoste I. (1991), *Parchi o utopie mortali? La posta in gioco del tempo libero*, in «Ottagono», n. 99.

- Ausubel J.H., Sladovich H.E. (a cura di) (1989), *Technology and environment*, National Academy Press, Washington DC.
- Avlonitis G. (2011), *Green marketing, stands, attitude and perception of Greek Consumer Behavior*, Department of Marketing and Communication, Athens University of Economics.
- Avlonitis J.I. (2010), *Green Marketing: Attitudes, Perceptions and Behavior of Greek Consumers*, Department of Marketing and Communication, Athens University of Economics.
- Ayres R.U., Simonis U.E. (a cura di) (1994), *Industrial metabolism*, Tokyo, United Nations University Press.
- Baden J.A. (1992), *Business, Science and Environmental Politics: Towards a Political Economy of Hope*, in «Columbia Journal of World Business», Vol. 27.
- Bajo Sanjuán A., Villagra García N. (eds.), *La ética empresarial y la responsabilidad social en el nuevo contexto digital*, Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Baldo G.L., Marino M., Rossi S. (2008), *Analisi del ciclo di vita LCA. Gli strumenti per la progettazione sostenibile di materiali, prodotti e processi*, Edizioni Ambiente, Milano.
- Barnes P. (2007), *Capitalismo 3.0. Il pianeta patrimonio di tutti*, Egea, Milano.
- Barnett C., Cloke P., Clarke N., Malpass A. (2011), *Globalizing Responsibility. The political Rationalities of Ethical Consumption*, Wiley-Blackwell, London.
- Bartolini S. (2010), *Manifesto per la felicità*, Donzelli, Roma.
- Baudrillard J. (1980), *Della seduzione*, Bologna, Cappelli.
- Baudrillard J. (1976), *La società dei consumi*, Il Mulino, Bologna.
- Baudrillard J. (1991), *La trasparenza del male: saggio sui fenomeni estremi*, SugarCo, Milano.
- Bauman Z. (2007), *Homo consumens*, Erickson, Trento.
- Bauman Z. (2008), *Modernità liquida*, Editori Laterza, Roma-Bari.
- Bäverstam O., Larsson M. (2009), *Strategic green marketing: a comparative study of how green marketing affects corporate strategy within business to Business* (consultabile all'indirizzo <https://pure.ltu.se/ws/files/31131504/LTU-CUPP-09123-SE.pdf>).
- Becattini G. (1999), *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Becchetti L. (2005), *Felicità sostenibile. Economia della responsabilità sociale*, Donzelli Editore, Roma.
- Becchetti L. (2009), *Oltre l'homo oeconomicus*, Città Nuova, Roma.
- Bechtel R.B., Churchman A. (eds.), (2002), *Handbook of Environmental Psychology*, Wiley, New York.
- Beck U. (2000), *La società del rischio*, Carrocci, Roma.
- Beck U. (2008), *Conditio humana. Il rischio nell'età globale*, Laterza, Bari Roma.
- Beck U. (2009), *Che cos'è la globalizzazione*, Carocci, Roma.
- Beck U., Giddens A., Lash S. (1999), *Modernizzazione riflessiva*, Asterios Editore, Trieste.
- Belch G.E., Belch M.A. (2001), *Advertising and Promotion – An Integrated Marketing. Communications Perspective*, McGraw-Hill/Irwin.
- Bellini N. (2004), *Territorial governance and place image*, in "Symphonia", n.1.

- Bellini N., Cortesi G., Lazzeroni M., Loffredo A. (2011), *L'approccio territoriale alla cultural economy: nuove idee per la valorizzazione dei centri minori* (in corso di pubblicazione).
- Benavides Delgado J. (2010): "¿Cómo afecta Internet al debate sobre la Responsabilidad Social?", en Bajo Sanjuán A., Villagra García N. (eds.), Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Bermejo Berros J. (2008), "El receptor publicitario del siglo XXI en el marco de la interactividad: entre el consumer y el prosumer", en Pacheco Rueda, M. (co.). *La publicidad en el contexto digital*. Sevilla: Comunicación Social, pp. 49-78
- Biasi D. (2002), *I santuari dell'automobile: Autostadt, Wolfsburg e gläserne Manufaktur*, Dresda/Henn Architekten Ingenieure, «Crossing», n. 4.
- Binder C.R. (2009), "Product chain management and social sciences: path dependency, cultural validity and short- and long-term feedback loops", in F. Boons (a cura di), J. Howard-Grenville, Edward Elgar, Glos (UK).
- Bitner M.J. (1992), *Servicescape: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees*, in «Journal of Marketing», Vol. 56, April 1992.
- Boccia Artieri G. (2012), *Stati di connessione. Pubblici, cittadini e consumatori nella (Social) Network Society*, Franco Angeli, Milano.
- Boglione C. (2000), *Tate Modern: dettagli nel vuoto*, in «Casabella», n. 691.
- Boglione C. (2005), *Il palcoscenico meccanico della merce*, in «Casabella», n. 732
- Bollini G., Borsari L., Stacchini V. (2007), *Insedimenti industriali e sostenibilità. Linee guida per la realizzazione di Aree Produttive Ecologicamente Attrezzate*, Alinea, Firenze.
- Bonaiuto M., Bilotta E., Fornara F. (2004), *Che cos'è la psicologia architettonica*, Roma, Carocci.
- Bonazzi F. (1997), *Tra tamponamento delle emergenze e miglioramento continuo: capi UTE e tecnologi nella Fabbrica Integrata*, in «Quaderni di Sociologia», n. 15.
- Bonazzi G. (2002), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- Boons F., Howard-Grenville J. (a cura di) (2009), *The social embeddedness of industrial ecology*, Edward Elgar, Glos (UK).
- Bord Bia (2010), *Consumer Attitudes to Local Food*, Qualitative Research.
- Bordieu P. (2005), *Il senso pratico*, Armando Editore, Roma.
- Bottinelli F. (2006), *Nuova sede e immagine per Vodafone Italia*, in « Ufficio Stile », n. 4.
- Bourke L. (2011), *Market Potential for Organic Food and Irish Consumer Expectations*, presentato al Bord Bia Irish Food Board.
- Bradley N. (2007), *The Green Marketing Mix*, University of Westminster, in <http://www.wmin.ac.uk/marketingresearch/Marketing/greenmix.htm>.
- Bucci F. (2007), *L'era della macchina*, in «Casabella», n. 748.
- Calboli I. (2006), *Expanding the Protection of Geographical Indications of Origin under TRIPS: Old Debate or New Opportunity?*, «Marquette Intellectual Property Law Review», Vol. 10, p. 181.
- California Sustainability Alliance (2012), *Green Tenant Guide*, consultabile all'indirizzo: <http://sustainca.org/>.
- Campbell C. (2007), *The easternization of the West: a thematic account of cultural change in the modern era*, Paradigm Publishers, London.
- Canigiani F. (2011), *Ragionando su paesaggio/territorio/ambiente*, Working paper.

- Cariani R. (a cura di) (2010), *Ecodistretti 2009. Made green in Italy: le politiche ambientali dei sistemi produttivi locali e dei distretti industriali*, Franco Angeli, Milano.
- Cariani R., Cavallo M. (2009), *Produzione ecologica e consumo responsabile*, Franco Angeli, Milano.
- Carlsson-Kanyama A. (2012), <http://www.svid.se/sustainabilityguide/Inspiration/Inspiring-people/Annica-Carlsson-Kanyama/>.
- Carlsson-Kanyama A., Pipping Ekström M., Shanahan H. (2003), "Food and life cycle en-ergy inputs: consequences of diet and ways to increase efficiency", in «Ecological Economics», Volume 44, Issues 2-3, Marzo, pp. 293-307.
- Carmagnola F. (1997), *L'estetica*, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di), Utet, Milano.
- Carmagnola F. (2006), *Il consumo delle immagini. Estetica e beni simbolici nella fiction economy*, Paravia Bruno Mondadori, Milano.
- Carmagnola F., Ferraresi M. (1999), *Merchi di culto. Ipermerce e società mediale*, Castelvecchi, Roma.
- Carnimeo G., Frey M., Iraldo F. (2002), *Gestione del prodotto e sostenibilità*, Franco Angeli, Milano.
- Caroli M. (2011), *Il marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane*, Franco Angeli, Milano.
- Casavant T., LeBreton W. (2005), *Sustainable industries performance indicators framework, Vancouver, Eco-Industrial Solutions*, reperibile al sito: http://www.ecoindustrial.ca/usgbc_toolkit/SustainableIndustryIndicatorsFinalReport23Mar05_protected.pdf (ultimo accesso 15 Marzo 2012).
- Castelló Martínez A. (2010a), *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales online*, Editorial ECU, Alicante.
- Castelló Martínez A. (2010b), *La sensibilización medioambiental en redes sociales online*, «Fisec-Estrategias», n° 13, junio, pp. 23-46, www.ciencia-red.com.ar/ra/doc.php?n=1261 (ultimo accesso 15 marzo 2011).
- Castells M. (2002), *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Castells M. (2002), *L'età dell'informazione: economia, società, cultura*, Egea UBE, Milano.
- Cavallo M. (a cura di) (2008), *La responsabilità sociale nelle imprese. Scenari, analisi e casi di studio*, Editrice Compositori, Bologna.
- Cavallo M., Melchiorre V., Stacchini V., Nemeč F. (2012), *Benchmarking aree industriali sostenibili*, "Progetto Ecomark", Bologna.
- Cavallo M., Melchiorre, Stacchini V. (2011), *Uno studio di benchmarking sulle aree produttive finalizzato a costruire piani di ecomarketing territoriale a livello europeo*, in M. Morselli (a cura di), Maggioli, Rimini.
- Cavallo M., Stacchini V. (a cura di) (2007), *La qualificazione degli insediamenti industriali. Verso la costruzione di aree produttive ecologicamente attrezzate*, Clueb, Bologna.
- Cercola R. (1999), *Economia Neoindustriale e Marketing Territoriale*, in «Sviluppo e Organizzazione», 172, pp. 65-78.
- Chertow M.R. (2003), *Evaluating the success of eco-industrial development*, in E. Cohen-Rosenthal., J. Musnikow (a cura di), Greenleaf, Sheffield.
- Choay F. (1995), *L'allegoria del patrimonio*, Officina, Roma.

- Christaller W. (1980), *Le località centrali della Germania meridionale*, Franco Angeli, Milano.
- Ciacciullo A., Silvestrini G. (2010), *La corsa della green economy. Come la rivoluzione verde sta cambiando il mondo*, Edizioni Ambiente, Milano.
- Cietta E. (2007), *Gli spazi, il contesto e le relazioni in cui si genera innovazione*, documento di studio per il convegno "Ufficio Fabbrica Creativa", Milano, 29 maggio.
- Cietta E. (2010), *Sintesi dei primi risultati della ricerca Ufficio Fabbrica Creativa di Assoufficio*.
- Codeluppi V. (2000), *Lo spettacolo della merce*, Bompiani, Milano.
- Codeluppi V. (2001), *Il potere della marca*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Codeluppi V. (2010), *Dalla produzione al consumo. Processi di cambiamento delle società contemporanee*, Franco Angeli, Milano.
- Codeluppi V., Paltrinieri R. (a cura di) (2007), *Il consumo come produzione*, Franco Angeli, Milano.
- Cohen-Rosenthal E., Musnikow J. (a cura di) (2003), *Eco-industrial strategies: unleashing synergy between economic development and the environment*, Greenleaf, Sheffield.
- Collesei U. (1989), *Marketing*, Cedam, Padova.
- Commissione Europea, *Libro Verde*, presentato il 18 luglio 2001, Bruxelles.
- Committeri M. (2004), *Investire in Italia ? risultati di una recente indagine empirica*, Banca d'Italia – Temi di discussione del servizio studi, n. 491.
- Coticelli E., Tondelli S., (2009), *La pianificazione delle aree produttive per lo sviluppo sostenibile del territorio*, Alinea, Firenze
- Cooke P.N. (1983), *Theories of planning and spatial development*, Hutchinson, London.
- Corbellini G. (2000), *Dal volume all'interfaccia. La prevalenza della superficie nell'architettura contemporanea*, in «ArchInt. Architettura Intersezioni», n. 8.
- Corecom (2009), *Gli amministratori locali e la comunicazione istituzionale. Informazione e partecipazione dei cittadini nell'era internet*, Mcs Press, Trieste.
- Costa G., Nacamulli R. (a cura di) (1997), *Manuale di organizzazione aziendale*, Vol. 2, La progettazione organizzativa, UTET, Milano.
- Cova B. (2003), *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del marketing*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Cova B., Giordano A., Pallera M. (2008), *Marketing non-convenzionale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Cox E., Ryan-Collins J., Squires P., Potts R. (2010), *Re-imagining the high street. Escape from Clone Town Britain*, New Economics Foundation, London.
- Cozzi G. (1974), *Appunti dalle lezioni di tecnica delle ricerche di mercato e della distribuzione generale*, Itec, Genova.
- Darby K., Batte M.T., Ernst S., Roe B. (2008), *Decomposing Local: A Conjoint Analysis of Locally Produced Foods*, in «American Journal of Agricultural Economics», n. 90, pp. 476-486.
- Davidow W.H., Malone M.S. (1995), *L'azienda virtuale*, Sperling & Kupfer, Milano.
- De Groot R.S., Wilson M.A., Boumans R.M.J. (2002), *A typology for the classification, description and valuation of ecosystem functions, goods and services*, in «Ecological Economics» 41, pp. 393-408.

- De la Rosa Leal M.E. (2007), "La gestión medioambiental como una expresión de la responsabilidad social en la industria maquiladora de Hermosillo", Sonora, México in AA VV, ACCID, Barcelona, pp. 185-204.
- De Salas Nestares M.I. (2010), "La estrategia de comunicación ba-sada en valores ecológicos como instrumento de la RSC", in V. Ros Diego (a cura di), Dykinson, Madrid, pp. 15-32.
- De Vico D. (2012), *Turno in fabbrica dalle 5 del mattino Alla Luxottica i lavoratori dicono sì*, in «Corriere della Sera», 12 gennaio. cfr. sito internet: http://www.corriere.it/economia/12_gennaio_15/turno-fabbrica-divico_bcc776ce-3f55-11e1-8779-a112fb36ee96.shtml.
- Degli Esposti P. (2004), *Il cibo dalla modernità alla postmodernità*, Franco Angeli, Milano.
- Deutz P., Gibbs D. (2008), "Industrial ecology and regional development: eco-industrial development as cluster policy", in «Regional Studies», 42 (10).
- Devens Enterprise Commission (2005), *EcoStar action guide*: consultabile on line: <http://www.ecostardevens.com/EcoStar%20Action%20Guide%20small.pdf>.
- DeWeerd S. (2011), *Is Local Food Better?*, consultabile all'indirizzo internet: <http://www.worldwatch.org/node/6064> (accesso effettuato il 30.1.12)
- Di Nallo E. (1984), *Razionalità, simulazione, consumo*, in «Sociologia della Comunicazione N.6, Franco Angeli, Milano.
- Di Nallo E. (1998), *Quale marketing per la società complessa?*, Franco Angeli, Milano.
- Di Nallo E., Fabris G. (a cura di) (2004), *L'esperienza del tempo di consumo tra pratiche e fruizione sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Di Nallo E., Paltrinieri R. (a cura di) (2006), *Cum Sumo. Prospettive di analisi del consumo nella società globale*, Franco Angeli, Milano.
- Di Nicola P. (2007), *Amichevolmente parlando. La costruzione di relazioni sociali in una società di legami deboli*, Franco Angeli, Milano
- Di Nicola P., Stanzani S., Tronca L. (2008), *Reti di prossimità e capitale sociale in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Donati P. (a cura di) (2006), *Sociologia – Una introduzione allo studio della società*, Cedam, Padova.
- Donati U. (2011), *L'origine del pensiero ecologico*, in «Editoriale Bio», Edizioni Edizioni Agone, Brescia.
- Douglas M. (1984), *Il mondo delle cose. Oggetti, valori, consumo*, il Mulino, Bologna.
- Douglas M. (1999), *Questioni di gusto*, il Mulino, Bologna.
- Dracou Ch. (2012), *Green Marketing in the Greek clothing Industry*, pubblicazione tesi dottorato.
- Duesenberry J.S. (1969), *Reddito, risparmio e teoria del comportamento del consumatore*, Etas Compass, Milano.
- EcoStar Program overview*, consultabile all'indirizzo internet: <http://www.ecostardevens.com/indexfiles/Page8208.htm>. (ultimo accesso 15 Marzo 2012).
- Enteleca (2000), *Tourist Attitudes towards Regional and Local Foods Report*, preparato per MAFF e Countryside Agency, Enteleca Research and Consultancy Ltd, London.

- Enteleca (2000), *Tourist Attitudes towards Regional and Local Foods Report*, preparato per MAFF e Countryside Agency, Enteleca Research and Consultancy Ltd, London.
- Environment Agency – Netregs (2003), *SMEEnvironment, a survey to assess environmental behaviours among smaller UK businesses*.
- Environment Park/Dossier 4 (2000), *Gestione ambientale delle aree industriali, Edizione italiana su licenza UNEP*, Cuneo.
- Esty D.C., Winston A.S. (2009), *Green to Gold. How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*, John Wiley & Sons Editore, New Jersey.
- European Commission (2007), *Small, clean and competitive: a program to help small and medium-sized enterprises comply with environmental legislation*, Impact Assessment.
- European Environment Agency (1997), *Environmental Management Tools for SMEs: A Handbook*, edited for the EEA by R. Starkey. The Centre for Corporate KPMG, "The Environmental Challenge and Small and Medium Sized Enterprises in Europe" (The Hague: KPMG Consulting).
- Evans J. (2004), *What is local about local environmental governance? Observations from the local biodiversity action planning process*, in «Area», 36.3, pp. 270–279.
- Fabris G. (2009), *Il nuovo consumatore verso il posto moderno*, Franco Angeli, Milano.
- Fabris G. (2010), *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, Milano.
- Fabris G.P. (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Milano, Egea.
- Fang Y., Côté R.P., Qin R. (2007), *Industrial sustainability in China: practice and prospects for eco-industrial development*, in «Journal of Environmental Management», 83.
- Featherstone M. (1994), *Cultura del consumo e postmodernismo*, Seam, Roma.
- Fernández I., Ruiz M.C. (2009), *Descriptive model and evaluation system to locate sustainable industrial areas*, in «Journal of Cleaner Production», 17.
- Ferrell O.G., George H.L., Luck D. (1991), *Strategic Marketing Management*, Southwestern Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Ferrera M., Maino F. (2011), *Il secondo welfare in Italia: sfide e prospettive*, in «Italianieuropei», 3.
- Ferrucci F. (2010), *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e terzo settore*, Franco Angeli, Milano.
- Fiorenza O., Roj M. (a cura di) (2000), *Workspace/Workspace. I nuovi scenari dell'ufficio*, Skira, Milano.
- Florida R. (2005), *Cities and the Creative Class*, Routledge, London.
- Foglio A. (2008), *Il marketing ecologico. Crescere nel mercato tutelando l'ambiente*, Franco Angeli, Milano.
- Foucault M. (1986), *Spazi altri. I principi dell'eterotopia*, in «Lotus International».
- Franchi M., Schianchi A. (2012), *Scegliere al tempo di Facebook*, Carocci, Roma.
- Franco M. (2005), *I parchi eco-industriali. Verso una simbiosi tra architettura, produzione e ambiente*, Franco Angeli, Milano.

- Friedman T.L. (2006), *Il mondo è piatto. Breve storia del ventesimo secolo*, Mondadori, Milano.
- Frosch R.A., Gallopoulos N.E. (1989), *Strategies for manufacturing*, in «Scientific American», 266.
- Fuchs C. (2001), *Foundations of Critical Media and Information Studies*, Routledge, London.
- Füglister U., Pleitner H.J., Volery T., W. Weber (eds.) (2002), *Radical Changes in the World: Will SMEs Soar or Crash?*, St Gallen, Switzerland, Rencontres de St Gallen), pp. 525-34.
- Fuller A.D. (1999), *Sustainable marketing: Managerial-ecological issues*, Sage Publications, Inc., London.
- Garnett T. (2008), *Cooking up a storm. Food, greenhouse gas emissions and our changing climate*, Food Climate Research Network, Centre for Environmental Strategy, University of Surrey.
- Geng Y., Zhang P., Côté R. P., Qi Y. (2008a), *Evaluating the applicability of the Chinese eco-industrial park standard in two industrial zones*, in «International Journal of Sustainable Development and World Ecology», 15 (6).
- Geng Y., Zhang P., Côté R.P., Fujita T. (2008b), *Assessment of the national eco-industrial park standard for promoting industrial symbiosis in China*, in «Journal of Industrial Ecology», 13 (1).
- Georgescu Roegen N. (1998), *Energia e miti economici*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Gibbs D. (2009), *Eco-industrial parks and industrial ecology: strategic niche or mainstream development?*, in F. Boons, Howard-Grenville J. (a cura di), Edward Elgar, Glos (UK).
- Gibbs D., Deutz P. (2007), *Reflection on implementing industrial ecology through eco-industrial park development*, in «Journal of Cleaner Production».
- Gibelli M.C., Salzano E. (a cura di) (2006), *No sprawl: perché è necessario controllare la dispersione urbana e il consumo di suolo*, Alinea, Firenze.
- Giddens A. (2012), <http://www.cambridgewordfest.co.uk/festivals/spring/authors/view/302>.
- Ginsberg M.J, Bloom P.N. (2004), *Choosing the Right Green Marketing Strategy*, in «MIT Sloan Management Review».
- Giordano A., Pallera M., (2009), "Per un'ecologia del brand", in J. Grant, Brioschi, Milano.
- Giraud G., Halawany R. (2006), *Consumers' perceptions of food traceability in Europe*, paper presentato al seminario EAAE, Chania 29 giugno - 2 luglio.
- Giuntini R., Andel T. (2001), *Advance with reverse logistics: Part 2*, «Transportation and Distribution», 36 (3).
- Giupponi C., Galassi S., Pettenella D. (a cura di), 2009, *Definizione del metodo per la classificazione e quantificazione dei servizi ecosistemici in Italia. Verso una strategia nazionale per la biodiversità: i contributi della conservazione ecoregionale*, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare.
- Gobbi L., Morace F. (2009), *Il gioiello nei nuovi scenari del lusso: creatività, brand, comunicazione*, rapporto di ricerca presentato nell'ambito di VicenzaOro First, Vicenza, 11 gennaio.
- Graedel T.E., Allenby B.R. (2010), *Industrial ecology and sustainable engineering*, Upper Saddle River, Pearson.

- Grant J. (2009), *Green Marketing. Il Manifesto*, Francesco Brioschi Editore, Milano.
- Greenwashing guide*, http://www.futerra.co.uk/downloads/Greenwash_Guide.pdf.
- Guidicini P. (1998), *Nuovo manuale per le ricerche sociali sul territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Gunnigham N. (2003), *Regulating Small and Medium Sized Enterprises*, in «Journal of Environmental Law», Vol 14, No. 1., p. 3.
- Günther F. (1993), *Phosphorus flux and societal structure. In: A Holistic Approach To Water Quality Management Finding Life-Styles and Measures for Minimizing Harmful Fluxes from Land To Water*, Stockholm Water Symposium 10-14 Agosto 1992 Stoccolma Svezia, Pubblicazione no.2. Stockholm Water Co., pp. 267–298.
- Gunther M. (2006), *Wall Mart "The Green Machine"*, «Fortune magazine», 31 July.
- Gunther M. (2007a), *Compassionate Capitalism at Timberland*, in «Fortune Magazine».
- Gunther M. (2007b), *Green Is Good*, in «Fortune Magazine».
- Hambleton R. (1990), *Urban governments in the 1990s: lessons from the USA* Occasional Paper n. 35, School of Advanced Urban Studies, Bristol.
- Hardt M., Negri A. (2002), *Impero. Il nuovo ordine della globalizzazione*, Rizzoli, Milano.
- Harvey D. (1989), *The urban experience*, Blackwell, Oxford.
- Harvey D. (2002), *La crisi della modernità*, Net, Milano.
- Hatzinikolaou N. (2009), "The developments and the prospects of Green Marketing on Greek and foreign companies", published Phd. Survey, University of Macedonia, Department of Economical and Social Sciences.
- Hertz N. (2003), *La conquista silenziosa*, Carocci, Roma
- Hewes A.K., Lyons D.Y. (2008), *The humanistic side of eco-industrial parks: champions and the role of trust*, in «Regional Studies», 42 (10).
- Hillary R. (1999), "Evaluation of Study Reports on the Barriers, Opportunities and Drivers for Small and Medium-sized Enterprises in the Adoption of Environmental Management Systems", Department of Trade and Industry, London.
- Hinrichs C., Allen P. (2008), *Selective Patronage and Social Justice: Local Food Consumer Campaigns in Historical Context*, «in Journal of Agriculture and Environmental Ethics».
- Holliday C. (2001), "Sustainable Growth, the DuPont Way," Harvard Business Review, September, pp. 130-134.
- Hong S., Wyer R.S. (1989), *Effects of country of origin and product-attribute information on product evaluation: an information processing perspective*, in «Journal of Consumer Research», 16.
- Hospers G.J. (2004), *Place Marketing in Europe: The Branding of the Oresund Region*, «Intereconomics: Review of European Economic Policy», 39 (5), pp. 271-279.
- Huang J. (2001), *A new blueprint for business architecture*, in «Harvard Business Review», April.
- IGD (2002), *Consumer Attitudes to Food and Grocery Issues – Local and Regional Foods*, IGD Business Publications, Letchmore Heath, Watford, Herts, marzo.

- Iraldo F. (2002), *Ambiente, Impresa e Distretti industriali. Gestione delle relazioni interorganizzative e ruolo degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano.
- Ito T. (1998), *L'immagine dell'architettura nell'era dell'elettronica*, in «Domus», n. 800.
- Jackson P. (2004), "Local consumption cultures in a globalizing world" *Transactions of the Institute of British Geographers* (29) 2, pp. 165-178.
- Jackson T. (2007), *Mainstreaming sustainability in local economy development practice*, in «Local Economy», 22 (1).
- Jackson T. (2011), *Prosperità senza crescita. Economia per il pianeta reale*, Edizioni Ambiente, Bologna.
- Jain S.C. (2000), *Marketing Planning and Strategy*, 6th edition, South-Western, Ch 6-7.
- Jáuregui R. (2009), *Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social. ¿De qué hablamos?*, Telos, nº 79, junio, pp. 66-74. <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/cuadernograbar.asp?idarticulo=2&rev=79.htm>. Fecha de consulta: 11/03/2011.
- Jenkins H. (2007), *Cultura convergente*, Apogeo, Milano.
- Jenkins H. (2012) <http://www.triennale.it/it/calendario/calendario-eventi-list/1115-media-city-new-spaces-new-aesthetics>.
- Johnstone N. (ed.), *Corporate Behaviour and Environmental Policy*, Cheltenham UK, Edward Elgar in association with OECD.
- Jose P.P. (2010), «Corporate Strategies and the Environment: A Portfolio Approach" *Long Range Planning*, April, pp. 462 – 472.
- Kontic I., Biljeskovic J. (2010), "Greening the marketing mix : A case study of the Rock-wool Group", University essay from Högskolan i Jönköping/IHH, EMM.
- Kotler P. (1986), *Marketing management 1*, ISEDI, Torino.
- Kotler P. (2008a), *I 10 peccati capitali del marketing*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Kotler P. (2008b), *Il marketing dalla A alla Z*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Kotler P., Haider D.H., Rein I. (1993), *Marketing Places*, Free Press, New York.
- Kotler P., Lee N. (2008), *Marketing e Responsabilità Sociale d'Impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Kotler P., Pfoertsch W. (2008), *La gestione del brand nel B2B*, Tecniche Nuove, Milano.
- Krugman P. (1996), *A country is not a company*, in «Harvard Business Review», January-February.
- Kurup B., Stehlik D. (2009), *Towards a model to assess the sustainability implications of industrial symbiosis in eco-industrial parks*, in «Progress in Industrial Ecology», 6 (2).
- La Cecla F. (2008), *Contro l'architettura*, Bollati Boringhieri, Torino.
- La Rosa M., Morri L. (a cura di) (2005), *Etica economica e sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Lall S. (2001), *Competitiveness Indices and developing countries: an economic evaluation of the global competitiveness*, Report in "World Development", 29 (9) pp. 1501 – 1525.

- Lamas C. (2010): *Los medios interactivos y su publicidad. La medición de audiencias*, in «Telos», n° 82, febbraio, pp. 95-101, consultabile on line http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/SOBRETELOS/Numerosanteriores/DetalleAnteriores_82TELOS_DOSSIERPV1/section=1268&idioma=es_ES&id=2010020409130001&activo=6.do. ultima data di consultazione: 17 giugno 2011.
- Latouche S. (2001), *Per un'abbondanza frugale: Malintesi e controversie sulla decrescita*, Bollati Boringhieri, Milano.
- Latouche S. (2007), *La scommessa della decrescita*, Feltrinelli, Milano.
- Lave J., Wenger E. (2006), *L'apprendimento situato: dall'osservazione alla partecipazione attiva nei contesti sociali*, Erickson, Gardolo.
- Layte R., Harrington J., Sexton E., Perry I.J., Cullinan J., Lyons S. (2011), *Irish Exceptionalism? Local Food Environments and Dietary*, in «Quality Journal Epidemiology and Community Health», 65 (10), pp. 881-888.
- Le Goff J. (2007), *Il meraviglioso e il quotidiano nell'Occidente medievale*, Editori Laterza, Roma.
- Leopold Centre (2011), *Local foods in Iowa: Increased opportunities for economic growth*, Leopold Centre Factsheet January 2011: <http://www.leopold.iastate.edu/pubs/nwl/2008/2008-4leoletter.pdf?page=1&topic=All>.
- Lessig L. (2009), *Remix. Il futuro del copyright (e delle nuove generazioni)*, Etas, Milano.
- Levi-Strauss C. (1983), *Le regard éloigné*, Plon, Paris.
- Levitt T. (1983), *The Globalization of Markets*, «Harvard Business Review», Maggio/Giugno, pp. 92-102.
- Levy P. (1998), *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano.
- Lombardi M. (2000), "Passare dalla soap opera alla brand.com", in Id. (a cura di), Franco Angeli, Milano.
- Lombardi M. (a cura di) (2000), *Il dolce tuono*, Franco Angeli, Milano.
- Lord M. (1998), "Economic instruments and the business use of energy, Marshall Report, Stationary office, London.
- Losch A. (1954), *The economics of location*, Yale university Press, New Haven.
- Lowe E. (2010), *Eco-Industrial park handbook for Asian developing countries, USA, Indigo Development*, reperibile all'indirizzo: <http://www.indigo-dev.com/ADBHBdownloads.html> (ultimo accesso 15.marzo 2012).
- Lowe E., Moran S., Holmes D. (1996), *A Fieldbook for the Development of Eco-industrial Parks*, Final Report, N.C., Research Triangle Institute.
- Lowitt P.C. (2008), *Devens redevelopment*, in «Journal of Industrial Ecology», 12 (4).
- Lowitt P.C. (2012), *Comunicazione personale*, 14 marzo.
- Luckey J. (2009), *The Buy American Act: Requiring Government Procurements to Come from Domestic Sources*, Congressional Research Service.
- Luhmann N. (1990), *Sistemi sociali*, il Mulino, Bologna.
- Lusk J.L., Briggeman B. (2009), *Food Values*, in «American Journal of Agricultural Economics», Vol. 91, No. 1, pp. 184-196.
- Liotard J.F. (1981), *La condizione postmoderna. Rapporto sul sapere*, Feltrinelli, Milano.

- Mackintosh C. (2009), *Food Miles, or 'Fair Miles' Consumerism, Food Shortages, Global Warming/Climate Change, Society*, 21 Giugno 2009 accesso all'indirizzo <http://permaculture.org.au/2009/01/21/food-miles-or-fair-miles/>.
- Madinabeitia E. (2010), *La publicidad en medios interactivos. En busca de nuevas estrategias*, in «Telos», n° 82, febbraio, pp. 43-54.
- Maffesoli M. (2009), *Il tempo delle tribù*, Edizioni Angelo Guerini, Milano.
- Magnaghi A. (2000), *Il progetto locale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Maione G. (2003), *La politica estera americana da Nixon a Reagan*, Edizioni Baiesi, Bologna.
- Maira M.M. (2009), *¿Qué es responsabilidad social empresarial?*, «Revista i&m Investigación y Marketing», n. 104, settembre, AEDEMO, pp. 36-50.
- Malmberg A. (2003), *Remaking the Global Economy*, Sage, London.
- Mandaraka M., Georgakopoulou K.A. (2006), *Systems for Environmental Management in Greek Companies: Driving forces and Major Benefits*.
- Mantica C., Zoppis G. (2011), *Design e innovazione a servizio della comunità*, in «Ottagono», n. 24.
- Manzini E. (1990), *Artefatti. Verso una nuova ecologia dell'ambiente artificiale*, Domus Academy, Milano.
- Marcuse H. (1999), *L'uomo a una dimensione*, Einaudi, Torino.
- Marshall D. (2004), *New Media Cultures*. Londres: Arnold Publishers.
- Marx K., Engels F. (1967), *Manifesto del partito comunista*, Avanzini e Torraca Editori, Roma.
- Masi D. (2010), *Go Green. Il nuovo trend della comunicazione*, Logo Fausto Lupetti Editore, Milano.
- Massey D., Jess P. (a cura) (2001), *Luoghi, culture, globalizzazione*, Utet, Torino.
- Mattioni R. (2011), *L'importanza di chiamarsi Brand*, Guerini e Associati, Milano.
- Mazzette A. (a cura di) (2011), *Esperienze di governo del territorio*, Laterza, Bari-Roma.
- McCarthy E.J. (1960), *Basic Marketing: a Managerial Approach*, Irwin, Homewood.
- Mccoy J. (2002), "Work Environments", in R.B. Bechtel, A. Churchman (eds.), Wiley, New York.
- Méndiz A. (2010), "Estrategias de sensibilización medioambiental en los niños: el Advergaming" in D. Ros 2001 (a cura di), Dykinson, Madrid.
- Micheletti M. (2003), *Political Virtue and Shopping. Individuals, Consumerism and Collective Action*, Palgrave Macmillan, London.
- Moffit S., Dover M. (2012), *Wiki Brands*, Franco Angeli, Milano.
- Moore O. (2006), *Understanding postorganic fresh fruit and vegetable consumers at participatory farmer's markets in Ireland: reflexivity, trust and social movements*, in «International Journal of Consumer Studies» 30, 5.
- Morozzi C. (1998), *Oggetti risorti*, Costa & Nolan, Genova.
- Morselli M. (a cura di) (2011), *Atti dei seminari di Ecomondo*, Maggioli, Rimini.
- Musarò P. (2008), *Le virtù della contraddizione*, Franco Angeli, Milano.
- Musso P. (a cura di) (2007), *Internal Branding. Strategie di marca per la cultura d'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Musso P. (a cura di) (2011), *Brand Reloading*, Franco Angeli, Milano.

- Neumark D., Zhang J., Ciccarella S. (2010), *The Effects of Wal-Mart on Local Labor Markets*, in «Journal of Urban Economics», in Volume 67, Issue, n. 1, pp 1-168.
- Nussbaum M. (2011), *Non per profitto. Perché le democrazie hanno bisogno della cultura umanistica*, il Mulino, Bologna.
- Oddo F., "Architettura e pixel. Nuove prospettive di comunicazione nello scenario urbano", Architecture.it: <http://www.architecture.it/hp/copertina/29/default.htm>.
- Ohmae K. (1992), *Managing in a Borderless World*, «Harvard Business Review», Maggio-Giugno.
- Okechuku C. (1994), *The importance of product country of origin: a conjoint analysis of the United States, Canada, Germany and The Netherlands*, in «European Journal of Marketing», vol. 21, no. 4, pp. 307-321.
- Olcese A., Rodríguez M.A., Alfaro, J. (2008), *Manual de la empresa responsable y sostenible*, McGraw-Hill, Madrid.
- Oldenburg R. (1999), *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Marlowe and Company, New York.
- Oram P., Conisbee M., Simms A., (2003), *Ghost Town Britain II Death on the High Street Report*, New Economics Forum, London.
- Orbaiz L.V., Papadopoulos N. (2003), *Toward a Model of Consumer Receptivity of Foreign and Domestic Products*, in «Journal of International Consumer Marketing», vol. 15, no. 3, pp.101-126.
- Osti G. (2006), *Nuovi asceti*, Il Mulino, Bologna.
- Ottman J.A. (1998), *Green Marketing. Opportunity for Innovation*, J. Ottman Consulting Inc., New York.
- Ottman J.A. (2006), *The Rules of Green Marketing*, consultabile on line all'indirizzo <http://www.marketingprofs.com/6/ottman1.asp>
- Ottman J.A. (2008), "The Five Simple Rules of Green Marketing", *Design Management Review*, 19(4), p.p. 65-69.
- Packard V. (1958), *I persuasori occulti*, Einaudi, Torino.
- Paddison A., Calderwood E. (2007), *Rural retailing: a sector in decline?*, in «International Journal of Retail and Distribution Management», 35 (2) 136 - 155
- Paganelli C. (2006), *Vicino al cielo. Agbar Tower*, Barcelona, in «L'Arca», n. 215.
- Paltrinieri R. (2010), "Promuovere i circoli virtuosi per una felicità responsabile", in M.L. Parmigiani, Maggioli, Rimini.
- Paltrinieri R. (2010), *L'uso dei beni: il rapporto tra consumi e felicità*, in «Sociologia del lavoro», Franco Angeli, Milano.
- Paltrinieri R. (2011), *Felicità responsabile: consumerismo come pratica di cittadinanza*, *Pratiche culturali e reti di consumo. Luoghi plurali e nuove forme di partecipazione*, «Rivista Pic-Ais, Culture and Communication», n. 2.
- Paltrinieri R., Parmiggiani P. (a cura di) (2008), *Per un approccio sociologico al marketing*, Franco Angeli, Milano.
- Panizza M (2001), *La torre rompe la scatola*, in« Domus», n. 840.
- Papadopoulos I., Karagouni G., Trigkas M., Platogianni E. (2010), *Green marketing: The case of Greece in certified and sustainably managed timber products*, in «EuroMed Journal of Business», Vol. 5, Iss. 2, pp.166-190.

- Papadopoulos N., Heslop L.A., Beracs J. (1990), National stereotypes and product evaluations in a socialist country, in «International Marketing Review», 7, 32.
- Papaevangelou D.S. (2008), "The concept and practice of Corporate Social Responsibility", unpublished phd, National School of Public Administration, Athens.
- Parmiggiani P. (2001), *Consumatori alla ricerca di sé*, Franco Angeli, Milano.
- Parmigiani M.L. (2010), *Siamo tutti stakeholder*, Maggioli, Rimini.
- Pauli G. (2010), *Blue Economy. Nuovo rapporto al Club di Roma*, Edizioni Ambiente, Milano.
- Peattie K. (1995), *Environmental Marketing Management. Meeting the green challenge*, Pitman Publishing, Londra.
- Pellizzoni L., Osti G. (2003), *Sociologia dell'ambiente*, Bologna, Il Mulino.
- Perdiguero T.G., García-Reche A. (2011), *RSE. Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX-35*, Observatorio RSE Universitat de València, consultabile all'indirizzo internet: <http://www.observatorio-rse.org.es/Estudios%20e%20Informes/Estudio%202011%20Cultura,%20Pol%C3%ADticas%20y%20Pr%C3%A1cticas%20de%20Responsabilidad%20Social%20de%20las%20empresas%20del%20IBEX35.pdf>. ultima data di consultazione: 18 marzo 2012.
- Perez M.P., Cavallo M., Stacchini V., Mantidi A. (2012), *Linee guida su servizi innovativi*, Progetto Ecomark, Bologna.
- Perulli P. (2007), *La città*, Mondadori, Milano.
- Pieretti G. (1996), *Per una cultura dell'essenzialità: studi e ricerche sulle moderne povertà urbane*, Franco Angeli, Milano
- Pike A. (2010), *Origination: How brands are capturing the power of place and why it matters*, Inaugural Lecture, Great North Museum, Newcastle upon Tyne (<http://www.ncl.ac.uk/curds/assets/documents/FinalInauguralLectureBooklet-Origination.pdf>).
- Pilati C. (2006), *Uno spazio da interpretare*, in «Ottagono», febbraio.
- Piloti L. (1997), *La reingegnerizzazione dei sistemi locali territoriali di servizio: il caso dell'area turistica e commerciale gardesana*, in «Commercio», n.60
- Pine J., Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- Pinillos A. (2009), *RSC 2.0. Una herramienta de competitividad para el futuro*, in «Telos», n° 79, giugno, pp. 100-111. <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/cuadernograbar.asp?idarticulo=6&rev=79.htm>; ultima data di consultazione 08 marzo 2011.
- Pirenne H. (1995), *Le città del Medioevo*, Editori Laterza, Roma.
- Pirog R. (2005), *Calculating the food miles for a multiple ingredient food product, report of the Leopold Center, Iowa*, consultabile all'indirizzo internet: http://www.farmland.org/programs/localfood/documents/foodmiles_Leopold_I_A.pdf.
- Pirog R., Benjamin A. (2003), *Checking the Food Odometer: Comparing Food Miles for Local Versus Conventional Produce Sales to Iowa Institutions*, Leopold Center for Sustainable Agriculture, Luglio.
- Polonsky M.J., Rosenberger P.J. (2001), *Re-evaluating to green marketing – An integrated approach*, «Business Horizons», 44(5), 21-30.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy*, New York, Free Press.

- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- Porter R., Kramer M. (2006), *Strategy & Society: the link between Competitive advantage and CSR*, New York.
- Power J. (2011), *Local Heroes: A study of the economic, financial and social significance of the independent retail grocery sector*, pubblicato da RGDATA Ireland, Dicembre.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), *Co-opting customer competence*, in «Harvard Business Review», January-February.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *Il futuro della competizione. Co-creare valore eccezionale con i clienti*, Il Sole 24 ore, Milano.
- Prakash A. (2002), *Green marketing, publica policy and managerial strategies*, «Business Strategy and the Environment Bus», Strat. Env. 11, 285-297.
- President's Council for Sustainable Development, *Eco-Industrial Park Workshop Proceedings*, October 17-18, Virginia, Cape Charles, USA, 1996. Reperibile al sito: http://clinton2.nara.gov/PCSD/Publications/Eco_Workshop.html (ultimo accesso 15 marzo 2012).
- Prunesti A. (2010), *Enterprise 2.0*, Franco Angeli, Milano.
- Putnam R. (2002), *Capitale sociale e individualismo*, il Mulino, Bologna.
- Qualizza G. (2006), *Dai distretti industriali ai meta-distretti della conoscenza*, in «Geo-innovare», n. 2.
- Qualizza G. (2009), *Nuove frontiere della comunicazione tra identità, valori ed etica*, in «Corem», Mcs Press, Trieste.
- Qualizza G. (2010), *Transparent Factory. Quando gli spazi del lavoro fanno comunicazione*, Franco Angeli, Milano.
- Random House, Canada.
- Regione Marche (2005), *Buone pratiche per la gestione ambientale delle aree industriali*, Swer Multimedia, Torino.
- Restart Ernst&Young's (2011), *European Attractiveness Survey*, consultabile al sito: www.ey.com/attractiveness.
- Riesman D. (1956), *La folla solitaria*, Il Mulino, Bologna.
- Rifkin J. (2000), *L'era dell'accesso*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
- Ritzer G. (1997), *Il mondo alla McDonald's*, Il Mulino, Bologna.
- Ritzer G. (2000), *La religione dei consumi*, il Mulino, Bologna.
- Ritzer G. (2006), *"I concetti di "nothing" e "something" nella disperata ricerca del significato dei marchi e nelle comunità di marca"*, in E. Di Nallo, R. Paltrinieri (a cura di), Franco Angeli, Milano.
- Rizzo A. (2012), *Place Branding*, in www.brandforum.it, sezione brand trends, 21 febbraio.
- Roberts K. (2006), *Lovemarks: The Future Beyond Brands*, Power House Books, New York.
- Roberts K. (2007), *Effetto lovemarks*, Franco Angeli, Milano.
- Ros D. (a cura di), *EBranding verde*, Dykinson, Madrid.
- Rose G. (2001), *"Luogo e identità: un senso del luogo"*, in D. Massey, Jess P. (a cura di), Utet, Torino, pp. 65-89.

- Rotondi M., Passerini W. (2011), *Wellness organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale*, Roma, Carocci.
- Sacconi L. (2011), "From individual responsibility to shared' social responsibilities: concepts for a new paradigm", in *Towards an Europe of shared social responsibilities, Challenges and strategies*, Unione Europea Publishing.
- Salomoni C. (2011), *Qualità e Welfare. Il caso Luxottica*, Guerini e Associati.
- Santolini R. (2010), *Servizi ecosistemici e sostenibilità*, in «Ecoscienza», n. 3, pp. 20-23.
- Sassoon J. (2012), *Web storytelling*, Franco Angeli, Milano.
- Schlarb M. (2001), *Eco-industrial development: a strategy for building sustainable communities*, Washington DC, Cornell University-United States Economic Development Administration.
- Schmitt B., Simonson A. (1997), *Marketing aesthetics. The strategic management of brands, identity and image*, The Free Press, New York.
- Schumacher P. (2004), *Hadid digitale. Paesaggi in movimento*, Testo & Immagine, Torino.
- Schumpeter J.A. (1973), *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Etas Kompass, Milano.
- Scolari C. (2008), *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*, Gedisa Editorial, Barcelona.
- Sedita S.R., Pilotti L., Valentini N. (2008), *Strategie e pratiche ecologiche per apprendere ad apprendere in contesti complessi e innovativi. Il matching tra cultura e comunità di pratica nel caso H-Farm: tra meta-corporation emergente ed ecologie del valore*, Università degli Studi di Milano, Dipartimento Scienze economiche, aziendali e statistiche, Working Paper n. 33.
- Semprini A. (1993), *La marca postmoderna*, Franco Angeli, Milano.
- Semprini A. (1996), *La marca*, Lupetti Milano.
- Semprini A. (2006), *Marche e mondi possibili*, Franco Angeli, Milano
- Shi H., Chertow M., Song Y. (2010), *Developing country experience with eco-industrial parks: a case study of the Tianjin Economic-Technological Development Area in China*, in «Journal of Cleaner Production», 18.
- Shimp T., Sharma S. (1987), *Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE*, in «Journal of Marketing Research» 24, 3.
- Siemens Italia (2004), *Gli indicatori e le politiche per migliorare il sistema Italia e la sua attrattività positive*, Siemens Italia.
- Simms A., Kjell P., Potts R. (2005), *Clone Town Britain Report*, New Economics Forum, London.
- Smith A., MacKinnon J.B. (2007), *The 100-Mile Diet: A Year of Local Eating*, Random House of Canada.
- Smith T. (1998), *The Green Marketing Myth: Tending our Goats at the Edge of Apocalypse*, University of Toronto Press, Toronto.
- Solano Santos L.F. (2009), *Hacia una nueva concepción de la responsabilidad social*, Doxa Comunicación 9, Madrid, novembre, pp. 35-49. <http://www.humanidades.uspceu.es/pdf/DOXA9-2.pdf>, ultima data di consultazione 25 gennaio 2011.
- Squinzi G. (2010), *Sfida sul green. Certificare sul serio*, in «Realtà Mapei. Bimestrale di attualità, tecnica e cultura», Anno 20 – n. 101.

- Stacey R. (1996), *Management e caos*, Milano, Guerini.
- Starkey R. (a cura di) (2001), *Guida agli strumenti di gestione ambientale per le piccole e medie imprese*, «Environment Park/Dossier 5», Cuneo.
- Stehr N. (2007), *Die Moralisierung der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Stern N. (2009), *Un piano per salvare il pianeta*, Feltrinelli, Milano.
- Stern Th. (2003), *Policy instruments for environmental and natural resource management*, RFF/World Bank/SIDCA.
- Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J.P., *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, consultabile all'indirizzo internet: http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf.
- Story M., Kaphingst K.M., Robinson-O'Brien R., Glanz K. (2008), *Creating Healthy Food and Eating Environments: Policy and Environmental Approaches*, in «Annual Review of Public Health», 29, pp. 253–72.
- Tagliaferri M. (2006), *Industrial Chic. Reconverting Space*, Edizioni Gribaudo, Savigliano (CN).
- Terra Choice (2007), *The Six Sins of Greenwashing. A study of environmental claims in North American Consumer Markets*, A green paper by TerraChoice Environmental Marketing Inc., Novembre.
- Therkelsen A., Halkier H. (2008), *Contemplating Place Branding Umbrellas. The case of coordinated national tourism and business promotion in Denmark*, «Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism», 8(2), pp. 159-179.
- Tirelli D. (2001), *Package e display. Un rapporto ambiguo*, in «Ottagono», n. 147.
- Truit T. (2012), *We recycle our paper, our cans, and our bottles; why not recycle (and control) our incomes? Why the 'Local Multiplier Effect' Always Counts*, consultabile all'indirizzo: <http://www.geo.coop/archives/LocalMultiplierEffect1104.htm> (ultimo accesso effettuato il 20 gennaio 2012).
- Tuan Y.F. (1978), "Spazio e luogo: una prospettiva umanistica", in V. Vagaggini (a cura di), Franco Angeli, Milano.
- Turner R.K., Paavola J., Cooper P., Farber S., Jessamy V., Georgiou S. (2003), *Valuing nature: lessons learned and future research directions*, in «Ecological Economics», n. 46, pp. 493–510.
- Unctad (2010), *Il contributo dell'impresa responsabile nella creazione di valore per il territorio*, World Investment Report, «Impronta Etica», Marzo.
- Unep (2011), *Towards a Green Economy. Pathway to sustainable Development and Poverty Eradication*, St. Martin-Bellevue, France, consultabile all'indirizzo: www.unep.org/greeneconomy.
- Vagaggini V. (a cura di) (1978), *Spazio geografico e spazio sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Valdani E., Ancarani F. (a cura di) (2000), *Strategie di marketing del territorio*, Milano, Egea.
- Van Meel J., Vos P. (2001), *Funky offices: reflections on office design in the new economy*, in «Journal of Corporate Real Estate», Vol. 3, n. 4.
- Varchaver N. (2007), *Du Pont "Chemical Reaction"*, «Fortune magazine» 22, marzo.
- Veblen T. (1971), *La teoria della classe agiata*, Einaudi, Torino.
- Vercelloni M. (2002), *Il comfort nell'ufficio del nuovo millennio*, in «Office design», allegato a Interni, n. 520.

- Villafañe J. (2009), *Reputación corporativa y RSC. Bases empíricas para un análisis*, in «Telos», n. 79, giugno, pp. 75-82. <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/cuadernograbar.asp?idarticulo=3&rev=79.htm>. ultima data di consultazione 16 marzo 2011.
- Vinelli M. (2002), *Un posto di lavoro dal volto umano*, in «Corriere Design», allegato al Corriere della sera, 10 aprile.
- Virilio P. (2000), *Dal media building alla città globale*, Crossing, n. 1.
- Visser W. (2001), *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, in «Journal of Business Systems, Governance and Ethics», vol. V, n° 3, pp. 7-22. http://www.waynevisser.com/Visser_Age_of_Responsibility_Paper_2011.pdf; ultima data di consultazione 22 febbraio 2011.
- Wackernagel M., Rees W.E. (2008), *L'impronta ecologica. Come ridurre l'impatto dell'uomo sulla Terra*, Edizioni Ambiente, Milano.
- Wagner M. (2003), *The Porter Hypothesis Revisited: A Literature Review of Theoretical Models and Empirical Tests*, Centre for Sustainability Management (CSM), University of Lüneburg, Germany.
- Wall M., Heslop L. (1986), *Consumer attitudes toward Canadian-made versus imported products*, in «Journal of the Academy of Marketing Science», n. 14.
- Watts D., Strogatz S. (1998), *Nature, Collective dynamics of smallworld*, in «Nature», Vol. 393, N. 6684.
- Weatherell C., Tregear A., Allinson J. (2003), *In search of the concerned consumer: UK public perceptions of food, farming and buying local*, in «Journal of Rural Studies», 13(4), pp. 233-244.
- Weber C.L., Matthews H.S. (2007), *Food-miles and the relative climate impact of food choices in the United States*, in «Environmental Science and Technology», 42, 3508 – 3513.
- Weber M. (2006), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, BUR, Milano.
- Webster F. (1975), *Determining the characteristics of the socially conscious consumer*, in «Journal of Consumer Research», 2 (3).
- Westwood J. (1990), *The marketing plan: a practitioner guide*, Kogan page, London.
- Wilkinson R., Pickett K. (2009), *La misura dell'anima*, Feltrinelli, Milano.
- Willemen L., Hein L., Verburg P.H. (2010), *Evaluating the impact of regional development policies on future landscape services*, in «Ecological Economics», n. 69, pp. 2244-2254.
- World Economic Forum (2007), *Growth Competitiveness Report*, consultabile on line <http://www.weforum.org/>.
- Wouters C. (1986), *Formalization and Informalization: Changing Tension Balances in Civilizing Process*, in «Theory, Culture & Society», vol. III, n.2.
- Yperen M. (2006), *Corporate Social Responsibility in the Textile Industry International overview* consultabile on line: <http://www.oesorichtlijnen.nl/wp-content/uploads/Kenniscentrum/Sector%20informatie/Textiel%20International%20Overview%20CSR.pdf>.
- Zamagni S., Zamagni V. (2008), *La cooperazione*, Il Mulino, Bologna.
- Zucchetti S. (2008), *Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo*, in «LIUC» Paper n. 214 , Serie Economia e Istituzioni 21, marzo.