

EDITORIALE

SOSTENIBILITÀ, COMPETITIVITÀ E MARKETING

*Marco Frey**

Il presente numero della rivista *Mercati e competitività* è dedicato al tema della sostenibilità, un concetto che negli ultimi vent'anni è cresciuto progressivamente di importanza e di considerazione nelle agende delle istituzioni internazionali e negli orientamenti strategici delle imprese.

Gli interrogativi principali che si vogliono affrontare in questa sede, riguardano il rapporto fra le prestazioni che un'impresa consegue nella gestione della sostenibilità e la sua competitività; e conseguentemente il ruolo del marketing nel contribuire a questo potenziale miglioramento.

La competitività può essere considerata in una prospettiva d'impresa (livello micro), di settore, o di nazione/regione (livello macro). Queste dimensioni appaiono ovviamente interconnesse, anche se a noi interessa soprattutto la prima.

Quando si considera la dimensione macro il concetto di competitività risulta maggiormente connesso con quello di benessere, o livello adeguato di standard di vita. A questo livello la correlazione tra sostenibilità e competitività è quindi particolarmente elevata, in particolare nelle economie avanzate. È il caso dell'Europa, dove a partire dalla strategia esplicitata a Göteborg, secondo cui una crescita economica equilibrata e duratura deve accompagnarsi alla tutela e alla valorizzazione dell'ambiente, nonché al progresso sociale e al miglioramento della qualità della vita, si sono successivamente avute continue manifestazioni della volontà dei policy makers di coniugare sostenibilità e competitività. Non si tratta di una sfida facile, ma l'emergere delle criticità ambientali e sociali in Paesi emergenti come la Cina e l'India, nonché le potenzialità dei settori maggiormente legati alla qualità della vita (come le tecnologie per l'ambiente, le nuove for-

* Professore ordinario presso la Scuola Superiore S. Anna, Pisa.

M. Frey

me di energia, la sanità, i servizi sociali) sembrano aver confermato la lungimiranza della strategia europea di sviluppo anche in una fase di crisi come quella attuale.

Una dimostrazione di come questa impostazione sia stata recepita dai cittadini europei è fornita da una recentissima indagine di Eurobarometer (2008), pubblicata in settembre, in cui più dei due terzi dei cittadini europei (nell'Europa a 27) dichiarano che il progresso di una nazione deve essere basato in modo equilibrato su fattori economici, ambientali e sociali, piuttosto che sui soli fattori economici (misuratori esclusivi del progresso per meno del 15% degli intervistati).

Sempre Eurobarometer ci fornisce un quadro di come le tematiche ambientali e sociali sono posizionate rispetto alle altre problematiche globali nella percezione dei cittadini europei. Il cambiamento climatico si colloca al secondo posto (62% dei rispondenti) dopo la povertà, scarsità di cibo e di acqua (68%) e sorprendentemente ben avanti rispetto alla crisi economica globale (24%). L'indagine del 2008 non poteva cogliere pienamente l'effetto della crisi sulla percezione dei cittadini e risente comunque di risposte che tendono ad essere più favorevoli ("ecologismo verbale") rispetto ai comportamenti reali (ad esempio quelli di acquisto). Ciononostante l'orientamento estremamente favorevole della collettività nei confronti delle politiche di sostenibilità risulta indiscutibile.

Ma in che modo questa sensibilità ai temi socio-ambientali può generare un impegno sostanziale da parte delle imprese. Come è stato dimostrato dagli studi in materia le imprese possono agire spontaneamente utilizzando la sostenibilità come fattore di differenziazione nel mercato, oppure rispondere alle sollecitazioni da parte degli stessi cittadini/consumatori o dalle istituzioni, nella loro funzione di soggetti che regolano la vita economica e sociale.

La Commissione Europea sin dall'epoca della Conferenza di Rio de Janeiro dedicata allo sviluppo sostenibile, ha proposto un approccio di policy basato sulla responsabilizzazione di tutte le parti interessate (istituzioni, cittadini, imprese), dichiarando che: "la realizzazione dell'equilibrio auspicato tra attività umana e sviluppo, da un lato, e protezione dell'ambiente, dall'altro, richiede una ripartizione delle responsabilità chiaramente definita rispetto ai consumi e al comportamento nei confronti dell'ambiente e delle risorse naturali. Tale equilibrio richiede anche un dialogo ed un'azione concertata tra le parti interessate che possono avere, nel breve periodo, priorità divergenti" (Commissione Europea, 1992).

Fin dal suo concepimento, dunque, il concetto di sviluppo sostenibile e, soprattutto, la necessità di tradurlo in obiettivi perseguibili sul piano operativo, hanno chiamato in causa gli attori economici e, in particolare, le imprese, affidando loro un ruolo attivo di *partner* delle politiche di sostenibilità, più che di semplici destinatari delle misure mirate a garantirla. Secondo una visione ormai consolidata, la disponibilità delle imprese a coopera-

re con le politiche per la sostenibilità, investendo le proprie risorse finanziarie e di *know-how*, rappresenta una condizione cruciale ai fini del conseguimento di soluzioni efficaci e di lungo periodo. Questa disponibilità, tuttavia, appartiene ancora oggi alla sfera degli obiettivi da raggiungere, più che a quella dei presupposti acquisiti.

La sensibilità nei confronti della sostenibilità e la propensione da parte delle imprese a concretizzarla in iniziative di miglioramento delle proprie prestazioni, stanno crescendo sempre più: basti pensare alla diffusione dei diversi schemi di certificazione ambientale di processo e di prodotto, all'adozione di strategie di comunicazione e di *partnership* con i principali *stakeholders*, alle numerose iniziative di cooperazione con gli attori istituzionali improntate alla volontarietà e alla trasparenza. Ma gli approcci strategici al mercato si stanno evolvendo da una logica più specifica e destrutturata ad una più organica.

Alcune imprese hanno in passato ritenuto che vi fosse una nicchia “verde” del mercato disposta a premiare un prodotto quanto più questo si differenziava rispetto alla concorrenza, enfatizzando le proprie qualità ambientali anche a discapito di quelle “tradizionali”. In realtà è emerso negli ultimi dieci anni come i consumatori considerino sempre più le prestazioni ambientali come parte integrante della “qualità totale” del prodotto.

I consumatori pretendono, da un lato, che le qualità in termini di prestazioni funzionali ed estetiche del prodotto ecologico siano analoghe a quelle dei prodotti convenzionali, e che il prezzo non sia (eccessivamente) superiore, dall'altro richiedono di avere la certezza di poter effettivamente contribuire, acquistando il prodotto, al miglioramento dell'ambiente.

Queste richieste hanno trovato un riscontro nella progettazione dei prodotti ecologici, la cui attenzione si è spostata dalle caratteristiche “esteriori” (quali il design o il packaging) alla ricerca di materiali innovativi in grado di accoppiare elevate performance con un impatto ambientale ridotto. Nel caso, ad esempio, degli elettrodomestici ciò si è manifestato con chiarezza, inducendo una graduale sostituzione dei prodotti caratterizzati da performance peggiori in termini di consumi energetici. Questa tendenza è destinata a rafforzarsi per tutte le aziende produttrici di beni che consumano energia, assoggettate alla Direttiva UE “Ecodesign”, che imporrà loro criteri di progettazione sostenibile.

In questo ambito si assiste quindi all'emersione progressiva di un effetto sinergico tra politiche comunitarie (nell'ambito di quella che viene definita strategia di “sustainable consumption and production”), scelte proattive di alcune imprese e consapevolezza da parte di consumatori.

La maggior parte delle imprese, se considerate autonomamente, appaiono in realtà ancora poco propense ad investire in strategie di lungo periodo che guardino al benessere collettivo dei cittadini/consumatori, piuttosto che ai risultati conseguibili nel breve periodo, anche a causa dell'interazione

M. Frey

con una domanda non sempre coerente nell'effettuare scelte di consumo rispondenti alla sensibilità socio-ambientale dichiarata.

Sembra quindi che una condizione chiave per realizzare un significativo salto di qualità del complesso del sistema delle imprese sia quindi legata alla opportunità di dimostrare gli effettivi vantaggi competitivi conseguibili attraverso un impegno strategico nei confronti della sostenibilità.

Se da un lato la necessità di raggiungere un livello adeguato di compatibilità ambientale (riconducibile alla piena conformità alle leggi vigenti) è sempre più una necessità, gli studi sinora effettuati sulla relazione tra sostenibilità e competitività non mostrano risultati convergenti e spesso evidenziano la necessità di attendere alcuni anni prima di ottenere vantaggi competitivi rilevanti in conseguenza di strategie proattive in campo ambientale e sociale.

In questo contesto lo studio della Società Italiana di Marketing presentato nel presente numero da Fiocca e Sebastiani fornisce indicazioni interessanti.

Seppur basandosi su indicazioni qualitative fornite dagli intervistati (e non su dati oggettivi di performance), l'indagine è rivolta a top e marketing manager, che possono essere considerati dei buoni valutatori delle prestazioni aziendali. Questi manager hanno evidenziato in prevalenza un'influenza positiva delle azioni di sostenibilità sulla competitività dell'impresa: i pienamente e i molto d'accordo con l'esistenza di una relazione positiva superano il 35% e anche considerando gli abbastanza d'accordo (più del 43%) come neutrali, il quadro che ne emerge è tendenzialmente positivo, anche se ancora in un fase di maturazione.

Andando a leggere quali vantaggi competitivi siano messi in luce dagli intervistati emerge come quello prevalente, evidenziato da oltre i tre/quarti dei rispondenti, sia il miglioramento dell'immagine e della reputazione. Inoltre trovano una buona collocazione nel ranking dei vantaggi anche altre risorse e relazioni chiave (come il personale, la cultura della sostenibilità, il consenso, i rapporti con i fornitori, con i distributori e con le istituzioni). Mentre vengono identificati in posizione non primaria vantaggi che possano essere ricondotti alla tradizionale analisi della competitività: la conquista di nuovi clienti e l'incremento dell'efficienza.

Anche utilizzando un'altra tipologia di risposta, quella relativa ai comportamenti che qualificano un'impresa come sostenibile i manager indicano in prima istanza (seppur all'interno di un quadro di risposte molto variegato) il comportamento etico nei confronti dei propri stakeholders.

Ciò sembrerebbe dimostrare che la sostenibilità sta trovando ampia considerazione negli orientamenti strategici delle imprese, ma in un'ottica che potremmo ricondurre più all'approccio *resource based view* che a quello porteriano del vantaggio competitivo (anche se Porter è stato nell'ultimo decennio uno dei più fervidi sostenitori delle ricadute competitive dell'impegno in campo ambientale delle imprese).

In altri termini le strategie di sostenibilità sarebbero correlate in prima istanza alla dotazione, all'utilizzo e alla valorizzazione delle risorse intangibili delle imprese e tutto ciò, solo in seconda istanza, potrebbe tradursi in migliori prestazioni competitive misurabili secondo i parametri più classici e inserite all'interno di un disegno strategico organico.

Un ragionamento analogo può essere fatto quando si verifica il ruolo del marketing.

L'attuale fase di maturazione delle strategie di sostenibilità all'interno delle imprese richiede una funzione essenziale del top management nel trasmettere il commitment e nello svolgere un ruolo di integrazione nei confronti dell'intera organizzazione.

Secondo l'indagine SIM il ruolo del marketing è soprattutto di comunicatore della sostenibilità. In alcune circostanze può anche svolgere una funzione di attivazione delle strategie di perseguimento della sostenibilità all'interno dell'impresa, supportando così il commitment del vertice.

Questo ruolo prevalentemente di comunicazione può essere sintomatico di una fase di maturazione ancora limitata del marketing della sostenibilità.

La situazione però cambia quando la comunicazione viene vista nella prospettiva dell'intero ciclo di vita del prodotto e in connessione all'utilizzo di marchi di prodotto, finalizzati a fornire una chiara informazione al consumatore, ma anche agli intermediari commerciali.

Un esempio è quello di Cartiera Lucchese, leader nel settore del tissue per comunità e prima impresa ad ottenere l'ecolabel in Italia, che pur avendo da sempre fruito di vantaggi di costo grazie all'impiego di carta da macero, ha fatto un significativo salto di qualità nel momento in cui ha costruito una strategia di marketing incentrata sull'informazione al mercato, in partnership con alcune imprese della GDO. Cartiera Lucchese, avendo la possibilità di praticare un prezzo in linea con i prodotti tradizionali, ha aumentato le vendite del 15% medio annuo dal lancio della linea "Grazie", conseguendo una market share del 5%.

Questa prospettiva evolutiva della comunicazione appare molto interessante rispetto alla percezione dell'attività di marketing, spesso criticata per la sua natura poco etica di strumento al servizio della commercializzazione dei prodotti. Il fatto che recentemente un'impresa come ENI abbia fatto un'intensa campagna a favore del risparmio energetico, promuovendo comportamenti maggiormente orientati alla sostenibilità, è risultato fortemente innovativo ed efficace in chiave reputazionale.

In una fase storica, che si ripropone oggi dopo aver avuto già una prima manifestazione all'inizio degli anni settanta, in cui il marketing cerca nuove legittimazioni guardando alla responsabilità sociale delle imprese, la sostenibilità può risultare un leitmotiv efficace, a cui i consumatori e le istituzioni sono particolarmente sensibili, attorno al quale costruire strategie multistakeholder e sistemiche di lungo periodo.