

# Il marketing e la sfida ambientale

di **Walter Giorgio Scott**

## **Il marketing e la sfida ambientale**

*di Walter Giorgio Scott*

***Se il marketing è "il processo attraverso il quale l'economia è integrata nella società al fine di servire i bisogni umani", quali sono le linee essenziali di una strategia di marketing sostenibile?***

*(per gentile concessione di Franco Angeli Editore)*

### **1. Il dilemma sviluppo economico - salvaguardia dell'ambiente**

E' già da qualche decennio che si discute attorno alla questione della compatibilità fra sviluppo economico e capacità dell'ambiente di sostenere il crescente consumo di risorse naturali e ambientali che ne deriva.

Con una popolazione mondiale che ha toccato i 6 miliardi e 700 milioni di abitanti e che continua a crescere al ritmo di 90 milioni di persone ogni anno, è più che naturale che la preoccupazione connessa all'esaurimento delle risorse naturali e all'accentuarsi dei problemi ambientali diventi sempre più elevata e diffusa.

In particolare, la preoccupazione in questione riguarda la possibilità che la continuazione della crescita economica venga minacciata in tre modi: dal rischio di esaurimento delle materie prime rappresentate dalle risorse non rinnovabili; dal rischio di deterioramento della qualità della vita a causa del progredire dell'inquinamento e del degrado degli ecosistemi; e, infine, dal costo crescente del porre rimedio ai danni ambientali.

Senza entrare in un'analisi approfondita di un'area tematica di dimensioni e complessità eccezionali, non possiamo non domandarci quali possano essere le prospettive per affrontare e vincere la sfida ambientale con consistenti probabilità di successo.

In altri termini, si tratta di stabilire se sia ipotizzabile un processo di sviluppo economico sostenibile, cioè compatibile con la sopravvivenza del pianeta.

Su questa questione si stanno mobilitando le istituzioni e gli organismi internazionali, nonché i centri di ricerca più o meno direttamente impegnati sui temi dell'energia, dell'ambiente, delle risorse naturali e così via.

Anche i governi, a loro volta, sono sempre più coinvolti in azioni che direttamente o indirettamente hanno come riferimento il tema ambientale, basti pensare ai problemi connessi con l'applicazione del Protocollo di Kyoto.

In questo scenario quanto mai vasto, complesso e preoccupante, possiamo chiederci quali possano essere le implicazioni per le imprese e per le loro strategie di mercato.

In particolare, chi si occupa a vario titolo di strategie e politiche di marketing – ovvero dei rapporti fra imprese e mercati – non può non domandarsi se abbia ancora senso ipotizzare un processo costante e continuo di incremento dei consumi e se si possa continuare ad immettere sul mercato prodotti che, sia nel corso del loro ciclo di utilizzo che a conclusione dello stesso, contribuiscono all'inquinamento ed al degrado ambientale. Non dovrebbero invece gli operatori di marketing concentrarsi su quei beni e servizi che siano in grado di soddisfare i bisogni degli utilizzatori e nel contempo di rispettare l'ambiente e la società?

E' a queste domande che il presente contributo intende dare almeno un inizio di risposta.

## **2. Lo sviluppo sostenibile come opportunità**

Malgrado le enormi difficoltà connesse alla definizione stessa delle questioni ambientali, per non parlare delle soluzioni da adottare, si stanno manifestando nei vari contesti politici, economici e sociali una consapevolezza e un grado di impegno crescenti a ricercare e realizzare nuovi paradigmi di sviluppo in grado di ridurre, se non eliminare, gli aspetti negativi dei processi di crescita sinora seguiti.

In particolare, nell'ambito del sistema economico-produttivo e delle imprese che ne sono le protagoniste stanno emergendo visioni diverse da quelle tradizionali, visioni che sempre più pongono la questione ambientale in una prospettiva diversa da quella tradizionale, una prospettiva che vede nella sostenibilità non solo e non tanto un vincolo o un limite all'attività d'impresa, ma anche una opportunità epocale che prima di tutto deve essere definita e compresa.

In altri termini, la definizione introdotta sin dal 1987 dalla Commissione Brundtland, in base alla quale la sostenibilità può essere definita come il "progresso che soddisfa le esigenze del presente senza compromettere le capacità delle future generazioni di soddisfare i loro bisogni." , sta assumendo un valore di scenario strategico di riferimento per un numero crescente di imprese consapevoli sia della propria funzione che della propria responsabilità nell'ambito dell'economia e della società.

Come scrive Enrico Sassoon nell' Editoriale del numero 11/2007 dell'edizione italiana di Harvard Business Review avente come tema le "Strategie d'impresa

per il cambiamento climatico”, “Il cambiamento climatico è un dato di fatto, non un’invenzione dei soliti ambientalisti un po’ folklorici e variopinti. E poiché è già tra noi, richiede imperativamente di essere inserito fra le variabili di contesto e di operatività dell’impresa. E non per motivi etici e di responsabilità sociale, che pure ci sono, ma perché è diventato un problema di business che, se male gestito, conduce alle conseguenze di qualunque altro problema di business mal gestito: e cioè a un danno di gravità variabile da un minimo ad un massimo.”

In altri termini, il tema ambientale costituisce sia un vincolo e quindi un costo, ma anche e soprattutto un’opportunità per le scelte strategiche delle imprese capaci di intraprendere e di innovare.

E’ quanto sostengono Michael E.Porter e Forest L.Reinhardt nel numero citato di Harvard Business Review: “Alcune imprese, nell’affrontare i problemi connessi al cambiamento climatico, scopriranno nuove opportunità per migliorare o estendere il proprio posizionamento competitivo, creando nuovi prodotti (come le auto ibride) che soddisfano la domanda indotta dai problemi ambientali, guidando una ristrutturazione settoriale finalizzata ad affrontare più efficacemente i problemi climatici, o innovando le attività influenzate dal cambiamento climatico in modo da conquistare un autentico vantaggio competitivo.”

A questo fine, il management delle imprese deve valutare le opportunità strategiche determinate dal cambiamento climatico secondo due prospettive: la prima diretta a valutare l’impatto dell’attività aziendale sull’ambiente e sul clima (prospettiva inside-out o dall’interno) e la seconda volta a determinare l’impatto ambientale dell’attività dell’impresa (prospettiva outside-in o dall’esterno).

La piattaforma concettuale e metodologica sulla quale fondare le valutazioni suddette è naturalmente costituita dalla catena del valore. Infatti, qualsiasi attività dell’impresa – logistica interna ed esterna, operazioni, marketing, vendite, assistenza alla clientela – può determinare effetti nocivi per l’ambiente, dalle emissioni, ai rifiuti, al danneggiamento del territorio, ecc.

Nel caso specifico delle emissioni di anidride carbonica – questione che sta assumendo una rilevanza sempre maggiore – le imprese devono valutare la carbon exposure, cioè l’esposizione al rischio generato dalle emissioni di anidride carbonica. Di fronte al rischio in questione le imprese devono valutare la convenienza fra il pagare la cosiddetta carbon tax, ovvero il diritto

di inquinare, o procedere a modificare il proprio processo produttivo al fine di eliminare o ridurre le emissioni nocive.

Più in generale, le due prospettive di valutazione sin qui illustrate possono consentire alle imprese, non solo di porre rimedio agli effetti negativi per l'ambiente derivanti dalla propria attività, ma anche e soprattutto di cogliere le opportunità che in misura sempre più ampia e diffusa saranno determinate dalla sfida ambientale.

### 3. Linee di una strategia di marketing sostenibile

Se "il marketing è...il processo attraverso il quale l'economia è integrata nella società al fine di servire i bisogni umani", come è stato magistralmente affermato da Peter Drucker nell'ormai lontano 1958, possiamo immediatamente delineare le linee essenziali di una strategia di marketing sostenibile, ovvero di una strategia dell'impresa che intenda cogliere le opportunità che sono state delineate in precedenza.

Naturalmente, una strategia di marketing sostenibile avrà caratteristiche diverse a seconda del settore di attività, della dimensione e della struttura operativa dell'impresa, della corporate culture e del grado di orientamento al mercato. L'efficacia di una strategia di marketing sostenibile dipende dalla corretta valutazione della rilevanza che le questioni poste dalla sfida ambientale hanno per una specifica impresa, nonché dalle potenzialità di cui dispone la medesima ai fini della realizzazione di una strategia di sviluppo sostenibile.

In particolare, occorre stabilire se l'impresa disponga:

- di studi e ricerche in grado di stabilire l'impatto delle questioni ambientali sia sul settore di appartenenza, sia sulla propria specifica realtà;
- delle risorse e competenze necessarie per realizzare le modifiche e le innovazioni implicate in una strategia di sviluppo sostenibile;
- di relazioni e collegamenti con altre imprese, organizzazioni, gruppi ed istituzioni rilevanti;
- di strumenti di comunicazione in grado di valorizzare la strategia di sostenibilità perseguita dall'impresa.
- di strumenti di social audit in grado di misurare l'efficacia delle strategie di marketing sostenibile attuate dall'impresa.

Tuttavia, affinché una strategia di marketing sostenibile consegua il successo, è necessario che nell'impresa si stabiliscano rapporti di costante collaborazione ed integrazione fra la funzione marketing e le altre funzioni aziendali.

In particolare, si possono ipotizzare le seguenti forme di collaborazione:

- marketing e personale (sviluppo di programmi di sensibilizzazione e formazione dei collaboratori interni ed esterni dell'impresa in materia di sostenibilità);
- marketing e operazioni (cooperazione nello sviluppo di nuove tecnologie e di nuovi processi di produzione in grado di ridurre l'impatto ambientale dei prodotti/servizi realizzati dall'impresa);
- marketing e acquisti (ricerca di fornitori, materiali e fattori produttivi in grado di contribuire allo sviluppo delle strategie di sostenibilità dell'impresa);
- marketing, amministrazione e finanza (sviluppo di politiche di investimento che abbiano come riferimento la prospettiva della sostenibilità; ricerca di partner che condividano le strategie di sostenibilità dell'impresa e siano disponibili a dividerne la visione imprenditoriale).

Passiamo ora ad esaminare con un certo dettaglio le caratteristiche specifiche che possono essere assunte da una strategia di marketing sostenibile, con particolare riferimento alle fondamentali leve di marketing, e cioè il prodotto, il prezzo, i canali e la promozione.

### Verso il prodotto sostenibile

Non vi è dubbio che fra le cause principali di deterioramento dell'ambiente vi siano molti dei prodotti che vengono costantemente immessi sul mercato e dei relativi processi di produzione. E' quindi evidente che per ridurre l'impatto negativo della produzione dei beni destinati al soddisfacimento dei bisogni umani occorra procedere sia riprogettando i prodotti che riorganizzando i processi.

Per quanto riguarda i prodotti, è necessario che le imprese ripensino i propri prodotti in funzione dell'impatto ambientale che essi determinano, con l'obiettivo di ridurre progressivamente tale impatto sino ad annullarlo.

Sono ormai molti gli esempi di imprese che, per visione imprenditoriale e per responsabilità sociale, hanno intrapreso questa strada, conseguendo fra l'altro, risultati quanto mai lusinghieri.

Ad esempio, la Nike per anni ha impiegato nella produzione delle proprie calzature sostanze chimiche rivelatesi assai dannose per la salute e per l'ambiente. Nel 2006 l'azienda ha sviluppato una nuova tecnologia che le ha consentito di impiegare componenti del tutto innocui, conseguendo, fra l'altro, una riduzione dei costi di produzione.

La Procter & Gamble, a sua volta, ha iniziato a realizzare prodotti privi di confezioni esterne, contribuendo così a ridurre il volume dei contenitori e

degli involucri che vanno ad alimentare la valanga di rifiuti che sta sommergendo la Terra.

Per quanto riguarda i processi, la sfida per le imprese consiste nello sviluppo di innovazioni di processo in grado di ridurre i consumi (di materiali, di energia, di acqua per il raffreddamento e così via) e di eliminare gradualmente le varie forme di inquinamento.

### Politiche dei prezzi e sostenibilità

L'impiego della leva prezzo nel quadro di una strategia di marketing sostenibile può riguardare sia l'adozione di prezzi contenuti per prodotti "riciclati", sia la pratica degli sconti e dei rimborsi per il ritiro dei prodotti usati, come nel caso delle autovetture e degli elettrodomestici.

E' auspicabile che la pratica di corrispondere un prezzo, sia pur minimo, per determinati prodotti e materiali che hanno esaurito il proprio ciclo di impiego si diffonda, contribuendo, sia a ridurre gli effetti connessi al continuo aumento del volume dei rifiuti e dei costi connessi alla loro eliminazione, sia a favorire il recupero delle risorse. Si pensi, a questo proposito, al caso dell'alluminio. Secondo uno studio del Pew Center on Global Climate Change – un centro di ricerca operante presso l'Università del Michigan – risulterebbe più conveniente riciclare l'alluminio rispetto al ciclo di produzione tradizionale, ciò per effetto della considerevole riduzione del fabbisogno di energia necessario per produrre l'alluminio primario.

### I canali di distribuzione secondo una prospettiva di sostenibilità

Le imprese produttrici di beni e servizi possono conseguire notevoli vantaggi in termini di sostenibilità attraverso un'integrazione sempre più avanzata con i propri partner operanti ai vari stadi del canale di distribuzione.

Si pensi alle economie conseguibili nell'impiego di imballaggi e contenitori, nel ritiro dell'usato, nei sistemi di trasporto e nelle strutture logistiche e così via.

Inoltre, i canali di distribuzione potrebbero svolgere un ruolo rilevante per quanto riguarda lo sviluppo di sistemi di recupero e di riciclo dei prodotti usati e degli imballaggi.

Ad esempio, presso ogni punto di vendita della Catena Esselunga sono installati dei contenitori nei quali vengono raccolte le vaschette di plastica impiegate per i prodotti deperibili, come frutta e verdura. In tal modo è possibile conseguire un duplice obiettivo: quello di recuperare imballaggi ancora in grado di essere impiegati e quello di ridurre il volume dei rifiuti da avviare alla discarica o ai termovalorizzatori.

Comunicazione e sostenibilità

E' evidente il ruolo che compete alla comunicazione ed alla pubblicità nello sviluppo di strategie di marketing sostenibile.

Sia sul piano dell'information che della persuasion – le due finalità classicamente attribuite alla comunicazione pubblicitaria - il lavoro da sviluppare è semplicemente immenso.

Si tratta infatti di contribuire a modificare abitudini e tendenze che si sono andate consolidando nel corso dei decenni, soprattutto nel corso degli anni del grande consumo di massa, durante il quale si sono andate consolidando le pratiche dell'usa e getta.

#### 4. Conclusioni

Al termine di questa panoramica, necessariamente sintetica, dei rapporti fra marketing e sostenibilità ci sia consentito di svolgere alcune brevi considerazioni sulle prospettive che si aprono per l'ulteriore sviluppo dei rapporti in questione.

Come ha posto in chiara evidenza Stuart L.Hart, uno dei maggiori studiosi delle implicazioni per le strategie d'impresa delle questioni connesse all'ambientalismo ed allo sviluppo sostenibile, il conseguimento della sostenibilità implica la riduzione o quantomeno la stabilizzazione del carico ambientale totale determinato dall'attività umana. Il carico in questione è funzione di tre fattori: la popolazione, il livello dei consumi e la tecnologia. L'obiettivo della riduzione del carico ambientale può essere dunque conseguito riducendo il numero degli abitanti, abbassando il livello dei consumi o modificando in modo radicale le tecnologie impiegate per produrre ricchezza. La prima opzione è evidentemente fuori discussione.

La seconda opzione non farebbe che aggravare il problema. Infatti, come hanno posto in evidenza i demografi, i tassi di sviluppo della popolazione sono inversamente proporzionali rispetto ai livelli di istruzione e di reddito.

Non resta che la terza opzione, cioè la modifica della tecnologia impiegata per produrre i beni ed i servizi che costituiscono la ricchezza mondiale.

“Se l'attività economica deve aumentare di dieci volte rispetto al livello attuale al fine di provvedere ai bisogni essenziali di una popolazione doppia rispetto a quella attuale, allora la tecnologia dovrà svilupparsi di venti volte semplicemente per conservare il pianeta ed i suoi livelli attuali di carico ambientale. Coloro che ritengono che il disastro ecologico potrà essere in qualche modo evitato, devono anche apprezzare le implicazioni commerciali di una consimile convinzione: nel prossimo decennio, lo sviluppo sostenibile costituirà una delle maggiori opportunità nella storia dell'economia

di mercato.”

La prospettiva della sostenibilità può dunque costituire un ideale sentiero di sviluppo per quelle imprese che sono disposte ad accettare la sfida ambientale e ad innovare la propria proposta di valore per il mercato in modo corrispondente alle nuove realtà.

Se poi inseriamo la prospettiva della sostenibilità nell'attuale scenario di crisi economica, possiamo anche cogliere il contributo per uscire dalla crisi che può essere determinato dalla prospettiva in questione.

Infatti, la crisi può contribuire a farci ripensare il nostro modo di vivere e di consumare le risorse necessariamente limitate di cui dispone la nostra Madre Terra, a cominciare dalle risorse energetiche.

La crisi potrebbe quindi dare origine ad una di quelle fasi di distruzione creatrice che secondo Schumpeter caratterizzano la storia delle economie capitalistiche, dando luogo ogni volta ad un nuovo ciclo di sviluppo.

La sfida energetico-ambientale in atto ha dunque tutte le potenzialità per costituire il fattore scatenante di un nuovo ciclo di sviluppo, il ciclo dello sviluppo sostenibile.

In questo quadro quanto mai ampio e complesso, il marketing – nel suo significato di cultura, strategia e funzione operativa – è in grado di svolgere un ruolo fondamentale.

Come hanno scritto in modo esemplare due noti studiosi della teoria e della pratica del marketing, Jagdish N.Seth

E Rajendra S.Sisodia, “La raison d'être del marketing è quanto mai nobile: esso solo ha il potere di armonizzare gli interessi delle imprese e dei loro clienti (e, per estensione, della società nel suo complesso). Il marketing può esercitare una funzione civilizzatrice sulla forza bruta del capitalismo.....Impiegato con saggezza e con la consapevolezza dei suoi limiti, il marketing può sviluppare e canalizzare le grandi energie di cui dispone un libero sistema di mercato al fine di conseguire il bene dei consumatori, delle imprese e della società nel suo complesso.”

La sfida ambientale costituisce dunque per quanti si occupano di marketing come manager, studiosi ed operatori l'occasione per sviluppare visioni sempre più ampie, nella consapevolezza che i principi e gli strumenti della loro disciplina possono contribuire in modo determinante a promuovere l'interesse generale.

*Walter Giorgio Scott*

NOTE

1. I.Musu, "Crescita economica e risorse esauribili: la sfida energetico-ambientale", conferenza tenuta il 29 gennaio 2007 presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, Quaderno n.17 dell'Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa.
2. Sul concetto di sviluppo sostenibile si veda: W.G.Scott, "Introduzione al concetto di marketing sostenibile", in S.Carletto (a cura di), *Etica pubblica, finanza, globalizzazione – Quali regole dopo gli scandali?*, Medusa, Milano 2005, pp.25-41.
3. Il Protocollo di Kyoto fa riferimento al trattato internazionale sottoscritto nel 1997 a Kyoto, in Giappone, da 141 nazioni al fine di rallentare il riscaldamento globale. Il trattato, entrato in vigore nel 2005, prevede che i paesi industrializzati procedano progressivamente a ridurre le emissioni di biossido di carbonio e di altri cinque gas ritenuti dannosi per l'ambiente.  
Sin dall'inizio, il Protocollo in questione ha dato origine ad una serie di questioni e di controversie, a partire dalla mancata adesione al trattato da parte degli Stati Uniti, il paese che è all'origine di una parte considerevole delle emissioni nocive, ma che proprio per questo dovrebbe sostenere i costi maggiori. Infine, è di questi giorni la controversia sorta fra Governo Italiano e Unione Europea a proposito dei termini di applicazione del trattato da parte dei vari paesi dell'Unione stessa.
4. Bruntland Commission, *Our Common Future*, Oxford University Press, 1987.
5. M.E.Porter e F.L.Reihardt, "Un approccio strategico al clima", in *Harvard Business Review Italia*, novembre 2007, pp.6-10.
6. Per una esposizione esauriente della metodologia in oggetto, si veda l'articolo di Michael E.Porter e Mark R.Kramer, "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", in *Harvard Business Review*, dicembre 2006, pp.78-92.
7. Per una esposizione del modello della catena del valore si veda M.Porter, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano 1987. Si veda anche P.Kotler e K.Keller, *Marketing Management*, 12ma edizione italiana a cura di W.G.Scott, Pearson-Prentice Hall, Milano 2007, pp.44.49.
8. P.Drucker, "Marketing and Economic Development", in *Journal of Marketing*, vol.22, n.5, January 1958, pp.252-59.
9. Per un'ampia panoramica degli strumenti e dei metodi di valutazione dell'efficacia delle strategie di marketing si veda il cap.22° di *Marketing Management*, pp. 850/893.
10. Il rapporto fra canali di distribuzione e riciclo ha costituito l'oggetto di un articolo pioniere dei primi anni Settanta, articolo che conserva ancor oggi la sua attualità: W.G.Zikmund, W.J.Stanton, "Recycling Solid Waste: A Channel-of-distribution Problem", in *Journal of Marketing*, July 1971, pp.34-39.
11. Su questo argomento si veda il volume dell'autore *Marketing & Competizione*, Vita e Pensiero, Milano 1997.
12. Stuart L.Hart, "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", in *Harvard Business Review*, January-February 1997.
13. La cultura è costituita dall'insieme di valori e linee guida che ispirano la visione di lungo termine dell'imprenditore e dell'alta direzione; la strategia definisce l'area e la formula competitiva prescelta dall'impresa; mentre la funzione operativa è costituita dall'insieme di strumenti e di tecniche impiegate dall'impresa per attuare la strategia. Per l'ulteriore approfondimento, si veda W.G.Scott, *Marketing & Competizione*, Vita e Pensiero, Milano 1997, p.16.
14. J.N.Seth, R.S.Sisodia, "A Dangerous Divergence: Marketing and Society", in *Journal of Public Policy & Marketing*, February 2005.

## Walter Giorgio Scott

Walter Giorgio Scott, già Professore Ordinario di Marketing all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, ha ricoperto ruoli sia a livello esecutivo sia direttivo in imprese commerciali, industriali e di servizi. Nell'Università Cattolica ha costituito e diretto il Centro di Ricerche sul Marketing dei Servizi Finanziari (Centrimark). E' autore di numerose pubblicazioni sul marketing e sul management e ha inoltre curato le edizioni italiane delle principali opere di Philip Kotler.

Fa parte dei comitati scientifici di AISM (Associazione Italiana del Marketing), di CFMT (Centro di Formazione del Management del Terziario) e della rivista Micro & Macro Marketing edita da Il Mulino. Nel 1995 ha ricevuto il Premio Speciale di Marketing in occasione del 40° anniversario dell'Associazione Italiana del Marketing e nel 2003 gli è stato conferito il Premio Tagliacarne per gli Studi di Marketing

## ECCELLERE BUSINESS COMMUNITY

[www.eccellere.com](http://www.eccellere.com)

Eccellere Business Community è il portale web dedicato alle imprese di successo. Nato nel 2004, si rivolge a imprenditori e manager appartenenti a tutte le funzioni aziendali sensibili all'importanza dell'aggiornamento e della formazione continua.

Il sito ospita una selezione di contributi inediti su argomenti di frontiera di marketing, comunicazione, management, gestione delle risorse umane, formazione, gestione strategica dell'impresa, tecnologia, mercati internazionali e riporta la testimonianza di imprese che hanno dimostrato notevoli capacità di competere nel proprio settore di mercato.

Eccellere si propone di contribuire all'evoluzione della cultura manageriale in Italia attraverso la creazione e lo sviluppo di una comunità composta da lettori, redattori, collaboratori, imprese e partner che condividono sul portale conoscenze ed esperienze sul mondo delle imprese e analizzano i nuovi fattori chiave che consentono oggi alle imprese di conquistare e mantenere il successo competitivo.

Anteprima del contributo di Walter Giorgio Scott al libro di Bruno Lamborghini dal titolo "L'impresa Web" (F. Angeli Editore) in uscita nel febbraio 2009.

© 2008 - Eccellere Business Community per gentile concessione di Franco Angeli