

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI

FEDERICO II

**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, MANAGEMENT,
ISTITUZIONI**

DOTTORATO DI RICERCA IN

MANAGEMENT

CICLO XXIX*

Anno accademico: 2016 - 2017

TITOLO DELLA TESI DI DOTTORATO

CONSUMER – BRAND RELATIONSHIPS:

IL CASO INLIGHT

Coordinatrice: Prof.ssa Cristina Mele

Tutor: Prof. Marcello Risitano

Dottoranda: Dott.ssa Valentina Iovino

*"Il marketing opera in un società che sta
vivendo un momento di cambiamento di grande portata.
[...] Occorre prenderne consapevolezza,
dipanare il bandolo di una crescente complessità,
senza con questo banalizzarla, elaborare nuovi paradigmi.
Il rischio, altrimenti, è che il marketing combatta le sue battaglie
con le armi del conflitto precedente".*

(Fabris G. P., 2009. Societing. Editore: Egea, p. 501)

INDICE

PREMESSA	pag. 7
CAPITOLO 1: INTRODUZIONE METODOLOGICA	
1.1. RILEVANZA DEL FENOMENO INDAGATO	pag. 11
1.2. OBIETTIVI DELLA RICERCA	pag. 14
1.3. DISEGNO DELLA RICERCA	pag. 17
1.3.1 Domande di ricerca	pag. 17
1.3.2 Research Strategy	pag. 18
CAPITOLO 2: IL GREEN MARKETING NELLA GESTIONE STRATEGICA D'IMPRESA	
2.1 INTRODUZIONE	pag. 19
2.2 DAL MARKETING TRADIZIONALE AL <i>GREEN MARKETING</i>	pag. 22
2.2.1 <i>Green Marketing</i> strategico	pag. 30
2.2.2 <i>Green Marketing</i> operativo	pag. 42
2.2.2.a Prodotto <i>green</i>	pag. 44
2.2.2.b Prezzo <i>green</i>	pag. 48
2.2.2.c Distribuzione <i>green</i>	pag. 50
2.2.2.d Comunicazione <i>green</i>	pag. 51
2.3. IL FENOMENO DEL <i>GREENWASHING</i>	pag. 54
2.3.1 Le imprese e il <i>Green Marketing</i>	pag. 60
2.3.2 Il caso Eni e il <i>Green Marketing</i>	pag. 67
2.4. LA <i>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</i>	pag. 69
2.4.1 Il marketing etico e la sostenibilità	pag. 69
2.4.2 Definizioni e modello di <i>Corporate Social Responsibility</i>	pag. 71
2.4.3 <i>Green Marketing</i> e <i>Corporate Social Responsibility</i>	pag. 74
2.5. IL <i>GREEN MARKETING</i> NELL'APPROCCIO AL CONSUMATORE	pag. 74

CAPITOLO 3: IL CONSUMATORE DELL'ERA POST-MODERNA NELL'APPROCCIO AL *GREEN BRANDING*

3.1. IL CONSUMATORE DELL'ERA POST-MODERNA	pag. 76
3.1.1. Le principali caratteristiche del consumatore post-moderno	pag. 83
3.1.2 Il <i>green marketing 2.0</i>	pag. 85
3.1.3 Il consumatore <i>social</i>	pag. 87
3.2. IL <i>CUSTOMER ENGAGEMENT</i> COME FATTORE CRITICO DI SUCCESSO	pag. 89
3.2.1 La creazione del <i>social engagement</i>	pag. 89
3.2.2 Il <i>customer engagement</i>	pag. 92
3.2.3 Il <i>customer engagement</i> in ambienti digitali	pag. 94
3.3. PROCESSI DI <i>GREEN BRANDING</i>	pag. 95
3.3.1 Strategie di <i>green branding</i>	pag. 95
3.3.2 <i>Brand identity</i> e <i>green positioning</i>	pag. 97
3.3.3 <i>Green brand equity</i> : il modello di <i>Chen</i>	pag. 98

CAPITOLO 4: IL CONSUMATORE DELL'ERA POST-MODERNA NELL'APPROCCIO AL *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*

4.1. MARKETING RELAZIONALE	pag. 101
4.1.1 Introduzione	pag. 101
4.1.2 Il marketing relazionale: definizioni e principali modelli di riferimento	pag. 103
4.1.3 La creazione del valore nelle relazioni tra cliente e impresa	pag. 106
4.2. <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i>	pag. 109
4.2.1 Principali modelli di <i>CRM</i>	pag. 111
4.2.2 Processo di formazione del <i>CRM</i>	pag. 116
4.3. <i>CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT</i>	pag. 120
4.4. <i>CONSUMER – BRAND RELATIONSHIP</i> : INTRODUZIONE	pag. 123
4.4.1 <i>Consumer Behaviour</i> : la Teoria del comportamento pianificato	pag. 127
4.4.2 <i>Brand Relationship</i> e <i>Brand Loyalty</i>	pag. 129
4.4.3 <i>Brand Knowledge</i> e <i>Brand Engagement</i>	pag. 131
4.4.4 <i>Self Congruity</i> e <i>Brand Personality</i>	pag. 132
4.5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE ALLA PARTE TEORICA: GAP IN LETTERATURA	pag. 141

CAPITOLO 5: CASE STUDY INLIGHT: UN'ANALISI EMPIRICA

5.1. INTRODUZIONE	pag. 143
5.1.1 <i>Case study approach</i>	pag. 144
5.2. LA METODOLOGIA DI RACCOLTA DEI DATI	pag. 147
5.2.1 Analisi qualitativa: <i>focus group</i> , ricerca documentale e osservazione partecipante	pag. 147
5.2.1.a Il <i>Focus group</i> e risultati ottenuti	pag. 148
5.2.2 Analisi quantitativa: il questionario e l'analisi dei dati	pag. 150

5.3. IL PROFILO DELL'IMPRESA	pag. 152
5.3.1 Introduzione: l'azienda <i>Cemon Srl</i>	pag. 152
5.3.2 <i>Cemon</i> e la <i>Corporate Social Responsibility</i>	pag. 154
5.4. L'EVOLUZIONE DEL CONSUMATORE <i>INLIGHT</i> E DEL <i>BRAND</i>	pag. 157
5.4.1 Analisi qualitativa: il consumatore di <i>Inlight</i> ieri e oggi	pag. 157
5.4.2 Analisi qualitativa: Il ciclo di vita del consumatore odierno e il processo di <i>Customer Relationship Management</i> in azienda	pag. 162
5.4.3 Analisi qualitativa: storia del <i>Brand Inlight</i>	pag. 165
5.4.4 I principali risultati dell'analisi quantitativa	pag. 174
5.4.4.a Il profilo del consumatore	pag. 174
5.4.4.b La Matrice delle correlazioni	pag. 176
5.5. DISCUSSIONE DEI RISULTATI	pag. 184
CONCLUSIONI E LIMITI DELLA RICERCA	pag. 186
APPENDICE	pag. 188
TRACCIA DEL QUESTIONARIO	pag. 189
TRACCIA DEL <i>FOCUS GROUP</i>	pag. 195
BIBLIOGRAFIA	pag. 196

PREMESSA

L'obiettivo generale di questa ricerca è quello di analizzare un *Brand Green* appartenente al mercato cosmetico al fine di comprendere come deve essere la gestione delle relazioni di marca con i consumatori di cosmetici in un mercato in espansione, quello dei cosmetici *green*. Nello specifico, l'obiettivo prioritario della ricercatrice è stato quello di dimostrare che, nella gestione strategica d'impresa, assumono un ruolo critico:

1. le caratteristiche del consumatore a cui si rivolge l'impresa;
2. le relazioni di marca instaurate e mantenute nel tempo con questo consumatore.

Le domande di ricerca che la ricercatrice si è posta sono due:

RQ1: Quale ruolo riveste un *green brand* nella creazione di valore per l'impresa?

RQ2: La congruenza tra identità del consumatore e la *brand personality* incide sulla *brand loyalty*?

Al fine di rispondere alle domande di ricerca, è stata utilizzata una doppia metodologia di analisi:

1. di natura teorica, mediante l'approfondimento della letteratura di riferimento alle tematiche di *green marketing*, *corporate social responsibility*, *consumer behaviour*, *green branding*; *brand personality*, *self congruity*, *brand relationship*, *brand loyalty*, *brand engagement*;
2. di natura empirica, mediante l'adozione di metodi sia qualitativi che quantitativi.

La principale metodologia utilizzata è il *case study*, quello che Yin (1989) ha definito come: <<uno studio empirico che indaga un fenomeno sociale entro il suo contesto di vita reale, quando i confini fra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti e nel quale vengono utilizzate molteplici fonti per ricercare delle evidenze>>¹; questa metodologia è stata scelta, in particolare, per indagare i temi del *green marketing*, *green branding*, *corporate social responsibility* applicati al *Brand Inlight* e all'azienda *Cemon Srl*, attraverso metodologie di tipo qualitativo come: focus group, osservazione partecipante, ricerca documentale, osservazione diretta.

Come metodologia quantitativa all'interno dello stesso *case study*, invece, è stato utilizzato un questionario costruito ad hoc per i consumatori del *Brand Inlight* al fine di analizzare i seguenti costrutti:

¹ Yin, R. K. (1989), *Case studies research: design and methods*, Newbury Park, Sage Publishing, pp.23.

- Profilo del consumatore
- La *brand personality*
- La *self-congruity*
- La *brand loyalty*
- *Brand knowledge*
- *Brand engagement*.

Obiettivo dell'analisi quantitativa è stato quello di dimostrare, partendo dal concetto di *Self congruity* (che altro non è che una corrispondenza tra l'immagine di un utilizzatore di un *brand* e il concetto di Sé di quel consumatore²) che la *Consumer Identity Congruence*, ossia l'incontro cognitivo tra l'identità del consumatore e la *Brand personality*, incide sulla qualità della relazione con il brand (*Brand relationship quality*) e sulla fedeltà al brand (*Brand loyalty*).

Il lavoro di tesi viene articolato come di seguito:

1. Il primo capitolo rappresenta un'introduzione metodologica, volta a spiegare la rilevanza del fenomeno indagato, gli obiettivi di ricerca e il disegno di ricerca;
2. Il secondo capitolo analizza il *Green Marketing* come strategia di gestione d'impresa, attraverso un'iniziale panoramica su quale significato gli studiosi attribuiscono a questo concetto e quali sono le differenze riscontrabili in azienda con il marketing tradizionale. Il capitolo prosegue con un approfondimento su come il tradizionale marketing strategico diventa *green marketing* strategico e come il tradizionale marketing operativo (con le relative 4 P) diventa *green marketing* operativo. Il capitolo si conclude con una spiegazione di cosa si intende per "*Greenwashing*" e quali sono le aziende che lo hanno praticato; è stato, inoltre, approfondito il concetto di *Corporate Social Responsibility*.
3. Considerato che il secondo capitolo si conclude con la prospettiva del *Green Marketing* nell'approccio al consumatore, il terzo e il quarto capitolo si focalizzano principalmente sul cliente e su l'instaurazione e sul mantenimento di relazioni tra questo e l'impresa. Nello specifico, il terzo capitolo è volto a descrivere le caratteristiche del consumatore post moderno considerando questo consumatore in una prospettiva di *green branding*; il quarto capitolo, invece, si focalizza sul

² Sirgy MJ. (1982) Self-concept in consumer behavior: a critical review. *J Consum Res*;9(3):287–300.

Customer Relationship Management, analizzando nel dettaglio i fattori che influenzano le relazioni che i consumatori creano e mantengono nel tempo con un determinato brand.

4. Il quinto capitolo rappresenta la parte applicativa del lavoro, in cui viene descritto il caso studio analizzato nel contesto aziendale Cemon. La prima parte del capitolo descrive l'analisi qualitativa che è stata effettuata tramite osservazione partecipante, ricerca documentale, *focus group* per rispondere alla prima domanda di ricerca; dopo una breve introduzione di chi è l'azienda Cemon, quali prodotti distribuisce e produce e in che modo attua la *Corporate Social Responsibility*, viene delineato il profilo del consumatore *Inlight* riportando la differenza tra consumatore di ieri e quello di oggi, il profilo del *Brand Inlight*, e le relazioni consumatore – *brand* fino ad oggi costruite. Nella seconda parte del capitolo viene descritta l'analisi quantitativa che è stata effettuata all'interno dello stesso *case study*, al fine di rispondere alla seconda domanda di ricerca.

Relativamente alle due domande di ricerca poste nello studio, è possibile sostenere che:

RQ1. Rispetto alla prima domanda di ricerca, si evince che un “*brand* realmente *green*” crea un valore per l'impresa importante – di natura economica e non – da sostenere nel tempo. Tuttavia, se ciò non è affiancato ad una corretta gestione strategica d'impresa, il valore aggiunto sarà nullo. Ciò significa che ad un *brand* portatore di valori di etica e sostenibilità realmente sentiti ed attuati deve necessariamente essere affiancato un buon processo di *Customer Relationship Management*, attraverso il quale l'impresa potrà conoscere i propri consumatori, gestire relazioni personalizzate con gli stessi, monitorare il valore economico del cliente nel ciclo di vita della relazione con il *brand* e far partecipare il cliente nella creazione dell'offerta.

Inoltre, è stato descritto un processo ciclico di marketing che un'impresa deve sviluppare al fine di sostenere un vantaggio competitivo, di seguito descritto:

1. Il *green brand* crea valore per l'impresa;
2. Il *green brand* crea valore per il consumatore;
3. Il consumatore matura *satisfaction* e *loyalty*;
4. L'Impresa e cliente co - creano valore;
5. Il *green brand* sostiene il vantaggio competitivo dell'impresa.

Il processo è ciclico in quanto, se costantemente alimentato, permette di sostenere il vantaggio competitivo dell'impresa nel tempo.

RQ2. Relativamente all'ipotesi dello studio quantitativo, esso è volto a dimostrare la veridicità della seconda domanda di ricerca, ossia dimostrare che laddove c'è congruenza tra *brand personality* e *consumer identity*, vi è una buona *consumer – brand relationship* e il consumatore può maturare *loyalty*.

L'ipotesi posta nello studio quantitativo è stata dimostrata per il caso *Inlight* ed ha avuto lo scopo prioritario di completare quanto delineato attraverso l'analisi qualitativa inizialmente svolta.

CAPITOLO 1

INTRODUZIONE METODOLOGICA

1.1. RILEVANZA DEL FENOMENO INDAGATO

Il fatturato dell'industria cosmetica ha registrato un aumento del 6% nel 2015 rispetto al precedente anno; i consumatori, quindi, pur prestando maggiore attenzione agli acquisti rispetto a un tempo, non rinunciano alla cura della propria persona e si spostano su tipologie di prodotto più evolute³.

I canali distributivi utilizzati per la vendita dei cosmetici sono:

- Farmacia/Parafarmacia
- Erboristeria
- Profumeria
- Grande distribuzione e altri canali
- E – commerce e vendite dirette
- Saloni di acconciatura
- Centri estetici.

Da un'analisi effettuata dal Centro Studi di Cosmetica Italia, associazione nazionale delle imprese cosmetiche, è emerso che nel 2016 il canale E – commerce / vendite dirette è aumentato del 7,8%.

Il dato suddetto è possibile visualizzarlo nel grafico sottostante:

³ Cosmetica Italia (2016). *Beauty Report 2016*, Settimo rapporto sul valore dell'industria cosmetica 48° analisi del settore e dei consumi cosmetici in Italia.

MERCATO ITALIA

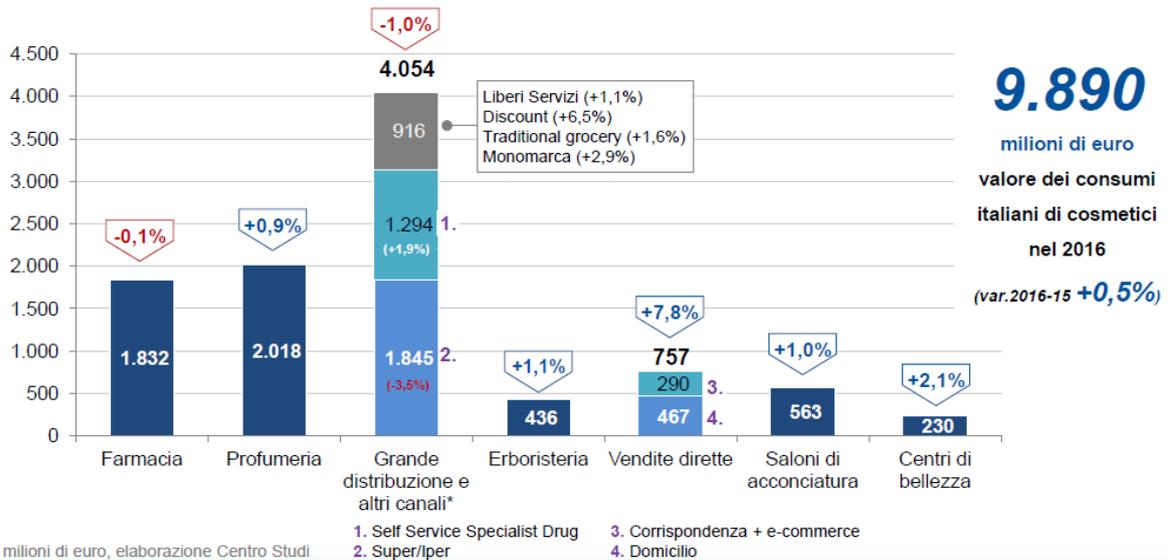


Fig. 1.1. Il mercato italiano dei cosmetici

Fonte: Centro studi Cosmetica Italia, Gian Andrea Positano.

Negli ultimi anni ha acquisito una sempre maggiore rilevanza in ambito cosmetico lo studio dei cosmetici definiti *green*, al punto che anche il Centro Studi di Cosmetica Italia, l'associazione nazionale delle imprese cosmetiche, nel 2017 ha registrato l'esigenza di approfondire la segmentazione del mercato di cosmetici naturali nei vari canali distributivi, in Italia e all'estero. Infatti, è attualmente in corso un'indagine sul sito web dell'associazione (www.cosmeticaitalia.it) diretta a tutte le imprese associate che producono e/o commercializzano prodotti a connotazione naturale, volta a segmentare il mercato dei cosmetici *green*.

L'Istituto di Ricerche di mercato e di opinione CSA ha effettuato uno studio su 2114 consumatori, aventi le seguenti caratteristiche:

- 51,9% donne e 48,1% uomini;
- Per il 47,6% compresi nella fascia d'età 35 – 54 anni;
- Distribuiti in tutte le zone d'Italia, ma per il 40,2% nel Sud e isole;
- Prevalentemente con titolo di studio "scuola media superiore" (52,9%);
- Per il 41,9% con lavoro dipendente.

Dallo studio effettuato nel 2017 dall'Istituto CSA, è emerso che:

- la tendenza a percepire il cosmetico naturale come un prodotto a base vegetale, privo di sostanze chimiche, caratterizzato dalla presenza di componenti “bio”;
- una sensibile attenzione alla certificazione biologica rilasciata da Enti terzi;
- Per quanto riguarda la spesa media in cosmetici naturali la maggior parte dei soggetti che li acquistano spende tra il 5% e il 20% della spesa totale destinata all’acquisto dei cosmetici;
- La percentuale delle donne che spendono cifre tra il 20% e il 60% è decisamente superiore a quella degli uomini ;
- la tendenza ad acquistare cosmetici naturali prevalentemente nell’ambito dell’igiene personale e dei prodotti per il viso e per i capelli;
- le famiglie italiane sembrano ancora privilegiare l’erboristeria rispetto agli altri canali (monomarca, specializzato, mass market e farmacia), poiché la fiducia nel negoziante costituisce per loro il criterio di scelta più importante;
- Circa le fonti d’informazione il sito del produttore sembra essere quella più rilevante , seguita dai circuiti di e-commerce (Amazon, E Bay..) e dal passaparola .
- La scelta della marca appare motivata per le donne da aspetti quali la presenza di buoni risultati e il buon rapporto prezzo-qualità, laddove negli uomini emerge anche l’aspetto abitudine a un certo prodotto.
- Circa la frequenza dell’acquisto la maggior parte delle famiglie tende a comprare cosmetici naturali una volta al mese; tuttavia sono molto numerose le famiglie che acquistano cosmetici naturali solo ogni sei mesi;
- non emerge una stagionalità rilevante nel consumo di cosmetici naturali fatta eccezione per un leggero incremento nella stagione estiva dovuto probabilmente all’acquisto di prodotti solari⁴.

Considerata questa rilevanza acquisita negli anni dai cosmetici *green*, la tesi qui presentata si propone l’obiettivo di analizzare questa specifica categoria di mercato, utilizzando tecniche di analisi sia qualitative che quantitative. Nel dettaglio, l’attenzione sarà incentrata sullo specifico *Case study* del *Brand Inlight*, un *brand* cosmetico totalmente *green*, al fine di analizzare in maniera approfondita dei costrutti sui quali appare difficile concentrarsi in un contesto di mercato più ampio.

⁴ CSA (2017). *I cosmetici naturali. Marzo 2017*. Presentazione a Convegno “Valutazione, percezione e comportamenti del consumatore di Cosmetici Naturali”, in Cosmoprof Worldwide Bologna 2017.

1.2. OBIETTIVI DELLA RICERCA

L'obiettivo generale di questa ricerca è quello di analizzare un *Brand Green* appartenente al mercato cosmetico al fine di comprendere come deve essere la gestione delle relazioni di marca con i consumatori di cosmetici in un mercato in espansione, quello dei cosmetici *green*. Nello specifico, l'obiettivo prioritario della ricercatrice è stato quello di dimostrare che, nella gestione strategica d'impresa, assumono un ruolo critico:

1. le caratteristiche del consumatore a cui si rivolge l'impresa;
2. le relazioni di marca instaurate e mantenute nel tempo con questo consumatore.

Le domande di ricerca che la ricercatrice si è posta sono finalizzate al raggiungimento di due obiettivi:

1. Dimostrare, attraverso il caso Inlight, che un *brand green* può apportare valore all'impresa e che questo valore può durare nel tempo se supportato dalle giuste azioni strategiche;
2. Dimostrare che quando vi è congruenza tra l'identità del consumatore e la personalità del *brand* si stabilisce una relazione che, se mantenuta nel tempo attraverso gli strumenti giusti, influenza positivamente la *brand loyalty*.

Al fine di rispondere alle domande di ricerca e di raggiungere gli obiettivi sopra descritti, è stata utilizzata una doppia metodologia di analisi:

1. di natura teorica, mediante l'approfondimento della letteratura di riferimento alle tematiche di *green marketing*, *corporate social responsibility*, *consumer behaviour*, *green branding*; *brand personality*, *self congruity*, *brand relationship*, *brand loyalty*, *brand engagement*;
2. di natura empirica, mediante l'adozione di metodi sia qualitativi che quantitativi.

La principale metodologia utilizzata è il *case study*, quello che Yin (1989) ha definito come: «uno studio empirico che indaga un fenomeno sociale entro il suo contesto di vita reale, quando i confini fra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti e nel quale vengono utilizzate molteplici fonti per ricercare delle evidenze»⁵; questa metodologia è stata scelta, in particolare, per indagare i

5 Yin, R. K. (1989), *Case studies research: design and methods*, Newbury Park, Sage Publishing, pp.23.

temi del *green marketing*, *green branding*, *corporate social responsibility* applicati al *Brand Inlight* e all'azienda *Cemon Srl*, attraverso metodologie di tipo qualitativo come: focus group, osservazione partecipante, ricerca documentale, osservazione diretta.

Come metodologia quantitativa all'interno dello stesso *case study*, invece, è stato utilizzato un questionario costruito ad hoc per i consumatori del *Brand Inlight* al fine di analizzare i seguenti costrutti:

- Profilo del consumatore
- La *brand personality*
- La *self-congruity*
- La *brand loyalty*
- *Brand knowledge*
- *Brand engagement*.

Obiettivo dell'analisi quantitativa è stato quello di dimostrare, partendo dal concetto di *Self congruity* (che altro non è che una corrispondenza tra l'immagine di un utilizzatore di un *brand* e il concetto di Sé di quel consumatore⁶) che la *Consumer Identity Congruence*, ossia l'incontro cognitivo tra l'identità del consumatore e la *Brand personality*, incide sulla qualità della relazione con il brand (*Brand relationship quality*) e sulla fedeltà al brand (*Brand loyalty*).

Il modello, elaborato dalla ricercatrice, proposto nell'analisi quantitativa risulta essere quello sottostante:

⁶ Sirgy MJ. (1982) Self-concept in consumer behavior: a critical review. *J Consum Res*;9(3):287–300.

Fig. 1.2. Modello teorico per l'analisi quantitativa



Fonte: elaborazione dell'autrice

Dove:

Consumer Identity Congruence: incontro cognitivo tra l'identità del consumatore e la *Brand Personality*.

Brand Relationship Quality: indicatore della forza della relazione consumatore – *brand*

Brand Loyalty: fedeltà al *Brand*.

1.3. DISEGNO DELLA RICERCA

1.3.1. DOMADE DI RICERCA

Relativamente alle domande di ricerca poste nel *case study*, esse sono due:

RQ1: Quale ruolo riveste un *green brand* nella creazione di valore per l'impresa?

RQ2: La congruenza tra identità del consumatore e la *brand personality* incide sulla *brand loyalty*?

RQ1. Rispetto alla prima domanda di ricerca, è possibile sostenere che un “*brand realmente green*” crea un valore per l'impresa importante – di natura economica e non – da sostenere nel tempo. Tuttavia, se ciò non è affiancato ad una corretta gestione strategica d'impresa, il valore aggiunto sarà nullo. Ciò significa che ad un *brand* portatore di valori di etica e sostenibilità realmente sentiti ed attuati deve necessariamente essere affiancato un buon processo di *Customer Relationship Management*, attraverso il quale l'impresa potrà conoscere i propri consumatori, gestire relazioni personalizzate con gli stessi, monitorare il valore economico del cliente nel ciclo di vita della relazione con il *brand* e far partecipare il cliente nella creazione dell'offerta.

Inoltre, è stato descritto un processo ciclico di marketing che un'impresa deve sviluppare al fine di sostenere un vantaggio competitivo, di seguito descritto:

1. Il *green brand* crea valore per l'impresa;
2. Il *green brand* crea valore per il consumatore;
3. Il consumatore matura *satisfaction* e *loyalty*;
4. L'Impresa e cliente co - creano valore;
5. Il *green brand* sostiene il vantaggio competitivo dell'impresa.

Il processo è ciclico in quanto, se costantemente alimentato, permette di sostenere il vantaggio competitivo dell'impresa nel tempo.

RQ2. Relativamente all'ipotesi dello studio quantitativo, esso è volto a dimostrare la veridicità della seconda domanda di ricerca, ossia dimostrare che laddove c'è congruenza tra *brand personality* e *consumer identity*, vi è una buona *consumer – brand relationship* e il consumatore può maturare *satisfaction* e *loyalty*.

L'ipotesi posta nello studio quantitativo, quindi, ha lo scopo prioritario di completare quanto delineato attraverso l'analisi qualitativa inizialmente svolta.

1.3.2. RESEARCH STRATEGY

Nello studio presentato nella seguente tesi, la ricercatrice ha iniziato la sua analisi con lo studio del fenomeno dello sviluppo del mercato *green/organic* nel settore cosmetico; l'analisi è proseguita con una *Review* della letteratura sui temi seguenti: *green marketing*, *corporate social responsibility*, *green branding*, *customer engagement* e consumatore dell'era post - moderna, *customer relationship management*, *customer experience management*, *consumer – brand relationship*, *brand personality*, *self congruity*, *brand knowledge*, *brand relationship*, *brand engagement*, *brand loyalty*.

Dopo una *Review* della letteratura, sono state formulate le domande di ricerca che sono state testate attraverso un *framework* ed una successiva analisi empirica. L'analisi empirica è stata condotta attraverso la metodologia del *case study*, guidato da metodologie sia quantitative che qualitative.

CAPITOLO 2

IL GREEN MARKETING NELLA GESTIONE STRATEGICA D'IMPRESA

2.1. INTRODUZIONE

Definire il *green marketing* in maniera chiara ed esaustiva è un'impresa tutt'altro che semplice. Già i termini utilizzati per definirlo sono differenti: *Sustainable marketing* (marketing sostenibile), *Green marketing*, *Environmental marketing* (marketing ambientale), *Ecological marketing* (marketing ecologico) e, per esso, non esiste una definizione universalmente accettata (Grundey & Zaharia, 2008).

Nel lontano 1976 Henion e Kinnear hanno introdotto il *marketing ecologico*, il quale interessa sia quelle attività di marketing che hanno contribuito a causare i problemi ambientali, sia le attività che possono apportare un rimedio a tali problematiche (Henion e Kinnear, 1976).

Nel 1993, invece, Walter Coddington, consulente di comunicazione, ha introdotto il concetto di *marketing ambientale*, asserendo che il successo di tale strategia di *business* riguarda, principalmente, l'atteggiamento assunto dal *team* di gestione (il management) in relazione al ruolo dell'impresa nei confronti dell'ambiente (Coddington, 1993).

Nel 1997, invece, Menon e Menon, hanno proposto *l'enviropreneurial marketing*, dove "envir" sta per ambiente e "preneurial" sta per imprenditoriale: esso si riferisce al processo di formulazione ed implementazione delle attività di marketing imprenditoriali e benefiche per l'ambiente, con l'obiettivo di generare reddito, fornendo tutti gli scambi che soddisfino gli scopi di performance economica e sociale dell'impresa (Menon e Menon, 1997).

Fuller (1999) ha definito il *marketing sostenibile* come il processo di pianificazione, implementazione, e controllo dello sviluppo, dei prezzi, delle promozioni e della distribuzione dei prodotti, in modo tale che i seguenti criteri vengano rispettati:

1. le esigenze dei clienti siano soddisfatte;
2. gli obiettivi organizzativi vengano raggiunti;
3. il processo risulti essere compatibile con l'ecosistema.

Il marketing sostenibile è, inoltre, rappresentato come una tecnica manageriale ed i valori e i principi morali su cui esso si basa, tendono a rimanere impliciti (Fuller & Donald, 1999).

Grundey e Zaharia (2008) offrono una definizione piuttosto estesa del *green marketing*: “*Green or Environmental Marketing consists of all activities designed to generate and facilitate any exchanges intended to satisfy human needs or wants, such that the satisfaction of these needs and wants occurs, with minimal detrimental impact on the natural environment*”⁷ (Grundey & Zaharia, 2008, pag. 131).

La suddetta definizione incorpora le caratteristiche principali della definizione di marketing tradizionale esposta da Stanton e Futrell (1987): “Il marketing consiste in tutte quelle attività designate per generare e facilitare ogni scambio che intenda soddisfare i bisogni oppure i desideri dell'uomo” (Stanton e Futrell, 1987, cit. in Grundey & Zaharia, 2008, pag. 131).

Il *green marketing* ha acquisito un'importanza crescente tra la fine del 1980 e gli inizi del 1990, in particolar modo negli USA, sebbene i primi studi risalgano al 1970. L'AMA (American Marketing Association), già nel 1975, organizzava il primo *workshop* sul “Marketing Ecologico”, in cui quest'ultimo è stato definito come: “lo studio degli aspetti positivi e negativi delle attività di marketing sull'inquinamento, l'esaurimento di energia e l'esaurimento delle risorse” (Henion e Kinnear, 1976, cit. in Grundey e Zaharia, 2008, pag. 131).

Un tentativo di rivoluzione *green* si è già avuto nel 1989: in quell'anno si diffondeva il movimento denominato “*bandwagon* del consumatore verde”, ossia un movimento ecologico in cui la gente partecipava al bisogno di praticare stili di vita eco – sostenibili semplicemente perché altri lo stavano già facendo, un tentativo di attuazione del *green marketing* fallito. Per evitare di commettere ancora gli stessi errori, bisogna necessariamente:

- lavorare con una doppia agenda, marketing ed ecologia, e trovare degli interessi coincidenti per entrambi;

⁷[Traduzione italiana della definizione precedente] “ *Il Green Marketing o Marketing Ambientale consiste in tutte quelle attività designate per generare e facilitare ogni scambio che intenda soddisfare i bisogni dell'uomo o i suoi desideri, così che la soddisfazione di tali bisogni e desideri si verifichi con un impatto ambientale che sia il meno dannoso possibile*”.

- crederci fermamente, credere nella speranza che tutto ancora può cambiare, se tutti lo vogliono;
- fare un salto di qualità, attraverso l'innovazione dell'impresa, tramite una discontinuità con il passato che sia su vasta scala e di grande impatto;
- che il *business* faccia scelte coraggiose (Grant, 2009).

Un' ulteriore definizione di *Green Marketing* è stata data da Jain e Kaur (2004), i quali affermano che: "*Green marketing is a much broader concept which encompasses all marketing activities that are developed to stimulate and to sustain consumers' environmental friendly attitudes and behaviors*"⁸ (Jain e Kaur, 2004, pag. 168).

Anche Ken Peattie (1995) ha provato a definire il *green marketing* : "*the holistic management process responsible for identifying, anticipating, and satisfying the requirements of the consumers and society, in a profitable and sustainable way*"⁹ (Peattie, 1995, cit. in Nair & Menon, 2007, pag. 468).

Considerato quanto detto sopra, il marketing *green* considera l'impresa, in particolar modo la funzione del *management*, in senso olistico; tale marketing green non è affatto limitato alle politiche di comunicazione e, gli aspetti ecologici devono essere incorporati in tutte le aree funzionali del marketing stesso. Il *green marketing* non deve essere considerato semplicemente come una serie di procedure e tecniche finalizzate a disegnare e commercializzare prodotti ecologici, bensì come vera e propria filosofia, che guida il comportamento dell'intera organizzazione fino a diventare cultura organizzativa della stessa (Chamorro, Banegil, 2005). La cultura organizzativa si riferisce ad <<un insieme di assunti di base – inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno – che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi>> (Schein, 1985, pag. 35).

<<Kermit la Rana dei Muppet aveva ragione: non è facile essere verdi>> (Masi, 2010, pag. 70). È proprio vero, non è facile essere i fautori di un cambiamento così radicale, né tantomeno è facile

⁸ "*Il Green Marketing è un concetto molto più ampio che comprende tutte quelle attività di marketing sviluppate per stimolare e sostenere gli atteggiamenti ed i comportamenti dei consumatori rispettosi dell'ambiente*" .

⁹ "*il processo olistico di gestione ha il compito di identificare, anticipare e soddisfare le esigenze dei consumatori e della società, in modo redditizio e sostenibile*".

spiegare con chiarezza di cosa si tratta. Bisogna, prima di tutto, sottolineare che il concetto di **Green** non si riferisce soltanto all'ambiente, quest'ultimo è il punto di partenza. Tale concetto riguarda un insieme di valori, abitudini, stili di vita, che spaziano dalla salute e la qualità della vita, al mangiar sano, agli ideali altruistici, alla tecnologia, all'eco – edilizia, all'eco – turismo, etc. Il *Green Marketing* è un vero e proprio movimento rivoluzionario, che vede protagoniste le aziende, ma che parte sicuramente dal basso, da quei cittadini – consumatori che, appartenenti ad una società in cui la comunicazione è divenuta dittatoriale, contribuiscono in prima persona, con le loro azioni, a cambiare i propri stili di vita, informandosi in maniera autonoma attraverso Internet ed i nuovi mezzi di comunicazione (Masi, 2010).

Il cambiamento può trasformarsi in realtà solo tramite la spinta sinergica di due movimenti: dal basso quella dei consumatori, dall'alto quella delle imprese.

2.2. DAL MARKETING TRADIZIONALE AL GREEN MARKETING

Il marketing racchiude in sé concetti talmente ampi e variegati che darne una singola ed esaustiva definizione risulterebbe quasi impossibile. Per tale motivo, si riscontrano tre tipi di accezioni in riferimento ad esso:

1. *il marketing è la pubblicità*, nel senso che racchiude in sé l'insieme dei mezzi di vendita utilizzati per conquistare i mercati esistenti;
2. *il marketing è l'insieme di strumenti di analisi*, di ricerche di mercato utili al fine di sviluppare un quadro complessivo dei bisogni del consumatore e della domanda di beni e servizi;
3. *il marketing è architetto della società dei consumi*, nel senso che costruisce continuamente nuovi bisogni di consumo, disegna su di essi un corpo materiale, li sviluppa, li fa maturare e poi li distrugge per crearne altri, nuovi bisogni (Lambin, 2002).

L'approccio del 'vecchio marketing' potrebbe essere racchiuso nell'espressione "*imagewashing*", con la quale John Grant (2009) lo descrive, e secondo la quale esso <<costruiva un brand per produzioni industriali scadenti (comprese quelle agricole, purtroppo) facendo leva su immagini, personalità e descrizioni attraenti. [...] Il nuovo marketing implica il coinvolgimento attivo del cliente. Si lavora insieme per creare idee, comunità, eventi e stili di vita. Non si tratta di difendere la

posizione per cui “il cliente è re”, bensì di una nuova apertura, porosità, di un dialogo creativo che può influire sullo sviluppo del prodotto, sulle esperienze d’acquisto e sul servizio oltre ad attività che coinvolgono ed entusiasmano attivamente le persone>> (Grant, 2009, pag. 3).

Se la “*filosofia di marketing*” (Chamorro & Banegil, 2005) è “una posizione mentale, un’attitudine, un modo di concepire le relazioni di scambio da parte dell’azienda o ente che offrono i loro prodotti sul mercato, la quale posizione mentale parte dai bisogni e i desideri dei consumatori ed ha l’obiettivo di soddisfarli nel modo più vantaggioso per l’impresa stessa” (Santesmases, 1998, pag. 31), la “*filosofia di green marketing*” (Chamorro & Banegil, 2005) può essere intesa come il modo di concepire le relazioni di scambio che vanno oltre le attuali esigenze dei consumatori, tenendo conto al tempo stesso dell’interesse sociale per la protezione dell’ambiente naturale.

Come sottolinea Fuller (1999), nell’ottica del *green marketing* si prende parte ad “un nuovo gioco competitivo”, dal momento in cui le tre parti intervenienti nel rapporto di scambio sono: l’azienda, il consumatore, l’ambiente. Per questo motivo, più che un semplice modo di intendere le classiche relazioni commerciali, esso è un modo nuovo di intendere il rapporto dell’impresa con la società in generale (Fuller, 1999).

Il concetto di marketing eco – compatibile rispetta i criteri del marketing sociale di cui parla Kotler (2002), definito come “*l’utilizzo dei principi e delle tecniche di marketing per influenzare un target ad accettare, rifiutare, modificare o abbandonare, volontariamente, un comportamento a beneficio di persone, gruppi o la società nel suo complesso*” (Fabris, 2009, pag. 480).

Negli Stati Uniti D’America, in realtà, si utilizzano per il marketing sociale due espressioni distinte: da un lato si parla di “*social marketing*”, cioè <<la progettazione, la realizzazione e il controllo dei programmi finalizzati ad aumentare l’accettabilità di una causa o di un’idea sociale (presso uno o più gruppi obiettivo); esso utilizza i concetti della segmentazione del mercato, della facilitazione, degli incentivi e della teoria dello scambio per massimizzare la risposta del gruppo obiettivo>> (Fabris, 2009, pag. 481), il quale è promosso dalle organizzazioni non profit o dall’ente pubblico; dall’altro lato si parla di “*societal marketing*”, il quale <<afferma che il compito di un’impresa è quello di determinare i bisogni, i desideri e gli interessi del mercato obiettivo e di procedere al loro soddisfacimento più efficacemente ed efficientemente dei concorrenti, secondo modalità che preservino o rafforzino il benessere del consumatore e della società>> (Fabris, 2009, pag. 481) ed è promosso dalle imprese. Il *green marketing* rientra proprio in quest’ultima categoria.

Ebbene, l’azienda stessa diventa il prodotto consumato, ed insieme formano un tutt’uno (Peattie, 1999). È questo il motivo per cui chi fabbrica il prodotto ecologico dovrebbe garantire che anche le

altre attività della sua impresa siano eco – compatibili (Pujari e Wright, 1999). Se l'azienda commercializza il suo prodotto come eco- sostenibile, ma poi ignora le implicazioni ambientali delle sue restanti attività, rischia di risultare poco credibile agli occhi del suo consumatore e di ricevere molte critiche da parte dei gruppi di pressione (Peattie & Charter, 1994).

Un'azienda è in ogni caso libera di scegliere se integrare il *green marketing* in tutte le sue attività, oppure se utilizzarlo solo in determinate aree. Grundey e Zaharia (2008) classificano le azioni messe in atto dalle imprese su tre livelli, basandosi su quante e quali attività l'azienda stessa decide di rendere eco – compatibili e su come esse sono tra loro interconnesse:

- **Azioni Tattiche:** coinvolgono un cambiamento limitato ed un coordinamento limitato tra le diverse funzioni aziendali;
- **Azioni Quasi – strategiche:** normalmente richiedono cambiamenti più sostanziali nelle varie attività di marketing ed un coordinamento di base ben strutturato anche con le attività non di marketing;
- **Azioni Strategiche:** richiedono un approccio olistico, che si basa sul coordinamento di tutte le attività dell'impresa per far sì che i problemi ambientali siano integrati in tutte le aree funzionali.

Al fine di descrivere con maggiore chiarezza quanto detto in precedenza, di seguito è riportata una tabella che spiega nel dettaglio le differenze tra le tre azioni:

Figura1- Azioni attuate dalle imprese in tema di sostenibilità

	AZIONI TATTICHE	AZIONI QUASI - STRATEGICHE	AZIONI STRATEGICHE
<i>TARGETING</i>	Gli annunci che menzionano le funzioni <i>green</i> sono trasmessi da media anch'essi <i>green</i> (ad esempio eco – radio)	Un'azienda sviluppa una marca <i>green</i> in aggiunta alle sue altre marche	Un'azienda che lancia una nuova SBU (<i>Strategic Business Unit</i>) destinata al mercato <i>green</i>
<i>GREEN DESIGN</i>	L'impresa passa da un fornitore di materie prime ad un altro più <i>eco – friendly</i> (amico dell'ambiente)	L'analisi del ciclo di vita è incorporata nel processo di <i>eco – design</i> per minimizzare i danni ambientali	Es. : FUJI XEROX che sviluppa la sua carta ecologica per avere impatto zero sull'ambiente
<i>POSIZIONAMENTO GREEN</i>	Es. : una compagnia mineraria che gestisce le sue pubbliche relazioni sottolineando le sue pratiche ecologiche	Es. : BP (British Petroleum) AMOCO che ridisegna il suo logo tale che rifletta il suo punto di vista riguardo l'energia solare/idrogeno	Es. : Body Shop persegue il cambiamento ambientale e sociale e incoraggia i suoi consumatori a fare altrettanto
<i>PREZZATURA GREEN</i>	Riduzione dei costi per un prodotto ad alta efficacia energetica	Es. : una compagnia di acqua che sposta la sua politica di prezzo da una tariffa fissa mensile ad una per unità di acqua consumata	Una compagnia che affitta i suoi prodotti piuttosto che venderli
<i>LOGISTICA GREEN</i>	Un'azienda che cambia un detergente	La minimizzazione del <i>packaging</i> è	Un sistema di logistica invertito viene messo

	con uno più concentrato	incorporata nel processo di produzione	in atto da Fuji Xerox per rigenerare fotocopiatrici
<i>MARKETING DELLO SPRECO</i>	Un'azienda che migliora l'efficienza del suo processo di produzione, e ciò riduce la produzione di rifiuti	Es. : Telstra (compagnia telefonica) possiede dei gruppi al suo interno che raccolgono i vecchi elenchi telefonici e li vendono ad altre aziende che producono lettieri per gatti	Es. : un'azienda che produce canna da zucchero sfrutta gli scarti della stessa per potenziare l'operazione.
<i>PROMOZIONI GREEN</i>	Una compagnia petrolifera gestisce una campagna che evidenzia le sue attività ecologiche con lo scopo di coprire la pubblicità negativa fatta nei suoi confronti	Un'azienda definisce una politica secondo la quale i reali benefici ecologici di un prodotto devono essere sempre menzionati nei materiali promozionali	Body shop che promuove campagne sociali ed ecologiche ogni anno
<i>ALLEANZE GREEN</i>	Una compagnia fonda un gruppo ambientale che ha lo scopo di diffondere una certa consapevolezza sulla qualità dell'acqua piovana	Es. : Southcorp stringe un'alleanza duratura con una fondazione australiana per aiutare a combattere i problemi relativi alla salinità del suolo	Un'azienda che invita i rappresentanti di un gruppo ambientale a partecipare al suo consiglio di amministrazione.

Fonte: Rielaborazione dell'autrice di uno schema estratto da Polonsky e Rosenberger, 2001.

Nell'ottica della *green economy* le imprese si differenziano, in base al loro approccio al mercato di riferimento, in:

- Imprese *green production oriented*, ossia quelle aziende orientate a produrre con il minor impatto ambientale; sono quelle che si avvicinano al tema della sostenibilità attraverso modifiche sostanziali nei processi produttivi, ad esempio attraverso l'applicazione di tecnologie a ridotto impatto ambientale. Questo approccio alla produzione ecologica è spinto da motivazioni di immagine e di risparmio di risorse con benefici diretti sull'ambiente locale in cui l'impresa opera.
- Imprese *green business oriented*, cioè quelle imprese che producono e vendono tecnologie, prodotti e/o servizi che minimizzano l'impatto ambientale anche di altri soggetti, i quali vendono al consumatore finale. Esse sono, in pratica, orientate ad un mercato che richiede beni e servizi ecologici. Il *green business* qui descritto è stimolato prevalentemente da logiche di mercato, senza preoccuparsi molto di apportare benefici ambientali sul territorio in cui opera (Cancila, 2009).

Il *green marketing*, rispetto al marketing tradizionale, rimane ancorato ai tre pilastri portanti: marketing strategico, operativo, iterativo. Riguardo al piano strategico, il marketing utilizza strategie di medio e lungo termine che garantiscono all'impresa una permanenza duratura sul mercato; corrette strategie indirizzano verso l'obiettivo sia del vecchio che del nuovo marketing: una modifica dei comportamenti e degli atteggiamenti dei clienti. Le strategie del *green marketing* sono raggruppabili in quattro categorie: *di prodotto* (prodotti ecologici), *di processo* (processi e tecnologie puliti), *di immagine e comunicazione* (le imprese fanno conoscere il loro operato ed acquisiscono un'immagine verde), *di alleanza* (impegno comune nel raggiungimento di obiettivi globali).

Relativamente al piano operativo, si intende far riferimento alla comunicazione, che, per il *green marketing*, è ambientale e sociale.

Riguardo, infine, al piano iterativo (azione – misura – reazione), esso fa leva su: segmentazione della domanda e dell'offerta, posizionamento, *marketing mix*, sia nel marketing tradizionale che in quello ecologico (De Castro, Aloj, 2007).

Per offrire il proprio contributo al *green marketing*, quindi, l'azienda deve ridisegnare quasi tutti i ruoli al suo interno, facendo in modo che, processi produttivi, prodotti e gestione, sostengano lo sviluppo sostenibile.

La figura che segue esplicita il passaggio dal marketing tradizionale al *green marketing*, applicato alla maggior parte degli aspetti dell'organizzazione:

Figura 2 - Differenze tra marketing tradizionale e green marketing

MARKETING TRADIZIONALE		GREEN MARKETING
Azienda e consumatore	PARTI COINVOLTE NELLO SCAMBIO	Azienda, consumatore ed ambiente
1. Soddisfazione del consumatore	OBIETTIVI	1. Soddisfazione del consumatore
2. Raggiungimento degli obiettivi dell'impresa		2. Raggiungimento degli obiettivi dell'impresa
		3. Minimizzare l'impatto ecologico causato
Responsabilità economica	RESPONSABILITA' D'IMPRESA	Responsabilità sociale
Dalla produzione all'utilizzo del prodotto	ESTENSIONE DELLE DECISIONI MARKETING	L'intera catena del valore del prodotto, dal reperimento delle materie prime al post - consumo
Condizioni di legge	RICHIESTA ECOLOGICA	Oltre la legge: un piano per l'ambiente
Confronto o atteggiamento passivo	GRUPPI DI PRESSIONE ECOLOGICI	Relazioni aperte e collaborazione

Fonte: Elaborazione dell'autrice sulla base di uno schema estratto da Chamorro & Banegil, 2005.

Nei paragrafi successivi verrà spiegato nel dettaglio il cambiamento che avviene nelle diverse attività di marketing dell'azienda, precisamente nel marketing strategico e in quello operativo così come li descrive Lambin (2002), nel momento in cui la stessa azienda passa dal marketing tradizionale al *green marketing*, divenendo “*environment – oriented*” (Grundey & Zaharia, 2008).

2.2.1. Green marketing strategico

Il ruolo principale del marketing strategico è quello di seguire l'evoluzione del mercato di riferimento e di scovare i prodotti e i segmenti che siano in grado di soddisfare le esigenze del mercato stesso. Esso si colloca nel medio – lungo termine con lo scopo di definire chiaramente la missione dell'impresa, gli obiettivi che la stessa si pone, guidato sempre da un orientamento al cliente (Lambin, 2002). L'approccio di marketing strategico è molto analitico e si basa principalmente su cinque aspetti:

1. Analisi dei bisogni: definizione del mercato di riferimento;
2. Segmentazione del mercato: macro e micro – segmentazione;
3. Analisi di attrattività: mercato potenziale e ciclo di vita del prodotto;
4. Analisi di competitività;
5. Scelta di una strategia di sviluppo.

Al fine di comprendere come questo nuovo modo di intendere il marketing modifichi o meno gli assetti al suo interno, i punti esposti in precedenza saranno trattati nel dettaglio, paragonandoli all' "eco-mercato" (Foglio, 2008).

Relativamente al primo punto, "la definizione del mercato riguarda la delimitazione dell'ambito nel quale agisce la nostra azienda" (Battaglia, Savorgnani, 2001, pag. 194). Esiste un vero e proprio mercato ecologico, del quale bisogna conoscere la dimensione, la struttura, il contesto in cui opera (locale, globale, nazionale); bisogna sapere di cosa esso si compone e quali sono i bisogni dei consumatori da dover soddisfare. Infatti, la prima e più importante fase del marketing strategico consiste nell'analisi dei bisogni, in quanto ciò è utile a definire il profilo del cliente (Lambin, 2002).

La più famosa classificazione dei bisogni è stata offerta da Maslow (1943), il quale li raggruppa in cinque categorie principali (bisogni fisiologici, di sicurezza, sociali, di stima, di autorealizzazione), che gerarchizza. Secondo l'autore, esisterebbe un ordine prioritario nella soddisfazione degli stessi, in quanto si tenderebbe a soddisfare prima i bisogni di ordine inferiore e, solo successivamente, si passerebbe ai bisogni della categoria superiore. L'analisi di Maslow è interessante soprattutto perché mette in evidenza il fatto che i bisogni non sono presenti con la stessa intensità in tutti gli individui.

Di seguito è illustrata la piramide dei bisogni:

Figura 3 - Piramide dei bisogni di Maslow



Fonte:traduzione italiana di King W.P. (2009)¹⁰

Il PLEF (Planet Life Economy Foundation), una Fondazione senza scopo di lucro che si occupa di concretizzare i principi della sostenibilità e di promuovere la realizzazione di un nuovo modello economico e sociale, propone una nuova mappa dell'evoluzione dei bisogni e delle civiltà che si differenzia dalla piramide di Maslow, in quanto si basa su una logica molto diversa: partendo dall'osservazione di ciò che succede in natura, tale mappa analizza i bisogni non solo individuali, ma anche i bisogni di un'intera comunità o, addirittura, delle civiltà. Tale analisi risulta essere molto più dinamica e sempre adattabile a qualsiasi tipo di realtà e, soprattutto, è un modello universale e sostenibile nel tempo, nel senso che ha la facoltà di ispirare le decisioni di imprese, governi e individui riguardo lo sviluppo sostenibile, aiutando a generare quel valore aggiunto che produce il benessere di un'intera società e, al contempo, della sua economia. La mappa include: i bisogni primari (possibilità di nutrirsi, di vestirsi, necessità di un tetto e di poter dormire, assistenza medica, sesso, educazione primaria), cioè quei bisogni che ogni comunità rispettabile deve garantire ai suoi membri; i bisogni secondari (trasporti, un fornello per cucinare, vestiario appropriato per diversi momenti della giornata) che si evolvono in base al tipo di civiltà esistente e al reddito, e sono quelli che, se non presenti, non mettono in crisi la sopravvivenza della specie, ma ne limitano l'espressione; i bisogni voluttuari (telefonini, auto comode, un arredamento ben curato, una vacanza al mare) sono rappresentati da tutti quei beni non necessari, che rendono, comunque, piacevole la

¹⁰ King W.P. (2009). *Climbing Maslow's Pyramid. Choosing your own path through life*. Editore: Matador.

nostra vita; i bisogni aspirazionali (moda, prestigio, educazione superiore) riguardano quella categoria di beni che attribuisce forte rilevanza al potere immateriale, il quale, a sua volta, attribuisce all'uomo prestigio e riconoscimento sociale; i bisogni culturali (arte, musica, cultura, spettacolo, **sostenibilità**) includono quelli attribuibili ad un individuo più maturo, che non crede più nel "valore" del prestigio sociale comprato tramite beni materiali, bensì nelle espressioni culturali come la conoscenza e l'arte; i bisogni spirituali (contemplazione, trascendenza) rappresentano l'apice dell'evoluzione, in quanto l'essere umano è in questo caso localizzato in una fase di estrema maturità, in cui i beni materiali non apportano più alcuna soddisfazione, ma quest'ultima deriva dal rapporto che l'uomo instaura con la natura e con Dio. Il modello ciclico qui proposto è in grado di sostenere i principi della sostenibilità, poiché rappresenta un'evoluzione molto simile a quella che avviene in natura, la quale segue logiche sempre migliorative (Ricotti, 2010).

Relativamente al secondo punto, la segmentazione consiste nello scomporre il mercato in sottoinsiemi, definiti, appunto, segmenti di mercato, i quali devono essere al loro interno omogenei riguardo i bisogni, i comportamenti, le motivazioni d'acquisto. Tale suddivisione del mercato avviene in due fasi: la macro – segmentazione, utile ad identificare prodotti – mercati; la micro – segmentazione, che serve, invece, ad identificare ulteriori segmenti all'interno di ciascun prodotto – mercato (Lambin, 2002).

L'offerta di prodotti ecologici deve essere necessariamente indirizzata a quei consumatori che credono di raggiungere, attraverso tali prodotti, la soddisfazione dei loro bisogni, a coloro che sono ecologicamente responsabili o, comunque, pronti a diventarlo. La segmentazione dell'eco – mercato, così come lo definisce Antonio Foglio (2008), permette di raggiungere diversi obiettivi, quali: identificare gli eco – consumatori verso cui indirizzare l'offerta ecologica; identificare target di eco – consumatori con caratteristiche omogenee; indirizzare l'offerta in maniera mirata.

In base al tipo di eco mercato da raggiungere (eco mercato dei consumi oppure industriale), la segmentazione potrà avere due target distinti:

- A. **Business to consumer**, ossia diretta a tutti i consumatori che sono preoccupati per il nostro Pianeta e vogliono impegnarsi attivamente al fine di salvaguardarlo, soprattutto attraverso i prodotti che acquistano; in tal caso, la segmentazione può essere basata su alcune variabili criterio, come: variabili di mercato (livello di reddito e di vita, etc.), variabili geografiche, demografiche (sesso, età, dimensione del nucleo familiare, etc.), variabili socio-economiche, ecologiche (livello di coscienza ambientale della persona, motivazioni ecologiche alla base

del suo comportamento di acquisto, predisposizione ai prodotti ecologici), variabili culturali (valori, idee), psicologiche, comportamentali, professionali, aziendali.

B. ***Business to business***, destinata alle imprese o agli organismi pubblici. Questo tipo di segmentazione permette all'azienda di: 1) conoscere le esigenze delle altre imprese al fine di poterle soddisfare; 2) individuare il punto di riferimento verso cui le strategie di marketing sono indirizzate; 3) permettere un controllo costante dei segmenti analizzati. Le variabili che, in tal caso, guidano la segmentazione sono: variabili di mercato (tipo di mercato, livello di tecnologia, livello di quota di mercato), di settore, ecologiche (focalizzazione sul livello di efficienza ambientale, prestazioni ambientali), variabili aziendali, geografiche, variabili comportamento d'acquisto, di utilizzo (livello tecnologico usato, livello di produttività, di prezzi, delle normative di riferimento), variabili relative all'acquirente (Foglio, 2008).

Affinché la segmentazione del mercato *green* sia corretta, bisogna rispettare alcuni punti essenziali:

- accessibilità: il segmento a cui è indirizzata l'offerta ecologica deve essere raggiungibile;
- quantificabilità: il target deve essere quantificabile;
- consistenza/potenzialità: il segmento deve avere una consistenza tale che possa essere garantita la redditività finanziaria ed ecologico – sociale;
- disponibilità: il segmento deve essere disponibile ad accettare l'offerta;
- profittabilità: dalla segmentazione dovranno risultare vantaggi sia economici che sociali;
- difendibilità: il segmento target dovrà risultare difendibile dagli attacchi della concorrenza;
- controllabilità: il segmento deve essere tenuto sotto controllo (Foglio, 2008).

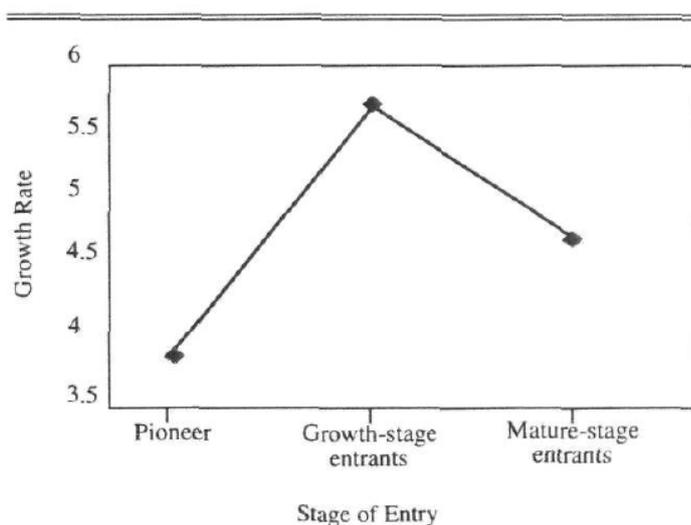
L'analisi di attrattività corrisponde alla seconda fase dell'approccio di marketing strategico. Dopo aver segmentato il mercato, essa è utile per misurare l'attrattività dell'opportunità economica offerta da ciascun segmento identificato in precedenza, al fine di scegliere correttamente il segmento target su cui l'impresa deve concentrarsi maggiormente. Tale analisi di attrattività deve misurare il livello di domanda primaria o globale, la quale “rappresenta la somma delle quantità acquistate da un dato gruppo di clienti, in un luogo e in un periodo specifici e in un determinato contesto macro – marketing” (Lambin, 2002, pag. 147), e deve prevedere l'evoluzione di quest'ultima, costruendo il ciclo di vita del prodotto – mercato.

<<Il mercato potenziale è costituito dall'insieme di consumatori che dimostrano un certo interesse nei confronti di un determinato prodotto/servizio e che possiedono il reddito adeguato per poterlo acquistare>> (Ferrandina, Carriero, 2005, pag. 35). Quest'ultimo rappresenta la dimensione quantitativa dell'attrattività, alla quale si aggiunge una *valutazione dinamica* (Lambin, 2002) che ne stabilisce la durata, ossia l'evoluzione della domanda nel tempo. L'evoluzione viene descritta, per l'appunto, dal ciclo di vita del prodotto, il quale costituisce la struttura del periodo di vita di un bene sul mercato, rappresentato da una curva. Dire che un prodotto ha un ciclo di vita significa al contempo affermare che:

- il prodotto ha una vita limitata, così come un essere umano;
- le vendite del prodotto in questione attraversano differenti fasi, ognuna con le sue minacce ed opportunità;
- nelle varie fasi i profitti non sono affatto stabili;
- le strategie messe in atto in ciascuna delle fasi sono piuttosto differenti (Kotler & Keller, 2007).

Le fasi principali del ciclo di vita sono quattro:

Figura 4 –Ciclo di vita del prodotto



Fonte: Shankar V., Carpenter S.G., Krishnamurthi L. (1999)¹¹

¹¹ Shankar V., Carpenter S.G., Krishnamurthi L. (1999). "The advantages of entry in the growth stage of product life cycle: an empirical analysis", in *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI, pp. 269 – 276.

- 1) **Introduzione:** il prodotto viene lanciato sul mercato; la crescita delle vendite è lenta e i profitti sono inesistenti, a causa dei costi sostenuti;
- 2) **Crescita:** periodo di rapida crescita e accettazione da parte del mercato, con un aumento dei profitti;
- 3) **Maturità:** il prodotto viene accettato dalla maggior parte degli acquirenti e i profitti diminuiscono o si stabilizzano a causa, soprattutto, della concorrenza;
- 4) **Declino:** netta diminuzione delle vendite e dei profitti (Kotler & Keller, 2007).

La responsabilità ambientale di un'azienda non deve essere occasionale, ma deve essere applicata a tutto il ciclo di vita di un prodotto. Il prodotto ecologico, come qualsiasi altro bene sul mercato, ha un ciclo di vita distinto in quattro fasi, con la differenza che, questi prodotti, dovrebbero avere un periodo di vita più lungo rispetto ai tradizionali beni venduti. Le quattro fasi presentano, quindi, piccoli accorgimenti:

- 1) **Introduzione:** il prodotto ecologico da introdurre sul mercato di riferimento deve essere necessariamente quasi - perfetto, in modo che non determini insoddisfazione nei consumatori;
- 2) **Crescita:** è importante in questa fase che l'azienda sia coerente con le scelte attuate; bisogna assicurare un lunga vita al prodotto e, nel caso in cui la domanda diventi più consistente, è possibile diminuire il prezzo del prodotto;
- 3) **Maturità:** questa fase può essere distinta in ulteriori sottofasi: maturità in crescita, in cui la domanda di prodotti ecologici continua a crescere e la fase di maturità può durare più a lungo; maturità costante, in cui si mantiene una situazione piuttosto statica fino al momento in cui arriva un nuovo prodotto ecologico che soddisfa meglio la domanda di mercato; maturità innovativa con rilancio, in cui può essere introdotto qualche elemento innovativo che sappia rilanciare questa fase; maturità in regresso, che avviene quando il prodotto perde consumatori;
- 4) **Declino:** fase da gestire con estrema cautela, in quanto dovrebbe svilupparsi come un calo progressivo e non come un tracollo (Foglio, 2008).

Nel green marketing si utilizza una tecnica denominata LCA, ossia *Life Cycle Analysis* (analisi del ciclo di vita), la quale aiuta le imprese a conoscere gli impatti ambientali associati ai loro prodotti, ai loro processi, alle loro attività. L'obiettivo di questa metodologia, scoperta nel 1960, non è tanto quello di arrivare ad una risposta, quanto piuttosto ottenere degli input importanti che possano aiutare l'impresa a costruire un piano strategico più ampio (Svoboda, 1995).

A livello internazionale la metodologia LCA è regolamentata dalle norme ISO 14040, secondo le quali uno studio di valutazione del ciclo di vita prevede:

- 1) definizione dell'obiettivo e campo di applicazione dell'analisi (ISO 14041);
- 2) compilazione di un inventario degli input e degli output di un sistema (ISO 14041);
- 3) valutazione del potenziale impatto ambientale correlato a questi *input* ed *output* (ISO 14042) e l'interpretazione dei risultati (ISO 14043) (Caldarelli, Ferri, Ruffini, 2009).

Costruendo un'istantanea del ciclo di vita di un prodotto, dall'estrazione e lavorazione delle materie prime fino allo smaltimento finale, l'LCA viene utilizzata per valutare sistematicamente l'impatto di ciascun processo industriale preso singolarmente. Essa dovrebbe essere composta di tre componenti interrelate:

- analisi di inventario: include la quantificazione delle emissioni nell'ambiente prodotte durante le fasi del ciclo;
- analisi di impatto: comprende l'analisi degli effetti ambientali che producono le emissioni quantificate nello stadio precedente;
- analisi di miglioramento: analisi delle opportunità per ridurre o attenuare l'impatto ambientale durante tutto il ciclo di vita del prodotto e il processo di produzione (Svoboda, 1995).

L'analisi della competitività, invece, si pone come obiettivo quello di identificare il vantaggio competitivo su cui un'impresa può contare per contrastare le azioni dei principali concorrenti e, inoltre, di valutare fino a che punto tale vantaggio risulta essere difendibile, quali sono i suoi punti di forza e quali quelli di debolezza (Lambin, 2002). "Per vantaggio competitivo si intende l'insieme delle caratteristiche o attributi detenuti da un prodotto, o da una marca, e che gli conferiscono un certo grado di superiorità nei confronti dei concorrenti immediati" (Lambin, 2002, pag. 175).

Al giorno d'oggi, l'analisi della competitività risulta forse il passaggio più semplice da attraversare nell'ottica del *green marketing* strategico. Questo perché rispettare l'ambiente, tutelare le risorse naturali, evitare e contrastare il degrado ambientale, limitare l'inquinamento e lo spreco, sono già tutte "strategie" (anche se devono essere realmente sentite) che aiutano un'impresa a differenziarsi facilmente dalla concorrenza, attribuendole quel valore aggiunto che spinge i consumatori a scegliere di acquistare i suoi beni piuttosto che altri (Foglio, 2008).

"Gli imprenditori di guerrilla sanno di essere cittadini della terra e della loro comunità ... cause nobili come proteggere l'ambiente, aiutare i senzatetto, favorire l'economia degli Stati Uniti, insegnare a leggere agli altri, curare le malattie gravi, e migliorare le condizioni dell'infanzia beneficiano anche del loro successo imprenditoriale ... Qualunque forma prenda il vostro altruismo, l'importante è alimentare il senso di filantropia e attivarlo anche all'interno della sfera professionale ... Chi mai avete sentito voler creare una piccola impresa con l'idea di migliorare la vita sulla terra? Adesso lo avete sentito, e gli imprenditori di guerrilla sono a conoscenza di questa idea da diversi decenni. In questo nuovo millennio, fare il bene della comunità e operare a favore dell'ambiente non sarà solo una scelta dell'imprenditore di guerrilla ma soprattutto un criterio per il successo" (Levinson & Horowitz, 2010, pag. 194).

Per concludere, questo paragrafo così come la spiegazione del processo di *green marketing* strategico, deve essere scelta una strategia di sviluppo. Le strategie di *green marketing* possono essere raggruppate, essenzialmente, in quattro categorie: **strategie di prodotto o di mercato, strategie di processo, strategie di immagine e comunicazione, strategie di alleanza.**

Le strategie di prodotto o di mercato sono messe in atto nel momento in cui l'impresa decide di produrre e promuovere uno o più prodotti ecologici, ossia quei beni la cui produzione, distribuzione, consumo ed eliminazione avvengono nel massimo rispetto dell'ambiente. Molte aziende, per mettere in risalto l'eco - compatibilità dei loro prodotti, utilizzano i marchi ecologici come strumento di differenziazione (De Castro e Aloj, 2007).

<<I marchi ecologici, definiti anche come etichette ecologiche comprendono una serie di etichettature che garantiscono al prodotto che li riporta una caratterizzazione ecologica; vengono concessi a quei prodotti che rispettano criteri ecologici, quindi registrano un minimo impatto ambientale e che sono tali per tutto il loro ciclo di vita (produzione, confezionamento, distribuzione, vendita, consumo/uso, eliminazione/smaltimento); essi hanno una funzione informativa visto che i consumatori/utilizzatori loro tramite sono a conoscenza delle ripercussioni ambientali dei prodotti che acquistano e consumano/utilizzano>> (Foglio, 2008, pag. 73).

Tali marchi vengono assegnati alle aziende da organi istituzionali indipendenti che sono molto selettivi, in modo che soltanto i prodotti che hanno davvero un basso impatto ambientale possono acquisire questa certificazione. Tra i più importanti marchi ecologici conosciuti possono essere menzionati i due seguenti:

- *Ecolabel*: è stato varato nel 1966 e viene assegnato al prodotto, non all'impresa; tale marchio serve ad esplicitare che il prodotto certificato risulta essere compatibile con l'ambiente in ogni fase del suo processo produttivo. Viene assegnato in Europa ed i principali parametri che sono presi in considerazione per la sua assegnazione sono: inquinamento, degrado ambientale, consumo di energia, contaminazione delle acque, inquinamento acustico.
- *Ecoaudit/EMAS*: questo marchio, a differenza del precedente, è attribuito alle imprese e non ai prodotti. Esso si riferisce all'adesione, da parte delle imprese stesse, ad attività industriali che rispettano l'ambiente (Foglio, 2008).

Le strategie di processo consistono nell'utilizzo di tecnologie pulite che consentono l'uso razionale delle materie prime e non lo sfruttamento di esse; aiutano a risparmiare risorse e a ridurre le emissioni inquinanti delle aziende (De Castro e Aloj, 2007).

Le strategie di immagine e comunicazione riguardano la scelta di quali mezzi utilizzare per far sì che le imprese possano far conoscere il loro impegno ecologico e le loro politiche ambientali, per apparire 'green' agli occhi dei propri *stakeholders*. <<Gli *stakeholders* di un'organizzazione sono quei gruppi che influenzano e/o sono influenzati dall'organizzazione e dalle sue attività. Questi possono includere, ma non sono limitati a : proprietari, amministratori, lavoratori, sindacati, clienti, soci, partner commerciali, fornitori, concorrenti, governi e legislatori, elettorato, organizzazioni non governative/organizzazioni non profit, gruppi di pressione e lobby, le comunità locali e internazionali>> (DG Istruzione e cultura, 2010, pag. 7).

Al fine di inviare segnali importanti ai propri *stakeholders*, le imprese adottano sempre di più strategie di responsabilità sociale, conseguenti anche ad una serie di pressioni sociali, ambientali ed economiche. Nel Libro Verde redatto dalla Commissione Europea il 18 luglio 2001, la responsabilità sociale, detta anche CSR (*Corporate social responsibility*), viene definita come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate.

L'esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese potevano aumentare la propria competitività” (Commissione delle comunità europee, 2001, pag. 7).

L'organizzazione dell'impresa globale, basata su *network* ed alleanze collaborative, comporta un'evoluzione della responsabilità d'impresa che deve essere aperta al dialogo ed al confronto con tutte le strutture sia interne che esterne all'azienda stessa. In questo contesto, l'impresa si rapporta molto con i suoi *stakeholders* esterni, nei confronti dei quali esprime una responsabilità sociale d'impresa incentrata soprattutto su tematiche ambientali e sociali, nell'ottica di una crescita sostenibile. Nei mercati globali, quindi, la responsabilità d'impresa ha lo scopo di perseguire risultati aziendali caratterizzati da elevati livelli di redditività, ma con un'attenzione prioritaria alla sostenibilità (Brondoni, 2003).

È di fondamentale importanza sottolineare che la responsabilità sociale d'impresa non deve essere assolutamente confusa con le azioni di promozione dell'identità aziendale, come ad esempio programmi di propaganda oppure pubblicità istituzionale, in quanto queste ultime perseguono obiettivi a breve termine e non aiutano a definire la relazione tra impresa e contesto socio - ambientale di riferimento (Brondoni, 2003).

Un esempio di responsabilità sociale basata sul rispetto dell'ambiente è offerto dal caso IKEA: la responsabilità sociale di IKEA si basa sull'idea che l'obiettivo dell'azienda sia quello di raggiungere la redditività economica desiderata, minimizzando l'impatto ambientale e sociale delle attività svolte. I suoi principali progetti riguardano:

- ambiente: l'impresa è concentrata sull'utilizzo efficiente delle risorse per evitare sprechi ed emissioni nocive; utilizza per i suoi prodotti materiale riciclabile, biodegradabile, rinnovabile, non proveniente da foreste naturali intatte. Inoltre, si impegna a formare i propri dipendenti riguardo al rispetto dell'ambiente.
- progetti sociali: progetti inerenti la gestione delle risorse umane e la valorizzazione dei territori in cui l'azienda opera. Ha dato vita ad un progetto di “*work life balance*” (letteralmente bilancio vita – lavoro), per garantire ai propri dipendenti un rapporto equilibrato tra lavoro e vita privata (Arrigo, 2005).

Uno degli strumenti a disposizione della responsabilità sociale d'impresa è il *cause related marketing*, incluso, inoltre, nelle strategie di alleanza. <<Si tratta di un'azione di marketing in cui

imprese e organizzazioni non profit formano una *partnership* al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio traendone reciprocamente beneficio >> (Sodalitas, 2004, pag. 3).

È importante dire che, per far sì che esso sia efficace, tale *cause related marketing*, deve essere inquadrato come una scelta strategica dell'impresa e non come un'operazione di marketing promozionale di breve periodo.

I principi che governano il *cause related marketing* sono sei:

- Integrità: pretende comportamenti onesti ed etici verso tutti coloro che sono coinvolti nell'iniziativa;
- Trasparenza: prevede l'onestà con se stessi e con i *partner*, comunicando tramite un documento scritto l'accordo tra le parti interessate ed il progetto in sé;
- Sincerità: la comunicazione non deve mai essere ingannevole, in quanto il consumatore non deve percepire che l'azienda sta approfittando di una causa di utilità sociale per scopi economici;
- Mutuo rispetto: il valore di cui il *partner* è portatore deve essere rispettato;
- *Partnership*: le parti interessate devono avere necessariamente lo stesso peso;
- Mutuo beneficio: entrambe le parti devono ricavarne benefici che abbiano la stessa rilevanza (Sodalitas, 2004).

Un esempio di legame tra una causa sociale ed una marca è il progetto “Svelto operazione piatto pieno”, promosso da Unilever in associazione con la Comunità di S. Egidio di Napoli, Roma e Genova e con l'Opera San Francesco di Milano, con oggetto il detersivo Svelto. Il progetto prevede donazioni, da parte dell'azienda interessata, alle associazioni appartenenti alla *partnership*; le donazioni sono legate ai risultati di vendita del prodotto in questione durante due mesi di promozione, svolta attraverso una campagna di comunicazione in cui sono stati invogliati i consumatori a donare anche fondi per una causa di utilità sociale, quale la fame nel mondo (Sodalitas, 2004).

Da una ricerca effettuata dalla Fondazione Sodalitas in associazione con Nielsen Media Research (2010) emerge che, nel 2010 rispetto al 2009, il *cause related marketing*, in Italia, è leggermente cresciuto in termini di investimento lordo del 3,3%, mentre il numero di annunci pubblicitari (in cui sono presenti almeno due protagonisti che ricavano benefici dalla comunicazione: l'azienda che investe e l'organizzazione non profit) ha registrato un lieve calo del -7,3%. I settori più attivi nel *cause related marketing* sono stati, nel periodo di rilevazione gennaio/dicembre 2009 – gennaio/dicembre 2010 : abbigliamento, finanza/assicurazioni, oggetti personali, cura della persona,

media/editoria, alimentari, bevande/alcolici, gestione casa, distribuzione, tempo libero (Sodalitas, Nielsen media research, 2010, pag. 3 – 5).

Esistono diverse tipologie di *Cause Related Marketing*:

- ***Cause related marketing di transazione***: collaborazione commerciale in cui un'azienda profit contribuisce alla realizzazione di un progetto di un'azienda non profit, tramite un versamento di risorse finanziarie proporzionato al fatturato;
- ***Cause related marketing di promozione della causa (o joint promotion)***: in cui vi è un trasferimento di risorse dall'azienda profit a quella non profit; di solito sono allegati materiali informativi dell'azienda non profit a prodotti e servizi di quella profit;
- ***Cause related marketing di licensing***: l'azienda non profit fornisce il proprio marchio all'azienda profit per fini pubblicitari in cambio di una remunerazione economica;
- ***Cause related marketing di joint fund raising***: l'azienda in tal caso garantisce il sostegno della causa per cui si batte l'azienda non profit, garantendo di porsi come intermediario tra il donatore e lo stesso ente non profit. Un esempio di questo tipo può essere la collaborazione che da anni la banca BNL offre a Telethon per sostenere la cura delle malattie genetiche;
- ***Sponsorizzazioni***: riguardano il supporto diretto fornito ad un'organizzazione non profit in termini di risorse per la realizzazione di iniziative di sensibilizzazione verso cause sociali e ambientali.
- ***Cause related marketing basato sul “corporate giving”***: riguardano iniziative che prevedono il coinvolgimento del personale interno all'azienda, il quale si fa portavoce di alcune attività di volontariato svolte per l'ente non profit (Assolombarda, 2011).

È di fondamentale importanza sottolineare che, al fine di rendere le iniziative di CSR così come lo stesso *cause related marketing* efficaci nel costruire una reputazione aziendale stabile, tali iniziative devono rappresentare soltanto una tappa di un processo ben più ampio e complesso, come quello che in questa tesi si sta delineando.

2.2.2. *Green marketing operativo*

L'approccio di marketing operativo costituisce la parte di azione del concetto di orientamento al mercato. Rappresenta il braccio commerciale dell'impresa ed il suo campo d'azione è delimitato nel breve – medio termine; il suo obiettivo è il raggiungimento di una determinata quota di mercato, creando fatturato tramite i mezzi di comunicazione che l'azienda ha a sua disposizione (Lambin, 2002). Importante nel marketing operativo è il *marketing mix*, cioè “un insieme di strumenti del marketing che l'azienda utilizza per ottenere la risposta desiderata nel mercato *target*” (Kotler, Armstrong, 2010, pag. 76). Questo ‘mix’ comprende tutto ciò che l'azienda fa per influenzare la domanda dei suoi prodotti e, gli strumenti a sua disposizione per farlo, sono quattro, definiti specificamente le 4 P del marketing: Prodotto, Prezzo, Distribuzione, Comunicazione (4 P perché dall'inglese: *Product, Price, Place e Promotion*) (Kotler & Armstrong, 2010).

Tale *marketing mix* implica che tutti gli elementi del marketing siano stati coordinati in base ad una specifica strategia e di un programma ben definito nel tempo (Cherubini, Eminente, 1997).

L'impresa che adotta il *green marketing* adegua gli strumenti di *marketing mix* alla sostenibilità ambientale, rendendo quest'ultima il valore aggiunto del mix in tutte le scelte inerenti prezzo, prodotti, distribuzione e comunicazione (Aloj, De Castro, 2007).

Il modello di “*green marketing mix*” potrebbe essere così articolato:

- ✚ Prezzo: per determinati prodotti ecologici il prezzo deve essere leggermente superiore alla media;
- ✚ Prodotto: l'offerta potrebbe comprendere prodotti ecologici che non devono contaminare l'ambiente, anzi devono proteggerlo, e magari anche eliminare i danni ambientali esistenti;
- ✚ Distribuzione: è un aspetto di importanza cruciale e vi rientrano anche gli imballaggi ecologici (il *packaging*);

- ✚ Comunicazione: una comunicazione creata per il mercato dovrebbe porre l'accento sugli aspetti ambientali, come ad esempio: 1) un certificato posseduto può essere pubblicizzato per migliorare l'immagine di un'impresa; 2) il fatto che un'azienda sostenga dei costi per proteggere l'ambiente deve essere pubblicizzato; 3) anche sponsorizzare l'ambiente è molto importante; 4) i prodotti ecologici probabilmente richiederanno speciali promozioni commerciali (Grundey, Zaharia, 2008).

Un programma di *eco marketing mix* (Foglio, 2008), per risultare efficace, deve necessariamente possedere quattro caratteristiche importanti:

- I. coordinamento: le strategie e le politiche di *eco marketing* dovranno essere ben collegate tra loro, in modo che ognuna sia il supporto dell'altra ed insieme formino un tutt'uno globale;
- II. dinamicità: considerato che il mercato ecologico è in continua evoluzione, il giusto *eco marketing mix* dovrà essere dinamico e flessibile, adattandosi a qualsiasi circostanza;
- III. dosaggio: tale mix dovrà essere una combinazione molto dosata di elementi che si intrecciano;
- IV. personalizzazione: *l'eco - marketing mix* dovrà possedere caratteristiche specifiche, non può essere assolutamente standardizzato (Foglio, 2008).

Così come è stato fatto nel precedente paragrafo, gli elementi principali che compongono il marketing operativo saranno di seguito trattati nel dettaglio, osservandoli da una prospettiva "green".



La carta che non taglia gli alberi.

2.2.2.a Prodotto 'green'

<<In generale un prodotto rispondente ad esigenze di ecologicità è un prodotto il cui intero ciclo produttivo, dall'acquisizione delle materie prime fino allo smaltimento degli scarti, è orientato a migliorare le performance ambientali dell'impresa>> (Aloj & De Castro, 2007, pag.20).

Quando si parla di prodotto ecologico ci si riferisce contemporaneamente al prodotto in sé ed al processo produttivo che lo genera. Riguardo le caratteristiche di prodotto, esse dipendono essenzialmente da: materiali utilizzati ed ingredienti, *packaging*, possibile riciclo del prodotto stesso, risparmi energetici che apporta, aiuto che esso dà nel rispetto dell'ambiente e della salute del suo consumatore; relativamente al processo produttivo, invece, il prodotto dipende da: ridotto consumo di risorse materiali ed energetiche per produrlo, ridotte emissioni, ridotta quantità di rifiuti, ridotto impatto ambientale, attenzione alla salute dei lavoratori, impiego di tecnologie pulite, etc (Foglio, 2008).

Le principali caratteristiche che un prodotto 'green' deve possedere, oltre alle classiche appartenenti a tutti i prodotti sul mercato (attrattività, competitività, dinamicità, etc.), sono:

- **Lungo ciclo di vita:** il prodotto ecologico deve durare più a lungo rispetto ai normali beni venduti, in quanto ha il compito di garantire un minore spreco di risorse;
- **Riutilizzabilità/riciclabilità:** il post – consumo del prodotto ecologico non deve originare rifiuti, anzi, deve offrire materia prima per lo sviluppo di altri prodotti, in modo tale da ridurre anche i costi di produzione e, di conseguenza, quelli del prodotto finale;
- **Certificazione e/o marchio ecologico:** certificazione e marchio ecologico servono a garantire l'ecologicità di un prodotto;
- **Customer satisfaction:** il prodotto ecologico deve soddisfare tutte le aspettative dei consumatori e della domanda; esso, deve possedere caratteristiche come: garantire una migliore qualità della vita, redditività, altri vantaggi e benefici (Foglio, 2008).

Inclusa nel concetto di *green marketing*, vi è la preoccupazione da parte delle aziende sul cosa accade ad un prodotto durante e dopo il suo ciclo di produzione. Le imprese manifestano tale preoccupazione rivalutando e riformulando le fasi del ciclo di sviluppo del prodotto stesso, facendo in modo che sia garantita l'eco - efficienza, ossia la possibilità di delimitare un'ottimale tempistica per l'uso ed il consumo delle risorse naturali, in modo da offrire anche alla natura l'opportunità di rigenerarsi (NCC, 1996).

Queste nuove fasi di sviluppo di un prodotto ecologico sono tre, e sono descritte da Grundey e Zaharia (2008) come di seguito:

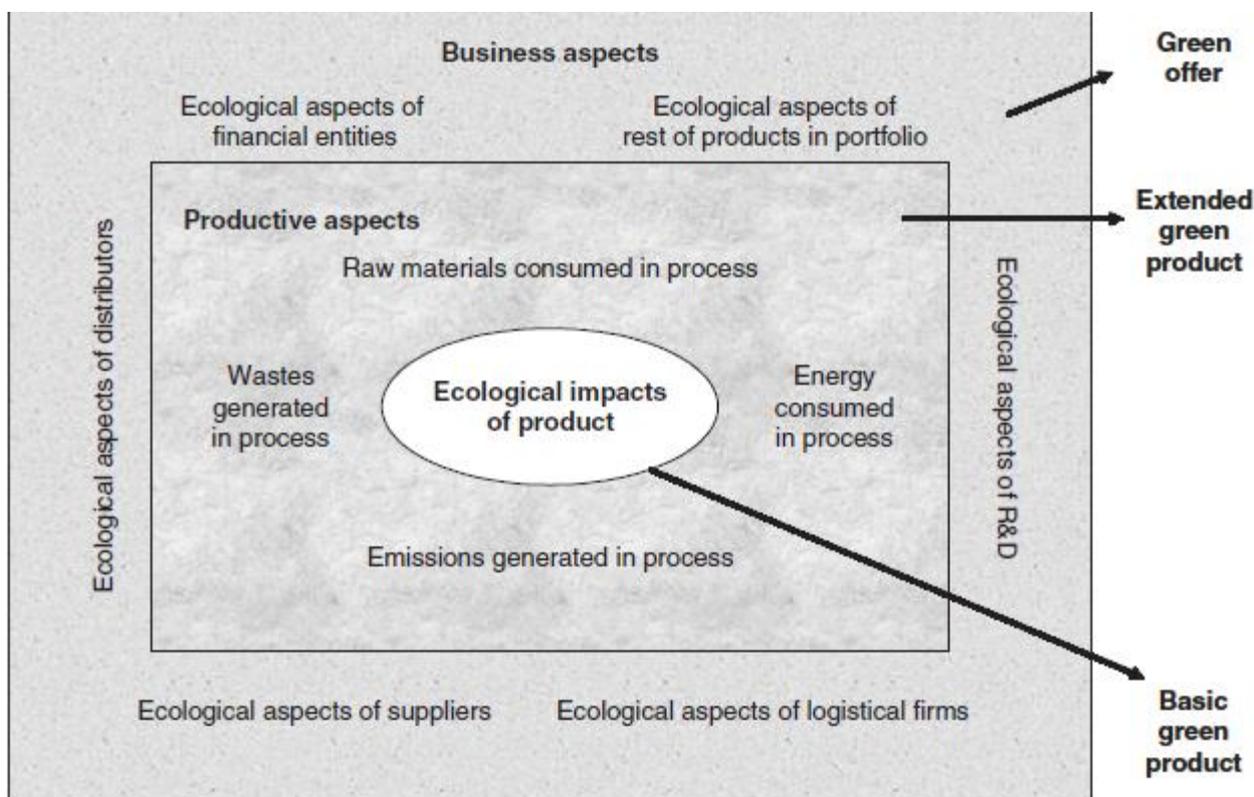
- Fase 1 – Sviluppo: tradizionalmente è caratterizzata dall'acquisizione di materie prime utili alla produzione, ma secondo l'approccio qui delineato, in questa fase i produttori dovrebbero: 1) verificare i programmi ambientali dei fornitori; 2) richiedere un *packaging* ridotto; 3) prendere in considerazione solo quei materiali che possano essere facilmente riforniti e che siano riciclabili.
- Fase 2 – Produzione: le imprese manifatturiere sono incoraggiate a ridurre le emissioni, i rifiuti, la tossicità dei prodotti, ed a conservare acqua ed energia; sono, inoltre, incoraggiate nello sviluppare e mettere in atto processi di recupero dei rifiuti, nel rivedere il processo di produzione al fine di trovare fonti alternative di energia.
- Fase 3 – Consumo: minimizzazione degli imballaggi e riduzione dei rifiuti sono fortemente raccomandati, ma le aziende dovrebbero anche fornire informazioni riguardo la riciclabilità ed il riutilizzo dei prodotti dopo il loro consumo.

Nel quadro qui delineato, adattando il modello di Kotler (1995) ai differenti livelli ecologici di un prodotto, è possibile distinguerne tre livelli:

- 1) **Prodotto green base**: il produttore prende in considerazione solo le caratteristiche del prodotto nelle fasi di consumo e post – consumo; importante è soltanto l'impatto ecologico del prodotto.
- 2) **Prodotto green esteso**: gli attributi ecologici sono presi in considerazione in tutto il processo di produzione (materie prime utilizzate, energia consumata, emissioni generate, rifiuti prodotti).
- 3) **Prodotto green totale, o meglio, offerta green**: la variabile ecologica viene incorporata in tutte le attività interne all'azienda (risorse umane, finanza, acquisti, etc.) ed il comportamento ambientale di tutte le organizzazioni collegate all'azienda in questione (come ad esempio i distributori) non contraddicono la sua politica ambientale e le sue strategie (Chamorro e Banegil, 2005).

Quanto descritto sopra è esposto chiaramente nella seguente figura:

Figura 5 - Livelli di un prodotto green



Fonte: Chamorro A. & Banegil M. T., 2005, pag. 14

Le ricerche effettuate sugli atteggiamenti dei consumatori verso i prodotti ecologici hanno prodotto risultati contrastanti relativamente all'analisi sul se tali consumatori credono in una migliore qualità di questi beni, oppure pensano che questi siano meno efficaci dei prodotti non ecologici.

Nel 1970, infatti, i prodotti 'green' sono stati marchiati da una reputazione negativa: i detersivi ecologici, ad esempio, furono a quel tempo introdotti sul mercato a prezzi molto elevati, non apportarono buoni risultati nella pulizia di indumenti e della casa e, addirittura, alcuni di essi, causarono gravi problemi al funzionamento delle lavatrici degli acquirenti (Shoemaker, 2005).

Ottman (2011) afferma che il 42 % delle persone crede che i prodotti ecologici non lavorino bene come quelli convenzionali. Sono stati svolti altri studi, però, dai quali si evince che i consumatori credono nella miglior qualità e nei benefici che i prodotti 'green' apportano (Manget, 2009).

Fattore imprescindibile delle scelte d'acquisto, quindi, è per il consumatore la qualità del prodotto acquistato, a cui egli non rinuncia neanche nel caso in cui il prodotto in questione riducesse al minimo gli impatti ambientali (Assolombarda, 2011). Pratesi (1999) associa ai prodotti sia tradizionali che ecologici due tipologie di benefici che essi possono apportare dopo il consumo:

- Beneficio soggettivo: il beneficio soggettivo che un prodotto può apportare è associato al rapporto tra la qualità percepita del bene ed il suo prezzo, il quale rapporto dà vita al valore del prodotto; tale beneficio rappresenta, in sostanza, il vantaggio che il consumatore percepisce nell'utilizzare quello specifico prodotto, rispetto agli altri prodotti concorrenti.
- Beneficio collettivo: questo si riferisce, invece, alla percezione del consumatore riguardo il livello di impatto ambientale del prodotto, durante tutto il suo ciclo di vita (Pratesi, 1999).

Tra le strategie che le imprese adottano per abbracciare il *green marketing*, quella di puntare sui prodotti ecologici è sicuramente tra le principali. Secondo Charter (1992), tale strategia può essere sviluppata in differenti modi:

1. riparando un prodotto danneggiato, piuttosto che invogliando ad acquistarne uno nuovo;
2. progettando un prodotto che può essere riutilizzato più volte;
3. creando un prodotto i cui materiali possono essere riciclati per produrne un altro oppure per riprodurre lo stesso prodotto una seconda volta;
4. riducendo le materie prime utilizzate per creare il prodotto stesso (Charter, 1992).



2.2.2.b Prezzo green

Il consumatore odierno sembra essere favorevole al *green marketing*, ma ancora non si può affermare con certezza che questo consumatore sia disposto a pagare di più per acquistare un prodotto ecologico (Vermillion e Peart, 2010). Le ricerche condotte in tale ambito rilevano, da un lato, la propensione delle persone a spendere di più per un prodotto che sia rispettoso dell'ambiente, dall'altro lato, però, esistono studi che rilevano il contrario (Greenseal, 2009).

Lo studio effettuato dal National Green Buying Research del 2009, ad esempio, rileva che quattro persone su cinque sono disposte a comprare prodotti ecologici nonostante la recessione; al contrario, Ridgely (2008) afferma che, nel momento in cui i consumatori sono costretti a diminuire le loro spese, i prodotti 'green' sono i primi ad essere eliminati dal carrello degli acquisti (Ridgely, 2008).

<<Nella sua tradizionale accezione il prezzo rappresenta il corrispettivo di denaro richiesto ad un soggetto per poter disporre di un bene o usufruire di un servizio, nonché, dal punto di vista del mercato, l'incontro tra domanda ed offerta>> (De Castro, Aloj, 2007, pag. 22). Il meccanismo del prezzo ivi descritto non è abbastanza efficiente dal punto di vista del *green marketing* per una causa molto importante: le esternalità negative. Per definizione, le esternalità consistono in <<un danno provocato nel corso di un'attività economica da un soggetto ad un altro (o a un gruppo di altri) senza che sussista un rapporto di scambio e senza quindi compensazione. In realtà nella maggior parte dei casi di produzione di esternalità, il danno viene provocato *erga omnes*, nel senso che i soggetti danneggiati sono difficilmente identificabili, sia perché è difficile definire i confini territoriali in cui, ad esempio, una emissione inquinante produrrà danni, sia perché molto spesso il danno è il risultato dell'accumularsi nel tempo delle emissioni stesse. Fatto salvo il caso di incidente grave, [...] di solito l'esternalità è *il prodotto del lento accumularsi nel tempo di una situazione che produce degrado*>> (Molesti, 2003, pag. 54). Come tale, il produttore di un bene ecologico dovrebbe sostenere anche i costi aggiuntivi derivanti da tali esternalità negative, facendo in tal modo aumentare il prezzo dei prodotti venduti. La maggior parte delle imprese non risulta, però, essere eco - efficiente proprio perché, per non sostenere costi superiori e per essere maggiormente

competitiva sul mercato, finisce con il non incorporare nel prezzo del prodotto i costi per la riduzione delle esternalità negative. Al contrario, ci sono quelle imprese che aumentano il prezzo dei loro beni a causa di tali costi aggiuntivi, dimostrandosi maggiormente eco – efficienti. In queste circostanze, per distinguere un'azienda davvero 'green' da un'altra che ha semplicemente sete di guadagno, risulta di fondamentale importanza una buona comunicazione ambientale, che racconti al consumatore il valore ecologico del bene venduto, evidenziando i problemi che l'impresa in questione riesce a limitare con il suo apporto e spiegando al consumatore il motivo per il quale il prezzo del prodotto ecologico è superiore rispetto ad un bene convenzionale. Ciò può essere fatto, soprattutto, attraverso l'adozione dei marchi ambientali, o *eco – labels*, che certificano la prevenzione dei danni ambientali da parte dell'azienda (De Castro & Aloj, 2007).

Il prezzo del prodotto ecologico corrisponde ad un indicatore del valore che un consumatore attribuisce ad un dato bene e, pertanto, la scelta dello stesso dovrà considerare diversi fattori, quali: valenza sociale ed ecologica del bene, che considera le responsabilità ambientali e sociali che si assume l'azienda; valore del prodotto offerto, ricavato dalla somma di tutte le caratteristiche tangibili e non, attribuibili al prodotto ecologico; accettabilità del consumatore, nel senso che egli accetta il prezzo proposto solo se il confronto tra tale prezzo e i benefici ambientali conseguiti risulta essere soddisfacente; benefici economici per l'impresa; costing, in quanto bisogna tener conto dei costi da sostenere, siano essi fissi o variabili; offerte della concorrenza; missione aziendale dell'impresa responsabile, che il prezzo dovrà assolutamente incoraggiare e rendere attuabile (Foglio, 2008).



2.2.2.c Distribuzione 'green'

La distribuzione deve soddisfare <<i>i bisogni di tempo e di costo per i movimenti “point to point” (che richiedono una rete di collegamenti diretti per assicurare la velocità delle merci in transito verso il cliente o di ritorno verso il produttore) e per i movimenti “just in time” (l'esigenza di contenimento delle scorte ad un livello minimo richiede che le stesse siano distribuite in tempi veloci)>> (De Castro e Aloj, 2004, pag. 973).

I prodotti ecologici necessitano di un'ottima politica di distribuzione, in quanto i canali distributivi devono necessariamente rispettare l'ambiente. Tale politica distributiva deve assicurare il conseguimento di una serie di obiettivi, quali:

- mantenere le caratteristiche dei prodotti ecologici anche nella fase distributiva;
- rispettare l'ambiente e garantire l'efficienza ecologica anche nella fase di distribuzione e di vendita;
- contribuire al riciclaggio degli imballaggi;
- disporre di un canale distributivo che non inquina e non consumi abbastanza risorse materiali;
- favorire il riscontro del consumatore 'green';
- trasferire informazioni ecologiche all'impresa produttrice (Foglio, 2008).

I canali distributivi disponibili possono comprendere la vendita diretta (punto vendita diretto, internet, vendita per corrispondenza, vendita porta a porta, venditore dipendente, rappresentante, filiale, *franchising*) oppure indiretta (distributore, concessionario, agente) (Foglio, 2008).

Tra i criteri che il consumatore 'green' dovrebbe considerare per l'acquisto del prodotto ecologico, vi è anche l'ecologicità degli imballaggi, i quali devono essere riciclabili al fine di ridurre la produzione di rifiuti di non facile smaltimento (De Castro e Aloj, 2007).

È possibile identificare tre diverse strategie di *green marketing* adoperate dalla grande distribuzione:

- Strategie “in house”, basate sulla gestione attiva degli impatti ambientali connessi alle attività sul punto vendita, e sulla sensibilizzazione dei frequentatori dello stesso;

- Strategie *ecology – pull*, che hanno l'obiettivo di trascinare i produttori verso innovazioni di processo e di prodotto;
- Strategie *ecology – push*, che hanno lo scopo di spingere il cliente verso la scelta di adottare prodotti a minor impatto ambientale (Assolombarda, 2011).



2.2.2.d Comunicazione 'green'

Il più potente strumento del *green marketing* è sicuramente la comunicazione (Ramachandran Nair e Ganesh Menon, 2007). Le politiche di comunicazione 'green' devono rappresentare una gestione ambientale responsabile da parte dell'azienda, dimostrando che il successo economico della stessa deve essere coerente con la qualità ambientale dei propri prodotti. La comunicazione nel *green marketing*, però, non deve essere ridotta ai soli bilanci ambientali dell'impresa, bensì deve estendersi ad un concetto di comunicazione più ampio, rivolto a tutti coloro che sono interessati all'impegno della stessa per la sostenibilità (De Castro e Aloj, 2007).

Considerato che uno degli obiettivi del *green marketing* è sensibilizzare ed educare i consumatori all'acquisizione di stili di vita sostenibili tramite l'acquisto di prodotti che impattano molto meno sull'ambiente, è consequenziale capire che la comunicazione, in questo ambito, ha un'importanza primaria. Tale comunicazione deve aiutare il consumatore a far maturare in lui una mentalità ecologica. La comunicazione green deve, in sostanza, esporre gli attributi dei prodotti ecologici e l'impegno dell'azienda per la sostenibilità, deve informare, educare, proteggere, non ingannare (Foglio, 2008).

Per Andrew Shapiro (cit. in Masi, 2010), CEO della società GreenOrder che si occupa di consulenza strategica nel campo della sostenibilità, i nuovi standard della comunicazione green sono racchiusi in un acronimo, CRED:

- **Credibilità:** il consumatore deve poter usufruire di dati certi ed elementi che provino la sostenibilità aziendale; tutte queste informazioni non necessariamente devono essere

esplicitate in pubblicità, ma devono comunque essere messe a disposizione del cliente tramite siti web, foglietto illustrativo, etc. Ciò che conferisce credibilità ai messaggi comunicati sono, in particolar modo, gli strumenti di certificazione (Assolombarda, 2011).

- **Rilevanza:** per far sì che un progetto *green* sia rilevante, non basta stabilire una strategia per raggiungere obiettivi di medio – breve termine (come costruire una buona reputazione), ma è necessario anche accertarsi che la strategia sia sostenibile anche a livello economico. La comunicazione, per risultare rilevante, deve: 1) concentrarsi su aspetti ambientali realmente significativi per il prodotto, senza escluderne nessuno; 2) non deve rivendicare falsi meriti per i prodotti che pubblicizza; 3) non deve enfatizzare benefici preesistenti del prodotto come innovazioni rilevanti (Assolombarda, 2011).
- **Efficacia del messaggio:** il messaggio risulterà efficace se è chiaro. Un messaggio è chiaro soprattutto se risulta facilmente comprensibile ai destinatari e da loro stessi leggibile, dove per leggibilità si intende essenzialità del contenuto e leggibilità grafica del testo (Assolombarda, 2011).
- **Differenziazione:** differenziarsi non significa fare più degli altri, bensì farlo in modo diverso. La differenziazione abbraccia tutti gli aspetti di un cambiamento in atto all'interno di un'impresa, soprattutto la comunicazione.

Come già affermato nel precedente capitolo di questa tesi, il consumatore di oggi, quello dell'era post – moderna, è cambiato. Ora il consumatore è un cittadino del mondo che naviga su Internet e, tramite quest'ultimo, è molto più informato e più critico di un tempo, assolutamente poco influenzabile da un semplice spot televisivo. “La casalinga di Voghera non c'è più. C'è Giulia da Milano” (Masi, 2010, pag. 123), nel senso che il consumatore – tipo non è più la signora Maria, casalinga di Voghera simbolo dei valori tradizionali come la famiglia, bensì è Giulia da Milano, ragazza laureata ma precaria, appartenente alla generazione “mille euro”, che viaggia *low - cost*, compra mobili Ikea, è single, arrabbiata con il mondo intero, di gran lunga molto più critica di un tempo e, soprattutto, digitalizzata. Non sarà facile convincerla nell'acquistare un prodotto, in quanto sarà molto attenta nel non farsi abbindolare da uno spot televisivo di soli 30 secondi e pretenderà, piuttosto, trasparenza e lealtà dalla comunicazione (Masi, 2010).

Il *green marketing* è complesso perché l'impresa deve effettuare un passaggio significativo dal “comunicare un'immagine al costruire una reputazione di marca” (Alfieri, 2010, pag. 3) e, per farlo, può seguire l'approccio descritto da Masi (2010) denominato “*Whole Brand Reputation*” (dove “whole” sta per: integro, pulito, a posto); il metodo si articola in quattro aree:

- il contesto, in questo senso corrisponde al ruolo culturale, sociale, civico, che l'impresa riveste nella società;
- la marca, includendo in questo punto la produzione, la distribuzione del prodotto ed il *packaging*;
- il *target*, da definire attraverso una serie di ricerche;
- l'ambiente.

Nel quadro delineato da questo approccio la comunicazione assume un ruolo diverso rispetto al passato, in quanto la nuova *Brand Reputation* (Reputazione della marca) è un progetto ampio più che una campagna pubblicitaria: le tre C della nuova comunicazione saranno *Corporate* (garantire all'azienda un profitto), *Civic* (migliorare la qualità della vita delle persone e l'ambiente), *Cultural* (creare un dialogo tra consumatori e marca attraverso tutti i mezzi di comunicazione a disposizione dell'impresa) (Masi, 2010).

<<Coinvolgere, condividere, attivare: questi saranno i fondamentali della comunicazione d'ora in avanti, soprattutto se a essere oggetto del messaggio è la sostenibilità>> (Fornari, 2011, pag. 80 – 84). Il principale mezzo di comunicazione per fare questo sarà Internet. Secondo Richard Davis, project manager di Clownfish Italia (divisione del gruppo Aegis Media dedicata al green marketing ed alla sostenibilità), i nuovi parametri per fare comunicazione green sono:

- 1) una perfetta adesione tra contenuto e messaggio, in modo da rendere pienamente credibile la campagna pubblicitaria;
- 2) non più creare semplici codici visivi che attirino l'attenzione del consumatore, ma offrire un contenuto culturalmente rilevante alle persone;
- 3) la progettualità, una sorta di continuità dell'impresa nel raggiungimento di un obiettivo sostenibile (Fornari, 2011).

Di seguito è proposta la campagna “*Biodiversity*” realizzata da Ogilvy, esempio di campagna pubblicitaria ‘*green*’ efficacemente esplicita, pur senza l' utilizzo delle parole:

Figura 6 - Campagna Biodiversity realizzata da Ogilvy



Fonte: Fornari, 2011, pag. 80

2.3. IL FENOMENO DEL GREENWASHING

Talvolta le aziende possono inciampare nel *Greenwashing*. Letteralmente “lavarsi di verde”, è un termine coniato nei primi anni novanta da Greenpeace, per descrivere <<il tentativo di dare di sé un’immagine ecologica senza modificare realmente la propria attività>> (Grant, 2009, pag. 1).

Il “*Greenwashing*” è definito anche come “*l’ingiustificata appropriazione di virtù ambientaliste da parte di aziende 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*” (Impronta Etica, 2010, pag. 4) e questo interesse fasullo verso l’ambiente traspare anche in molte pubblicità di imprese che, invece di mostrare al potenziale consumatore i risultati ottenuti grazie all’impegno intrapreso nei confronti della natura, cercano di far trasparire una vena ambientalista associando semplicemente il proprio marchio a scenari naturali rilassanti, i quali, secondo diverse ricerche effettuate in questo ambito, se associati al *brand* pubblicizzato, inducono un atteggiamento positivo del consumatore nei confronti della marca stessa per effetto della strategia comunicativa della trasposizione della valutazione (Hartmann, 2009).

Un primo esempio di *greenwashing* è quanto accaduto a Nestlè quando ha sponsorizzato una delle sue acque minerali come ecologica: la pubblicità di quest’acqua ha subito una serie di reclami da

parte di cinque associazioni ambientaliste, le quali hanno denunciato pesantemente il tentativo di *greenwashing* da parte dell'azienda (Levinson e Horowitz, 2010).

Per capire quando ci si trova di fronte ad un tentativo di *greenwashing*, bisogna tener presenti sette 'peccati' che le aziende commettono nel pubblicizzare erroneamente il loro prodotto come ecologico (Masi, 2010):

- *Peccato di nascosto trade – off*: commesso quando le affermazioni in pubblicità sottolineano che un prodotto è ecologico sulla base di un solo elemento che lo caratterizza, come ad esempio essere fatto di carta riciclata; commettendo tale errore le aziende credono che una singola caratteristica sia sufficiente a rendere ecologico il bene venduto, ignorando gli altri aspetti.
- *Peccato di mancanza di prove*: le affermazioni fatte in pubblicità devono poter essere provate e, dati ed informazioni, devono essere reperibili in qualsiasi momento, da chiunque;
- *Peccato di vaghezza*: affermazioni troppo vaghe e poco chiare (ad esempio: affermare in pubblicità "Prodotto naturale", cosa vuol dire esattamente?);
- *Peccato di irrilevanza*: affermazioni che, anche se veritiere, non aiutano il consumatore a capire qualcosa in più del prodotto (ad esempio: un messaggio che sottolinea che un prodotto non contiene CFC (clorofluorocarburi), quando i CFC sono stati già vietati da anni);
- *Peccato del "minore dei mali"*: affermazioni che, anche se vere, potrebbero distogliere il consumatore dal considerare l'impatto ambientale di determinati prodotti;
- *Peccato di falsità*: alcune affermazioni sono proprio false.

Al fine di chiarire il concetto, di seguito sono riportati due esempi di campagne pubblicitarie su stampa, di cui la prima rappresenta il tentativo di '*green washing*', mentre la seconda rappresenta l'attuazione del '*green marketing*'.

Figura 7 - Esempio di *greenwashing*, campagna pubblicitaria su stampa



Questo annuncio rappresenta mero *Greenwashing*. Analizzandolo nello specifico, gli elementi che aiutano a categorizzarlo come tale sono: la frase “and erase your carbon footprint!” rappresenta un’affermazione falsa (peccato di falsità); il finto marchio “eco – assured” rappresenta la mancanza di dati e di certificazioni certe (peccato di mancanza di prove); il *bodycopy* contiene informazioni irrilevanti (peccato di irrilevanza).

Al contrario, un annuncio pubblicitario che ben rappresenta il *Green Marketing* è il seguente:

Figura 8 - Esempio *green marketing*, campagna pubblicitaria su stampa



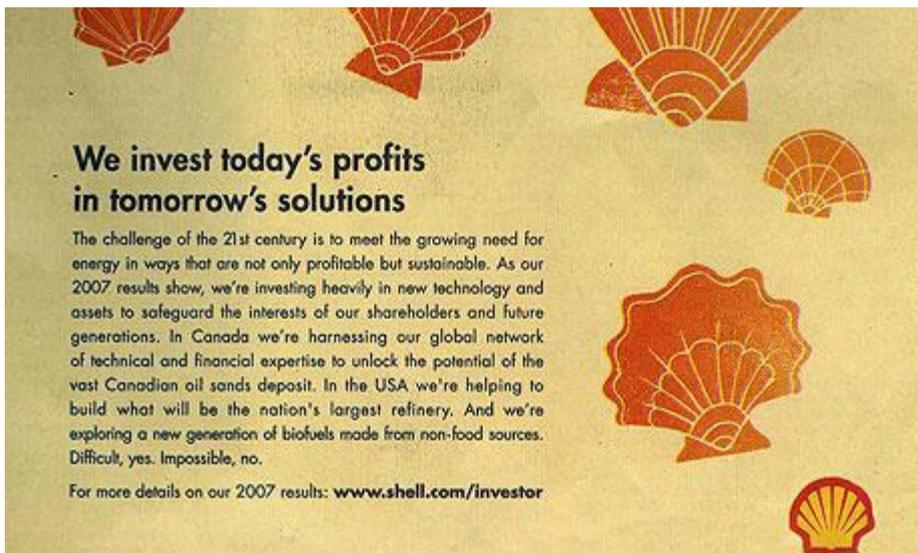
Quest'altro annuncio invece, a differenza del precedente, contiene una certificazione *Eco – Label*, la quale trasmette un messaggio chiaro e rassicurante al consumatore ed il *bodycopy* presenta informazioni molto dettagliate e rilevanti sul prodotto.

Le aziende accusate di '*greenwashing*' negli ultimi anni non sono state poche ed il rischio che queste corrono è rilevante, in quanto tale accusa provoca un deterioramento dell'immagine della marca in questione.

Esempio di azienda che rientra in questa categoria è Shell, che nel 2008, nel Regno Unito, è stata multata a causa di uno spot che dichiarava che l'estrazione di petrolio dalle sabbie bituminose del Canada era "una fonte di energia sostenibile", nonostante un rapporto avesse mostrato, poco tempo prima, come le emissioni prodotte dall'estrazione di petrolio da sabbie bituminose siano otto volte superiori alle emissioni tradizionali del greggio.

La campagna in questione è la seguente:

Figura 9 - Campagna pubblicitaria Shell



Fonte: *Impronta Etica*, 2010

Anche Airbus, l'industria aerea più grande al mondo, costituisce un esempio di 'green washing', in quanto, nonostante i dati dimostrino che le sue emissioni stiano aumentando di anno in anno, continua a definirsi industria "verde" leader, diffondendo delle pubblicità che raffigurano aeroplani che volano in cieli limpidi e su paesaggi naturali.

Un' ulteriore pubblicità definita "green", ma anch'essa riconducibile alle categorie del *Greenwashing*, è quella della Renault Twingo del 2009, in cui l'automobile era presentata come un'auto ecologica con l'immagine di foglie verdi che fuoriuscivano dal tubo di scappamento, nonostante essa non abbia caratteristiche particolari di efficienza. La pubblicità in questione è raffigurata di seguito:

Figura 10 - Campagna pubblicitaria Renault



Anche la compagnia British Petroleum è ‘inciampata’ nel *Greenwashing*. Nel luglio del 2000 essa ha lanciato una campagna in cui presentava un nuovo *slogan* (“Oltre il petrolio”) ed un nuovo logo, raffigurante un sole verde e giallo, i quali hanno seminato diverse aspettative di cambiamento da parte dell’azienda. Tali aspettative, però, sono state deluse, in quanto non ci sono stati, in seguito, reali cambiamenti nelle attività della compagnia petrolifera.

Paolo Iabichino (2010), direttore creativo di ‘OgilvyOne’ e ‘OgilvyAction’, afferma che <<comettono un errore le aziende che affrontano il tema della sostenibilità solo in chiave di comunicazione, cavalcando l’onda di un trend. Risultano vincenti, invece, le imprese e i *brand* che dimostrano di avere una reale sensibilità verso il sostenibile, che non è solo una dichiarazione d’intenti, ma che rappresenta un modo nuovo di stare sul mercato>> (Zecca, 2010, pag. 30). Ciò significa che la sostenibilità non si limita alla singola iniziativa pubblicitaria, non è un fatto mediatico, riguarda più ampie strategie ed implica il posizionamento del *brand*. L’azienda che ancora non ha compreso questo concetto finirà per ridursi ad una comunicazione molto superficiale e scontata e cadrà nella trappola del *greenwashing*.

Alcune organizzazioni ambientaliste hanno sviluppato una serie di strumenti utili nel valutare quanto una comunicazione sia genuina e vera. Uno di essi è il “*Greenwash awards*”, ossia una sorta di ‘premio negativo’ assegnato da un’associazione non governativa ambientalista, che monitora l’*advertising* delle aziende, a tutte quelle imprese che spendono più soldi, tempo ed energia in campagne volte a promuovere la loro immagine ecologica, piuttosto che nella reale tutela dell’ambiente. Il “2010 Greenwash Award” è stato assegnato all’azienda Yaguarete (esportatrice di carne bovina), la quale ha distrutto migliaia di ettari di foreste abitate da tribù di indios per trasformarle in pascoli per bovini, pubblicizzando, al contempo, la sua creazione di splendide ‘riserve naturali’, assolutamente non reali, destinate a queste tribù espropriate del proprio habitat.

2.3.1 Le imprese e il *Green marketing*

Diversi studiosi suggeriscono cinque ragioni portanti che inducono le imprese ad adottare il *Green Marketing* :

1. le organizzazioni credono che il marketing ambientale sia un'opportunità da utilizzare per raggiungere i propri obiettivi (Keller, 1987; Shearer, 1990);
2. le organizzazioni ritengono che devono avere come obbligo morale l'essere più socialmente responsabili (Davis, 1992; Freeman e Liedtka, 1991; Keller, 1987; McIntosh, 1990; Shearer, 1990);
3. gli organi governativi stanno costringendo le imprese a diventare più responsabili (NAAG, 1990);
4. le attività ambientali dei concorrenti fanno pressione sulle imprese nel cambiare le loro attività di marketing ambientale (NAAG, 1990);
5. i costi associati allo smaltimento dei rifiuti oppure alle riduzioni nell'utilizzo dei materiali incoraggiano le aziende a modificare i loro comportamenti (Azzone e Manzini, 1994).

Grant (2009) distingue tre azioni diverse del *green marketing* che le imprese possono intraprendere:

1. *verde: stabilire nuovi standard – comunicare*: appartengono a questa categoria tutte quelle aziende che hanno come scopo solo quello di raggiungere gli obiettivi commerciali prospettati, per esempio sottolineando semplicemente le differenze tra il prodotto venduto dall'azienda stessa e gli altri prodotti concorrenti, in termini di sostenibilità. È esattamente ciò che fanno molte aziende automobilistiche che pubblicizzano un'auto a ridotti consumi di carburante, sottolineando il vantaggio ambientale che essa apporta, ma poi, alla fine, misurano il risultato in termini di auto vendute;
2. *più verde: condividere le responsabilità – collaborare*: le aziende che intraprendono le azioni appartenenti a questa categoria sono quelle che si pongono sia obiettivi commerciali,

di vendita, che ambientali, cambiando, ad esempio, il modo in cui le persone utilizzano il prodotto da loro venduto. Un esempio di questo è *Ariel* che invita i propri clienti a lavare in lavatrice a non più di 30°: questo è un ottimo marketing in quanto: a) è positivo per l'ambiente; b) rafforza le virtù del prodotto e la reputazione di marca. Infatti, è proprio in questa categoria che la pubblicità funziona davvero, perché si fa in modo di coinvolgere i destinatari del messaggio cercando di modificare attivamente i loro comportamenti;

3. *verdissimo: sostenere l'innovazione – rimodellare la cultura*: in tal caso, le aziende si pongono anche obiettivi culturali oltre a quelli commerciali ed ambientali. Per obiettivi culturali si intende *rendere normali ed accettabili nuovi stili di vita e nuovi modelli di business* (Grant, 2009, pag.10). Secondo questo approccio è necessario un cambiamento culturale che abbia il sapore di una vera e propria rivoluzione, ed il mezzo principale per raggiungerlo è l'innovazione (Grant, 2009).

Le categorie ivi descritte rappresentano le colonne della matrice che Grant (2009) costruisce. Le righe, invece, sono costituite dai tre livelli in cui il marketing, generalmente, si trova ad operare, cioè *personale* (*aziendale* in tal caso), *sociale* e *pubblico* (Grant, 2009). Il livello personale riguarda prodotti e benefici pratici; il livello sociale racchiude l'identità della marca ed il suo significato; il livello pubblico è rappresentato dai valori aziendali, del mercato, culturali.

Incrociando righe e colonne sopra descritte, si ottiene la seguente matrice:

Figura 11 - Modello di Grant (2009)

	A. Green	B. Più green	C. Molto green
1. Aziendale	DARE L'ESEMPIO Generale Vs Particolare	SVILUPPARE IL MERCATO Educare Vs evangelizzare	IDEAZIONE DI NUOVI BUSINESS Produzione sociale Vs Profit
2. Sociale	PARTNER CREDIBILI Certificazione Vs Abbracciare cause	BRAND TRIBALI Esclusivo Vs Inclusivo	TROJAN HORSE Tradizione Vs Nuove tendenze
3. Personale	VENDERE BENEFIT Meno Vs Più	CAMBIARE L'USO Modificare Vs Tagliare	SFIDARE I CONSUMI Far tesoro Vs Condividere
	Stabilire nuovi standard COMUNICARE	Condividere responsabilità COLLABORARE	Supportare l'innovazione RIMODELLARE LA CULTURA

Fonte: Elaborazione di Grant, 2009

Spiegando nel dettaglio:

- **A1: dare l'esempio:** appartengono a questa cella della matrice tutte quelle aziende che hanno come obiettivo quello di diventare un esempio per la società, adottando politiche di *green marketing*. Due sono gli approcci tipici che rientrano in questo quadrante:

1. *approccio framing*: le aziende che adottano tale approccio parlano in linea generale delle loro operazioni sostenibili e dei principi a cui esse sono ispirate, ad esempio parlare del pareggio nel bilancio di CO₂;

2. *approccio pointing*: le aziende che adottano quest'altro approccio, invece, presentano esempi specifici di prodotti da loro stesse realizzati;

- **A2: avere partner credibili:** due sono le tecniche semplici ed efficaci adottate dalle aziende per costruirsi un'immagine 'green' salda e virtuosa: acquisire certificazioni di qualità

ambientale e stipulare una partnership con un'organizzazione *non profit* (CRM descritto nel capitolo 2);

- **A3: sottolineare i vantaggi collaterali:** considerato che la sostenibilità non offre vantaggi personali bensì collettivi, ossia punta al bene comune, la strategia utilizzata da sempre nelle campagne pubblicitarie e consistente nel sottolineare le proprietà distintive del prodotto rispetto a quelle della concorrenza, non è più adattabile al *green marketing*, bisogna sottolineare i *vantaggi collaterali* del prodotto (vantaggi sociali, economici, politici, etc.) (Grant, 2009). Per fare ciò, Grant (2009) evidenzia due approcci:

1. *approccio meno*: consiste nel pubblicizzare la convenienza del prodotto, l'economicità dello stesso e la sua praticità;

2. *approccio più*: consiste nel pubblicizzare il prodotto come appartenente alla categoria del lusso, in cui sono inseriti tutti i prodotti utili a definire un certa qualità di vita.

- **B1: sviluppare il mercato:** questa cella rispecchia due approcci che le aziende potrebbero adottare nei confronti dei consumatori: *l'educazione e la militanza*. Il primo consiste nel convertire i consumatori al consumo etico fornendo loro informazioni utili, ad esempio riguardo le tecniche utilizzate per produrre un alimento; il secondo, invece, consiste nello scuotere gli stessi consumatori puntando sull'emotività;

- **B2: creare brand tribali:** il marketing tribale è definito da Gianfrate (2008, pag.102) <<una strategia del marketing che mira a creare una comunità collegata al prodotto o servizio innovativo che s'intende promuovere. [...] Il marketing tribale crea e fortifica il sentimento comunitario dei consumatori, attraverso prodotti e strategie appositamente studiati per catalizzare la formazione delle comunità e supportarne lo sviluppo>>. I *brand tribali* stanno diventando sempre più fiorenti anche nell'ambito del *green marketing* e possono seguire due approcci:

1. *l'esclusività*: questo approccio punta sul promuovere l'esclusività del prodotto, un prodotto che, se acquistato, provoca negli altri consumatori un sentimento di invidia;

2. *l'inclusività*: è un approccio che si basa sull'empatia del *brand*, in grado di soddisfare tutti i *target* di consumatori raggiungibili e non solo una nicchia predefinita;

- **B3: cambiare le abitudini d'uso:** il comportamento di consumo, secondo Grant (2009), può seguire due principali stili: il *convertire*, in cui il comportamento abituale del consumatore cambia minimamente, abbracciando un approccio più sostenibile rispetto al precedente; il *tagliare*, in cui vi è un cambiamento netto nelle abitudini delle persone;
- **C1: creare nuovi *business concept*:** invece di agire su un mercato esistente potrebbe risultare più conveniente crearne uno nuovo, completamente nuovo, che abbia sicuramente un'impronta '*green*'. Creare un nuovo mercato non significa soltanto dar vita a nuovi prodotti, ma riprogettare anche la cultura. Questo non semplice obiettivo può essere raggiunto adottando una *produzione sociale e/o il profit*, generando un'economia moderna, in cui tutti collaborano per un fine comune e condiviso;
- **C2: ideare “cavalli di Troia”:** rientrano in questa categoria quelle strategie ideate per rimodellare la cultura sulla base della sostenibilità utilizzando mezzi potenti a propria disposizione, quale Internet. Per riuscire a diffondere il *green marketing* è possibile adottare la strategia della *tradizione*, in cui si cerca di far sembrare normale ciò che è '*green*', oppure quella dell'adozione di *nuove tendenze*, la quale crea fenomeni di tendenza che basano la loro forza proprio sul fatto di essere 'di moda';
- **C3: agire sugli stili di consumo:** quest'ultima cella della matrice mette completamente in discussione una tendenza in cui l'occidente è stato catapultato da molti anni a questa parte, il consumismo, le cui “migliori” conseguenze consistono nello spingere le persone a non dare più valore alle cose e al desiderare tutto e subito. Per sconfiggere questa tendenza e fare spazio ad una cultura di consumo sostenibile, Grant (2009) definisce due approcci:

1. *tesaurizzare*: consiste nel convincere le persone ad attribuire il giusto valore alle cose e ad usarle più a lungo;

2. *condividere*: consiste nel possedere meno e condividere di più.

Anche se con notevole ritardo, normative istituzionali sono state attuate al fine di contrastare lo sfruttamento e l'inquinamento dell'ambiente che le imprese per anni hanno perseguito. Negli anni '80 risultava, infatti, molto difficile far applicare ad un'azienda il principio “Chi inquina paga”, ma, da quegli anni fino ad oggi, sono stati fatti molti passi avanti e le aziende hanno deciso di applicare i

criteri di responsabilità sociale ed ambientale a livelli, ovviamente, differenti (Balzaretti e Gargiulo, 2009). Le aziende sensibili al tema della sostenibilità considerano il benessere dei propri *stakeholder*, già definiti come «quei gruppi che influenzano e/o sono influenzati dall'organizzazione e dalle sue attività. Questi possono includere, ma non sono limitati a: proprietari, amministratori, lavoratori, sindacati, clienti, soci, partner commerciali, fornitori, concorrenti, governi e legislatori, elettorato, organizzazioni non governative/organizzazioni non profit, gruppi di pressione e *lobby*, le comunità locali e internazionali» (DG Istruzione e cultura, 2010, pag.7), non strumentale a massimizzare la ricchezza degli azionisti, ma come fine valido per se stesso; sono aziende che manifestano il voler perseguire il bene comune e, nel farlo, si attengono a criteri condivisibili moralmente (Castaldo e Reale, 2011).

Ogni impresa, però, risponde alla sfida dello sviluppo sostenibile in maniera diversa: le imprese più vicine alla sostenibilità sono quelle *Fairtrade*, le quali fanno parte del circuito del Commercio Equo e Solidale ed operano seguendo i principi di quest'ultimo. È possibile collocare in questo settore anche tutti quei modelli di *business* che si propongono di ottenere, più che i profitti, dei vantaggi per i propri associati avendo un maggior orientamento al sociale. Un ottimo esempio di imprese *Fairtrade* lo ritroviamo nella campagna Coop (2010) *Acqua di casa mia*, nata in seguito alle riflessioni fatte sull'analisi effettuata dalla Commissione Europea del 2006 sulla scarsità dell'acqua e sul rischio di siccità in Europa. Questo *spot*, il quale vede come protagonista la *testimonial* L. Littizzetto, mostra il lungo tragitto percorso dall'acqua per arrivare nelle nostre case e ciò al fine di sensibilizzare i cittadini a consumare l'acqua in modo consapevole e responsabile. Ci sono, poi, le imprese *ad orientamento sostenibile strategico*, le quali operano orientando tutte le loro scelte strategiche ed il loro modello di *business* allo sviluppo sostenibile d'impresa. Un esempio di ciò è riscontrabile nella campagna di *Enel Green Power*, che corrisponde alla società del gruppo Enel dedicata allo sviluppo e alla gestione delle attività di generazione di energia da fonti rinnovabili a livello internazionale, presente in Europa e in America. Tale campagna si fonda essenzialmente sul concetto di futuro, esplicitato nel *claim Investi su chi guarda lontano*: tutta la comunicazione è volta a sottolineare le prospettive che l'energia pulita potrebbe riservarci in un futuro più vicino del previsto. Le imprese *ad orientamento sostenibile occasionale* sono quelle le cui azioni, in termini di responsabilità sociale, sono occasionali, poiché esse non possiedono una vera e propria coscienza sostenibile, un orientamento di fondo, una cultura strategica improntata ai valori della sostenibilità. Esempio per questa categoria di aziende è la campagna *Intimissimi Supervaluta*, nella quale il cliente viene incitato a partecipare alla campagna di riciclo (egli può ottenere una supervalutazione di tre euro derivante dal riciclo di un vecchio reggiseno per acquistarne uno nuovo). Infine, vi sono quelle imprese che ricorrono al valore della sostenibilità per migliorare soltanto la propria

immagine aziendale con una scollatura tra ciò che viene detto e ciò che viene fatto; in breve operano il *Greenwashing* (di cui si è parlato nel capitolo precedente). La Consumer International, un'associazione europea che si occupa di difesa dei consumatori, ha stilato una lista dei cinque peggiori spot trasmessi nel 2009 (*Bad Company Awards*), ispirandosi alla conferenza di Copenaghen sull'ambiente. L'attenzione della giuria si è focalizzata, nel 2009, proprio sui messaggi di *Greenwashing*. Una delle campagne premiate tra le 'migliori falsità pubblicitarie' è stata quella dell'Audi A3 TDI *Diesel pulito*, dove sono mostrati ciclisti e passeggeri di un autobus che fanno fatica a viaggiare in modo ecologico rispettando l'ambiente, mentre fuori sfreccia un'Audi A3 in lontananza. Una voce fuori campo dice: "*Many people are trying to do their part... some just have more fun doing it*" (Molte persone stanno cercando di fare la propria parte... solo che alcune si divertono di più nel farlo). In seguito alla visione di questa campagna, il destinatario potrebbe essere indotto a credere che il diesel è un carburante verde e che il suo utilizzo riduce le emissioni di CO₂, il che è falso: 'Audi' costituisce in questo caso un esempio rappresentativo di *Greenwashing* (Cicalese, 2011).

2.3.2 il caso Eni e il *Green Marketing*

Eni è un'azienda che opera nel settore dell'energia ed è impegnata a crescere anche in altre attività, come: ricerca, produzione, trasporto, trasformazione, commercializzazione di petrolio e gas naturale; è un'organizzazione nella quale lavorano circa 80.000 persone in oltre 70 Paesi del mondo ed ha ricevuto numerosi e notevoli riconoscimenti e premi, come ad esempio quello ottenuto nel giugno 2009, assegnato a Paolo Scaroni (*Corporate Social Responsibility Award* della Foreign Policy Association), relativo al contributo fornito per lo sviluppo sostenibile e per la responsabilità sociale (Canonici, 2010).

Uno dei temi su cui l'azienda è chiamata a confrontarsi continuamente è l'ambiente, poiché il business di Eni si basa proprio sull'estrazione di risorse naturali. *“La missione di Eni mette al centro la passione per le sfide, il miglioramento continuo, l'eccellenza come principi che guidano l'impresa e attribuisce un valore fondamentale all'integrità della persona e dell'ambiente. Eni vuole essere un'impresa capace di creare valore nel tempo ed essere un buon cittadino del mondo. Per questo si impegna concretamente per uno sviluppo sostenibile, forte di un modo di operare distintivo”* (Eni, 2011, pag.7). L'impegno attivo di questa impresa nella sostenibilità abbraccia diversi ambiti:

- **energia:** Eni ha realizzato progetti di generazione elettrica molto importanti in Nigeria e in Congo, Paesi dove basse percentuali di popolazione hanno accesso all'energia. Infatti, nel 2005 costruisce una centrale elettrica a Kwale Okpai (Nigeria) molto potente, utilizzando il gas associato all'attività produttiva, altrimenti bruciato; tale centrale utilizza, quindi, la tecnologia del ciclo combinato, la quale riesce a recuperare l'energia termica in uscita dalle turbine a gas. Questa tecnologia permette di realizzare la più elevata efficienza nel campo della generazione elettrica da fonti fossili, riducendo l'emissione di sostanze inquinanti. Questo progetto ha ottenuto, nel 2006, il premio come *Clean Development Mechanism (CDM)* nell'ambito del Protocollo di Kyoto. Visti i risultati molto positivi ottenuti sia in Nigeria che in Congo, Eni ha concluso accordi di collaborazione anche con altri Paesi che hanno un basso accesso all'energia, come Mozambico, Ghana, Angola e Togo. L'azienda punta a crescere anche nel settore della generazione di energia da fonti rinnovabili che, anche se al momento non sono competitive come le fonti tradizionali, rappresentano pur sempre un importante elemento per l'energia del futuro. Secondo

questa azienda, gas naturale e fonti rinnovabili costituiscono gli alleati migliori per garantire il futuro dell'energia, in quanto sono sostenibili dal punto di vista ambientale e hanno costi di produzione non troppo elevati.

- **gas naturale:** asso nella manica di Eni è pur sempre il gas naturale, il quale risulta conveniente sotto vari punti di vista: esso è il motore dello sviluppo sostenibile grazie alla sua competitività di prezzo e al suo ridotto impatto in termini di emissioni.
- **valorizzazione delle risorse naturali:** l'impegno di Eni comprende soprattutto: la minimizzazione dell'impatto ambientale derivante dalle sue attività produttive, l'impegno per la conservazione e la valorizzazione della biodiversità e degli ecosistemi, lo sviluppo delle comunità locali, il contribuire alle soluzioni per le sfide ambientali globali. È stata, inoltre, l'unica impresa italiana a contribuire all'organizzazione della Conferenza del 1992 tenutasi a Rio de Janeiro, attraverso il centro di ricerca fondato nel 1989, il FEEM (Fondazione Eni Enrico Mattei): già nel 1991 è stato creato un Comitato organizzativo chiamato *Eni Eco '92*, il quale si è impegnato a promuovere, attraverso campagne pubblicitarie, le tecnologie a servizio dell'ambiente. Ancora oggi Eni collabora scientificamente con il Comitato Intergovernativo per i Cambiamenti Climatici (IPCC) e, insieme al FEEM, è impegnata attivamente per la realizzazione della nuova Conferenza di Rio che si terrà nel 2012 e che avrà come tema centrale il *green growth*, cioè la possibilità di promuovere una crescita che sia capace di ridimensionare le disuguaglianze e di garantire lo sviluppo sostenibile a livello mondiale.

Dal punto di vista della comunicazione, Eni ha stilato per il 2010 una Relazione Annuale che presenta insieme gli aspetti economico – finanziari e le performance di sostenibilità, in modo da poter offrire una visione più unitaria e completa dei risultati dell'impresa stessa (Eni, 2011).

2.4. LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

2.4.1 Il marketing etico e la sostenibilità

Nel marketing odierno, costruire relazioni con i propri consumatori (così come con gli altri *stakeholder* dell'impresa) può essere centrale per la competitività dell'impresa e fonda una nuova strategia aziendale centrata sulle persone che ruotano intorno all'azienda. Tutto ciò ha incrementato anche l'importanza della *Corporate Social Responsibility*, propriamente conosciuta anche come Responsabilità Sociale d'impresa.

Da una prospettiva più generale, l'etica nel marketing rispecchia lo studio di come gli standard morali vengono applicati a tutte le decisioni aziendali¹².

Sciarelli (2006) definisce il marketing etico, da un punto di vista normativo, come: «<l'insieme dei comportamenti abituali che esaltano politiche di marketing, individuali od organizzative, trasparenti e degne di fiducia, e delle azioni che si caratterizzano per integrità ed equità nei confronti dei consumatori e degli altri *stakeholder*>>¹³. Si tratta quindi di comprendere come applicare determinati standard morali a problemi di marketing individuati.

Generalmente, un'impresa dovrà seguire tre stadi per applicare i valori etici all'interno del suo contesto:

1. Individuare un dilemma etico: l'individuazione di un dilemma etico non è semplice, in quanto dipende da quali sono i valori della persona che decide; ciò che viene considerato un dilemma etico da uno potrà non essere considerato tale da qualcun altro.
2. Selezione di uno standard etico: lo standard etico scelto rappresenta il criterio da seguire ogni qualvolta l'impresa assumerà un determinato comportamento.
3. Applicazione dello *standard* etico scelto¹⁴.

Il marketing, all'interno di un contesto aziendale, non può essere inquadrato in maniera separata rispetto agli altri settori e, soprattutto, rispetto alle decisioni strategiche aziendali di *top*

¹² Sciarelli, 2006.

¹³ Sciarelli S., 2006. "Etica e marketing: questioni teoriche e aspetti pratici", in *Micro & Macro marketing*, a. XV, n.3 dicembre 2006, pag. 343.

¹⁴ Sciarelli, 2006.

management. Da ciò risulta chiaro che il marketing, per essere realmente etico, deve essere il risultato di una cultura etica radicata già nei vertici aziendali che prendono le decisioni per l'impresa, altrimenti risulterà soltanto una farsa.

Sull'etica di marketing, quindi, peseranno sia fattori individuali (etica dei *leader*), sia fattori organizzativi (cultura aziendale condivisa), sia fattori competitivi (visibilità dell'impresa sul mercato)¹⁵.

A livello applicativo, nel caso si tratti di un'azienda particolarmente attenta all'eticità in senso olistico (come l'azienda ivi trattata), il dilemma etico da risolvere potrebbe essere contribuire allo sviluppo sostenibile.

Lo Sviluppo Sostenibile è stato definito dalla Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo, presieduta da Gro Harlem Brundtland, presente nel rapporto "Our Common Future", come *"sostenibile quello sviluppo che soddisfa i bisogni delle generazioni presenti, senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i loro"*¹⁶.

Ciò significa che sarà necessario per l'impresa applicare il proprio *standard* etico in tre campi: sviluppo economico, sviluppo sociale, protezione ambientale.

Infatti, "un sistema economico in crescita è sostenibile solo se l'ammontare delle risorse utilizzate per la creazione di ricchezza resta, in quantità e qualità, entro opportuni limiti di sfruttamento e non sovraccarica le capacità di assorbimento fornite dall'ecosfera"¹⁷.

15 Ibidem.

¹⁶ General Assembly of United Nations, 1987, pag. 54.

¹⁷ Ministero dell'Ambiente, 2002, pag. 5.

2.4.2 Definizioni e modello di *Corporate Social Responsibility*

I governi e i *media* hanno spinto molto le imprese a considerare le conseguenze sociali delle loro azioni e ciò ha dato un'importanza rilevante alla *Corporate Social Responsibility* come strumento strategico delle imprese in tutto il mondo.

Cosa significa per un'impresa essere Socialmente Responsabile?

Nel 1960 Keith Davis ha suggerito che la Responsabilità sociale si riferisce a tutte quelle decisioni e azioni di business intraprese per ragioni che, almeno parzialmente, vanno al di là del semplice ritorno economico.

Dal 1960 ad oggi il concetto di Responsabilità Sociale si è sviluppato nel tempo, fino ad arrivare al 1991 in cui si è diffuso il termine *Corporate Social Performance* (CSP), il quale comprende sia il concetto di *Corporate Social Responsibility* che l'intero spettro di attività di *business* che hanno un'utilità sociale per l'impresa¹⁸.

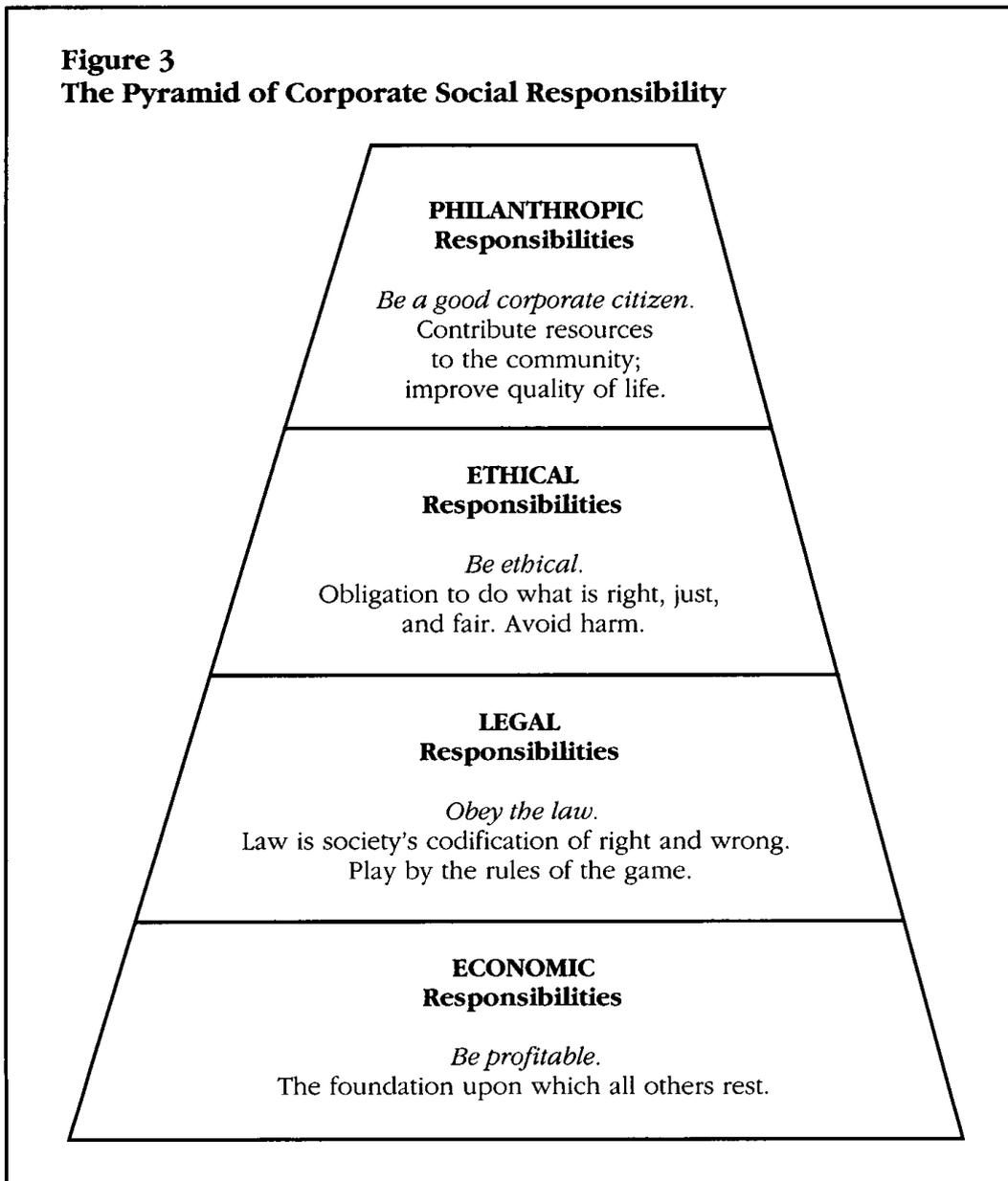
Carroll (1991) suggerisce che la CSR è formata da quattro tipologie di responsabilità sociali:

- Economiche
- Legali
- Etiche
- Filantropiche.

Le quattro tipologie o componenti della CSR sopra menzionate sono state descritte in una piramide, la piramide della *Corporate Social Responsibility*, di seguito riportata:

¹⁸ Carroll, 1991.

Figura 12 - Piramide di Carroll



Fonte: Carroll B.A., 1991, pag. 42

Partendo dalla base della piramide, la prima responsabilità che l'impresa deve considerare è la redditività delle proprie azioni. Infatti, il principale ruolo delle imprese è quello di produrre e/o distribuire beni e/o servizi di cui il consumatore ha bisogno e che portano un profitto all'impresa stessa.

Salendo nella piramide ci sono le Responsabilità legali, secondo le quali risulta necessario rispettare la legge, in quanto la legge rappresenta come la società viene divisa in giusto e sbagliato (“Giocare alle regole del gioco”).

Il terzo *step* della piramide è rappresentato dalle Responsabilità etiche, vale a dire avere l’obbligo di fare ciò che è giusto. Nello specifico, fare ciò che è giusto significa rispettare le norme morali ed etiche che guidano la società in cui si opera.

L’ultimo *step* della piramide, quello che si trova sul gradino più elevato, è rappresentato dalle Responsabilità filantropiche, ossia l’impegno da parte dell’impresa nell’essere un buon cittadino della comunità contribuendo ad apportare risorse alla società e migliorando la qualità della vita. Le azioni che concretamente potrebbero rappresentare le Responsabilità filantropiche potrebbero essere: sostenere l’arte, partecipare ad attività di volontariato, fornire supporto alle istituzioni educative, e così via¹⁹.

È importante per l’impresa raggiungere l’apice della piramide, così come è fondamentale rispettare anche le responsabilità di base, in quanto un’impresa che sostiene le responsabilità filantropiche ma trascurava quelle legali comunque non attua una buona *Corporate Social Responsibility*.

L’aspetto focale da considerare è la necessaria integrazione delle pratiche aziendali con il contesto in cui l’impresa opera.

Un esempio da poter portare al riguardo è il caso Nestlè, il quale rappresenta perfettamente la relazione simbolica tra progresso sociale e vantaggio competitivo²⁰.

Infatti, nel 1962 la Nestlè decise di entrare nel mercato indiano con il commercio di latte e, a tal proposito, ottenne il permesso del governo indiano di costruire un caseificio nella parte nord di Moga, una zona dove regnava la povertà e la mancanza di elettricità, trasporti, telefoni, cure mediche. La Nestlè, al fine di costruire il suo *business* (utilizzando la manodopera locale), ha fatto sì che oggi Moga ha uno *standard* di vita superiore alle regioni limitrofe: il 90% delle case possiede l’elettricità, molti hanno i telefoni, tutti i villaggi hanno le scuole primarie (molti anche le secondarie), è aumentato il numero dei medici.

¹⁹ Carroll B.A., 1991. “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, in *Business Horizons*, July – August 1991, pp. 39 – 48.

²⁰ Porter E.M., Kramer R.M. 2006.

In sostanza, l'incremento del potere d'acquisto dei contadini locali ha sostenuto lo sviluppo del mercato di Nestlè e questa situazione ha contribuito a migliorare la vita dei cittadini di quella zona, diventati così dei consumatori fidelizzati dei prodotti Nestlè²¹.

2.4.3 Green Marketing e Corporate Social Responsibility

In base all'analisi effettuata nei precedenti paragrafi e posto che il *Green marketing* può essere definito come “il processo olistico responsabile di management per identificare, anticipare e soddisfare le esigenze dei clienti e della società in modo che porti profitto e sia sostenibile”²², esso può essere considerato parte del più ampio concetto di *Corporate Social Responsibility*.

Il *Green Marketing* si pone come domanda la seguente: come è possibile integrare la responsabilità ambientale e sociale con la classica pianificazione di marketing?

Da questa prospettiva, quindi, il *Green marketing* rappresenta l'area marketing della più complessa *Corporate Social Responsibility* che, invece, considera l'impresa nel suo complesso e le decisioni e azioni strategiche del *top management*.

2.5. IL GREEN MARKETING NELL'APPROCCIO AL CONSUMATORE

“In tale ottica diventa prioritario il comportamento della collettività indotto dall'affermarsi e dal divenire di una coscienza ecologica che per realizzarsi compiutamente e diffusamente deve farsi stile di vita. Per mettere in atto comportamenti innovativi occorre altresì una selezione tra le possibilità e le modalità di consumo, che si riflettano nella quotidianità di ognuno” (Aloj, Pepe, 1998, pag. 21).

Come è stato già affermato all'inizio del medesimo capitolo, il *green marketing* corrisponde ad un movimento rivoluzionario che parte anche, e forse soprattutto, dal basso, da quei cittadini –

²¹ Porter E.M., Kramer R.M. 2006.

²² Karna J., Hansen E., Juslin H., 2003. “Social Responsibility in environmental marketing planning”, in *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 5/6, pp. 848 – 871.

consumatori che, afflitti da una crisi economica in cui i prezzi aumentano ma i salari diminuiscono, da una crisi ambientale che non devasta solo il Pianeta ma soprattutto chi vi abita, tendono ad acquistare i prodotti/servizi con maggiore cautela; parte da tutti i giovani che, così come *Giulia da Milano* (Masi, 2010), credono che sia arrivato il momento di costruire un futuro migliore per se stessi e per i propri figli, modificando le vecchie abitudini consumistiche in nuovi valori salutari, ed è un movimento che si diffonde, in particolar modo, attraverso Internet, spiraglio di una libertà di espressione ormai da tempo negata. Questo movimento *green* deve necessariamente partire dal basso e diventare una filosofia di vita per alcuni motivi prioritari, tra cui, in particolare, quello individuato da Robert B. Reich (2008), professore di Politiche pubbliche all'Università della California di Berkeley ed ex ministro del Lavoro negli USA, che afferma che i gesti di Responsabilità sociale fatti dalle aziende, come ad esempio rispettare l'ambiente, consistono sempre e comunque in stratagemmi per migliorare la propria immagine e costruirsi una reputazione per aumentare i propri profitti. Le aziende non sono enti morali, vogliono guadagnare solo di più. L'adozione del *green marketing* da parte di un'impresa può essere perseguita solo se contribuisce ad aumentarne i vantaggi sul piano economico. È per tale ragione che i consumatori dovrebbero sviluppare quell'Intelligenza ecologica di cui parla Daniel Goleman (2009), che aiuterebbe a risanare il rapporto dell'uomo con il Pianeta in cui vive, adottando stili di vita sani tramite l'acquisto di prodotti biologici e salutari, di beni e servizi che hanno un impatto quasi nullo sull'ambiente, tramite l'adozione di comportamenti eco – sostenibili (come ad esempio utilizzare lampadine a risparmio energetico o ridurre lo spreco di risorse vitali come l'acqua); se la società si impegna nell'adottare uno stile di vita '*green*', le imprese saranno costrette a cambiare rotta e ad adottare il *green marketing* senza inciampare nel *greenwashing* (Goleman, 2009).

Ovviamente, nel far questo, i cittadini devono essere spinti necessariamente dai governi, i quali devono agire in direzione del *green marketing*, sia tramite la diffusione di nuovi regolamenti per le imprese, che attraverso la divulgazione di informazione ambientale per i cittadini, ad esempio nelle scuole e nelle Università. Un' importante iniziativa '*green*', che funge da esempio per tutti i governi, è stata adottata dal governo di Chicago: si chiamano Greencorps e sono nati per offrire agli ex detenuti della Windy City nuove prospettive di vita; grazie ad una partnership tra l'amministrazione, le aziende e le realtà non profit, gli ex detenuti hanno la possibilità di frequentare corsi di formazione di nove mesi seguiti da stage retribuiti nei settori della *Green Economy* (Masi, 2010).

CAPITOLO 3

IL CONSUMATORE DELL'ERA POST-MODERNA NELL'APPROCCIO AL GREEN BRANDING

3.1. IL CONSUMATORE DELL'ERA POST - MODERNA

Gli atteggiamenti che caratterizzano l'odierno consumatore, osserva Lambin (2000), sono tre:

1. una sensazione di potere;
2. una grande professionalità;
3. nuove aspettative; una volta soddisfatti i bisogni primari, i consumatori cercano nuovi valori, come la valorizzazione del tempo oppure il bisogno di stimoli e di piacere. Il consumatore attuale, inoltre, preferisce un consumo etico, in quanto non vuole essere in nessun modo colpevolizzato per i propri acquisti. Vuole essere ascoltato e capito e, nel caso ciò non avvenga, attribuisce tutte le colpe al produttore del bene.

I rapporti tra consumatori ed impresa si modificano, generando nei primi una responsabilità riguardo al consumo, che si declina nella ricerca di maggior qualità dei prodotti, di un equilibrio ambientale e sociale, di una presa di coscienza dell'esistenza di divari tra Nord e Sud del mondo²³.

La globalizzazione dei modelli di consumo ha contribuito a rendere i consumatori di oggi più attenti e consapevoli nel comportamento d'acquisto. Un tempo ignoranti e facilmente manipolabili, i consumatori attuali risultano, invece, essere più competenti, più esigenti, selettivi, attenti ai particolari, difficili da accontentare. Soggetti disincantati e laici, autonomi e responsabili, consapevoli oramai che i consumi costituiscono una sorta di linguaggio attraverso cui comunicare le proprie identità e i propri stati d'animo²⁴.

²³ Pepe, 2003.

²⁴ Fabris, 2009.

In questo quadro generale, il consumatore “*green*” assume chiaramente i tratti di un attore consapevole ed attivo nell’acquisto, un cittadino – consumatore, un *consumAttore* (Fabris, 2009) che pretende di sapere come un determinato bene o servizio sia stato prodotto, se e quale impatto abbia sull’ambiente.

Già nel 1995, gli autori L. J. Shrum, John A. McCarty e Tina M. Lowrey, costruiscono il profilo psicografico del consumatore *green* utilizzando alcune variabili di riferimento come: interesse per nuovi prodotti, consapevolezza del prezzo, fedeltà alla marca (etc.) ed associano alle medesime variabili gli atteggiamenti che gli stessi mostrano nei confronti della pubblicità e dei *media*. Analizzando i dati di 3264 rispondenti al DDB Needham Life Style Study, i risultati mostrano che il consumatore *green* è un *opinion leader* e un compratore attento, che si informa sui prodotti da acquistare, includendo nel suo bagaglio anche le informazioni provenienti dalla pubblicità, però è un po’ scettico nei confronti di quest’ultima. Ne implica che questi consumatori sono ricettivi al green marketing e alla pubblicità, ma le aziende, dal canto loro, dovrebbero prestare maggiore attenzione a non alienarli tramite messaggi ambigui o fuorvianti²⁵.

Ogni anno, dal 1990, GfK Roper conduce una ricerca denominata “Green Gauge”, la quale ha lo scopo di mostrare l’evoluzione della società americana verso il *green marketing*. La ricerca Green Gauge del 2004, a fronte di una segmentazione del mercato *green*, suddivide la popolazione USA in cinque segmenti:

- ***True – Blue Greens***: costituiscono il 9% della popolazione; sono gli ambientalisti convinti, hanno forti valori ambientali, si impegnano attivamente al fine di portare un cambiamento rilevante e positivo e, inoltre, cercano di evitare sempre i prodotti realizzati da aziende che non possiedono una coscienza ambientale;
- ***Greenback Greens***: costituiscono il 6% della popolazione americana; sono persone disposte a pagare un *premium price* per avere prodotti *green*, ma non si impegnano attivamente come gli appartenenti al precedente segmento;
- ***Sprouts***: costituiscono il 31% della popolazione; raramente acquistano un prodotto *green* se ciò significa spendere di più, ma stanno pian piano abbracciando il movimento ambientalista;
- ***Grouzers***: costituiscono il 19% della popolazione; sono persone che non si sentono coinvolte nelle tematiche ambientali, soprattutto perché sono ciniche riguardo ai possibili effetti di cambiamento che loro stesse possono apportare al Pianeta;

²⁵ Shrum, McCarty & Lowrey, 1995.

- **Basic Browns:** costituiscono il 33% della popolazione americana; sono generalmente coinvolti e preoccupati dei problemi quotidiani e attribuiscono una minore importanza alle problematiche ambientali ed alle questioni sociali²⁶.

I dati della Green Gauge sono cambiati moltissimo nell'anno 2007 quando, l'insieme dei primi due segmenti, è passato dal 20% al 40% della popolazione, quella stessa parte di popolazione che ha sostenuto via internet il candidato Obama durante le elezioni presidenziali²⁷.

La precedente ricerca riporta, inoltre, che il 74% dei consumatori rispondenti afferma che i prodotti più ecologici sono anche più costosi; il 61% afferma che tali prodotti non funzionano così bene e, infine, il 55% dei consumatori ritiene che i prodotti che pretendono di essere "sicuri per l'ambiente", alla fin fine non rispettano quanto lo *slogan* dice²⁸.

Sono stati segmentati i consumatori in cinque parti dal NMI (Natural Marketing Institute) , in riferimento al mercato *Lohas*:

- **Lohas (19%):** sono persone fortemente attive relativamente all'ambiente e quelle che acquistano più di altri beni e servizi rispettosi dello stesso;
- **Naturalites (19%):** motivati nell'acquisto principalmente da considerazioni riguardo alla salute personale;
- **Drifters (25%):** hanno buone intenzioni, ma seguono molto le tendenze ed i prezzi accessibili; attualmente si impegnano in comportamenti d'acquisto *green*;
- **Conventionals (19%):** sono dei pragmatici che abbracciano lo stile di vita LOHAS nel momento in cui credono che esso sia in grado di fare la differenza, ma sono attenti in primo luogo a risparmiare;
- **Unconcerned (17%):** non si preoccupano minimamente dei problemi ambientali e/o sociali, in quanto non possiedono né tempo né mezzi per farlo²⁹.

Antonio Foglio (2008) descrive ben tredici tipi differenti di consumatori *green*:

- **Ecoconsumatore convinto:** il consumatore più attento al rispetto dell'ambiente; possiede un elevato livello sia culturale che di reddito, ed è disposto a pagare prezzi anche molto alti per

²⁶ Ginsberg & Bloom, 2004

²⁷ Masi, 2010.

²⁸ Vermillion & Peart, 2010

²⁹ Kaiser & Marshman – Goldblatt, 2007

acquistare prodotti ecologici. Vive nella convinzione che il suo contributo possa aiutare davvero la difesa dell'ambiente;

- *Ecoconsumatore razionale*: è disposto a modificare i suoi comportamenti di consumo, ma possiede un coinvolgimento sempre e solo razionale;
- *Ecoconsumatore motivato*: crede fermamente nei valori ambientalisti e vuole dare il suo concreto contributo;
- *Ecoconsumatore esigente*: consumatore che esige il rispetto dell'ambiente da parte delle imprese, ma, al tempo stesso, non si mostra disponibile ad accettare prodotti inferiori rispetto a quelli tradizionali;
- *Eco consumatore disponibile*: è disponibile ad adeguare il suo comportamento di consumo;
- *Eco consumatore coscienzioso/colpevole*: egli prova un senso di colpa dovuto al fatto che non può permettersi prodotti ecologici con un prezzo più elevato;
- *Eco consumatore generoso*: consumatore disposto anche a fare donazioni per sostenere la causa ambientalista;
- *Eco consumatore incerto*: preoccupato per le problematiche ambientali, non è disposto a sostenere molti sacrifici;
- *Eco consumatore discontinuo*: consumatore che non assume un preciso comportamento, in quanto le cause ecologiche non gli interessano più di tanto; disposti ad acquistare prodotti ecologici solo ad un prezzo ragionevole;
- *Eco consumatore superficiale*: non possiede sufficiente sensibilità ambientale;
- *Eco consumatore occasionale*: acquista prodotti ecologici solo occasionalmente;
- *Eco consumatore disinformato*: pratica l'ecologia in maniera personale, in quanto è poco informato;
- *Eco consumatore potenziale*: consumatore che continua nell'acquistare prodotti tradizionali, in quanto ritiene che la caratterizzazione ambientale dei prodotti sia soltanto un accessorio.

Negli ultimi anni si sono sviluppati nuovi stili di vita, i quali hanno dato corpo ad una nuova tipologia di mercato, che gli americani chiamano LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability): vi appartengono tutte quelle imprese che praticano un capitalismo sostenibile, volto alla ricerca di benessere e di sostenibilità. Il mercato del Lohas negli Stati Uniti conta circa 35 milioni di consumatori, cioè il 16% della popolazione (Masi, 2010).

Sono state effettuate numerose ricerche, in particolar modo negli USA, aventi come ipotesi principale quella di capire quale posizione assumono oggi i consumatori rispetto al *green marketing*

e da queste, come per tutte le cose della vita, emergono sia opinioni positive che negative sul tema. Riguardo le prime:

- Il 79% dei consumatori americani dichiara che il comportamento di un'impresa verso l'ambiente influenza il loro giudizio nei confronti dei prodotti venduti dall'azienda stessa (GfK Roper);
- Il 64% dei consumatori dei Paesi appartenenti al G8 sono disposti a pagare un aumento sul prezzo del bene, purchè esso sia *green* (Accenture);
- Il 69% degli europei si impegna attivamente nel ridurre il proprio consumo energetico (Logica CMG);
- I messaggi di comunicazione "*green*" rimangono impressi al 37% dei consumatori (Burst Media);
- A livello globale, il 53% dei consumatori preferisce acquistare da aziende che possiedono una forte reputazione verde e che siano rispettose dell'ambiente (Tandberg);
- Il 50% dei consumatori americani considera la sostenibilità come uno dei fattori motivanti la scelta d'acquisto (Information Resources);
- I consumatori si aspettano di raddoppiare la spesa di prodotti *green* nel giro di un anno (ImagePower Green Brand Survey);
- La maggior parte degli americani dichiara di fare tutto per ridurre il proprio impatto sull'ambiente (Cone's Consumer Environmental Survey);
- 9 americani su 10 si definiscono consumatori responsabili e dichiarano di acquistare più volentieri marchi maggiormente *ecofriendly* (termine utilizzato per riferirsi a prodotti rispettosi dell'ambiente);
- Il 40% degli americani dichiara di essere disposto a fare quanto necessario per proteggere l'ambiente (Environmental Sentiment Survey).

Riguardo le seconde, invece:

- Il 64% dei canadesi ritiene che quando un'azienda definisce un prodotto come "rispettoso dell'ambiente" è solo per mettere in pratica una strategia di marketing (Ipsos Reid);
- Il 64% degli americani non è capace di nominare nessun marchio '*green*' (Landor Associated);

- Il 64% degli americani è davvero preoccupato per il riscaldamento globale, ma i 2/3 non sa neanche come è prodotta l'energia³⁰.

Dai precedenti risultati possiamo dedurre che i consumatori cercano di vivere in modo più responsabile, ma sono ancora troppo poco informati e si aspettano che siano le aziende ad informarli bene sui vari prodotti 'green' (Masi, 2010).

Relativamente agli italiani, è stata condotta la ricerca *Gli italiani, la Green Economy & Communication* nel 2009 da GfK Eurisko per conto di Assocomunicazione, dalla quale emerge che il popolo italiano denuncia di essere arretrato sul piano ambientale come Paese, ma risulta essere comunque un pubblico di consumatori più consapevole rispetto al passato, più attento e con una necessità superiore di essere informato (Masi, 2010). I dati della ricerca prima menzionata evidenziano che:

- il 90% degli italiani è preoccupato per la tutela dell'ambiente e posiziona tale preoccupazione al terzo posto, dopo disoccupazione e crisi economica; le persone maggiormente preoccupate risultano essere le donne (in particolar modo le mamme) e le persone con maggior cultura;
- il 74% degli italiani ritiene che il nostro sia un Paese che attribuisce poco peso alle problematiche ambientali e distribuisce una limitatissima quantità di informazioni riguardo ai comportamenti di sostenibilità;
- il 65% ritiene di voler spendere anche qualche soldo in più, purchè i prodotti siano a basso impatto ambientale;
- l'81% delle persone intervistate è convinto che sia necessario adottare stili di vita corretti e rispettosi dell'ambiente (GfK Eurisko, 2009).

Sostanzialmente, gli italiani sono perfettamente consapevoli che si può vivere bene anche possedendo meno, adottando sicuramente stili di vita più sani, in quanto ciò fa bene sia a se stessi che all'ambiente; i cittadini hanno maturato una coscienza 'green' più di quanto credono, ma, per far sì che essa emerga e venga declinata in comportamenti effettivi, necessitano di una maggior informazione e di istruzioni più dettagliate. Infatti, il 90% degli italiani chiede più educazione nelle scuole e un'informazione più corretta e approfondita (Masi, 2010).

Dai risultati di tutte le ricerche esaminate, si evince chiaramente che c'è ed è visibile la propensione della gente a cambiare stile di vita e modelli di consumo, una propensione che scaturisce

³⁰ Tutti i dati sono stati presi da Masi, 2010 e fanno riferimento a differenti ricerche condotte dalle organizzazioni citate in parentesi.

probabilmente dalla presa di coscienza che il rispetto per il nostro Pianeta implica il rispetto per noi stessi e per le generazioni che verranno. Ciò che gli uomini dovrebbero sviluppare, psicologicamente parlando, è quella che Daniel Goleman (2010) chiama “Intelligenza ecologica”, ossia quell’intelligenza che ci fa adattare alla nicchia ecologica in cui viviamo, che ci permette di comprendere i sistemi nella loro complessità, come l’interazione tra la natura e l’uomo. Questa comprensione, però, necessita di un ampio bagaglio di conoscenza, così ampio che nessun individuo, da solo, può contenerlo tutto; ragion per cui tutti gli esseri umani hanno bisogno dell’aiuto degli altri per orientarsi, bisogna collaborare! La collaborazione permette alle informazioni di acquisire un valore aggiunto, nel momento in cui passano da una persona all’altra. Tutti noi dovremmo seguire tre obiettivi ecologici fondamentali: “1. Conosci i tuoi impatti. 2. Favorisci i miglioramenti. 3. Condividi ciò che hai appreso” (Goleman, 2010, pag. 62).

Concludendo... *“L’albero che commuove alcuni fino a lacrime di gioia è agli occhi degli altri soltanto una cosa verde che sta sulla strada. Certi non vedono nella natura che ridicolo e difformità, altri la natura la vedono a stento. Agli occhi dell’uomo di immaginazione, la natura è l’immaginazione stessa. Come un uomo è, così vede”* (Blake, cit. in Goleman , 2010, pag. 57).

3.1.1. Le principali caratteristiche del consumatore post-moderno

Il termine "postmoderno" è una dizione abusata ed inflazionata, utilizzata senza comprenderne fino in fondo il significato. Una caratteristica sostanziale di questo termine è la sua ambiguità, così come ambiguo risulta essere il periodo di riferimento.

L'individuo appartenente all'era postmoderna riflette le sue molte identità, riflette le diversità della società attorno a lui; risulta essere un Io eterodiretto, narcisista e vuoto, ancorato al presente e aperto alla manipolazione³¹.

Il consumatore dell'era postmoderna è sempre un individuo e, anche quando si tratta di consumi, non è da considerare un "altro da sè", come ha sempre fatto la teoria economica.

Al fine di comprendere il comportamento del consumatore postmoderno, è necessario riportare tre concetti guida descritti da Lella Mazzoli³² per capire l'incontro tra razionale ed emozionale nell'odierna società:

1. *Immersione*: questo concetto sottolinea il coinvolgimento del soggetto nel partecipare all'esperienza individuale e sociale; il sociale viene visto come luogo in cui calarsi, attraverso varie forme aggregative. In questo periodo, infatti, si sviluppano molto le *community* e le tribù, le quali descrivono bene l'agire di consumo nella società postmoderna.

2. *Contaminazione*: concetto anche questo importante per inquadrare il consumatore postmoderno, in quanto indica una mescolanza di paradigmi conoscitivi, di modelli cognitivi, di epistemologie; nelle pratiche del consumatore postmoderno; infatti, la contaminazione è una costante e le pratiche di acquisto diventano sempre più simili ad un ipertesto, in cui ci sono codici di provenienza diversa che si mescolano alla fine nello stesso mosaico.

3. *Nomadismo*: questo concetto sta ad indicare che il consumatore postmoderno vuole continuamente viaggiare attraverso esperienze diverse, senza fossilizzarsi su un contesto definito ma costruendo il suo percorso soggettivo³³.

³¹ Fabris G. P., 2009.

³² Mazzoli L., 2000

³³ Fabris G. P., 2009

Altre importanti caratteristiche del consumatore postmoderno sono: la ricerca di esperienze, il coinvolgimento dei sensi, il primato dell'estetica, nuove forme di aggregazione, il crescente rilievo delle considerazioni etiche nelle scelte di consumo.

L'aspetto da tenere, però, in maggiore considerazione relativamente al consumatore postmoderno è il suo ruolo attivo. Nello specifico, il consumatore postmoderno manifesta il suo ruolo attivo attraverso la creatività, in quanto egli inizia a manifestare un certo disagio verso prodotti seriali e standardizzati e risponde con l'invenzione di nuove modalità d'uso del prodotto acquistato; ciò che il consumatore fa influenza automaticamente l'azienda che ha fabbricato quello specifico prodotto e l'azienda, dal canto suo, prende quanto consigliato dai suoi consumatori come valore aggiunto.

E' un consumatore che Fabris (2009) definisce *artigiano*, definito come: <<il consumatore artigiano è chi, comperando sul mercato dei prodotti seriali, massificati, li utilizza come se fossero materie prime necessarie alla creazione di un nuovo prodotto con caratteristiche uniche e personalizzate... un atto di consumo che si caratterizza per il sapere che denota e che, proprio per questo, può assumere caratteristiche artistiche e, consentendo l'espressione di creatività, si può definire *consumo artigianale*>>³⁴.

Un consumatore che, in sostanza, vuole partecipare esprimendo se stesso e che in questa società non è più semplice consumatore ma diventa **Prosumer**, cioè al contempo un *producer* e un *consumer* (produttore e consumatore). Per tale ragione, in questa società postmoderna il focus delle aziende dovrà essere necessariamente il *prosumer*, in quanto porta nuove idee (oltre che acquistare i prodotti).

³⁴ Fabris G. P., 2009. *Societing*. Edizione Egea, pag. 267.

3.1.2 Il *green Marketing 2.0*

Nell'ultimo quarto del ventesimo secolo, si sono sviluppati contemporaneamente tre processi, i quali hanno dato corpo ad una nuova struttura sociale fondata sui *network*, essi sono: la globalizzazione di capitale, i bisogni di flessibilità gestionale, i veloci avanzamenti delle prestazioni dei computer. In questo quadro prospettato, Internet è divenuto una sorta di leva per una nuova forma di società, la *network society*, ed una nuova forma di economia, la *new economy* (Castells, 2001).

Per la prima volta, Internet, elimina la tipologia di comunicazione da uno a molti e diffonde un altro tipo di comunicazione, da molti a molti, in cui tutti coloro che interagiscono possono liberamente esprimere le loro opinioni, dialogare, possono, in sostanza, sentirsi parte di una comunità, senza limiti né confini.

Il mondo online risulta essere l'artefice di quel "*societing*" di cui parla Fabris (2009); la rete consente modalità di partecipazione e di coinvolgimento attivo, consente una sorta di democrazia partecipata e rende il consumatore di oggi molto più competente rispetto al passato (Fabris, 2009).

Lo stesso presidente attuale degli Stati Uniti D'America, Barack Obama, durante la campagna elettorale che ha preceduto le ultime elezioni, ha usufruito di Internet come mezzo principale di comunicazione per veicolare i suoi messaggi, utilizzando l'*on – line* in modo differenziato per *target*, e, questa, è risultata essere una strategia vincente (Lombardi, 2010).

Il mondo digitale ha permesso al settore *green* di diffondersi in maniera piuttosto capillare: attualmente, sono numerosi i siti internet ed i *blog* che si occupano di *green marketing*, con lo scopo di diffondere il verbo to be green. Un esempio di sito internet che si occupa di *green marketing* è quello di GoodGuide³⁵, un'organizzazione autonoma che analizza e valuta le componenti costituenti i prodotti *green* provenienti da diversi settori merceologici, orientando i consumatori nell'acquisto di beni realmente salutari e rispettosi dell'ambiente (Masi, 2010).

Il fondatore di questo *software* è un ecologista industriale, Dara O'Rourke, il quale afferma, riguardo il sito web sopra menzionato, che "*si tratta di una forma di conoscenza distribuita, nessun individuo potrebbe avere a disposizione tutti questi dati, ma insieme siamo in grado di dare*

³⁵ Vedi <http://www.goodguide.com/>

informazioni il più dettagliate possibile sugli impatti dei prodotti e delle aziende in una forma che permetta a ciascuno di scegliere il meglio”³⁶.

Tale software permette ai consumatori anche di fotografare il codice a barre di un prodotto ed inviarlo al *server* di GoodGuide: in poco tempo viene fornita al consumatore una valutazione del prodotto inviato, mostrando l’impatto dello stesso riguardo gli aspetti ambientali, sociali e sanitari (Masi, 2010).

Grazie ai *blog*, la cui caratteristica principale è l’autonomia (permettono agli utilizzatori dello strumento di esprimere opinioni sincere, di riportare le esperienze maturate sul campo), si sono diffusi anche i *green job*, intesi come opportunità di lavoro, professioni ed anche nuovo stile lavorativo, nuove specializzazioni e competenze, grazie ai quali le nuove generazioni hanno nuove possibilità (Luongo, 2011).

Internet ha contribuito, così, allo sviluppo del nuovo marketing, un marketing senza divisioni né confini, dove l’impresa e il consumatore, le vendite ed il marketing, il *business to business* e quello *to consumer* si fondono tutti insieme per dare vita ad una sola, totalizzante, esperienza: il consumo (Carraro, 2010).

³⁶ Masi, 2010, pag. 167

3.1.3 Il consumatore *social*

La storia dei *social media* è strettamente collegata all'evoluzione di Internet. Infatti, si è soliti considerare l'origine dei *social network* con l'ideazione del Computer Bulletin Board System (CBBS o BBS) da parte di due studenti dell'Università di Chicago Ward Christensen e Randy Suess nel 1978, gli stessi che l'anno precedente inventarono il MODEM. Il BBS è un computer arricchito di un *software*, grazie al quale gli utenti possono accedervi tramite una linea telefonica e un *modem*; esso nasce dall'esigenza di poter comunicare e condividere file all'interno della comunità universitaria. La tecnologia BBS si diffuse gratuitamente e velocemente, poiché di tipo Open Source, e fu considerato il primo *social network*.

Il primo vero *social network* però, che risponde alle caratteristiche definite da Danah Boyd e Nicole Ellison³⁰, fu SixDegrees.com ideato da Andrew Weinrich nell'anno 1997. Il sito offriva la possibilità agli utenti di creare un proprio profilo, di costruirsi la propria rete sociale, e di stringere nuove relazioni. Si tratta di un sito d'incontri, il primo che offriva servizi di un vero *social network* quali l'*instant messaging*, la condivisione di status, foto, video, *link*, e la personalizzazione di una pagina profilo. Il sito si fondava sul concetto dei "gradi di separazione", teoria che afferma che un soggetto è distante un grado da una persona che conosce personalmente, due gradi da una persona conosciuta da un soggetto conosciuto personalmente e tre gradi da "amici di amici" di una persona conosciuta personalmente. SixDegrees raggiunse il milione di utenti e rimase attivo fino al 2001, quando fu chiuso per mancanza di fondi e utili.

Il *Social Customer* è un cliente che alla fine del XXI secolo non esisteva e che è nato soltanto quando si sono diffuse le nuove tecnologie e i nuovi *social network* con il web.

Esistono infatti due criteri per affermare che un cliente è *Social Customer*:

1. Utilizza tecnologie *social* con una frequenza regolare;
2. Utilizza i *social tool* per interagire con le imprese o con gli altri consumatori al fine di confrontarsi sui *brand* e sui diversi prodotti/servizi offerti.

È possibile notare quali sono le caratteristiche del *Social Customer* dalla figura seguente:

Figura 13 - Caratteristiche del *social customer*



Figura estratta da M. Ornati (2011), *Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore Moda e Lusso*, Franco Angeli, Milano, p.124.

Nella figura sopra menzionata è possibile riassumere i punti salienti del nuovo consumatore:

1. Utilizza i nuovi strumenti di comunicazione *online*, ossia: *blog*, *chat*, *social network*, servizio di *micro blogging*, etc.
2. È un consumatore attivo, che sente la necessità di dialogare con i *brand* in una relazione paritaria;
3. Si aspetta una migliore *customer experience* dal *brand* o dall'impresa;
4. Stabilisce relazioni anche con gli altri consumatori, al fine di condividere opinioni, passioni, informazioni, etc.

In sostanza, il consumatore odierno è colui che ha "il coltello dalla parte del manico" e che tende ad instaurare una rete di relazioni (con gli strumenti a sua disposizione) con tutti gli attori coinvolti nel suo processo d'acquisto.

3.2. IL CUSTOMER ENGAGEMENT COME FATTORE CRITICO DI SUCCESSO

3.2.1 La creazione del *social engagement*

Creare *Engagement* significa coinvolgere, significa che consumatori e *stakeholder* diventano partecipi della vita aziendale e ciò che caratterizza il concetto è una partecipazione attiva.

Adam Metz (2012) nel suo libro “The Social Customer” individua quattro scenari che coinvolgono l’intera organizzazione e tramite i quali le aziende possono stabilire *engagement*.

Nella figura seguente sono presentati i modelli per comprendere i diversi approcci:

Figura 14 - Modelli di *Customer Engagement*

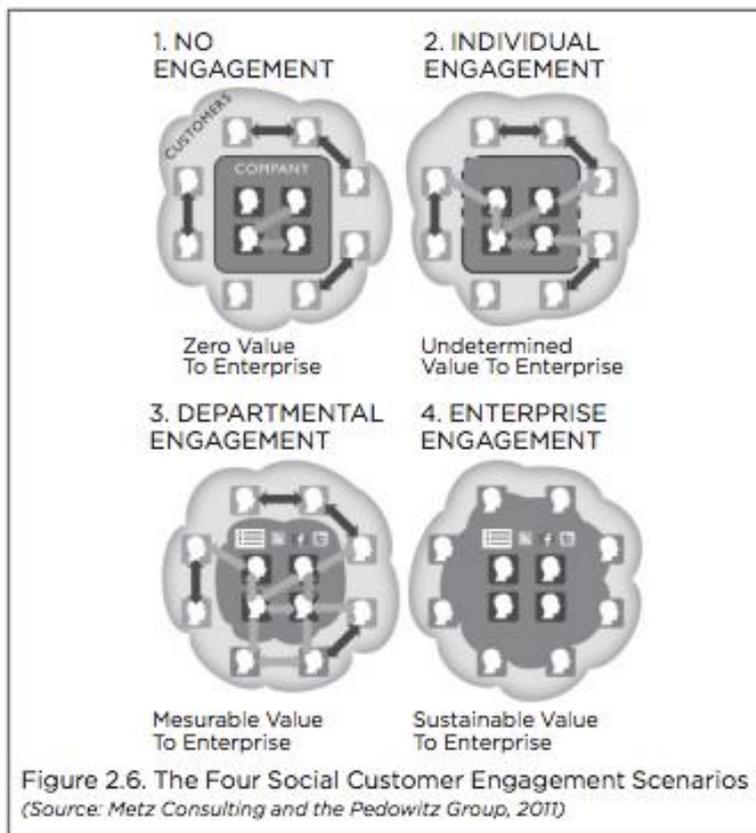


Figura tratta da: A. Metz (2012), *The Social Customer*, Mc Graw Hill, United States of America

1. **Nessun coinvolgimento – no engagement:** in questo scenario l'impresa non possiede strumenti per conoscere e coinvolgere il consumatore né conosce quale valore il “*social customer*” può portare all'azienda;
2. **Coinvolgimento individuale – individual engagement:** coinvolgimento individuale sta a significare che ogni settore dell'azienda persegue propri obiettivi e utilizza propri strumenti di *engagement*; non vi sono attività di coordinamento tra i diversi settori dell'impresa;
3. **Coinvolgimento per dipartimenti – departmental engagement:** l'impresa, in questo scenario, possiede un modello strategico per coinvolgere il consumatore;
4. **Coinvolgimento aziendale – enterprise engagement:** in questa situazione l'impresa risponde con immediatezza ai consumatori, analizza i dati sugli stessi e li utilizza creando un modello di *engagement*; queste imprese sono quelle che pongono il cliente al centro e che adottano modelli di CRM.

Le imprese odierne adottano modelli diversi per gestire il cliente *social* postmoderno. Owiang J. (citato in Metz 2012) riporta cinque modelli diversi attraverso i quali le imprese interagiscono con i propri consumatori³⁷:

1. **Modello organico:** in questo modello il consumatore è coinvolto da singoli dipartimenti aziendali, attraverso strategie create dalle singole unità di *business*. L'azienda non trae grandi benefici dall'applicazione di tale modello in quanto, anche se le singole unità di *business* godono di autonomia esecutiva, nell'impresa mancherà una gestione centralizzata del cliente e questo potrà portare a confusione negli obiettivi da perseguire.
2. **Modello centralizzato:** in questo modello la gestione del cliente è assegnata ad un *team* marketing (solitamente in *outsourcing*); ciò permette di creare un dialogo coerente con i consumatori, considerato che tutti i dipartimenti seguiranno la linea comunicativa del *team* marketing, però potrebbe generare ritardi nella comunicazione con il cliente a causa della gestione esterna.
3. **Modello coordinato:** tale modello prevede una parziale autonomia di tutti i dipartimenti aziendali nella gestione delle relazioni con i clienti, in quanto viene affidato ad un *team* interno il coordinamento di tali relazioni fornendo strumenti e linee guida strategiche e

³⁷ A. Metz (2012), *The Social Customer*, Mc Graw Hill, United States of America

operative a tutti i settori. Lo svantaggio di tale modello consiste nei tempi lunghi di gestione e coordinamento.

4. **Modello Hub – and – Spoke:** modello che è possibile ritrovare nelle aziende multinazionali che distribuiscono diversi *brand* e abbracciano diverse categorie merceologiche; in tal caso ogni unità di *business* è autonoma, nel senso che al suo interno possiede un modello coordinato.
5. **Modello olistico (Holistic Honeycomb):** questo modello prevede che ogni singolo dipendente dell'impresa può svolgere un ruolo di servizio al cliente; questa tipologia di modello non deve risultare un'imposizione manageriale, bensì deve essere intrinseco in ognuno e nell'azienda in primis.

Il modello che tutte le imprese dovrebbero applicare risulta essere il quarto, però il punto fondamentale consiste nel fatto che è necessario che l'organizzazione comprenda che il coinvolgimento del cliente è una cosa seria, deve essere pianificato e deve essere ben coordinato per poter essere efficace ed efficiente. A tal ragione, il coinvolgimento deve diffondersi prima internamente tra tutte le unità aziendali per poi essere applicato all'esterno, sempre coordinato da uno *team* appropriato.

3.2.2 Il customer engagement

Laddove la logica dominante nel marketing si è sempre focalizzata sulle risorse tangibili (compresi valori e transazioni), Vargo & Lusch (2004) descrivono una nuova logica dominante nel settore che si focalizza principalmente sulle risorse intangibili, sulle relazioni e sulla co - creazione di valore³⁸.

In questa nuova logica dominante e nella prospettiva di marketing relazionale si inserisce il concetto di *Customer Engagement*, propriamente il coinvolgimento del consumatore.

Il concetto di *Customer Engagement Behavior* è descritto da Doorn et al. (2010) come la manifestazione del comportamento del consumatore nei confronti di un'impresa oppure nei confronti di un *brand*, al di là dell'acquisto, risultante da alcuni drivers motivazionali³⁹.

Questo concetto di CEB include diverse attività svolte dal cliente per l'azienda oppure per il *brand*, ad esempio: passaparola, aiuto ad altri consumatori, scrivere *reviews*, *blogging*, essere coinvolti in azioni legali; le attività descritte mostrano un coinvolgimento del cliente verso l'impresa o il *brand* volto a mantenere una relazione con questi ultimi duratura.

Il *Customer Engagement*, quindi, è un costrutto comportamentale che va al di là del solo comportamento d'acquisto.

Gli autori Doorn et al. (2010) definiscono il *customer engagement* come segue: <<*the customer engagement behaviors go beyond transactions, and may be specifically defined as a customer's behavioral manifestations that have a brand or firm focus, beyond purchase, resulting from motivational drivers*⁴⁰>>, ossia i comportamenti di *Customer Engagement* vanno oltre le transazioni, e potrebbero essere definiti come manifestazioni comportamentali del consumatore che pone la sua attenzione su un *brand* oppure su un'azienda, al di là del solo processo d'acquisto; i comportamenti suddetti derivano da specifici drivers motivazionali.

Un aspetto del *Customer Engagement* è il *Brand engagement*.

³⁸ Vargo L.S., Lusch F.R. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", in *Journal of Marketing*, Vol. 68, January 2004, 1 – 17.

³⁹ Doorn V. J., Lemon N. K., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef C. P. (2010).

⁴⁰ Doorn V. J., Lemon N. K., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef C. P. (2010). "Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions", in *Journal of Service Research*. 13 (3) pag. 254.

Sprott, Czellar e Spangenberg (2009) definiscono il *Brand engagement* come <<una differenza individuale rappresentata dalla propensione del consumatore ad includere i *brand* come una parte di sé, o meglio come una rappresentazione di come essi vedono se stessi⁴¹>>; l'approccio adottato da questi autori si basa sulla teoria dello schema di sé (Markus, 1977) e sulla teoria dell'attaccamento (Ball e Tasaki, 1992) al fine di esaminare come e perché il concetto di sé del consumatore diventa correlato al *brand* che acquista e che segue.

Il concetto di *Customer Brand Engagement*, di conseguenza, fa riferimento alle interazioni che intercorrono tra un consumatore e un particolare *brand*⁴².

Compito dell'impresa oppure del *brand* sarà quello di capire quali sono i *drivers* motivazionali che muovono il comportamento del consumatore per sostenerli ed incentivarli; scopo ultimo è quello di spingere il consumatore stesso ad instaurare e mantenere una relazione duratura con l'impresa stessa o il *brand*.

Importanza fondamentale assume la capacità del *Brand*, nel caso specifico del *Brand engagement*, di non "tradire" la fiducia del suo consumatore, in quanto quest'ultimo accoglierà il *Brand* come parte di Sé e lo utilizzerà come manifestazione della propria identità.

⁴¹ Sprott, David, Sandor Czellar, and Eric Spangenberg (2009), "The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale, in *Journal of Marketing Research*, 46 (February), pag. 92.

⁴² Hollebeek L. (2011).

3.2.3 Il *customer engagement* in ambienti digitali

Nell'era odierna internet è diventato per le imprese uno strumento utilissimo per co – creare valore con i propri clienti. Infatti, grazie alla velocità ed alla flessibilità di questo strumento, le imprese hanno trovato una piattaforma per il *customer engagement*⁴³.

Attraverso internet è possibile coinvolgere un gran numero di consumatori senza doversi preoccupare necessariamente dei limiti dovuti alle distanze geografiche; il dialogo che le imprese possono avere con i propri consumatori, però, risulta essere comunque poco ricco anche se interattivo.

È lo strumento attraverso il quale è possibile coinvolgere un gran numero di consumatori in ricerche di mercato, passaparola, *blogging*, stesura di articoli, e tutto ciò che può riguardare la condivisione del *brand* oppure delle attività intraprese dall'azienda seguita; è necessario prestare attenzione però a raggiungere il giusto *target* e a non tralasciare una porzione importante della popolazione, ossia tutti coloro che utilizzano poco internet e i *social network*.

Infatti, secondo i dati Istat relativi all'anno 2016, tra le famiglie italiane resta un forte divario digitale da ricondurre soprattutto a fattori generazionali e culturali. Le più famiglie più connesse sono quelle in cui è presente almeno un minorene; le meno connesse sono le famiglie composte solo da ultrasessantacinquenni, fra queste solo una su cinque (20,7%) dispone di una connessione a banda larga⁴⁴.

Ciò significa che, al fine di raggiungere perfettamente il *target* del *brand* preso in considerazione, sarà opportuno considerare anche eventuali divari culturali e generazionali nell'utilizzo di internet, prima di scegliere quest'ultimo come canale privilegiato di *customer engagement*.

⁴³ Sawhney M., Verona G., Prandelli E. (2005).

⁴⁴ Istat, 2016.

3.3. PROCESSI DI *GREEN BRANDING*

3.3.1 Strategie di *green branding*

Una *Brand identity green* è definita come uno specifico gruppo di attributi e benefici del *brand* collegati alla riduzione dell'impatto ambientale e al miglioramento dell'impatto sociale; una buona implementazione di una *Brand identity green* intende apportare benefici soprattutto per quei consumatori consapevoli in merito⁴⁵.

Il movimento green, il quale si diffonde sempre più velocemente, sta incentivando le nuove aziende a diventare *eco – friendly* ora piuttosto che rischiare di perdere il *business* nel corso del tempo. Infatti, le aziende nascenti decidono di lanciare sul mercato i *Brand green*, mentre le aziende già esistenti iniziano a riposizionare i propri *Brand* sul mercato per far diventare i propri prodotti *eco – friendly*⁴⁶.

Al fine di comunicare il loro essere *green*, i proprietari dei brand decidono di utilizzare: prodotti ecosostenibili, certificazioni e marchi, etichette e tutto ciò che simboleggi e comunichi all'esterno le proprie credenziali di sostenibilità.

Infatti, uno strumento utile a garantire al consumatore che il prodotto acquistato e il *brand* che lo commercializza sono realmente sostenibili risulta essere l'*eco – label*, anche se fare *Green marketing* non è così semplice come sembra. Motivo di questa difficoltà risiede nel fatto che la comunicazione degli attributi dei *Brand green* deve essere svolta al meglio per raggiungere l'obiettivo di vendita del prodotto sostenibile.

Meffert e Kirchgeorg (1993) sostengono che il posizionamento green è un fattore di successo nelle strategie di *Green branding*⁴⁷. Le strategie di *Green brand positioning* possono essere funzionali o emotive. Gli aspetti emotivi dovrebbero essere considerati come prioritari nelle scelte visibili di *Green branding* o di posizionamento del prodotto ecosostenibile.

⁴⁵ Hartmann P., Ibanez A. V., Sainz F. J., 2005.

⁴⁶ Sarkar A.N., 2012.

⁴⁷ Meffert, H. & Kirchgeorg, M. (1993). *Marktorientiertes umweltmanagement*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Il posizionamento *green* può essere basato su almeno tre diversi tipi di benefici emotivi del *Brand*:

1. Una sensazione di benessere associata all'agire in modo altruistico;
2. I benefici relativi all'espressione di se stessi attraverso il consumo (socialmente visibile) di *Brand green*;
3. Benefici legati alla natura, derivanti da sensazioni normalmente sperimentate attraverso il contatto con la natura.

Invece, una strategia di *Brand positioning* che si basa su attributi funzionali legati al *Brand*, ha lo scopo di costruire associazioni con il *brand* fornendo informazioni sugli attributi di sostenibilità posseduti dai prodotti commercializzati. Tale strategia di posizionamento potrebbe essere basata sui vantaggi ambientali che i prodotti del *brand* in questione possiedono rispetto ai concorrenti, i quali vantaggi possono far riferimento tanto all'utilizzo e/o smaltimento dei prodotti stessi quanto al processo produttivo⁴⁸.

In ogni caso, è necessario che un posizionamento di un *Brand green* valuti sia gli aspetti funzionali che emotivi, in quanto gli attributi funzionali potrebbero non recare benefici al cliente se non collegati agli aspetti emotivi, i quali rispecchiano la propensione del consumatore all'acquisto.

⁴⁸ Hartmann P., Ibanez A. V., Sainz F. J., 2005.

3.3.2 *Brand identity e green positioning*

Una delle strategie tradizionali di marketing utile a raggiungere profitti e ad acquisire clienti è il *branding*⁴⁹. Le aziende riscontrano la necessità di trovare elementi che differenziano i loro *brand* dagli altri brand esistenti sul mercato.

Negli ultimi anni, come spiegato anche in precedenza, c'è stata da parte dei consumatori una maggiore richiesta di prodotti *green* ed etici. I prodotti *green* sono quelli che possiedono attributi ecologici, i quali sono stati designati tali attraverso le decisioni riguardanti la produzione, come sono stati fatti, qual è la loro durata, qual è la loro funzione, come sono distribuiti, come vengono smaltiti una volta utilizzati⁵⁰. Come tale, una *Brand green* è un *brand* che incorpora dei valori *green*.

La strategia più importante per un *Brand Green*, oltre la strategia di posizionamento, è la comunicazione dei propri attributi ecosostenibili, sia sotto l'aspetto cognitivo (attributi funzionali dei prodotti) sia sotto l'aspetto emotivo. La comunicazione non deve risultare vaga e infondata, considerato che il consumatore *green* è generalmente un consumatore cinico e scettico.

Altra strategia plausibile è il *co – branding*, attraverso la quale un *brand* si associa ad un altro al fine di creare un prodotto unico. Un caso speciale di *co – branding* può essere rappresentato dall'associazione di una proposta commerciale ad una causa. In tal caso si parla di *cause related marketing* e un esempio potrebbe essere l'associazione di un *Brand green* che sostiene un'associazione ambientalista, la quale a sua volta possiede un *Brand* conosciuto sul mercato.

⁴⁹ Aaker, 1996.

⁵⁰ Catulli, M. and Gander, J. (2004), "Relationship Management Vs Brand Management in SME Business-to-business marketing" *Conference proceedings, IMP Group 20th Conference, Copenhagen, (2004)*.

3.3.3 *Green brand equity*: il modello di Chen

La *Brand equity*, bene immateriale del *brand*, è stata definita in diversi studi da due prospettive differenti:

1. La prima prospettiva è quella finanziaria e sottolinea il valore della marca per l'azienda;
2. La seconda prospettiva è quella del consumatore e sottolinea il valore del *brand* per il consumatore stesso.

Aaker (1991) ha definito la *brand equity* come: <<*a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and to the firm's customers*⁵¹>>, ossia "un insieme di attività di marca e di passività legate ad un *brand*, il suo nome e il simbolo che aggiungono oppure tolgono il valore fornito da un prodotto o servizio all'azienda ed al consumatore di quell'azienda".

Sulla base delle suddetta definizione, Chen (2009) ha definito la *green brand equity*: <<*a set of brand assets and liabilities about green commitments and environmental concerns linked to a brand, its name and symbol that add to or subtract from the value provided by a product or service*⁵²>>, ossia "una serie di attività e passività della marca riguardo impegni *green* e problemi ambientali legati ad un *brand*, il suo nome e simbolo che aggiungono a oppure tolgono dal valore fornito da un prodotto o servizio".

Nel suo studio Chen (2009) dimostra che *green brand image*, *green satisfaction* e *green trust* sono positivamente collegate alla *green brand equity* e che la relazione positiva tra *green brand image* e *green brand equity* è mediata da parzialmente da *green satisfaction* e *green trust*.

Ciò conduce alla conclusione che le aziende *green* dovrebbero investire, per i loro *green brand*, in *green brand image*, *green satisfaction* e *green trust*, in quanto queste ultime influenzano la *green brand equity*.

Analizzando nel dettaglio i singoli componenti di questa relazione, è possibile definirli come segue:

⁵¹Aaker (1991), citato in Chen Y.-S., 2009. "The Drivers of green brand equity: green brand image, green satisfaction, and green trust", in *Journal of Business Ethics*, 93:307-319, p. 310.

⁵²Chen Y.-S., 2009. "The Drivers of green brand equity: green brand image, green satisfaction, and green trust", in *Journal of Business Ethics*, 93:307-319, p. 310.

1. *Green brand image*: considerato che la *brand image* è intesa come una serie di percezioni relative ad un *brand* corrispondenti alle associazioni che i consumatori hanno con il *brand*, la *green brand image* è definita da Chen come <<a set of perceptions of a brand in a consumer's mind that is linked to environmental commitments and environmental concerns⁵³>>, ossia "una serie di associazioni nella mente del consumatore che sono collegate ad impegni ambientali e preoccupazioni ambientali".

2. *Green satisfaction*: considerato che la *satisfaction* può essere intesa come un livello complessivo di soddisfazione percepito da un consumatore risultato dalla qualità del prodotto e/o servizio che ha esaudito le aspettative del cliente, Chen ha definito la *green satisfaction* come <<a pleasurable level of consumption - related fulfillment to satisfy a customer's environmental desiders, sustainable expectations, and green needs⁵⁴>>, cioè "un livello di piacere del consumo collegato alla soddisfazione dei desideri ambientali del consumatore e ai suoi bisogni e aspettative di sostenibilità".

3. *Green trust*: premettendo che *trust* indica un livello di fiducia che consiste nell'aspettarsi che l'altro si comporti come noi abbiamo previsto, lo studio di Chen propone la *green trust* definendola come <<a willingness to depend on a product, service, or brand based on the belief or expectation resulting from its credibility, benevolence, and ability about its environmental performance⁵⁵>>, ossia "la volontà di dipendere da un prodotto, da un servizio o da un *brand* basata sulla convinzione o sull'aspettativa della sua credibilità, benevolenza e abilità riguardo le performance sostenibili".

Inoltre, la *brand equity* è considerata come un *asset* relazionale e quindi si andrà ad inserire nella relazione con i consumatori; proprio per questo, e aziende green che intendono rafforzare le relazioni con i propri consumatori, dovranno necessariamente investire sulla *green brand equity* e, automaticamente, sul miglioramento dei tre costrutti che la influenzano positivamente (*image*, *satisfaction* e *trust*).

⁵³ Chen Y.-S., 2009. "The Drivers of green brand equity: green brand image, green satisfaction, and green trust", in *Journal of Business Ethics*, 93:307-319, p. 309.

⁵⁴ Ibidem

⁵⁵ Ibidem

Infine, Chen (2009) sostiene che il *green marketing* può diventare una nuova strategia di *brand positioning*, però è importante che l'azienda che lo mette in atto incorpori totalmente la visione di sostenibilità nelle sue strategie aziendali piuttosto che promuovere soltanto i propri *green brand*.

CAPITOLO 4

IL CONSUMATORE DELL'ERA POST-MODERNA NELL'APPROCCIO AL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

4.1. MARKETING RELAZIONALE

4.1.1. Introduzione

Il concetto di relazione e quello di comportamento relazionale sono universali e vengono applicati a tutti gli studi delle scienze (per gli animali, le piante e gli esseri umani). Chiaramente è possibile estendere il concetto di relazione anche all'ambito del marketing ma, poiché tale concetto in questa applicazione perderebbe parte della sua unicità, risulta importante limitare il concetto di marketing relazionale alla sola disciplina del marketing.

L'obiettivo del marketing relazionale consiste nell'incrementare l'impegno del cliente verso l'organizzazione attraverso l'offerta di un servizio migliore nel lungo periodo a costi ridotti.

La misura del successo è la crescita della quota di *business* del consumatore e la sua redditività.

Il marketing relazionale comprende diversi aspetti (*loyalty marketing, co – branding, co – marketing, etc.*) e può essere declinato in differenti definizioni, ma esso deve essere compreso nel contesto di riferimento. Ciò significa che, se si fa riferimento al settore dei servizi professionali, marketing relazionale significa includere relazioni personalizzate con ogni singolo cliente e dedicare risorse organizzative alle singole relazioni con gli stessi.

Nonostante le diverse definizioni date nel tempo, esistono tre aspetti unici del marketing relazionale:

1. Si tratta di una relazione uno ad uno tra il *marketer* ed il consumatore; quindi, la relazione non viene considerata ad un livello aggregato bensì ad un livello individuale;
2. È un processo interattivo e non uno scambio o una transazione;

3. Il marketing relazionale è unico perché si tratta di un'attività di valore aggiunto attraverso la reciproca collaborazione e interdipendenza tra fornitori e clienti (l'uno non è più o meno importante dell'altro)⁵⁶.

A partire dalla seconda metà degli anni settanta, quindi, si sviluppa questo approccio innovativo, il *marketing relazionale*, il quale si propone come obiettivo quello di “iniziare, negoziare e gestire le relazioni di scambio con gruppi chiave di interesse al fine di perseguire vantaggi competitivi sostenibili in specifici mercati, sulla base di accordi a lungo termine con clienti e fornitori”⁵⁷.

In questo contesto, l'obiettivo della sopravvivenza e crescita dell'impresa è quello di mantenere e gestire relazioni di lungo periodo **bidirezionali**, in cui gli attori coinvolti ricoprono tutti un ruolo attivo facendo sì che l'elemento centrale diventa l'interattività dei rapporti tra le parti coinvolte.

Motivo di questo sviluppo di relazioni bidirezionali risiede anche nel fatto che i consumatori di oggi sono più attenti e consapevoli nel comportamento d'acquisto. Un tempo ignoranti e facilmente manipolabili, i consumatori attuali risultano invece essere più competenti, più esigenti, selettivi, attenti ai particolari, difficili da accontentare. Soggetti disincantati e laici, autonomi e responsabili, consapevoli oramai che i consumi costituiscono una sorta di linguaggio attraverso cui comunicare le proprie identità e i propri stati d'animo⁵⁸ (Fabris, 2009).

⁵⁶ Sheth J. N., Parvatiyar A., 2002, “Evolving Relationship Marketing into a Discipline”, in *Journal of Relationship Marketing*, pp. 3 - 14.

⁵⁷ Hakansson H., Wootz B., 1979, “A Framework of Industrial Buying and Selling”, in *Industrial Marketing Management*, pp. 23-39.

⁵⁸ Fabris, G. (2009). *Societing*. Milano: Egea.

4.1.2 Il marketing relazionale: definizioni e principali modelli di riferimento

In un articolo del 1983 sul marketing dei servizi Berry introdusse il termine *relationship marketing* e, un paio d'anni dopo, Jackson (1985) lo applicò al contesto *business to business*. Prima che Berry e Jackson utilizzarono il termine “*relationship marketing*”, una prospettiva di marketing relazionale fu quella della Scuola nordica di pensiero (Gummesson, 1983, 1987; Gronroos, 1980, 1983), anche se il termine non fu utilizzato fino alla fine del 1980⁵⁹.

Thus, Shani e Chalasani nel 1992 definirono il marketing relazionale come “*an integrated effort to identify, maintain, and build up a network with individual consumers and to continuously strengthen the network for the mutual benefit of both sides, through interactive, individualized and value added contacts over a long period of time*” (p. 44), cioè “uno sforzo integrato per identificare, gestire e costruire una rete con i singoli consumatori e rafforzare continuamente questa rete per il reciproco vantaggio di entrambe le parti, attraverso contatti interattivi, personalizzati e arricchiti di valore per un lungo periodo di tempo”⁶⁰.

In letteratura sono stati proposti diversi modelli di sviluppo delle relazioni tra impresa e cliente. Tali modelli, pur differenziandosi nell'identificazione del numero di fasi che caratterizzano il processo di sviluppo, risultano avere elementi comuni, quale la successione di momenti critici (fase di attivazione, di mantenimento e finalizzazione della relazione).

Tra i modelli più discussi e consolidati è importante considerare quello proposto da Ford *et al.* (1980, 1998), composto da cinque fasi di seguito descritte:

1. **Pre – relazione:** in questa fase il cliente raccoglie tutte le informazioni necessarie al fine di valutare se intraprendere o meno una relazione con l'impresa; è una fase caratterizzata da elevati costi di transazione e basso livello di *commitment*. Quest'ultimo è stato definito come “il desiderio duraturo di mantenere una relazione importante (Morgan e Hunt, 1994) o come la “volontà di sostenere sacrifici nel breve periodo pur di realizzare benefici nel lungo termine” (Anderson e Weitz, 1989)⁶¹.

⁵⁹ Gronroos C., 2004, “The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value”, in *Journal of Business and Industrial Marketing*, pp. 99 – 113.

⁶⁰ Shani, D. & Chalasani, S (1992) “Exploiting Niches Using Relationship Marketing”, *Journal of Consumer Marketing*, 9 (3), 33-42.

⁶¹ Costabile M., (2001). *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*. Milano: McGraw – Hill, pag. 88.

2. **Avvio della relazione:** questa è la fase in cui il cliente decide, dopo aver definito il suo livello di aspettative, di intraprendere la relazione e di investire risorse in essa, anche se il livello di incertezza resta ancora alto.
3. **Sviluppo della relazione:** in questa fase vi è una reciprocità elevata negli investimenti e nell'apprendimento con scambi che diventano frequenti ed intensi.
4. **Stabilità:** attraverso scambi frequenti potrebbe instaurarsi una relazione di tipo routinario tra cliente e impresa.
5. **Istituzionalizzazione:** questa fase è alternativa alla fine della relazione ed è caratterizzata dall'adozione di routine nella gestione della relazione⁶².

Un altro modello molto discusso in letteratura è stato quello proposto da Dweyr *et al.* nel 1987, basato anch'esso sulla successione di cinque fasi, quali:

1. **Consapevolezza:** il cliente inizia a riconoscere il possibile *partner* della relazione, basandosi su affinità cognitive e situazionali.
2. **Esplorazione:** in questa fase il cliente ricerca i presupposti alla base dell'esistenza della relazione con l'impresa nel lungo periodo. Tale fase è caratterizzata, a sua volta, da cinque sottofasi: l'attrazione da parte dei soggetti coinvolti nella relazione, la negoziazione delle obbligazioni reciproche e l'attivazione dei processi di comunicazione, l'esercizio del potere, lo sviluppo delle norme, la formazione delle aspettative di lungo periodo.
3. **Espansione:** questa fase è contraddistinta dalla crescita del valore per entrambe le parti in gioco; tale crescita di valore produce nelle parti soddisfazione, la quale sviluppa la fiducia reciproca, elemento focale di tutte le relazioni stabili.
4. **Commitment:** fase del consolidamento della relazione, in cui viene raggiunto un livello di interdipendenza tra le parti tale da far sì che il cliente non presti particolarmente attenzione alle aziende concorrenti.
5. **Dissoluzione:** fase in cui la relazione può rompersi soprattutto a causa di comportamenti di infedeltà.

Il modello proposto da Dwyer *et al.* (1987) è stato considerato incompleto da Wilson (1995), il quale propone un suo ciclo di vita della relazione basato su quattro stadi:

⁶² Quintano M., (2006). *Consumer Behaviour. Comportamento d'acquisto e fedeltà del consumatore*. Napoli: Liguori Editore.

1. **Ricerca e selezione del fornitore:** questa fase iniziale consiste nella scelta da parte del cliente del fornitore più vicino alle sue esigenze; variabili rilevanti in questa fase risultano essere la reputazione e la soddisfazione.
2. **Definizione della portata della relazione:** dopo aver verificato l'affidabilità della controparte, si procede a verificare gli obiettivi della relazione e le convergenze di interesse; l'ampiezza della relazione sarà massimizzata quando cliente e impresa condividono pienamente gli stessi obiettivi.
3. **Specificazione dei confini dell'interazione:** variabili critiche di questa fase sono reciprocità e livello di *commitment*.
4. **Mantenimento:** la relazione diventa stabile e dipende dal livello di successo delle fasi precedenti. In questa fase sono importanti anche altre variabili oltre la fiducia e la soddisfazione, quali la cooperazione misurabile tramite la volontà di coinvolgimento di entrambe le parti della relazione⁶³.

In sostanza, facendo riferimento alle variabili da considerare nello sviluppo della relazione tra cliente e impresa, risulta importante la soddisfazione nella fase iniziale della relazione considerata; la soddisfazione fa sì che si sviluppi una fiducia reciproca tra il cliente e l'impresa e tale fiducia contribuisce ad alimentare la relazione motivando la cooperazione tra le parti. Come in tutte le relazioni, quindi, la fiducia assume valore prioritario.

⁶³ Quintano M., (2006). *Consumer Behaviour. Comportamento d'acquisto e fedeltà del consumatore*. Napoli: Liguori Editore.

4.1.3 La creazione del valore nelle relazioni tra cliente e impresa

A partire dalla metà degli anni novanta, in letteratura molti studi hanno concentrato l'attenzione sulle relazioni tra imprese e consumatori, con relazioni sempre più personalizzate sul singolo cliente e questo soprattutto a causa dell'aumentare dei bisogni, delle tipologie di cliente, e del ruolo attivo che il consumatore ha iniziato ad assumere, divenendo quello che Fabris (2009) ha definito un *consumAttore*.

Importante per l'azienda risulta essere il processo di creazione del valore per il cliente, del cliente e di co – creazione del valore con il cliente finale⁶⁴.

In base al cliente e al ruolo che il cliente assume nell'impresa, è possibile distinguere tre configurazioni di valore:

1. **Valore per il cliente:** tale concetto si basa sulla capacità delle imprese di creare per il consumatore un *valore d'uso percepito* maggiore rispetto al *valore atteso percepito*⁶⁵; nel caso in cui le imprese volessero basare sulla creazione di valore per il cliente il loro vantaggio competitivo, devono: offrire al loro cliente un valore superiore rispetto a quello offerto dai concorrenti, configurare la gestione delle relazioni dell'impresa considerando tutti gli attori coinvolti nel *business* della stessa, considerare gli *shareholder*.
2. **Valore del cliente:** consiste nella capacità dell'impresa di monitorare il valore economico del cliente nel ciclo di vita della relazione con l'impresa; il valore del cliente è utile anche per monitorare il valore relazionale dell'impresa.
3. **Co – creazione di valore con il cliente:** in tal caso si tratta della capacità dell'impresa di saper gestire le esperienze personalizzate del cliente nel suo rapporto con l'impresa stessa; qui si parte dal presupposto che il consumatore assume un ruolo di co – produttore e co – creatore del sistema offerta di cui è fruitore ed in cui la nuova fruizione dell'offerta non corrisponde più a quella di prodotti e/o servizi, bensì di esperienze che definiscono il valore per il cliente.

All'interno della discussione sulla creazione di valore, assume rilevanza il concetto di *Customer Relationships Equity (CRE)* ossia il *valore delle relazioni con i clienti*.

⁶⁴ Cantone L., Risitano M., (2007), "Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo per le imprese", in *VI International Congress "Marketing Trend"*, pp. 1 – 25.

⁶⁵ Cantone L., 1996. *Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti*. Napoli: ESI-Edizioni Scientifiche Italiane.

In un articolo di Cantone L., Risitano M. (2007) viene definito il concetto di valore delle relazioni con i clienti in una dimensione longitudinale, attraverso l'analisi delle relazioni sviluppata mediante il modello CRE. Tale modello è composto da:

1. Le fasi evolutive delle relazioni impresa cliente (*Identification, Acquisition, Retention e Development*);
2. Le determinanti del valore delle relazioni con i clienti (*Knowledge, Experience, Satisfaction, Loyalty*).

Relativamente alle fasi evolutive, esse nello specifico riguardano:

- Partendo dalla prima fase di **Identificazione del cliente** risulta opportuno sottolineare che, mentre le imprese hanno sempre cercato di creare una segmentazione dei propri consumatori suddividendoli in sottoinsiemi omogenei, con il CRM (*Customer Relationship Management*) queste stesse imprese li analizzano a livello individuale, personalizzando ogni singola relazione con gli stessi. Infatti, in questa fase della relazione, obiettivo dell'impresa è quello di raccogliere informazioni sui propri consumatori al fine di costruire un profilo di identità di ogni singolo cliente (*customer identity*).
- Nella fase di **Acquisizione del cliente** l'impresa ha come obiettivi sia realizzare proposte di valore differenziate a seconda del cliente con cui si relaziona (in base alle informazioni acquisite sullo stesso), sia minimizzare i costi di acquisizione del cliente stesso. Una determinante importante del valore delle relazioni acquisite è la *customer experience*, definita da Meyer C. e Schwager A. (2007) come "la risposta interna e soggettiva dei consumatori che hanno un qualsiasi contatto diretto o indiretto con un'impresa"⁶⁶.
- La fase di **Mantenimento del cliente** necessita della messa in atto di strategie di mantenimento in mercati concorrenziali, come possono essere le strategie di fidelizzazione le quali massimizzano il valore per il cliente (*loyalty program*, ad esempio).
- Nella fase dello **Sviluppo della relazione**, invece, il cliente assume importanza preponderante in quanto ha acquisito una fiducia nei confronti dell'impresa e compito di quest'ultima sarà quello di mantenerla nel tempo. È possibile delineare tre strategie di sviluppo: 1. *Sviluppo lineare della relazione*, che fa riferimento alla stessa categoria di prodotti e/o servizi già acquistati dal cliente; 2. *Sviluppo laterale della relazione*, non collegato prettamente alla linea di prodotti/servizi già acquistati dal cliente; 3. *Sviluppo*

⁶⁶ Meyer C., Schwager A. (2007). "Understanding Customer Experience", in *Harvard Business Review*, p. 2.

collaterale della relazione, non collegato ai prodotti/servizi acquistati ma a prodotti/servizi collaterali.⁶⁷

Le determinanti del valore delle relazioni nel modello CRE sono:

- **Customer Knowledge**: letteralmente la conoscenza del consumatore, è diventata uno dei punti focali dell'acquisizione di un cliente e, soprattutto, del mantenimento di una relazione con esso. Questo perché oggi, in un mercato in spietata concorrenza, risulta prioritario conoscere chi si ha di fronte, quali sono le sue abitudini, i suoi comportamenti o i suoi stili comportamentali, i suoi bisogni, i suoi desideri e, ultimo non per importanza, le sue possibilità.
 - o **Customer Experience**: l'esperienza del consumatore, sia in relazione all'impresa che si considera sia in relazione al contesto in cui è inserito ed in cui solitamente agisce.
 - o **Customer Satisfaction**: corrisponde alla soddisfazione del consumatore relativamente all'esperienza d'acquisto e/o alla relazione con l'impresa; inoltre, nel momento in cui la soddisfazione del consumatore viene confermata attraverso nuove esperienze d'acquisto, si sviluppa la fiducia del cliente nei confronti di quella impresa (*customer loyalty*).
 - o **Customer loyalty**: definita da Costabile M. (2001) come “un comportamento composito, caratterizzato dalla scelta di riacquisto di un prodotto (di una marca o di un'insegna), e guidato dalla soddisfazione e fiducia cumulata nelle precedenti esperienze di acquisto e consumo, ma anche da elevate percezioni di valore monadico e diadico, che inducono alla collaborazione e alla lealtà nei confronti dell'impresa”⁶⁸.

⁶⁷ Cantone L., Risitano M. (2007). “Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese” in *VI International Congress “Marketing Trend”*, pp. 1- 25.

⁶⁸ Costabile M. (2001). *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*. Editore: McGraw-Hill, Milano. p. 174.

4.2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Il “CRM è una filosofia e strategia di *business* supportata da un sistema e da una tecnologia progettata per migliorare le interazioni umane in un ambiente aziendale”⁶⁹. Il CRM, quindi, è un approccio aziendale utile a conoscere ed influenzare il comportamento dei clienti attraverso relazioni di valore, con il fine di migliorare l’acquisizione di nuovi clienti, la fidelizzazione, la lealtà e la profittabilità dei clienti stessi.⁷⁰

Il *Customer Relationship Management* è un processo strategico, il quale è nato al fine di ridurre i costi per l’impresa e di incrementarne la redditività, attraverso la fidelizzazione dei consumatori.

Esso consente di raccogliere tutte le informazioni su un cliente, sia dall’interno che dall’esterno dell’organizzazione, con lo scopo di ottenere una visione completa dello stesso e di metterlo al centro dei processi aziendali e della pianificazione dell’offerta aziendale.

Il CRM si è sviluppato come un approccio basato sul mantenimento di relazioni positive con i consumatori, incrementando la *customer loyalty* ed espandendo il *customer lifetime value*⁷¹.

Parvatiyar A. e Jagdish N. Sheth (2001) definiscono il CRM: “*Customer Relationship Management is a comprehensive strategy and process of acquiring, retaining, and partnering with selective customers to create superior value for the company and the customer. It involves the integration of marketing, sales, customer service, and the supply-chain functions of the organization to achieve greater efficiencies and effectiveness in delivering customer value*”⁷², cioè “una strategia globale e un processo di acquisizione, mantenimento e partnership con clienti selezionati al fine di creare un valore superiore sia per l’azienda che per il consumatore. Esso comporta l’integrazione di marketing, vendite, *customer service* e le funzioni di *supply chain* (logistica e distribuzione) dell’organizzazione per ottenere maggiore efficienza ed efficacia nella fornitura del valore al cliente”.

Negli ultimi anni alcuni fattori hanno contribuito alla rapida evoluzione del CRM, ma tra questi una forte rilevanza è stata assunta dalla diffusione sempre più capillare e necessaria nelle aziende delle

⁶⁹ P. Greenberg (2009), *CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*, McGraw Hill, United States of America, p. 30.

⁷⁰ R. Swift (2001), *Accelerating Customer Relationships*, Prentice Hall PTR, United States of America, pp. 12-13.

⁷¹ Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). “Manage marketing by the customer equity test”. *Harvard Business Review*, 74(4), 136–144.

⁷² Parvatiyar A., Jagdish N. Sheth (2001). “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline”. In *Journal of Economic and Social Research* 3(2), pp. 5.

nuove tecnologie e strumenti di comunicazione; l'importanza di questo fattore è dovuta al fatto che ha permesso all'impresa di collegarsi direttamente al consumatore finale.

Alcune ricerche di CRM sottolineano l'importanza del *knowledge management*, del cambiamento culturale per sviluppare un'organizzazione *customer – oriented* e della facilità tecnologica. Essenzialmente, il CRM riguarda l'interazione con il consumatore e l'apprendimento dei bisogni e delle preferenze dello stesso, in modo da sviluppare prodotti e servizi mirati alle sue esigenze⁷³.

Per i professionisti, il CRM rappresenta un approccio aziendale per sviluppare una piena conoscenza del comportamento del consumatore e delle sue preferenze e per sviluppare programmi e strategie che incoraggiano il consumatore a migliorare continuamente il rapporto commerciale con la società.

Il tema chiave del CRM e del marketing relazionale è, quindi, la focalizzazione su *una relazione cooperativa e collaborativa* tra l'azienda e i suoi consumatori e/o altri attori del marketing.

Altro importante aspetto della CRM è **la selettività del cliente**. Infatti, come alcune ricerche hanno confermato, non tutti i consumatori portano ugualmente profitto ad un'azienda e, come tale, scopo dell'impresa diventa quello di identificare i programmi giusti ed i metodi che dovrebbero portare un maggior profitto sia all'impresa che al consumatore⁷⁴.

In letteratura esistono tre tipologie di CRM, le quali lavorano comunque in sinergia:

1. *CRM operativo*: è costituito da tutte quelle attività di *front-office* rivolte al contatto diretto con i clienti, che caratterizzano il marketing operativo (ad esempio, le applicazioni di automazione forza vendita o assistenza supporto clienti); si concentra sull'automazione dei processi di relazione con il cliente quali la vendita, il marketing, il *customer service*.
2. *CRM analitico*: comprende invece tutte le attività cosiddette di *back-office*, quali l'analisi dei dati generati dalle relazioni con i clienti; si focalizza, quindi, sull'utilizzo dei dati correlati al cliente a scopo strategico o tattico.
3. *CRM collaborativo*: rappresenta un approccio strategico che impiega molteplici strumenti di comunicazione per instaurare un rapporto diretto e personalizzato con ciascun cliente;⁷⁵ applica la tecnologia oltre i confini dell'azienda, al fine di creare valore per l'azienda stessa, i *partner* e il cliente.

⁷³ King F. S., Burgess T.F. (2008). "Understanding success and failure in customer relationship management", in *Industrial Marketing Management*, pp. 421 – 431.

⁷⁴ Parvatiyar A., Jagdish N. Sheth (2001). "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline". In *Journal of Economic and Social Research* 3(2), pp. 1-34.

⁷⁵ F. Buttle, *Customer relationship management – Tecniche e tecnologie*, Franco Angeli, Milano, pp. 13-14.

A prescindere da come viene definito il CRM e da come viene implementato nel contesto aziendale, la sua efficacia è stata dimostrata anche in diversi studi, come quello presentato da Ryals L. (2005) nel quale viene dimostrato che l'implementazione di attività di CRM genera maggiori profitti all'impresa, dal momento in cui i *managers* si focalizzano sulla massimizzazione del valore del cliente.⁷⁶

4.2.1. Principali modelli di CRM

Il CRM è un insieme di meccanismi organizzativi e tecnologici con lo scopo di permettere all'azienda di attutire l'instabilità del mercato attraverso una migliore conoscenza delle variabili ambientali e, nello specifico, per poter anticipare le esigenze dei clienti e rendere più stabile e programmabile l'attività di produzione.

Al fine di raggiungere i suddetti obiettivi, è necessario disegnare nuovi processi e realizzare sistemi basati su tecnologie innovative e tra loro integrate che consentono di supportare in modo coordinato l'interazione con il cliente, attraverso tutti i canali di comunicazione di cui dispone l'azienda⁷⁷.

I progetti di CRM durano alcuni anni e possono essere scomposti in più iniziative separate, ma tra loro coordinate, basate su un coerente disegno dei processi incentrati sui clienti, sui diversi canali e sulle diverse unità organizzative dell'azienda. Da un punto di vista tecnologico, il CRM richiede: di individuare gli archivi contenenti i dati relativi ai clienti (anagrafe, transazioni, prodotti posseduti, settore di attività etc.), di consolidarli ed integrarli con fonti informative esterne mediante la creazione di un nuovo "archivio centralizzato" che semplifica le attività di analisi, di disporre di *tool* di analisi sofisticati per individuare modelli e regole di comportamento dei clienti stessi, di distribuire i risultati delle analisi condotte all'interno dell'azienda e attraverso i diversi sistemi di interazione con gli utenti (canali fisici, promotori, canali virtuali, *call center*, sistemi di *direct marketing*, etc.) e, infine, di aggiornare gli "archivi centralizzati" rispetto agli esiti delle azioni intraprese o delle variazioni intervenute rispetto al cliente stesso.

⁷⁶ Ryals L. (2005). "Making Customer Relationship Management Work: The measurement and profitable management of Customer Relationships", in *Journal of Marketing*, volume 69 (ottobre 2005), pp. 252 – 261.

⁷⁷ Brown, S. 2000. *Customer Relationship Management: Linking People, Process, and Technology*. New York. John Wiley & Sons.

Il conseguimento degli obiettivi del CRM richiede quindi un approccio integrato che consenta di individuare e gestire il ciclo di vita del cliente e che consideri tutti i punti di interazione con l'azienda. È necessario pertanto coordinare le azioni volte a individuare o richiamare l'attenzione di un nuovo cliente o di uno esistente, relativamente ad un nuovo prodotto/servizio, a rafforzare le attività di negoziazione e di esecuzione della transazione e di tutti quei servizi di supporto volti al mantenimento della relazione⁷⁸.

Diversi autori hanno studiato i modelli di *Customer Relationship Management*, come Chaffey che nel 2003 ha presentato un modello di CRM costituito da tre *stage*, il quale mostra come possono essere gestite le relazioni con i clienti.

Questo modello mostra come i consumatori sono i primi acquirenti tramite una comunicazione chiara di una forte *value proposition*; essi sono trattenuti tramite un buon servizio e la relazione che si consolida tramite la fornitura di servizi personalizzati definisce chiaramente i segmenti di consumatori. Questo significa che il CRM utilizza l' ICT (*Information and Communication Technology*) per raccogliere dati, i quali possono poi essere analizzati per avere informazioni necessarie a creare interazioni maggiormente personalizzate con il consumatore⁷⁹.

Sauer (1993) ha sviluppato un modello di innovazione del sistema informativo in cui viene sottolineata l'importanza del contesto organizzativo; tale modello può essere utilizzato per strutturare la lista dei costrutti caratterizzanti il CRM, cioè:

- **Contesto:** capacità di gestione della conoscenza, volontà di condividere i dati, volontà di cambiare i processi, capacità tecnologica;
- **Sostenitori:** supporto del *top management*;
- **Organizzazione del progetto:** comunicazione della strategia di CRM, capacità di cambiamento culturale, capacità di cambiare il processo, capacità di integrazione dei sistemi.

Sulla base di questi costrutti descritti da Sauer (1993), è stato possibile individuare i fattori di successo del CRM:

1. Supporto del *top management*;
2. Comunicazione della strategia di CRM;
3. Capacità di gestire la conoscenza;

⁷⁸ McKenna, R. 1993. *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer*. New York. Addison Wesley.

⁷⁹ Swift, R. S. (2001). *Accelerating customer relationships using CRM and relationship technologies*. London: Prentice Hall.

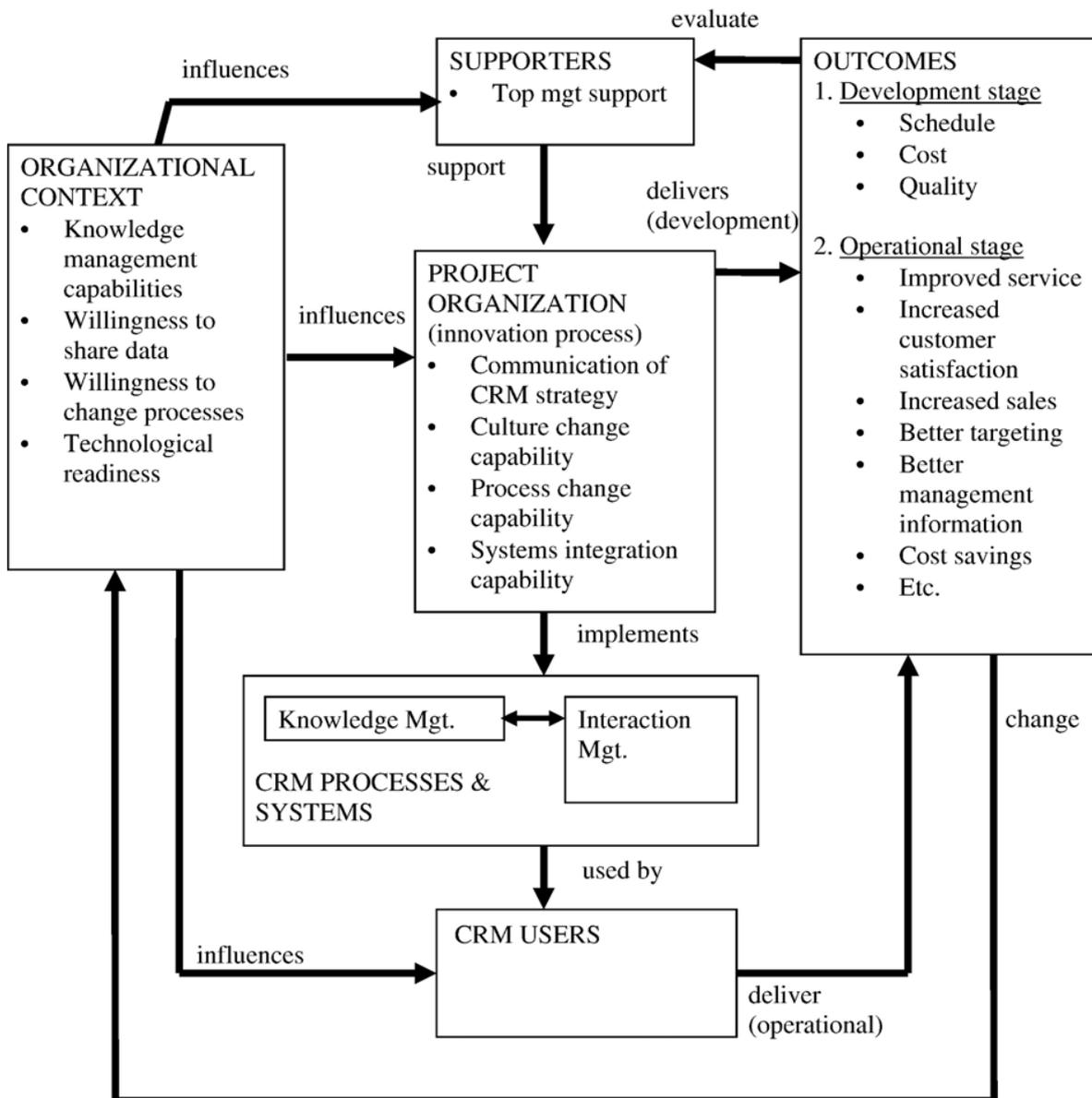
4. Volontà di condividere i dati;
5. Disponibilità a modificare i processi;
6. Preparazione tecnologica;
7. Cambiamento culturale – orientamento al cliente;
8. Capacità di cambiare il processo;
9. Capacità di integrazione del sistema⁸⁰.

La conseguenza dell'applicazione del modello suddetto è che i sostenitori, l'organizzazione del progetto e gli utenti del CRM sono influenzati dal contesto organizzativo in cui si opera.

La figura successiva mostra l'applicazione del modello di CRM:

⁸⁰ King F. S., Burgess T.F. (2008). "Understanding success and failure in customer relationship management", in *Industrial Marketing Management*, pp. 421 – 431.

Figura 15 - Modello di Sauer (1993)



Fonte: King F. S., Burgess T.F. (2008). "Understanding success and failure in customer relationship management", in *Industrial Marketing Management*, p 424

Lo schema mostra che il contesto organizzativo (comprendente i fattori: capacità di gestione della conoscenza, disponibilità di condividere i dati, disponibilità di cambiare i processi, preparazione tecnologica) influenza direttamente sia i sostenitori che l'organizzazione progettuale (innovazione di processo); quest'ultima è supportata dai sostenitori (*top management support*) e comprende alcuni fattori, quali: comunicazione della strategia di CRM, cambiamento culturale con orientamento al cliente, capacità di cambiare il processo e capacità di integrazione del sistema.

L'organizzazione del progetto implementa i sistemi e i processi di CRM (comprendenti il *Knowledge Management* e l'*Interaction Management*), utilizzati a loro volta dagli utenti di CRM, e genera delle conseguenze (come l'aumento della *customer satisfaction*, ad esempio) le quali generano, automaticamente, cambiamenti nel contesto organizzativo.

Un contesto organizzativo modificato da nuovi processi e nuovi sistemi influenza, a sua volta, tutto il resto.

Chen & Chen (2004) hanno descritto i *benefits* del CRM, dividendo gli stessi in *benefits* tangibili ed intangibili. I *benefits* tangibili sono i seguenti:

- Aumento dei ricavi e della redditività;
- Tempo di risposta più veloce;
- Riduzione dei costi interni;
- Produttività più alta dei dipendenti;
- Riduzione dei costi di marketing;
- Tassi di fidelizzazione del cliente più elevati;
- Investimenti di marketing con ritorni massimizzati.

Invece, i *benefits* intangibili risultano essere:

- Aumento della *customer satisfaction*;
- Passaparola positivo;
- Miglioramento del servizio clienti;
- Processi aziendali semplificati;
- Migliore segmentazione della clientela;
- Target mirato e profilazione dei consumatori;
- Migliore comprensione delle esigenze dei clienti⁸¹.

Tali *benefits*, all'interno di uno studio volto a verificare che l'implementazione di una strategia di CRM apporta benefici misurabili all'impresa, potrebbero rappresentare le variabili dipendenti utilizzate per confermare l'ipotesi iniziale.

⁸¹ Chen, Q., & Chen, H. -m. (2004). "Exploring the success factors of eCRM strategies in practice", in *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(4), 333–343.

4.2.2 Processo di formazione del CRM

Si riferisce alle decisioni relative all'inizio di attività relazionali per un'impresa rispetto a uno specifico gruppo di consumatori oppure a un consumatore individuale con cui l'azienda vorrebbe iniziare una relazione cooperativa e collaborativa.

Nel processo di formazione, ci sono tre importanti aree decisionali:

lo scopo di implementare il CRM (**gli obiettivi**); la selezione delle parti "in gioco" per appropriati programmi di CRM (**i consumatori partner**); la creazione di programmi per lo sviluppo della relazione con il consumatore (**gli schemi di attività relazionale**).

1. **Lo scopo e gli obiettivi operativi:** incrementare la produttività del marketing e accrescere il valore reciproco delle parti in gioco. Gli obiettivi possono essere definiti come: obiettivi finanziari, obiettivi di marketing, obiettivi strategici, obiettivi operativi, obiettivi organizzativi.
2. **Parti relazionali e partner:** la selezione del consumatore *partner* (o le parti con le quali intraprendere una relazione cooperativa e collaborativa) è uno stage importante del processo di formazione. I criteri per selezionare questi partner dipendono dagli obiettivi e dalle politiche aziendali.
3. **Programmi di CRM e strategie:** i programmi di CRM possono essere suddivisi in tre categorie: *continuity marketing*, *one – to – one marketing* e *partnering programs*. Scegliere l'uno piuttosto che l'altro dipende dal tipo di consumatore (consumatore finale, consumatore distributore, *BtoB consumers*).

In ogni caso, l'essenza dei programmi di CRM è la selettività del consumatore. La segmentazione del consumatore e la differenziazione dei programmi è necessaria per allocare costi e risorse⁸².

Processo necessario di marketing relazionale e di CRM è la comunicazione non solo con i consumatori partner, ma anche interna all'azienda.

Quest'ultimo risulta essere un punto essenziale su cui focalizzare l'attenzione, in quanto non può esistere comunicazione esterna chiara senza una ben definita comunicazione interna all'azienda.

Il valore delle relazioni create con i programmi di CRM è simile al concetto di *Brand equity*, infatti molti studiosi alludono al concetto di *Relationship equity*⁸³.

⁸² Parvatiyar A., Jagdish N. Sheth (2001). "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline". In *Journal of Economic and Social Research* 3(2), pp. 1-34.

Rust, Lemon e Zeithaml (2001) sostengono che la *Relationship Equity* comprenda gli elementi che collegano un consumatore ad un *brand* oppure ad un'azienda; se la *Relationship Equity* percepita è alta, i consumatori ritengono di essere trattati bene dall'azienda e trattati con particolare cura. Inoltre, i consumatori sentono una familiarità con il *brand*, con lo *store* e/o con l'azienda oppure con i dipendenti del negozio o dell'azienda stessa; loro si fidano della qualità dei prodotti e dell'accuratezza dei servizi.⁸⁴

Altro indice utilizzato dalle aziende per misurare la *performance* di CRM è la soddisfazione relazionale (simile alla *customer satisfaction*, ma considera entrambe le parti in gioco – azienda e cliente); misurando la ***relationship satisfaction***, si potrebbe stimare la propensione di una delle due parti nel continuare oppure interrompere il rapporto; tale propensione potrebbe essere misurata indirettamente anche attraverso la ***customer loyalty*** (fedeltà).

La *Relationship Satisfaction* è stata definita da Alhassan e Muhmin (2005) come uno stato affettivo positivo derivante da una valutazione di tutti gli aspetti di una relazione lavorativa di un'impresa con un'altra impresa⁸⁵ (nel nostro caso relazione impresa – cliente, in quanto *Business to Consumer*).

La fase della Lealtà (corrispondente alla *customer loyalty*) corrisponde a l'ultimo livello da raggiungere in una relazione di mercato/di scambio che un'impresa sviluppa con il suo consumatore, livello che dovrebbe essere raggiunto come punto ideale. Un cliente leale non è solo un cliente fedele all'impresa e ai suoi prodotti e/o servizi, bensì è un cliente legato all'impresa stessa anche da una convinzione di equità, la quale spinge la relazione verso la cooperazione e la collaborazione⁸⁶.

Infatti, qualsiasi relazione (sia essa di mercato, lavorativa, personale, etc.) basata sulla lealtà e sulla reciprocità ha maggiori di probabilità di essere duratura.

La *customer loyalty* è una variabile multidimensionale e per misurarla è opportuno considerare una serie di variabili, sia di tipo comportamentale (ripetizione dell'acquisto, ad esempio) che di tipo

⁸³ Bharadwaj, S. G. (1994) "The Value of Intangible Firm Assets: An Empirical Examination." In J. N. Sheth & A. Parvatiyar (Eds.), *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*. Atlanta, GA: Emory University Center for Relationship Marketing.

⁸⁴ Vogel V., Evanschitzky H., Ramaseshan B. (2008). "Customer Equity Drivers and Future Sales", in *Journal of Marketing*, Vol 72, pp. 98 – 108.

⁸⁵ Alhassan G., Muhmin A. (2005). "Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets", in *Journal of Business Research*, 58 (2005), pp. 619 – 628.

⁸⁶ Quintano M. (2006). *Consumer Behaviour. Comportamento d'acquisto e fedeltà del consumatore*. Napoli: Liguori Editore.

cognitivo (soddisfazione, percezione dell'equità, ad esempio). Essa può essere definita un costrutto cognitivo – comportamentale.

L'impresa può raggiungere un adeguato livello di fedeltà del suo cliente soltanto attraverso la cooperazione di tutte le aree aziendali che ha a sua disposizione.

Nel mercato odierno, infatti, una varietà di aziende si interfaccia con il proprio consumatore attraverso una serie di canali, che includono: vendite, *call center*, dipartimenti marketing, siti internet e *social media*, *store*, etc. Sebbene ognuna di queste unità operative potrebbe lavorare in maniera indipendente, risulta oggi necessario condividere le informazioni su ogni singolo cliente e sulle sue interazioni con l'azienda in tempo reale. Per portare un esempio pratico, se un cliente effettua un ordine online e subito dopo chiama il *call center* per verificare che il suo ordine sia andato a buon fine, si aspetta che il *call center* sia in possesso di tutte le informazioni necessarie.

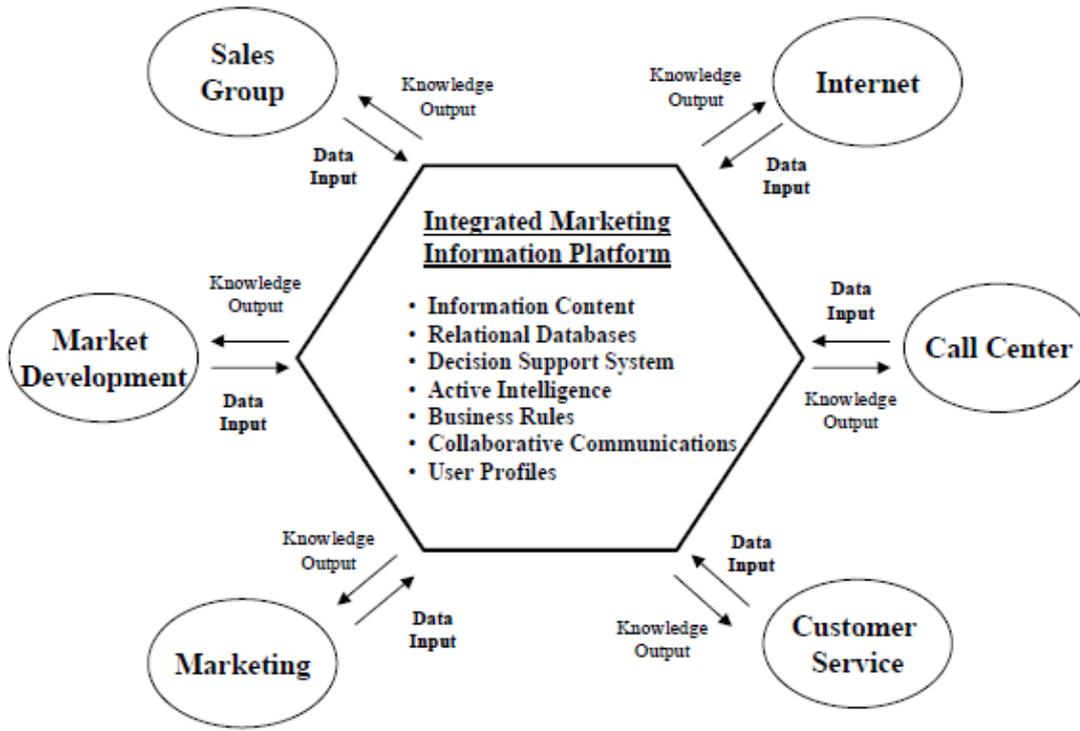
Quindi, una buona implementazione di CRM in azienda prevede un sistema che supporti la condivisione delle informazioni su ogni singolo cliente visibili tramite una comune interfaccia⁸⁷.

Una piattaforma ottima di CRM dovrebbe essere basata su processi e tecnologie interattivi, in cui tutte le aree aziendali possono condividere le loro informazioni riguardo un cliente e possono, al contempo, ricevere un output sulle azioni da intraprendere, come nello schema seguente:

⁸⁷ Parvatiyar A., Jagdish N. Sheth (2001). "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline". In *Journal of Economic and Social Research* 3(2), pp. 1-34.

Figura 16- Piattaforma di CRM

Figure 4: Data Model/ Information Platform for CRM



Fonte: Parvatiyar A. e Sheth J. N. (2001)

È importante considerare il processo di CRM nella sua totalità.

4.3. CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Abbot (1955) e Alderson (1957) si concentrano sulla nozione che “ciò che le persone realmente desiderano non sono i prodotti ma la soddisfazione di esperienze” (Abbot 1955, p. 40).

Schmitt, Brakus & Zarantonello (2015) suggeriscono che ogni scambio porta *customer experience* per il cliente; questa loro prospettiva considera il concetto di *customer experience* olistico, includendo le risposte cognitive, emotive, sociali, spirituali, sensoriali del consumatore a tutte le interazioni con l'azienda.

Meyer e Schwager (2007) hanno definito la *customer experience* come “*encompassing every aspect of a company's offering — the quality of customer care, of course, but also advertising, packaging, product and service features, ease of use, and reliability. It is the internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company*” (Meyer e Schwager 2007, p.2), ossia ‘comprendente ogni aspetto dell'offerta aziendale – la qualità del *customer care*, certo, ma anche la pubblicità, il *packaging*, caratteristiche del prodotto e del servizio, facilità d'uso, affidabilità. È la risposta interna e soggettiva dei consumatori ad ogni contatto diretto o indiretto con l'azienda’.

Inoltre, Schmitt (1999) ha identificato cinque tipologie di esperienze:

1. Sensoriale (sense)
2. Affettiva (feel)
3. Cognitiva (think)
4. Fisica (act)
5. Esperienze collegate all'identità sociale (relate).

De Keyser et al. (2015, p. 23) descrivono la *customer experience* come “*comprised of the cognitive, emotional, physical, sensorial, spiritual, and social elements that mark the customer's direct or indirect interaction with (an)other market actor(s)*”, cioè “costituita da elementi cognitivi, emotivi, fisici, sensoriali, spirituali e sociali che segnano l'interazione diretta o indiretta del consumatore con altri attori del mercato’.

La progettazione, l'applicazione e la gestione della *customer experience* può essere vista da prospettive diverse:

- Prospettiva dell'impresa, in cui quest'ultima progetta un'esperienza che il cliente può vivere;
- Prospettiva del cliente;

- Prospettiva di co - creazione, in cui la *customer experience* è considerata il culmine dell'interazione del consumatore con altri attori del mercato in un ecosistema più ampio, riconoscendo il ruolo del cliente in un ecosistema più ampio (Chandler and Lusch 2015; De Keyser et al. 2015; Prahalad and Ramaswamy 2003).

In ogni caso, l'esperienza di cui si parla in questa sede può riguardare anche un *Brand* (Brakus, Schmitt, and Zarantonello 2009) oppure la tecnologia (e.g., McCarthy and Wright 2004), e consiste in contatti individuali tra azienda e consumatore a differenti punti nell'esperienza, chiamati punti di contatto; l'esperienza è costruita attraverso la raccolta di questi punti di contatto nelle diverse fasi del processo di decisione del cliente o processo d'acquisto (Pucinelli et al. 2009; Verhoef et al. 2009).

È possibile quindi concludere che la *customer experience* è un costrutto multidimensionale che si focalizza su le risposte cognitive, emotive, comportamentali, sensoriali e sociali del consumatore all'offerta dell'impresa durante l'intero viaggio di acquisto del cliente (Lemon & Verhoef, 2016).

Il *Customer experience management* (CEM) differisce dal *Customer relationship management* (CRM), in quanto si focalizza sull'esperienza del cliente piuttosto che sulla storia dei suoi modelli d'acquisto (Cantone, Risitano, 2011).

La *customer experience* interviene nel momento in cui consumatore e *brand* (oppure impresa) iniziano una interazione (Cantone, Risitano, 2011).

Schmitt (2003, p. 17) definisce il *Customer experience management* come 'l'intero processo di gestione strategica della *customer experience* con un prodotto oppure un'azienda'. Secondo la prospettiva di Schmitt (2003), il processo di *Customer experience management* consiste in cinque steps:

1. Analisi del mondo esperienziale del consumatore;
2. Costruzione della piattaforma esperienziale;
3. Progettare la *brand experience*;
4. Strutturare la *customer experience*;
5. Attrarre in continue innovazioni.

Progettare, implementare e gestire un programma di *Customer experience management* è utile per l'impresa al fine di massimizzare due obiettivi: 1. Creare valore per il consumatore, definendo un'esperienza unica rispetto ai concorrenti; 2. Fornire entrate, profitti all'azienda (Cantone, Risitano, 2011).

Al fine di implementare un programma di *Customer experience management*, è opportuno prendere in considerazione quelli che Schmitt (1999) denomina i “moduli” che i *managers* possono utilizzare per creare differenti tipologie di *customer experience* (Schmitt, 1999).

Il termine “modulo” è stato mutuato dalle scienze cognitive che lo utilizzano per circoscrivere i domini della mente e del comportamento; i moduli possiedono differenti strutture e processi. Tali moduli, per essere gestiti nel marketing esperienziale, devono essere i seguenti:

1. Esperienze sensoriali (*SENSE*);
2. Esperienze affettive (*FEEL*);
3. Esperienze cognitive creative (*THINK*);
4. Esperienze fisiche, comportamenti e stili di vita (*ACT*);
5. Esperienze legate all’identità sociale, che risultano dalla relazione ad un gruppo di riferimento oppure ad una cultura (*RELATE*).

Analizzando ognuno dei precedenti moduli nel dettaglio:

1. *SENSE*: questo modulo implica il coinvolgimento dei cinque sensi, al fine di dar vita ad un’esperienza sensoriale; nel marketing, è utile per differenziare un’azienda e/o un prodotto e per aggiungere valore ai prodotti. Un concetto chiave alla base di questo modulo è “consistenza cognitiva/varietà sensoriale”, vale a dire che deve essere scelto un concetto di fondo da declinare in un modo sempre fresco e nuovo (esempio: le campagne create per Absolut vodka);
2. *FEEL*: questo modulo fa leva sui sentimenti interiori dei consumatori e sulle loro emozioni, con lo scopo di creare esperienze affettive che vanno dal semplice umore positivo collegato al prodotto/*brand* a forti emozioni di gioia e orgoglio. Comprendere cosa è necessario per innescare il modulo *feel* è un lavoro ancora in corso d’opera, in quanto è opportuno capire quali stimoli possono innescare certe emozioni nel consumatore così bene da far sì che quest’ultimo entri in empatia con il prodotto/*brand*.
3. *THINK*: questo modulo fa riferimento all’intelletto con lo scopo di creare esperienze cognitive e di *problem – solving* che inneschino la creatività del consumatore.
4. *ACT*: il modulo *act* tende ad arricchire la vita del consumatore agendo sugli stili di vita, offrendo alternative nel modo di fare le cose, prospettando nuove interazioni. Un classico esempio di *act* marketing è lo slogan della Nike – “*Just do it*”.
5. *RELATE*: questo modulo include gli altri quattro precedenti e il consumatore non è più considerato solo nella sua individualità, bensì è osservato nel contesto di riferimento. Il marketing collegato al modulo *RELATE* fa leva sul desiderio dell’individuo di auto – miglioramento (implementare il Sé ideale collegato al proprio Sé reale), sul bisogno di

essere percepiti positivamente dagli altri; un esempio molto significativo è il *brand* Harley - Davidson (Schmitt, 1999).

Questi moduli descritti, che Schmitt (1999) chiama *SEMS*, sono connessi e interagiscono e la strategia vincente in un programma di *Customer experience management* consiste nella capacità di includerli tutti.

4.4. CONSUMER – BRAND RELATIONSHIP: INTRODUZIONE

La metafora delle relazioni umane ha per molto tempo ispirato le ricerche di marketing relazionale e, più di recente, le ricerche di *consumer – brand relationship*, un concetto che suggerisce l'esistenza di relazioni tra il consumatore e il *brand* (Faconnier and Turner 1998).

La costruzione di una relazione tra consumatore e *brand* può assolvere differenti funzioni nella vita di un individuo, come fungere da importante veicolo di presentazione di Sé agli altri (Aaker 1999; Swaminathan et al. 2007).

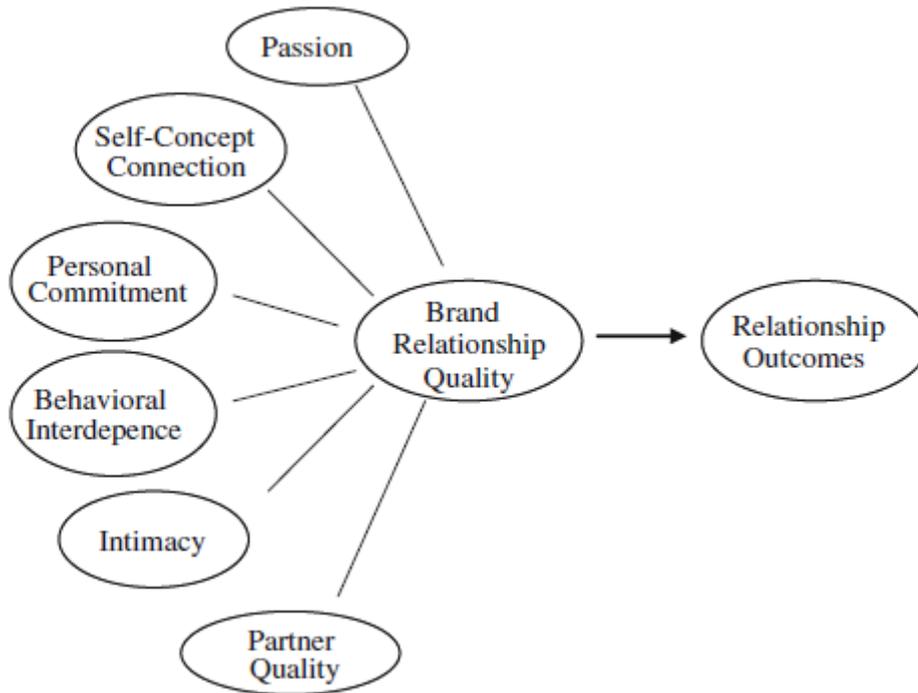
In questa sede saranno descritti due modelli di *consumer – brand relationship*, rispettivamente il *BRQ model (brand relationship quality)* e l'*RI model (relationship investment)*.

Il primo modello, riportato nella figura sottostante (Figura 17), contiene diverse dimensioni che influenzano la stabilità e la durata della relazione. Il costrutto *BRQ* rappresenta la forza e la profondità delle relazioni consumatore – *brand* e contiene sei differenti dimensioni:

1. Amore/passione;
2. Connessione al concetto di Sé;
3. Impegno personale;
4. Interdipendenza comportamentale;
5. Intimità;
6. Qualità del *brand partner* (Breivik, Thorbjornsen, 2008).

Figura 17: BRQ MODEL

BRQ Model



Fonte: Breivik, Thorbjornsen, 2008.

Come raffigurato nel modello, le sei dimensioni descritte in precedenza influenzano la qualità della relazione con il *brand* e ciò porta determinati esiti nella relazione.

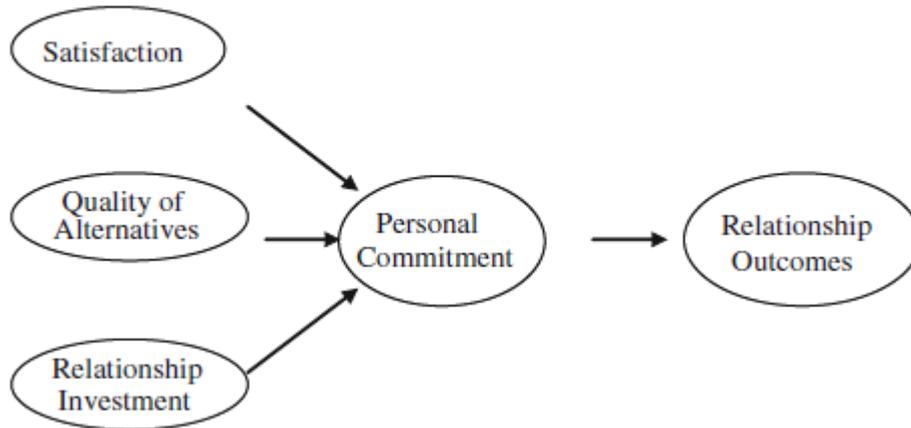
Il modello *RI* (*relationship investment*), invece, è un'estensione del modello di interdipendenza proposto da Kelley e Thibaut (1978). Quest'ultimo modello propone due fonti di dipendenza: la soddisfazione con l'attuale partner della relazione e la qualità delle alternative. Nel modello di interdipendenza viene stabilito che la soddisfazione influenza positivamente la stabilità della relazione, mentre la qualità delle alternative influenza negativamente la qualità della relazione stessa⁸⁸.

Il modello *RI*, raffigurato di seguito, estende il Modello di interdipendenza suddetto, una ulteriore fonte di dipendenza – l'investimento relazionale – e l'impegno personale come costrutto mediatore.

⁸⁸ Breivik E., Thorbjornsen H. (2008). "Consumer brand relationships: an investigation of two alternative model", in *J. Of Academy of Marketing Science*, 2008, pp. 443 – 472.

Figura 18: RI MODEL

RI Model



Fonte: Breivik, Thorbjornsen, 2008.

Il modello rappresentato in Figura 18 contiene quattro costrutti base di dipendenza (soddisfazione, qualità delle alternative, investimento relazionale, impegno), di cui il *commitment* è il costrutto mediatore; si intende per *commitment* l'intento di persistere in una relazione⁸⁹.

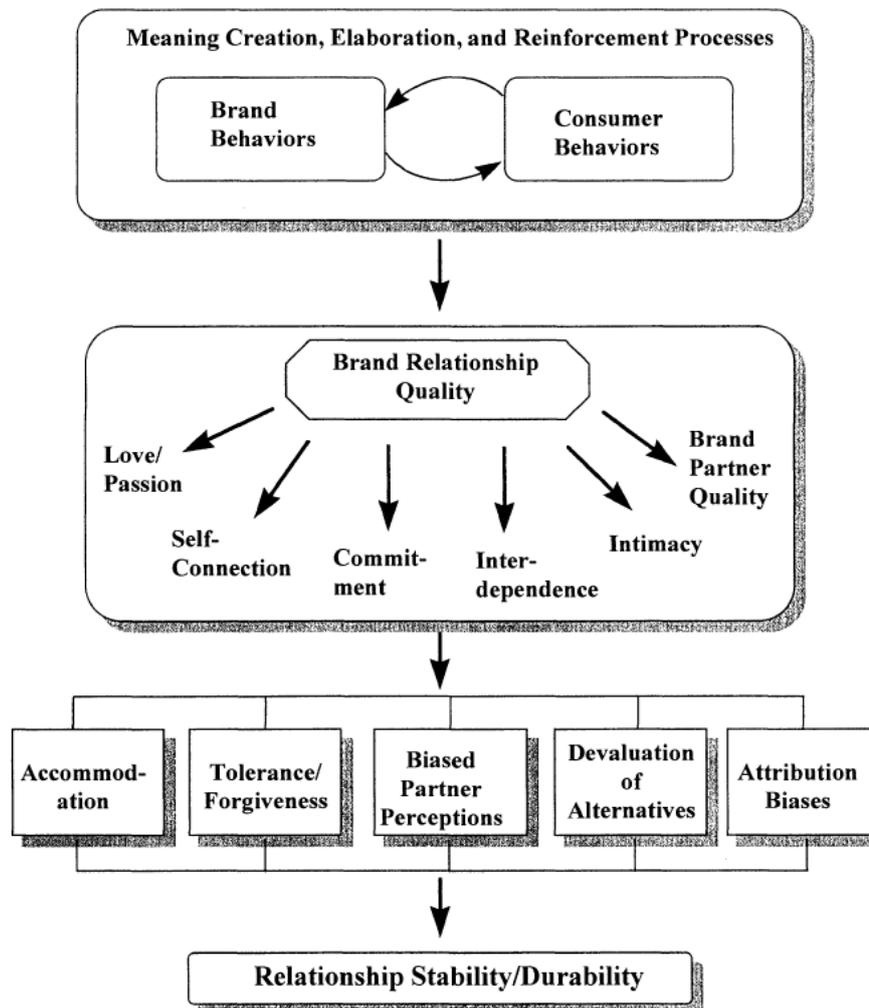
In uno studio effettuato da Susan Fournier nel 2010 è stato utilizzato il *BRQ model* al fine di offrire anche spunti per altri concetti rilevanti in letteratura, come quelli di *brand loyalty* e *brand personality*.

In particolare, nello studio effettuato nel 2010 dall'autrice Fournier, è stato applicato il modello *BRQ esteso*, come visibile nella seguente figura:

⁸⁹ Ibidem

Figura 19: Modello di *Brand Relationship Quality* ed effetti sulla stabilità della Relazione

A PRELIMINARY MODEL OF BRAND RELATIONSHIP QUALITY AND ITS EFFECTS ON RELATIONSHIP STABILITY



Fonte: Fournier S., 2010.

In questo modello:

1. Il processo inizia con la creazione di significati e con i processi di elaborazione e rinforzo;
2. Avviene un interscambio tra brand e consumatore e ciò dà origine ad una relazione caratterizzata dai costrutti descritti nel modello BRQ;
3. Nella *brand relationship quality* possono interferire i seguenti costrutti: essere accomodante, tolleranza e perdono, percezioni parziali del partner, svalutazione delle alternative, attribuzione di errori.
4. Ciò va ad interferire con la stabilità e la durata della relazione⁹⁰.

⁹⁰ Fournier S. (2010). "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", in *The Journal of Consumer Research*, Vol. 24 No.4, pp. 343 – 373.

Le relazioni *consumatore – brand*, quindi, rispettano tutti i canoni delle relazioni tra persone ed è per questa ragione che un brand dovrà possedere tutto ciò che possiede una persona, come ad esempio la personalità.

4.4.1 Consumer Behaviour: la teoria del comportamento pianificato

L'analisi del comportamento del consumatore si pone come momento conoscitivo essenziale per la gestione del rapporto domanda – offerta⁹¹. Per tale ragione, la ricerca di marketing si basa da diversi anni sull'analisi del comportamento del consumatore, al fine di comprenderlo per prevedere le azioni marketing da intraprendere per soddisfarlo.

Ricercatori diversi hanno concentrato la loro attenzione su aspetti diversi del *consumer behaviour*: alcuni, ad esempio, si sono soffermati sulla distinzione tra preferenze esplicite ed implicite del consumatore e su come queste preferenze contribuiscono ad influenzare la scelta di consumo; altri, invece, hanno studiato prevalentemente l'impatto che hanno gli aspetti affettivi o cognitivi sulla scelta d'acquisto del consumatore; infine, diversi ricercatori hanno concentrato i loro studi sui modelli che esprimono la relazione atteggiamento – comportamento, il più importante dei quali è la *Teoria del comportamento pianificato di Ajzen* (1985) e sue revisioni successive.

La teoria appena citata risulta una delle più influenti teorie di psicologia sociale utili a predire il comportamento umano. L'assunto di base di questa teoria prevede che le decisioni comportamentali (le decisioni che sottendono un dato comportamento) non sono fatte spontaneamente, bensì sono il risultato di un processo ragionato in cui il comportamento è influenzato, sebbene indirettamente, da atteggiamenti, norme e percezione di controllo sul comportamento. La teoria sostiene che l'atteggiamento (inteso come la valutazione del comportamento da mettere in atto), le norme soggettive (le quali rispondono alla domanda: se metto in atto un dato comportamento, come verrà accolto dagli altri? Cosa penseranno gli altri) e il controllo comportamentale percepito (ossia il controllo che la persona percepisce di avere riguardo la performance del comportamento da attuare) influenzano il comportamento agendo sull'Intenzione comportamentale. Quindi, l'intenzione

⁹¹ Quintano M. (2006). *Consumer Behaviour. Comportamento d'acquisto e fedeltà del consumatore*. Napoli: Liguori editore.

comportamentale è la determinante prossima del comportamento, però il controllo comportamentale percepito può agire direttamente (o indirettamente) sul comportamento stesso. _Gli psicologi del marketing hanno compreso che questa teoria funge da quadro molto utile non solo per comprendere il comportamento del consumatore, ma anche per influenzarlo⁹².

I ricercatori contemporanei hanno posto l'attenzione sull'aspetto normativo della teoria del comportamento pianificato. Cialdini (1991) sostiene che la definizione comune di *norme* riflette cosa gli *altri significativi* pensano che la persona dovrebbe fare e fanno invece loro (gli altri significativi sono tutti coloro che contano per la persona di cui si sta parlando). Le *norme ingiuntive* riguardano le percezioni di cosa *gli altri significativi* pensano che la persona in questione dovrebbe fare (le norme soggettive appartengono a questa categoria); le *norme descrittive*, invece, riflettono la percezione di coloro che eseguono il comportamento in questione. Le norme descrittive descrivono cosa è tipico o normale.

Oltre all'utilità di distinguere norme ingiuntive e soggettive, sono di seguito esaminati due variabili aggiunte alla Teoria del comportamento pianificato: la *Self identity* e il comportamento passato.

La prima, in particolare, può essere definita come la parte saliente del Sé di una persona che è collegata ad un particolare comportamento e riflette le etichette che le persone usano per descrivere se stesse. Il concetto di *Self identity* è stato incluso in molte ricerche di *consumer behaviour* in quanto è una determinante importante nelle intenzioni comportamentali del consumatore.

Infatti, seguendo questo filone di studi, lo studio presentato in questa tesi si basa sul concetto di *Self identity* e sul ruolo fondamentale della relazione che si instaura tra Sé del soggetto e personalità di marca; la relazione menzionata influenzerà la fedeltà del cliente a quella marca e non ad altre marche.

⁹² Smith R.J., Terry J.D., Manstead R.S.A., Louis R.W., Wolfs J. K.D. (2008). "The Attitude–Behavior Relationship in Consumer Conduct: The Role of Norms, Past Behavior, and Self-Identity", in *Journal of Social Psychology*, 148 (3), pp. 311 -333.

4.4.2 *Brand Relationship* e *Brand Loyalty*

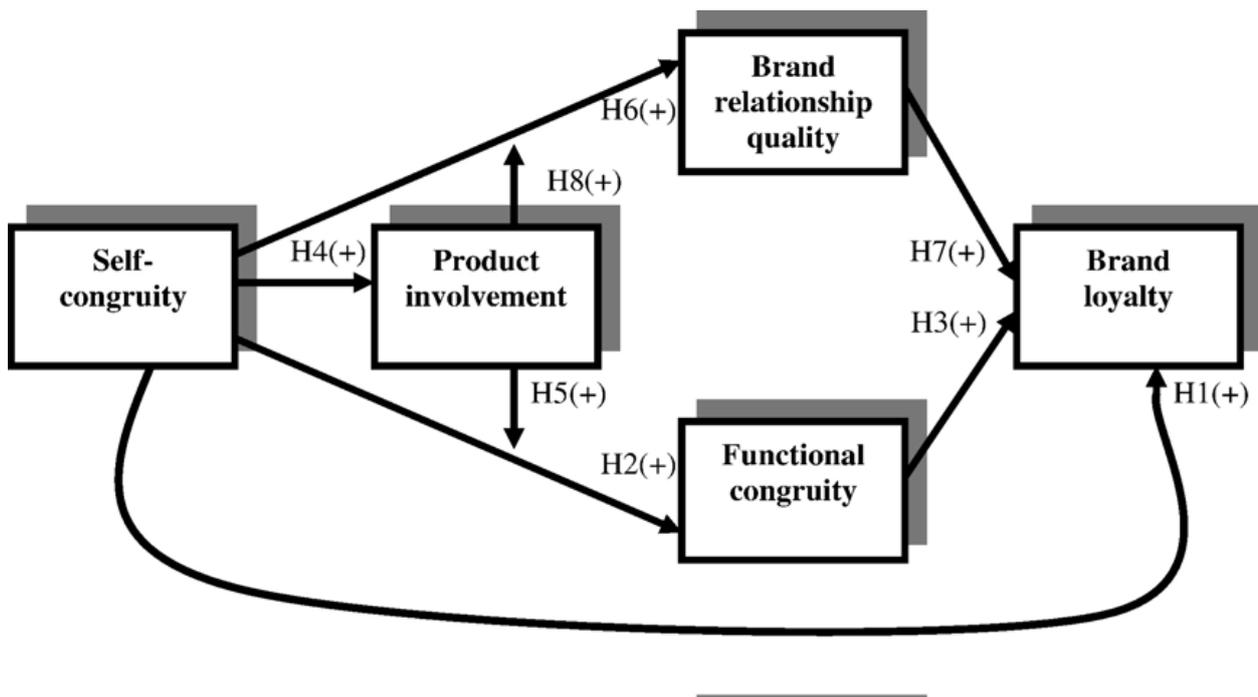
Il costrutto di *Brand Relationship*, inteso come la relazione che un consumatore instaura con un certo *brand*, è stato misurato in questo studio utilizzando quattro dimensioni, rilevate dallo studio di Kressmann, Sirgy, Herrmann, Huber F., Huber S., Lee (2006):

1. Interdipendenza:
 - Se il brand Inlight fosse una persona ... giocherebbe un ruolo importante nella mia vita;
2. Qualità del partner:
 - Si comporterebbe bene con me
 - Potrei contare su di lei/lui
 - Mi farebbe lavorare bene;
3. Intimità:
 - Conosco molto di lui/lei
 - Saremmo amici stretti
4. Amore/passione:
 - Esprimerei profondi e forti sentimenti verso di lei/lui
 - Lo/la capirei e comprenderei i suoi pensieri
 - Vorrei che lui/lei mi tenesse compagnia quando mi sento sola/o.

Il modello utilizzato nello studio di questa tesi è stato coniato dagli autori Kressmann, Sirgy, Herrmann, Huber F., Huber S., Lee (2006), il quale supporta l'ipotesi che la *Self Congruity* influisce sulla *Brand Loyalty* attraverso tre costrutti, tra cui la *Brand Relationship Quality* (qualità della relazione che il consumatore instaura con il *brand*).

È possibile leggere quanto spiegato nella figura sottostante:

Figura 20: Modello *Self Congruity* – *Brand Relationship quality* – *Brand loyalty*



Fonte: Kressmann, Sirgy, Herrmann, Huber F., Huber S., Lee (2006)

La *Brand loyalty*, infine, può essere definita come costrutto multidimensionale e, in particolare, come: “un impegno profondo nel riacquistare o nel preferire nuovamente in futuro un determinato prodotto/servizio, provocando così acquisti ripetuti dello stesso *brand* o di *brand* identici, nonostante le influenze situazionali o gli sforzi che il marketing fa nel voler modificare quel comportamento d’acquisto”.⁹³

La letteratura riporta due gruppi di misure relative alla *Brand loyalty*, quelle attitudinali e quelle orientate al comportamento, come l’intenzione di riacquisto o il passaparola⁹⁴.

In questa sede, al fine di misurare la *brand loyalty*, sono stati utilizzati due *items* che misurano l’intenzione di riacquisto.

⁹³ Traduzione italiana di Amoako K.G., Dzogbenuku K.R., Doe K.J (2016). “How Service Experience Leads to Brand Loyalty: Perspective from the Telecom Sector in Ghana”, in *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. XIII, p. 39.

⁹⁴ Kressmann, Sirgy, Herrmann, Huber F., Huber S., Lee (2006). “Direct and indirect effects of self image congruence on brand loyalty”, in *Journal of Business Research*, 955–964.

4.4.3 *Brand Knowledge e Brand Engagement*

La *Brand Knowledge* fa riferimento alla conoscenza che un consumatore ha del *brand* che sta acquistando⁹⁵. Al fine di rappresentare la *brand knowledge*, gli studiosi hanno utilizzato lo stesso modello che gli psicologi cognitivi utilizzano per la memoria associativa; nello specifico, gli psicologi cognitivi hanno fornito prove sostanziali del fatto che la memoria è organizzata in reti associative, in cui i concetti sono rappresentati come nodi e le connessioni tra i concetti sono rappresentati come collegamenti⁹⁶. Secondo la “teoria della diffusione dell’attivazione”⁹⁷, nel momento in cui un individuo pensa ad un concetto viene attivato immediatamente il nodo di quel concetto e questa attivazione si diffonde ai nodi adiacenti. Secondo la teoria cognitiva i *brands*, gli attributi e le associazioni tra loro, sono semplicemente esempi di reti associative.

La *Brand engagement*, invece, è stata definita come la differenze individuale nel coinvolgimento con un *Brand*, nello specifico come “tendenza dei consumatori di includere *brands* importanti come parte del proprio concetto di Sé”⁹⁸.

In altre parole, *brand engagement* è la misura generale del livello di impegno e coinvolgimento con un *brand* che i consumatori ritengono importante per loro.

Nel questionario somministrato ai consumatori del *brand Inlight* la *brand engagement* è stata misurata attraverso la somministrazione di quattro *items* che nello studio di Kressmann, Sirgy, Herrmann, Huber F., Huber S., Lee (2006) sono stati utilizzati per misurare il coinvolgimento con il prodotto. Gli *items* sono stati rivisitati, in quanto riferiti al *brand* e non al prodotto, e sono i seguenti:

- Utilizzo
- Coinvolgimento

⁹⁵ Heckler E.S., Keller L.K., Houston J.M., Avery J. (2014). “Building brand knowledge structures: Elaboration and interference effects on the processing of sequentially advertised brand benefit claims”, in *Journal of Marketing Communications*, Vol. 20, pp. 176 – 196.

⁹⁶ Anderson and Bower, 1973; Collins and Loftus, 1975; Meyer and Schvaneveldt, 1976; Anderson, 1983.

⁹⁷ Collins and Loftus, 1975.

⁹⁸ Traduzione italiana di Kim T. e Kim O. (2016). “Self- and Social Motivation to Interact with a Brand on Facebook: The Moderating Roles of Self-Expression and Brand Engagement in a Student Sample”, in *CYBERPSYCHOLOGY, BEHAVIOR, AND SOCIAL NETWORKING*, pag. 329.

- Esperienza
- Interesse.

4.4.4 Self Congruity e Brand Personality

Da una *review* della letteratura si evince che, mentre inizialmente negli studi di marketing si parlava dell'applicazione del concetto di *Self concept* e delle sue componenti al *consumer behaviour*, negli studi più recenti si parla di Personalità del consumatore e di Identità, quindi di un concetto più ampio rispetto al soffermarsi sul Sé reale piuttosto che sul Sé ideale o sociale di un soggetto.

Nel modello dello studio presentato in questa tesi, infatti, il concetto da cui si parte è quello di *Consumer Identity Congruence*, cioè l'incontro cognitivo tra identità del consumatore e *brand personality*.

In particolare, l'intenzione dello studio è quella di dimostrare che la *Consumer Identity Congruence* influenza la relazione tra il consumatore e il *brand* (*brand relationship quality*), che a sua volta influenza la *brand loyalty* (fedeltà al brand).

Il *Self concept* è stato scoperto per la prima volta da Sirgy (1982) ed è stato introdotto nelle ricerche sul *consumer behaviour* per spiegare le preferenze del consumatore per determinati prodotti e/o *brands*, le sue intenzioni d'acquisto, oppure utilizzato in termini di congruenza tra il prodotto e/o *brand* con il *self concept* del consumatore che sceglie⁹⁹ (come nel caso di questa tesi).

⁹⁹ Malhotra K. N. (1988). Self concept and product choice: an integrated perspective, in *Journal of Economic Psychology*, pp- 1 – 28.

Il costrutto del *Self concept* può essere definito come “la totalità dei pensieri e dei sentimenti degli individui che vedono se stessi come soggetti o come oggetti”¹⁰⁰; esso è un costrutto multidimensionale, infatti è formato da tre componenti:

1. *Ideal Self* (Sé ideale), ossia come la persona vorrebbe essere;
2. *Actual Self* (Sé reale), cioè come la persona realmente è;
3. *Social Self* (Sé sociale), ossia come la persona pensa che gli altri la vedano¹⁰¹.

Nel presente lavoro di ricerca non è stata presa in considerazione una componente del *Self concept* piuttosto che un'altra, bensì è stata considerata l'Identità del soggetto che acquista.

È necessaria una distinzione molto importante tra il concetto di Identità e il concetto di Sé. L'Identità fa riferimento “al comprendere caratteristiche sia sociali che personali di un individuo rispetto a come questo individuo è conosciuto da se stesso e dagli altri”¹⁰²; il Sé, invece, riguarda soltanto le caratteristiche personali dell'individuo stesso. L'identità è una interfaccia tra l'individuo e la società e, considerato che anche i beni e/o servizi di consumo fungono da interfaccia tra individuo e società, il consumo è inteso, da autori come McCracken (1986), come parte della costituzione delle identità culturali degli individui.

Nell'anno 1982 l'autore Sirgy ha sottolineato le corrispondenze tra i significati simbolici attribuiti ad un *brand* (come le caratteristiche di personalità a questo associate) e i significati simbolici che un consumatore attribuisce a se stesso; questo significa che, se un *brand* si posiziona sul mercato, ad esempio, come “distributore di prodotti allegri ed innovativi” e il consumatore vede se stesso (o vorrebbe dare questa immagine di Sé agli altri e nella società in cui vive) come persona allegra ed innovativa, quel consumatore sarà propenso a scegliere quello specifico *brand* rispetto ai brands concorrenti.

Nel dettaglio, l'*Image congruity theory* afferma che i consumatori acquistano prodotti che ritraggono immagini le quali rappresentano come questi consumatori vorrebbero apparire a se stessi e agli altri; questa teoria fa riferimento ad una corrispondenza tra l'immagine reale che il consumatore ha di sé e l'immagine del *brand* a cui il prodotto appartiene, attribuendo a questa corrispondenza il nome di

¹⁰⁰ Ibidem, pag. 7

¹⁰¹ Malhotra K. N. (1988).

¹⁰² Trad. italiana di Hogg K.M., Michell N.C.P. (1996). Identity, Self and Consumption: A Conceptual Framework, in *Journal of Marketing Management*, 12, pag. 630.

Self congruity.¹⁰³ Invece, la corrispondenza tra immagine ideale che il consumatore ha di sé e immagine del *brand* a cui il prodotto appartiene prende il nome di *Ideal congruity*. La *Self congruity* e l'*Ideal congruity* sono utilizzate negli studi per predire preferenze, intenzioni e motivazioni d'acquisto dei consumatori.¹⁰⁴

Il *framework* dello studio presentato in questa sede, infatti, si basa principalmente sulla *Image congruity theory*.

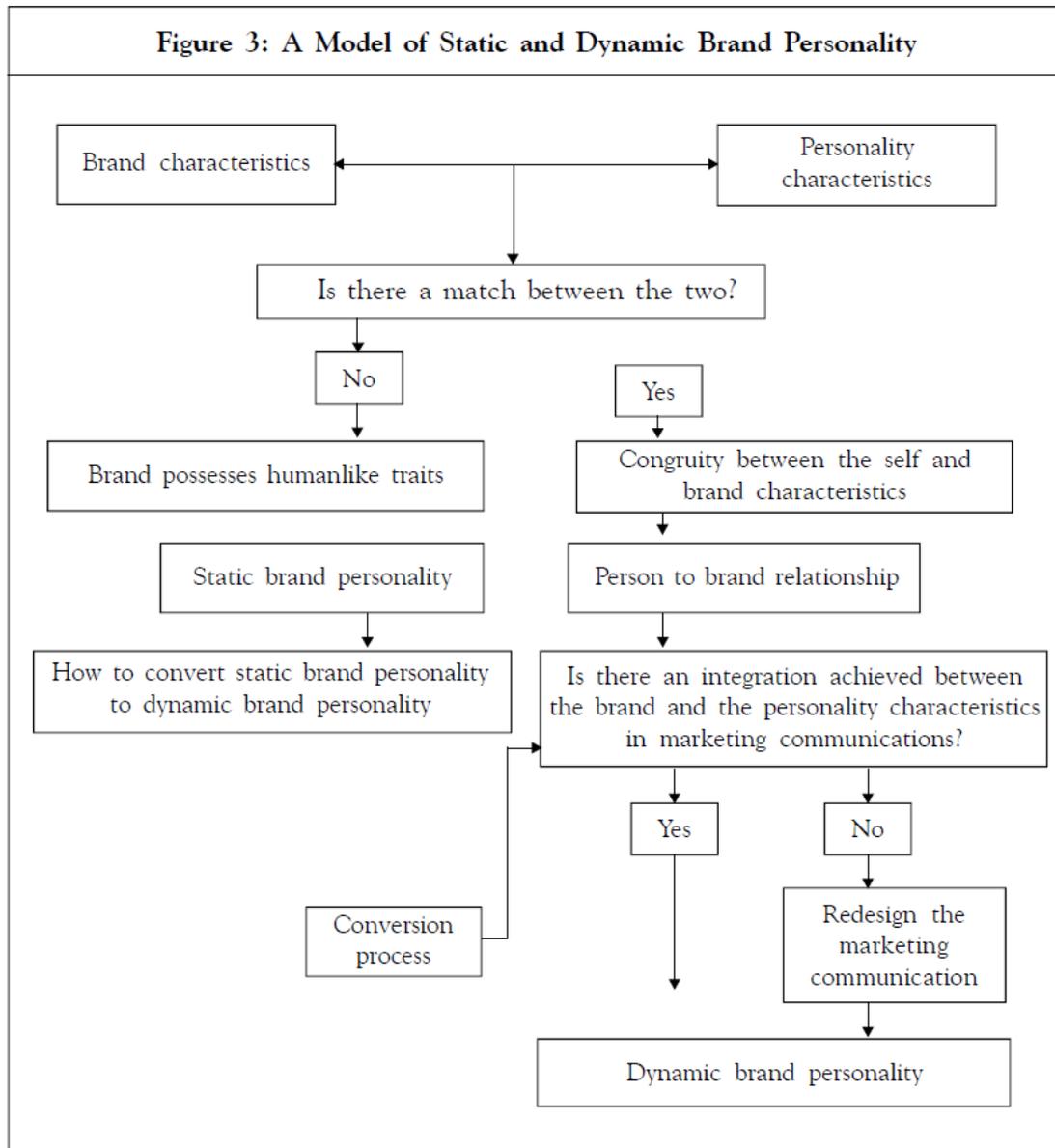
In particolare, nello studio presentato si parte dal presupposto che deve essere prevista nelle strategie di marketing di un *Brand* una congruità tra il Sé di un consumatore e le caratteristiche di personalità attribuite al *Brand* che lui/lei sceglie.

Quanto detto è rappresentato anche nella figura sottostante:

¹⁰³ Sirgy, 1985.

¹⁰⁴ Nolan P. K., Harold M.C. (2010). "Fit with what? The influence of multiple self-concept images on organizational attraction", in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 645–662.

Figura 21: Modello di *Brand Personality* statica e dinamica

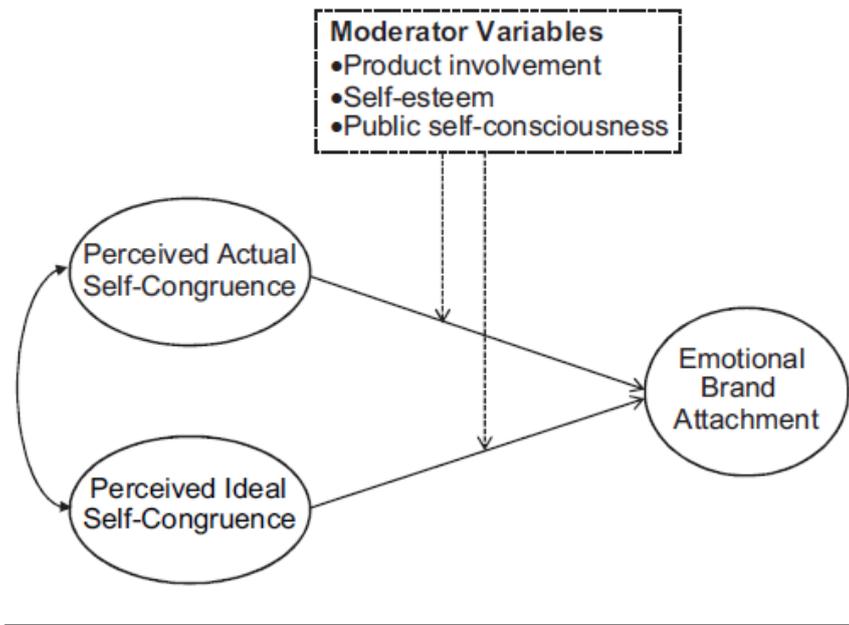


Fonte: Mathews, 2015

Partendo dal presupposto che esistono dei collegamenti tra l'immagine di Sé di una persona e i *brands* che questa sceglie di acquistare e di utilizzare (Branaghan, Hildebrand, 2011), il *Brand* deve esprimere l'identità del soggetto che lo acquista (Bhattacharjee, Berger, Menon, 2014). La congruità *self – brand* influenza l'attaccamento di un consumatore ad un *brand* (*brand attachment*). Quanto detto è rappresentato nello schema sottostante:

Figura 22: Collegamento tra *Self – Congruence* e *Brand Attachment*

FIGURE 1
Proposed Framework Linking
Self-Congruence to Emotional Brand Attachment

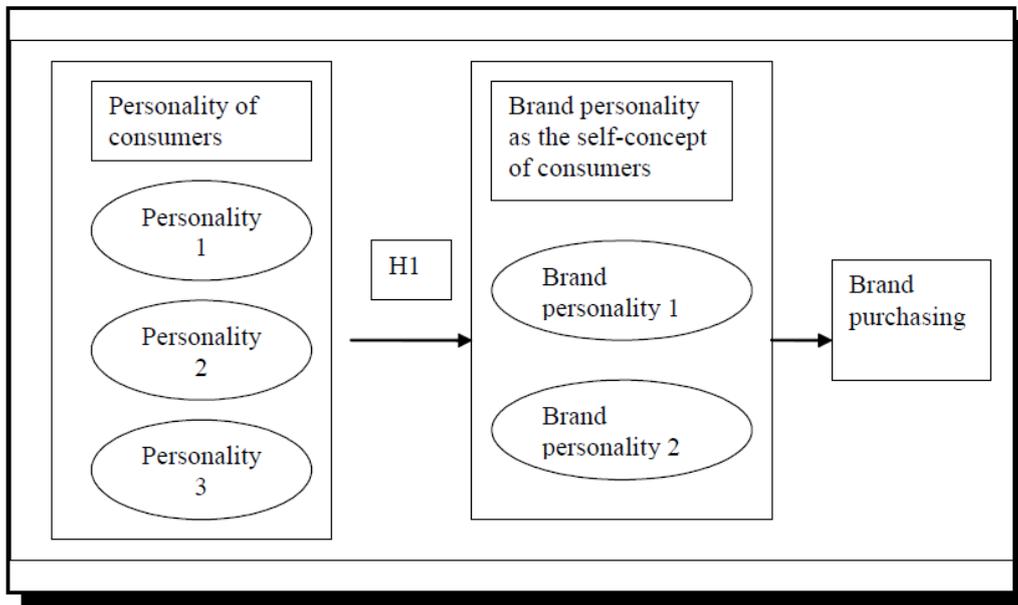


Fonte: Lucia Malär, Harley Krohmer, Wayne D. Hoyer, & Bettina Nyffenegger, 2011

La connessione Personalità del consumatore – *Brand personality* influenza l’acquisto; quanto affermato è stato dimostrato anche da autori come Wan Lee (2009), del cui studio viene riportato di seguito il *framework*:

Figura 23: Research Framework

Figure 1: Research Framework



Fonte: Wan Lee, 2009

La *Brand Personality* è stata definita da Aaker (1997) come “a set of human personality characteristics associated with a brand”¹⁰⁵, ossia “una serie di caratteristiche di personalità umana associate ad un *brand*”.

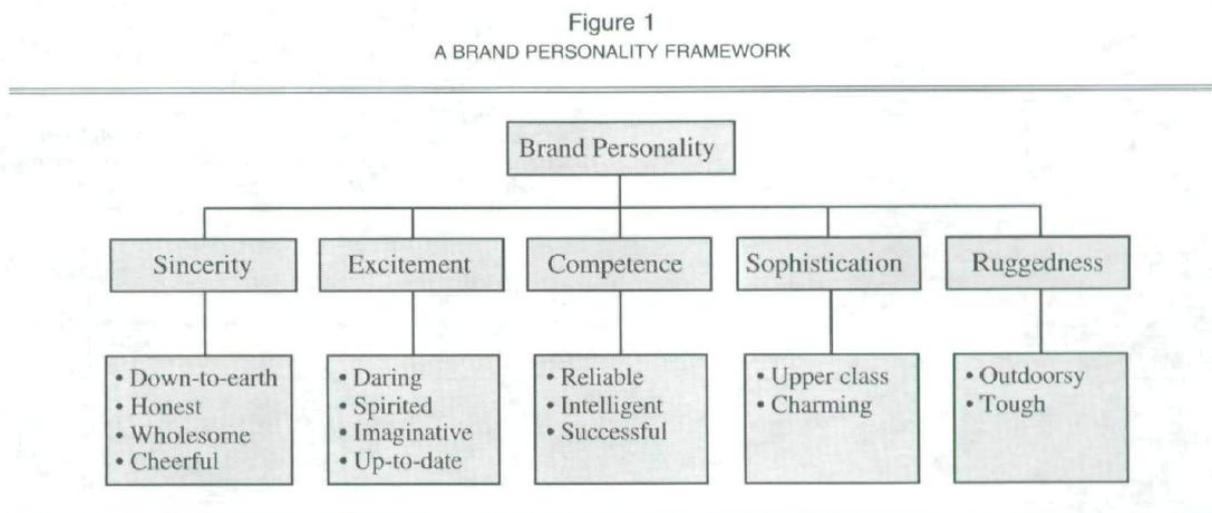
Le dimensioni della *Brand personality* descritte da Aaker (1997) sono:

1. Sincerità:
 - Realista (con i piedi per terra)
 - Onesto
 - Salubre
 - Gioioso/allegro
2. Emozione/eccitazione:
 - Audace
 - Vivace
 - Fantasiioso
 - Aggiornato

¹⁰⁵ Branaghan J.R., Hildebrand A.E. (2011). “Brand personality, self-congruity, and preference: A knowledge structures approach”, in *Journal of Consumer Behaviour*, pag. 304.

3. Competenza:
 - Affidabile
 - Intelligente
 - Di successo
4. Complessità (come sofisticato):
 - Classe superiore
 - Affascinante
5. Asperità:
 - Campestre
 - Duro.

Figura 24: Dimensioni della *Brand personality*



Fonte: Aaker, 1997

In questo studio, sono state utilizzate le dimensioni di seguito riportate per misurare la *Brand personality*:

- *Sincerità*, composta dai seguenti attributi: realista, onesta, salubre, allegra;
- *Emozione*, composta da: audace, vivace, fantasiosa, innovativa;
- *Competenza*, composta da: affidabile, intelligente, di successo;
- *Complessità*, composta da: di classe sociale elevata, affascinante;

- *Rudezza*, composta da: naturale, resistente¹⁰⁶.

Principale obiettivo dell'analisi quantitativa qui presentata, quindi, è stato quello di dimostrare, partendo dal concetto di *Self congruity* (che altro non è che una corrispondenza tra l'immagine di un utilizzatore di un *brand* e il concetto di Sé di quel consumatore¹⁰⁷) che la *Consumer Identity Congruence*, ossia l'incontro cognitivo tra l'identità del consumatore e la *Brand personality*, incide sulla qualità della relazione che il consumatore instaura con il *Brand* (*Brand relationship quality*) e sulla fedeltà al *Brand* (*Brand loyalty*).

Il modello, elaborato dalla ricercatrice, proposto nell'analisi quantitativa risulta essere quello sottostante:

¹⁰⁶ Kressmann, Sirgy, Herrmann, Huber F., Huber S., Lee (2006). "Direct and indirect effects of self image congruence on brand loyalty", in *Journal of Business Research*, 955–964.

¹⁰⁷ Sirgy MJ. (1982) Self-concept in consumer behavior: a critical review. *J Consum Res*;9(3):287–300.

Figura 25: Modello teorico per l'analisi quantitativa



Fonte: elaborazione dell'autrice

Dove:

Consumer Identity Congruence: incontro cognitivo tra l'identità del consumatore e la *Brand Personality*.

Brand Relationship Quality: indicatore della forza della relazione consumatore – *brand*

Brand Loyalty: fedeltà al *Brand*.

4.5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE ALLA PARTE TEORICA: GAP IN LETTERATURA

La gestione delle relazioni con i clienti si sta modificando nel tempo e il focus si è spostato dal semplice *orientamento al consumatore* ad una *partnership* con il *consumatore – cliente*¹⁰⁸.

Ciò significa che, al fine di creare e mantenere una relazione duratura con un cliente, è necessario oggi non soddisfare semplicemente i suoi bisogni, bensì avere un consumatore alleato.

Consumatore alleato nel senso che è opportuno coinvolgere lo stesso nell'offerta, avere un *partner* partecipe in tutti i processi di produzione e distribuzione di un prodotto e/o servizio, conoscerlo, capirlo, seguirlo ed interagire con lui, co – creare valore con lui.

In questo senso il consumatore diventa uno *stakeholder* principale dell'impresa, uno dei punti focali a cui far riferimento per il benessere dell'impresa stessa, con un obiettivo principale di quest'ultima: far sì che il consumatore resti fedele.

Il consumo, quindi, non è funzionale più soltanto alla produzione e alla vendita, bensì deve essere parte integrante di queste. In questa ottica, il marketing relazionale ed il *Customer Relationship Marketing* assumono un ruolo importante, in quanto il consumatore diventa il perno dell'attività aziendale.

Risulta necessario oggi per l'impresa creare delle relazioni con i propri consumatori che rappresentano delle vere e proprie alleanze, dove per alleanza si intende il perfetto incontro tra esigenze e soddisfazioni del consumatore ed esigenze e soddisfazioni dell'impresa.

Al fine di creare alleanze durature, sarà necessario comprendere chi abbiamo di fronte e con chi ci stiamo interfacciando; è importante analizzare il consumatore e le relazioni che lui crea (che siano con una persona, come un dipendente addetto al *customer care*, oppure con una cosa, come un prodotto o un *brand*) da una prospettiva psicologica. Infatti, da una *review* della letteratura effettuata per questa tesi sui temi di *Brand personality*, *Self congruity*, *Brand relationship*, *Brand loyalty*, si evince che è ancora molto latente l'aspetto psicologico dell'analisi ed anche quello sociologico.

Un *gap* importante nella *review* qui presentata, infatti, consiste nel fatto che nella letteratura attuale non è ancora ben definita la differenza tra *Self* e *Identity* e questo potrebbe scaturire errori nelle analisi, in quanto un individuo consumatore ha nella sua personalità diversi concetti di Sé che cambiano a seconda del ruolo che egli/ella assume all'interno della società.

¹⁰⁸ Foglio A., 2008.

Una donna potrebbe avere un concetto di Sé relativo all'essere una mamma, un altro relativo all'essere insegnante e un altro ancora relativo all'essere una moglie; questa donna, quindi, a seconda del ruolo che assume in società acquisterà un prodotto e/o un *brand* e cambierà, in base a questo aspetto, la sua relazione con ognuno dei *brand*/prodotti scelti.

La letteratura in questo ambito, quindi, dovrà spostare ancora di più il suo focus sul consumatore piuttosto che sul *brand*.

CAPITOLO 5

CASE STUDY INLIGHT: UN'ANALISI EMPIRICA

5.1. INTRODUZIONE

Il presente capitolo rappresenta la parte applicativa di ciò che nella prima parte della tesi è stato descritto come *review* della letteratura.

L'obiettivo generale di questa ricerca è stato quello di analizzare un *Brand Green* appartenente al mercato cosmetico al fine di comprendere come deve essere la gestione delle relazioni di marca con i consumatori di cosmetici in un mercato in espansione, quello dei cosmetici *green*. Nello specifico, l'obiettivo prioritario della ricercatrice è stato quello di dimostrare che, nella gestione strategica d'impresa, assumono un ruolo critico:

1. le caratteristiche del consumatore a cui si rivolge l'impresa;
2. le relazioni di marca instaurate e mantenute nel tempo con questo consumatore.

Le domande di ricerca che la ricercatrice si è posta sono due:

RQ1: Quale ruolo riveste un *green brand* nella creazione di valore per l'impresa?

RQ2: La congruenza tra identità del consumatore e la *brand personality* incide sulla *brand loyalty*?

La principale metodologia a cui si fa riferimento è quella dello *case study*, cioè quello che Yin (1989) ha definito come: <<uno studio empirico che indaga un fenomeno sociale entro il suo contesto di vita reale, quando i confini fra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti e nel quale vengono utilizzate molteplici fonti per ricercare delle evidenze>>¹⁰⁹.

Il *case study* scelto è singolo con unità d'analisi multiple, in quanto tutto viene analizzato in un unico contesto rappresentato dall'azienda *Cemon Srl* dove è stato approfondito il caso del *Brand Inlight* attraverso due unità d'analisi, quali:

- Il ***Brand Inlight*** come espressione ed esempio di quello che gli studiosi citati in precedenza intendono realmente per *Green Branding* e per *Green Marketing*; il caso di questo *Brand*,

109 Yin, R. K. (1989), *Case studies research: design and methods*, Newbury Park, Sage Publishing, pp.23.

inoltre, è stato studiato in un contesto aziendale dove vige un reale marketing ecologico ed una spinta propulsiva alla *Corporate Social Responsibility*;

- Analisi del *consumatore Inlight*, in particolare analisi di: profilo del consumatore, della *brand personality* e *self-congruity*, *brand loyalty*, *brand knowledge*, *brand engagement*.

All'interno dello stesso *case study* sono state utilizzate sia tecniche di ricerca qualitative che quantitative.

La parte di metodologia qualitativa comprende le tecniche di *focus group*, ricerca documentale, osservazione diretta e partecipante, volte a descrivere il profilo sia dell'azienda Cemon Srl con il suo impegno nella *Corporate Social Responsibility* sia il profilo del *Brand Inlight* e del suo consumatore di ieri e di oggi.

La parte di metodologia quantitativa, invece, è stata volta ad analizzare (tramite somministrazione di questionario): il profilo del consumatore, la *brand personality* e la *self-congruity*, *brand relationship*, la *brand loyalty*, la *brand knowledge* e *brand engagement*.

5.1.1 CASE STUDY APPROACH

Lo studio di caso viene definito come una strategia di ricerca qualitativa che investiga un fenomeno nel suo contesto reale. Con il termine *qualitativo* si identifica una tipologia di ricerca basata più sulle parole e sulle descrizioni che sull'utilizzo di numeri¹¹⁰.

Yin (1989) definì un *case study* come: <<uno studio empirico che indaga un fenomeno sociale entro il suo contesto di vita reale quando i confini fra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti e nel quale vengono utilizzate molteplici fonti per ricercare delle evidenze>>¹¹¹.

Robert E. Stake (1995), rispetto allo studio di caso, afferma:

<<Ci si aspetta dallo studio di caso che colga la complessità di un singolo caso. Una singola foglia, persino un singolo stuzzicadenti, ha la sua unica complessità – ma raramente ce ne preoccupiamo al punto di sottoporlo a uno studio di caso. Studiamo un caso, quando esso è di interesse molto particolare. Lo studio di caso è lo studio della particolarità e complessità di un singolo caso, per

¹¹⁰ Lucidi F., Alivernini F., Pedon A. (2008). *Metodologia della ricerca qualitativa*. Editore Il Mulino.

¹¹¹ Yin, R. K. (1989), *Case studies research: design and methods*, Newbury Park, Sage Publishing, pp.23.

arrivare a capire le diverse modalità che lo caratterizzano nelle diverse circostanze che possono presentarsi>>. ¹¹²

Quando utilizzare tale approccio?

Secondo Yin (2003) <<gli studi di caso sono la strategia di ricerca preferita quando vengono poste domande sul come e il perché, quando il ricercatore ha poco controllo sugli eventi e quando il focus è su un fenomeno contemporaneo all'interno di un contesto di vita reale¹¹³>>.

Lo studio di caso può essere:

- di tipo esplorativo e preparatorio rispetto ad uno studio successivo;
- di tipo descrittivo rispetto ad un fenomeno;
- di tipo esplicativo.

Il disegno di ricerca in uno studio di caso può comprendere un singolo caso oppure casi multipli.

Qualsiasi sia la tipologia di studio di caso, è necessario tenere in considerazione quattro aspetti:

1. le domande di ricerca: in uno studio di tipo *descrittivo*, la domanda di ricerca è legata al *come* e al *quando*; in uno studio di tipo *esplicativo*, la domanda di ricerca è legata al *perché* e al *dove* analizzare una teoria formulata a priori.
2. Le asserzioni dello studio: riguardano le affermazioni specifiche sulla rilevanza di un certo elemento che orienta l'attenzione verso qualcosa che deve essere esaminato nell'ambito della ricerca.
3. L'unità d'analisi: il disegno di ricerca viene condizionato da come è definita l'unità d'analisi (Qual è il mio caso?).
4. La logica che collega i dati alle ipotesi e i criteri per interpretare i risultati: generalmente, il criterio che dovrebbe guidare l'analisi dei dati e l'interpretazione dei risultati è la triangolazione, intesa come ricerca della concordanza tra dati ricavati da fonti diverse, strumenti diversi e, possibilmente, diversi ricercatori sul campo¹¹⁴.

Il passaggio fondamentale nel disegno dello studio di caso è rappresentato dalla definizione dei quesiti di ricerca. In questo studio, i quesiti di ricerca risultano essere due:

RQ1: Quale ruolo riveste un *green brand* nella creazione di valore per l'impresa?

¹¹² Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*, Thousand Oaks, Calif., Sage.

¹¹³ Yin R.K. (2003). *Case study research, design and methods*, Newbury Park, Calif., Sage, pg. 1.

¹¹⁴ Lucidi F., Alivernini F., Pedon A. (2008).

RQ2: La congruenza tra identità del consumatore e la *brand personality* incide sulla *brand loyalty*?

Ogni singolo caso studio è un caso unico e specifico, volto a comprendere in modo dettagliato e mirato il singolo caso piuttosto che essere volto alla sua generalizzazione¹¹⁵.

Esso può essere considerato un *bounded system*¹¹⁶, cioè un caso specifico nel tempo, relativo ad un particolare contesto ed in grado di fornire preziose informazioni relative ad uno specifico oggetto di studio.¹¹⁷

Il *case study* implica la necessità di comprendere i dettagli concreti di un contesto organizzativo¹¹⁸, esplicitando tutte quelle attività che quotidianamente vengono prodotte senza essere esplicitate.

Uno studio di caso, infine, deve essere definito in tre steps principali:

1. Definire un “caso”;
2. Selezionare una tipologia di *Case Study* (*case study design*);
3. Utilizzare una teoria nel disegno di ricerca.

Iniziando dal primo punto sopra menzionato, un “caso” generalmente è un’entità limitata (una persona, un’organizzazione, un comportamento, un evento, un fenomeno sociale), ma il confine tra il caso ed il contesto in cui viene studiato può essere sfocato. Le domande che il ricercatore deve porsi riguardano diversi aspetti, come: cosa rende un caso particolare?

Rispetto al secondo punto, importante è decidere se il caso studio in questione consisterà in un singolo *case study* oppure un *case study* multiplo.

Yin R. K. (2012) definisce quattro tipologie base di caso studio:

1. Il caso studio singolo con una singola unità d’analisi, in cui viene studiato un singolo caso inserito in un unico contesto;
2. Il caso studio singolo con unità d’analisi multiple, in cui viene studiato un singolo caso in un unico contesto ma considerando due o più unità d’analisi diverse;

¹¹⁵ Stake, (2005).

¹¹⁶ Birnaubum et al. (2003).

¹¹⁷ Mabry (2008)

¹¹⁸ Erickson (1986).

3. Il caso studio multiplo, in cui vengono studiati diversi casi studio in contesti differenti ma considerando sempre una sola unità d'analisi;
4. Il caso studio multiplo, in cui sono presi in considerazione diversi casi in differenti contesti e per ogni caso vengono considerate diverse unità d'analisi.¹¹⁹

5.2. LA METODOLOGIA DI RACCOLTA DEI DATI

Il *Case study* non si limita all'utilizzo di una sola fonte di raccolta di dati, come avviene nelle ricerche quantitative con l'utilizzo di questionari. Infatti, nei casi studio si utilizzano diverse fonti di raccolta dei dati, quali:

1. Osservazione diretta (ad esempio le azioni umane);
2. Interviste/*focus group*;
3. Documenti d'archivio;
4. Osservazione partecipante.

Nel presente studio, oltre alle fonti di raccolta dei dati sopra citate, è stata utilizzata anche una tecnica di tipo quantitativo, ossia la statistica descrittiva e bivariata attraverso lo strumento del questionario.

5.2.1 Analisi qualitativa: osservazione diretta, *focus group*, ricerca documentale e osservazione partecipante

L'osservazione diretta consiste nel raccogliere i dati osservando un contesto (un fenomeno, un'azione, un evento, etc.) attraverso i propri sensi, prendere nota e, in ultimo, creare una narrazione su cosa è stato visto, sentito, e così via.

Ciò che viene presentato deve essere quanto più neutrale possibile, omettendo l'interpretazione soggettiva del ricercatore.

¹¹⁹ Yin R. K. (2012).

Una seconda fonte di raccolta dati per il caso studio è l'intervista non strutturata. Quest'ultima è così chiamata in quanto è composta da domande aperte che possono assumere la forma di una conversazione, ma che risultano meno strutturate di altri strumenti (come il questionario). L'intervista è utile a comprendere come i partecipanti al caso studio costruiscono la realtà e pensano in determinate situazioni.

Terza fonte di raccolta dati è rappresentata dai documenti d'archivio, ossia documenti reperiti attraverso diversi canali, come: librerie, archivi elettronici, file cartacei, etc.

Ultima fonte considerata, ma non per importanza, è l'osservazione partecipante, ossia una tipologia di osservazione di un fenomeno sociale nel suo contesto reale dove il ricercatore – osservatore è parte attiva di ciò che osserva¹²⁰.

Nell'analisi ivi descritta sono state utilizzate diverse tipologie di raccolta dati, ossia: osservazione partecipante, ricerca d'archivio, osservazione diretta e interviste non strutturate, al fine di ridurre la soggettività dovuta all'utilizzo della sola osservazione partecipante come fonte di raccolta dati.

5.2.1.a Il *Focus group* e risultati ottenuti

La tecnica del *focus group* rappresenta uno strumento di ricerca qualitativa nell'ambito delle scienze sociali. Nello specifico, si tratta di un metodo di intervista di gruppo non strutturato elaborato dal sociologo americano Robert Merton durante la seconda guerra mondiale al fine di comprendere il morale dei soldati coinvolti nel conflitto bellico; oggi è una tecnica molto utilizzata nell'ambito delle ricerche di mercato, al fine di comprendere cosa pensano i consumatori (reali o potenziali) relativamente ad un prodotto o un *brand*.¹²¹

Nel *focus group* ci sono tre attori principali:

- Il moderatore, il quale ha l'obiettivo di creare un buon clima di gruppo e di mettere a proprio agio i partecipanti non esprimendo giudizi personali sull'argomento oggetto di discussione. Nel caso specifico del *focus group* creato per questo studio, il moderatore è stata la sottoscritta.

¹²⁰ Yin K. R., 2012. *Applications of Case Study Research*. Editor Sage: USA.

¹²¹ Migliardi A., Dors (2004). *La tecnica dei focus groups. Principi teorici e suggerimenti operativi*. Dors, ASL TO3.

- L'osservatore, che deve annotare dinamiche e informazioni principali riguardo le dinamiche delle interazioni tra i componenti che partecipano nel gruppo formato; l'osservatore qui è stata la sottoscritta, supportata dal Dr. Aurelio Rocco (Amministratore Delegato di *Cemon Srl*) e dalla Dr.ssa Lucia Guida (*Project Manager Inlight* per l'Italia).
- I partecipanti, che in tal caso sono stati scelti i dipendenti *Cemon* consumatori dei prodotti *Inlight* scelti perché utilizzatori costanti di almeno un prodotto della linea *Inlight*. Con il termine "costante" si intende l' utilizzo del/i prodotto/i da parte della persona per un periodo continuativo di almeno due mesi (ed ancora in corso di utilizzo); la persona deve aver tratto benefici tangibili dall' utilizzo del/dei prodotti e, in caso di interruzione dell'uso del/dei prodotti stessi, deve aver interrotto per motivi diversi dal non riscontrare più benefici (esempio: non avere denaro per acquistare il prodotto in maniera costante).

La tecnica del *focus group* può essere suddivisa in quattro momenti principali:

1. Pianificazione e definizione dell'intervento: individuare l'obiettivo e le ipotesi di lavoro, i partecipanti e il moderatore, delineare la struttura dell'intervista e la traccia;
2. Conduzione: la conduzione ha diverse fasi, di cui la prima è accoglienza o riscaldamento (gestita dal Dr. Rocco) seguita dalla presentazione degli stimoli (in questo caso è stato distribuito una settimana prima alla data fissata un breve questionario, oggetto del *focus group* successivo) e che termina con discussione e conclusione.
3. Registrazione e analisi dei dati, svolte dalla sottoscritta;
4. Report finale, stilato dalla sottoscritta con un approccio sistematico attraverso l'analisi del contenuto delle risposte scritte e verbali dei partecipanti¹²².

Dal report finale emergono i seguenti risultati principali:

- Gli utilizzatori dei prodotti *Inlight* sono prevalentemente donne con pelle secca, di età compresa tra 28 e 58 anni;
- Prodotto più utilizzato: *Daily face oil* come ottima base trucco, idratante, illuminante, post detersione mattutina, pelle morbida ed elastica, olio giornaliero, pelle tonica;
- Aspetti interessanti del prodotto e/o della linea:
Natura eco bio della linea, realizzazione dei prodotti, efficacia, serve una piccola quantità di prodotto per l'efficacia, il *Daily* è un ottimo idratante pre - esposizione solare, idratazione eccezionale con il *Foot & leg*, setosità della pelle con la maschera al cioccolato, l'*Under eye*

¹²² Migliorini L., Rania N. (2001). "I focus group: uno strumento per la ricerca qualitativa", in *Animazione sociale*, pp. 82 – 88.

dopo l'applicazione mattutina ha lunga durata, la linea è 100% bio, non ci sono agenti chimici, l'*Hair elixir* soddisfa le esigenze di chi ha un capello arido, maschera al cioccolato ha un'ottima azione *peeling/scrub*, i prodotti idratano e rendono la pelle morbida, comodità nell'applicazione, profumazione del *Daily*, assorbibilità del *Line softener*.

- Motivi che spingerebbero ad usarli con maggior frequenza:
profumazione migliore, confezione più comoda/più grande/ più leggera (*Body butter*), dovrebbe ungere meno.
- Lo consigliate: sì, ma il prezzo è elevato; lo consiglierebbero a persone esperte di prodotti bio poco commerciali;
- Efficacia: 9,5/10 (media, in una scala in ordine crescente da 1 a 10);
- Assorbibilità: 6 (media);
- Profumazione:4 (media); molto apprezzati *Daily* e la maschera al cioccolato (punti da 2 persone); non molto apprezzato il *Floral face tonic*;
- Rapporto Qualità/Prezzo:prezzi alti rispetto a quanto sono diffusi presso il target di riferimento;
- Suggerimenti: minor prezzo – migliore profumazione (oppure diversa, visto che sembra simile per tutti i prodotti), aumentare formato (almeno corpo rispetto a viso), aumentare diffusione al pubblico e visibilità sul mercato, interno confezione (spatolina dopo qualche applicazione si rompe, non c'è spazio nella scatola per posarla), definizione fasce d'età per utilizzo, per il *Daily face* un contagocce.

Il *focus group* è stato svolto nel mese di ottobre 2015 e quanto emerso per i dipendenti – consumatori *Inlight* rispecchia quasi del tutto la percezione del consumatore esterno *Inlight*. Inoltre, alcuni suggerimenti dei dipendenti (come il contagocce per il *Daily face oil*) sono stati seguiti ed hanno avuto un riscontro positivo da parte dei consumatori *Inlight* fedeli.

5.2.2 Analisi quantitativa: il questionario e l'analisi dei dati

Lo strumento di analisi quantitativa utilizzato in questa sede è il questionario, il quale prevede domande e risposte prefissate.

Le domande del questionario, le quali possono prevedere una risposta chiusa (con alternative di risposta) oppure aperta (libertà all'intervistato nella formulazione della risposta), possono essere

riconducibili alla tripartizione tra proprietà socio grafiche della popolazione di riferimento (età, genere, luogo di nascita, etc.), atteggiamenti e comportamenti¹²³.

Il questionario creato per questo studio è composto da 19 domande, di cui 17 domande chiuse e 2 domande con risposta aperta; al gruppo delle domande chiuse appartengono sia domande con alternative di risposta che domande con Scale *Likert*. La Scala *Likert* solitamente viene utilizzata per misurare atteggiamenti e/o comportamenti e la procedura che sta alla base di queste scale è la somma dei punti attribuiti ad ogni domanda; il formato delle domande è basato su una serie di affermazioni (chiamate *items*), per ognuna delle quali il soggetto intervistato deve dire in che misura è d'accordo (solitamente le alternative di accordo/disaccordo sono cinque o, comunque, sono in numero dispari)¹²⁴.

Il questionario del presente studio è stato creato per misurare diversi aspetti, infatti è stato suddiviso in 9 aree, di seguito riportate (create solo per il ricercatore e non riportate nella versione online da compilare):

1. Profilo del consumatore *Inlight*;
2. *Consumer behaviour*;
3. *Brand personality*;
4. *SELF CONGRUITY Consumer Identity – Brand Personality*;
5. *Brand relationship*;
6. *Brand engagement*;
7. *Brand loyalty*;
8. *Brand knowledge*;
9. *Variabili socio demografiche*.

Il questionario è stato creato attraverso la piattaforma online *SurveyMonkey* ed è stato somministrato a tutti i consumatori *Inlight* che utilizzano il web, in particolare gli utenti *Facebook*, *Instagram* e tutti gli iscritti alla *Newsletter Cemon*.

È stato posto un *timing* dalla ricercatrice di un mese per permettere ai clienti di rispondere al questionario e, in questo arco temporale, sono state inviate due *Newsletter* per sponsorizzarne la compilazione e per avere in cambio un coupon sconto del 25% per acquisti *online* (come ricompensa).

¹²³ Corbetta P. (1999). *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino.

¹²⁴ Corbetta P. (1999).

I rispondenti sono stati 42; i dati sono stati riportati in una matrice sulla quale sono stati calcolati media, deviazione standard e correlazioni tra le variabili oggetto della seconda domanda di ricerca posta nello studio.

In particolare, le correlazioni sono state calcolate su tre costrutti principali, *Self Congruity*, *Brand Relationship* e *Brand Loyalty*, in quanto sono quelli coinvolti nel modello teorico proposto; i dati, però, sono stati analizzati per tutti gli argomenti oggetto del questionario.

5.3. IL PROFILO DELL'IMPRESA

5.3.1 Introduzione: l'azienda Cemon Srl

L'azienda *Cemon Srl*, Presidio Omeopatia Italiana, dal 1971 produce e distribuisce sul mercato principalmente prodotti omeopatici a base sperimentale, conformi alla farmacopea omeopatica tedesca H.A.B. e allo statuto scientifico deontologico basato su duecento anni di sperimentazione della Legge di Similitudine.

È un'azienda di medie dimensioni, costituita da 136 dipendenti.

Cemon nasce come un progetto divulgativo innovativo nel sapere medico, rispettando il giuramento di Ippocrate: *Curare senza nuocere*, cioè donare la salute al paziente senza provocare danni.

Nella Medicina Omeopatica e, in particolare nel trattamento del malato, il medico omeopata è tenuto ad individuare il rimedio simile al paziente e a decidere la potenza da somministrargli. Il metodo omeopatico basa la scelta del rimedio sulla somiglianza più esatta possibile dei sintomi del malato con quelli evinti dal rimedio sperimentato sull'uomo sano.

Cemon Srl ha una radicata storia alle sue spalle. Nel 1970 la Dottoressa Adele Alma Rodriguez insieme al Professor Antonio Negro fondano a Napoli il Centro di Medicina Omeopatica "Tommaso Cigliano" e così Cemon inizia a diffondere in tutta Italia il suo sapere scientifico.

Nel 1977 nasce l'Associazione LUIMO (Libera Università Internazionale di Medicina Omeopatica), la quale diventa il punto di riferimento per i cultori dell'Omeopatia al fine di confrontarsi in materia.

La visione con cui da sempre Cemon porta avanti le sue attività si collega ad un sapere pratico in cui l'uomo è inteso come totalità che tende ad auto – equilibrarsi nella natura in cui vive; *mission* di Cemon, infatti, è farsi portavoce di un progetto di sostenibilità secondo il quale è necessario considerare l'uomo nella Natura, nel suo ambiente di vita originario.

In linea con la sua *Mission*, Cemon distribuisce una serie di *Brand*, i quali seguono tutti il principio di sostenibilità, dove per sostenibilità si intende l'obiettivo di sostenere la rete della vita.

Cemon commercializza, in primis, *Brand* Omeopatici:

- **Cemon Dynamis**: rimedi unitari prodotti nell'officina farmaceutica Cemon;
- **Homeopharm**: medicinali omeopatici
- **Herbamed**: prodotti omeopatici, fitoterapici.

Al di fuori dei *Brand* Omeopatici, Cemon ha deciso di commercializzare altri prodotti che supportano la terapia omeopatica, i quali contribuiscono a restituire all'individuo uno stato di salute e permettono al Medico di avere un'ampia gamma di strumenti da utilizzare. I *Brand* sono i seguenti:

- FEE, FitoEmbrioEstratti: approccio terapeutico basato sulla valorizzazione biologica dei tessuti embrionali vegetali;
- CATALITIC: oligoelementi che seguono la metodica dell'oligoterapia catalitica, la quale agisce sullo squilibrio metabolico prodotto, soprattutto, da uno stile di vita moderno stressante e caratterizzato dalla carenza di principi nutritivi;
- LUK: essenze madri floreali ottenute secondo il metodo tramandato dal Dr. Edward Bach;
- ISENA: linea di prodotti nutrizionali in grado di fornire le sostanze fondamentali di cui l'organismo è carente;
- EAU DE PHILAE: la linea cosmetica Eau de Philae nasce dal prodotto principale, Eau de Philae – Aqua Philae, un'acqua di colonia dalle molteplici virtù benefiche;
- CONNATURARSI: linea di fitospecifici, comprendente soluzioni bevibili e balsami;
- INLIGHT: linea cosmetica per prendersi cura della propria pelle, i cui prodotti sono costituiti da ingredienti 100% organici certificati, prodotti a mano in Cornovaglia (patria della sostenibilità);
- PRINCIPIA HOMEOPATHICA: formazione ed editoria promossa da Cemon per diffondere la prassi medica omeopatica.

Per tutti i suoi *Brand*, per la Medicina Omeopatica e per tutti i dipendenti che lavorano per diffondere una cultura condivisa, ancor prima di vendere prodotti, Cemon sostiene il rispetto dell'uomo e della vita in tutte le sue forme.

5.3.2. Cemon e la *Corporate Social Responsibility*

Come spiegato nel primo capitolo, nel 1960 Keith Davis suggerì che la Responsabilità sociale si riferisce a quelle decisioni e azioni di business intraprese per ragioni che vanno oltre il solo ritorno economico.

L'azienda Cemon Srl, da questo punto di vista, svolge alcune azioni di *Corporate Social Responsibility* attuate in quanto è presente in azienda una cultura di rispetto dell'uomo e della Natura nel suo complesso, in linea con la *Mission* aziendale di sostenere la rete della vita.

Nel corso della mia permanenza in Cemon, ho potuto raccogliere materiale che attestasse lo svolgimento delle suddette azioni, attraverso le differenti metodologie di ricerca previste dal caso studio.

Le azioni di Responsabilità sociale svolte possono essere suddivise in azioni rivolte alla società nel suo complesso e azioni rivolte ai dipendenti dell'azienda.

Relativamente alle prime, le metodologie utilizzate sono state le seguenti:

1. Ricerca d'archivio, al fine di raccogliere materiale che provasse l'adozione di 15 bambini e di 3 ragazzi universitari, presso l'Associazione Onlus Voce; il materiale raccolto comprende email e documenti cartacei relativi a quanto descritto;
2. Osservazione partecipante in azienda, la quale mi ha permesso di osservare alcune attività come:

- Attività rivolte al rispetto dell'ambiente, come un'accurata e controllata raccolta differenziata;
- Attività rivolte al rispetto degli animali, in quanto tutti i prodotti sia realizzati che distribuiti da Cemon non sono testati su animali;
- Attività rivolte al rispetto dei vegetariani, dei vegani, dei soggetti intolleranti al glutine e al lattosio, in quanto i prodotti distribuiti dall'azienda rispettano tutte queste categorie di consumatori;
- Attività legali, in quanto in Cemon è previsto un investimento notevole di risorse umane ed economiche volte al rispetto del Regolamento AIFA (Agenzia Italiana del Farmaco).

Relativamente alla seconda tipologia di azioni, sono state utilizzate due tecniche:

- la tecnica dell'osservazione partecipante per osservare le attività svolte (partecipando attivamente alla vita aziendale) e, successivamente, riportare le attività in un elenco;
- breve intervista non strutturata al Responsabile del Personale.

Le attività principali svolte da Cemon per i suoi dipendenti sono le seguenti:

- Attività di formazione su tutti i dipendenti dell'azienda (nessuno escluso) e valorizzazione delle competenze;
- Azioni volte al miglioramento della comunicazione interna attraverso riunioni create ad hoc;
- Rispetto delle pari opportunità: su 136 dipendenti totali il 50% sono donne (68 donne e 68 uomini).

In riferimento alle tipologie di Responsabilità sociale descritte da Carroll (1991), è stata applicata la Piramide della *Corporate Social Responsibility* al contesto aziendale in oggetto.

Di seguito è descritta tale applicazione con la specificazione delle attività svolte:

1. ECONOMIC – Redditività delle proprie azioni:

- Rispettare le esigenze del cliente al fine di aumentare la *loyalty* verso i prodotti Cemon;
- Sostenere il medico al fine di diffondere l'Omeopatia e di aumentare il numero di prescrittori Cemon Dynamis;
- Rispettare i propri dipendenti, in quanto *stakeholders* primari dell'impresa.

2. LEGAL (suddivise nei diversi settori aziendali):

- Rispetto delle norme di produzione dei rimedi omeopatici (Officina farmaceutica)

- Rispetto delle leggi dettate da AIFA per la produzione e commercializzazione di medicinali (*Regulatory Affairs*);
 - Rispetto delle norme di buona distribuzione (Logistica e Distribuzione);
 - Rispetto delle norme di comunicazione tecnico – scientifica nel materiale informativo rivolto ai professionisti del settore (Servizio scientifico)
 - Rispetto del regolamento di registrazione marchi e brevetti (Marketing)
 - Rispetto delle norme che tutelano il dipendente (Risorse Umane).
3. ETHICAL:
- Rispetto delle norme morali relative al rispetto di: animali, ambiente;
 - Rispetto delle norme etiche: pari opportunità, rispetto del cliente, rispetto del dipendente.
4. PHILANTHROPIC: l'azienda si impegna, come da sua *mission* e cultura aziendale, ad essere un buon cittadino della comunità, contribuendo al miglioramento della qualità della vita. Inoltre, svolge attività per supportare tale impegno, come:
- Sostegno alla cultura della salute, attraverso attività formative in diversi campi (omeopatia, nutraceutica, fitoembrioterapia, oligoterapia catalitica, etc.) rivolte ai professionisti della salute. Queste attività formative sono organizzate da un settore interno aziendale creato ad hoc (Attività formative);
 - Partecipazione ad attività di volontariato, come l'adozione di 15 bambini e 3 universitari;
 - Sostegno in termini di risorse economiche e umane ai medici che intendono organizzare attività educative con l'obiettivo di diffondere la cultura omeopatica.

Al fine di sintetizzare quanto descritto in precedenza, è possibile sostenere che l'impresa Cemon raggiunge l'apice della piramide di Carroll e rispetta anche le responsabilità di base.

In seguito, però, ad un'accurata osservazione partecipante durata 2 anni e mezzo e nel corso della quale la ricercatrice ha avuto modo di lavorare in diversi settori aziendali prima di giungere al settore Marketing (settori quali: Produzione rimedi, Ufficio vendite, Supporto all'organizzazione di eventi), è possibile concludere il paragrafo sottolineando la necessità per l'azienda Cemon di incrementare le Responsabilità economiche al fine di non perdere di vista la redditività delle proprie azioni.

A questo scopo l'azienda dovrebbe iniziare a stilare un Report di *Corporate Social Responsibility* annuale da comunicare a tutti gli *stakeholders* dell'impresa (dipendenti, consumatori, fornitori, etc.).

L'analisi descritta dimostra che non è importante solo attuare una *Corporate Social Responsibility* in maniera accurata e sentita, bensì è necessario e doveroso (per il bene dell'impresa) comunicarlo internamente ed esternamente per rendere gli *stakeholders* dell'azienda consapevoli di tutto ciò che viene fatto.

5.4. L'EVOLUZIONE DEL CONSUMATORE *INLIGHT* E DEL *BRAND*

5.4.1 Analisi qualitativa: il consumatore di *Inlight* ieri e oggi

Il *Brand Inlight Artisan Luxury Skincare*, distribuito in Italia esclusivamente da *Cemon Srl*, comprende una linea di prodotti cosmetici realizzati con ingredienti a certificazione biologica al 100% e realizzati tramite processi di lavorazione bio – compatibili. La linea *Inlight* è realizzata dalle sapienti mani del Dr. Mariano Spiezia, Medico Omeopata ed erborista, il quale sceglie con estrema cura gli ingredienti da utilizzare.

Inlight è un *Brand* che esiste sul mercato italiano da circa 10 anni e, nel corso del tempo, ha subito delle variazioni in termini di posizionamento sul mercato dovute ad una scelta strategica del *target* a cui indirizzarlo che, inizialmente, era diverso rispetto ad oggi.

Per strategia di posizionamento si intende ciò che nel 1983 Doyle definì come: <<*Positioning strategy refers to the choice of target market segment which describes the customers a business will seek to serve and the choice of differential advantage which defines how it will compete with rivals in the segment*¹²⁵>>, ossia come “la scelta del mercato di riferimento che descrive ai consumatori a

¹²⁵ Brooksbank R. (1994). “The Anatomy of Marketing Positioning Strategy”, in *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 12 No. 4, pag. 10.

cosa servirà un prodotto e la scelta del vantaggio differenziale che definisce come quel prodotto sarà competitivo con i concorrenti nello stesso segmento”.

Dall’analisi approfondita di tutto il materiale commerciale e di comunicazione realizzato nel corso degli anni (cartelli vetrina, pubblicità, inviti di eventi, *booklet* di linea, presentazioni realizzate per formazione sui prodotti, promozioni), è emerso che dal 2007 al 2012 il *Brand Inlight* ha avuto come *target* principale i professionisti del settore salute, nello specifico farmacisti distributori di prodotti omeopatici e medici omeopati, in quanto il posizionamento strategico consisteva nel definire la linea come *Cosmetica etica compatibile con la terapia omeopatica*.

Attraverso brevi interviste effettuate al Responsabile di *Brand* di quegli anni, è emerso che principale canale di vendita erano Farmacie e Parafarmacie e che il cliente finale mostrava la propensione all’acquisto solo se i prodotti venivano consigliati dal medico di fiducia oppure dal farmacista di fiducia.

In tal caso, quindi, si trattava di un mercato B2B (*Business to Business*), in cui la transazione avviene tra entità organizzate (come tra due aziende). Inoltre, il *focus* del *Brand* non era principalmente la sostenibilità, bensì la compatibilità del prodotto venduto con la terapia omeopatica. Ciò significa che il consumatore finale risultava essere un generico paziente omeopatico, il quale non è sempre disposto a pagare un prezzo più elevato per un prodotto cosmetico eco – sostenibile. Questa mancata segmentazione del cliente finale ha fatto sì che il prodotto arrivasse a pochi clienti e che il farmacista non riuscisse a smaltire sempre il suo *stock* di prodotti acquistati.

Dall’analisi dei documenti d’archivio è emerso che sono state svolte attività (dal 2007 al 2012) rivolte al consumatore finale, le quali si sono dimostrate non proficue per le vendite in quanto hanno comportato un dispendio di risorse umane ed economiche; queste risorse sono state distribuite tra farmacisti, medici e consumatori finali, perdendo di vista l’obiettivo soddisfare un target di riferimento rispettando un posizionamento ben definito sul mercato.

Le azioni intraprese per i clienti finali sono state le seguenti (svolte attraverso diversi mezzi e canali):

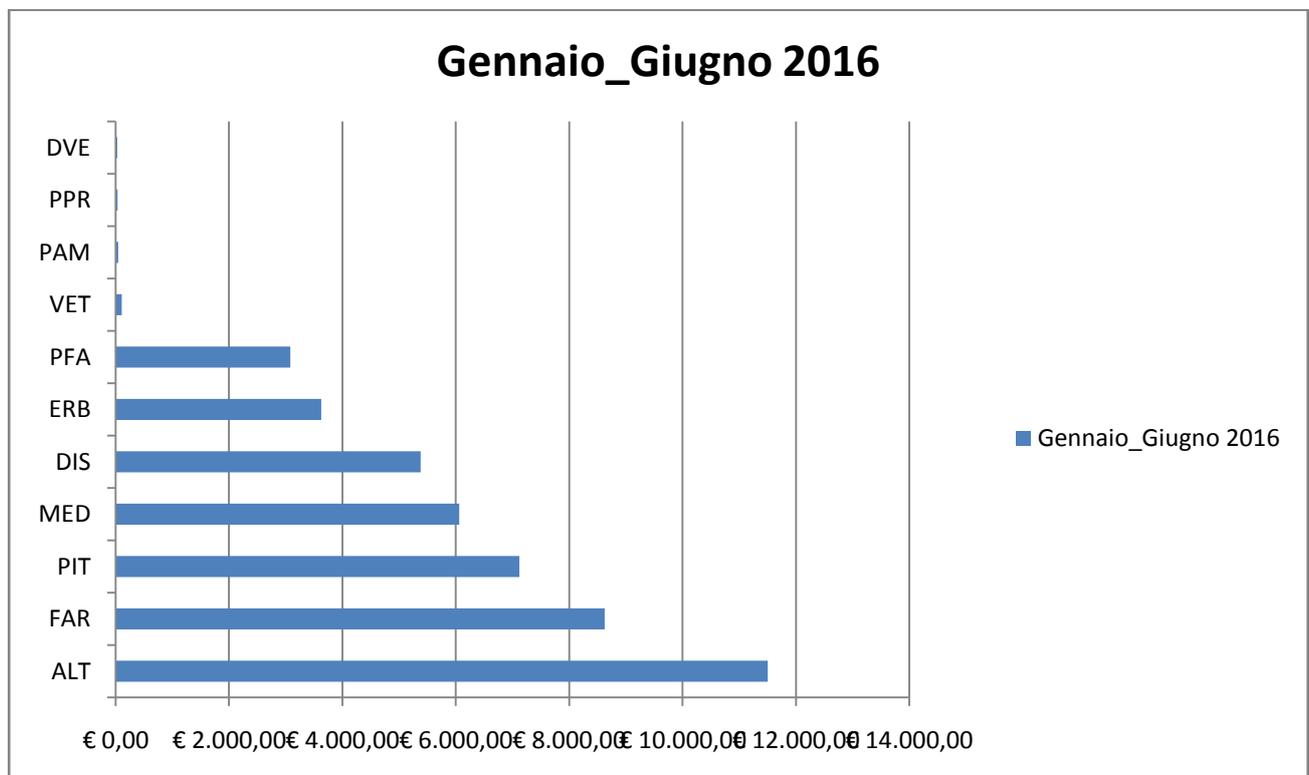
- promozioni web
- comunicazione online della linea attraverso *blogger, youtuber*
- eventi in Spa e in alberghi
- pubblicità stampa

- pubblicità online.

Relativamente agli acquisti effettuati dal cliente finale, è emerso dai dati statistici che dal 2012 al 2016 il canale web ha avuto una crescita costante, passando dal sesto al terzo canale nel 2016, dimostrando che il canale ideale per il consumatore finale *Inlight* probabilmente non è la farmacia.

Di seguito è rappresentato un grafico che riporta il dato suddetto:

Figura 26 - Fatturato del periodo Gennaio 2016 - Giugno 2016 suddiviso per canali



Infine, ciò che è stato possibile appurare dall'analisi storica effettuata sui documenti d'archivio e sui dati statistici è che il consumatore *green*, che corrisponde al vero target di riferimento di un *Brand green* come *Inlight*, è un consumatore responsabile ed informato che sa riconoscere le qualità di un reale prodotto eco – sostenibile (definibile *green*) ed è un consumatore che non è necessariamente interessato ad un contatto fisico in un punto vendita (può acquistare tranquillamente online), l'importante è che sia informato e che riponga la sua fiducia nel *Brand*.

Nell'anno 2014 il posizionamento di *Inlight* è cambiato, diventando *Artisan Luxury Skincare*, che indica prodotti per la pelle artigianali fatti a mano i quali rappresentano, per chi se li regala, un vero e proprio lusso.

Il *target* di riferimento diventa esclusivamente il consumatore finale, un consumatore etico, attento alla sostenibilità, amante dei prodotti organici nonché di tutto ciò che è realizzato a mano.

Antonio Foglio (2008) descrive per il mercato italiano tredici tipologie differenti di consumatore *green*:

- *Ecoconsumatore convinto*: il consumatore più attento al rispetto dell'ambiente; possiede un elevato livello sia culturale che di reddito, ed è disposto a pagare prezzi anche molto alti per acquistare prodotti ecologici. Vive nella convinzione che il suo contributo possa aiutare davvero la difesa dell'ambiente;
- *Eco consumatore razionale*: è disposto a modificare i suoi comportamenti di consumo, ma possiede un coinvolgimento sempre e solo razionale;
- *Eco consumatore motivato*: crede fermamente nei valori ambientalisti e vuole dare il suo concreto contributo;
- *Eco consumatore esigente*: consumatore che esige il rispetto dell'ambiente da parte delle imprese, ma, al tempo stesso, non si mostra disponibile ad accettare prodotti inferiori rispetto a quelli tradizionali;
- *Eco consumatore disponibile*: è disponibile ad adeguare il suo comportamento di consumo;
- *Eco consumatore coscienzioso/colpevole*: egli prova un senso di colpa dovuto al fatto che non può permettersi prodotti ecologici con un prezzo più elevato;
- *Eco consumatore generoso*: consumatore disposto anche a fare donazioni per sostenere la causa ambientalista;

- *Eco consumatore incerto*: preoccupato per le problematiche ambientali, non è disposto a sostenere molti sacrifici;
- *Eco consumatore discontinuo*: consumatore che non assume un preciso comportamento, in quanto le cause ecologiche non gli interessano più di tanto; disposti ad acquistare prodotti ecologici solo ad un prezzo ragionevole;
- *Eco consumatore superficiale*: non possiede sufficiente sensibilità ambientale;
- *Eco consumatore occasionale*: acquista prodotti ecologici solo occasionalmente;
- *Eco consumatore disinformato*: pratica l'ecologia in maniera personale, in quanto è poco informato;
- *Eco consumatore potenziale*: consumatore che continua nell'acquistare prodotti tradizionali, in quanto ritiene che la caratterizzazione ambientale dei prodotti sia soltanto un accessorio.

Il consumatore di *Inlight* oggi può rientrare nella prima categoria, l'eco consumatore convinto, il quale è il più attento tra tutti al rispetto dell'ambiente e possiede un livello elevato di reddito oltre che culturale. Il consumatore di oggi, però, è anche un consumatore che usa il web, un *Social Customer*.

Infatti, il nuovo consumatore *Inlight* acquista quasi esclusivamente online, vuole dare *feedback* su ciò che acquista, scrive *reviews* su *forum* e *blog*, si connette con chi ha le stesse passioni e usa nuovi strumenti di comunicazione online. A tal proposito, sono state portate avanti nel 2016 attività a supporto di questa tipologia di consumatore, quali:

- Programmazione sconti online con invio di *Newsletter* a tema;
- Selezione di *blogger* che potessero rispecchiare la filosofia del *Brand* e non *blogger* di cosmesi in generale. Infatti, *blogger* e giornalisti selezionati sono passati da 65 nel 2007 a 20 nel 2016, proprio a causa di una selezione mirata relativa al *target* di riferimento da raggiungere;
- Incremento della gestione di *Social Network* e aggiunta del canale *Instagram*, che ha portato ritorni in termini di diffusione del *brand*;
- Pianificazione di campagne *Facebook*, *Adwords*, *Remarketing*;
- Nuovo sito web di linea;
- *Content marketing*;
- Nuovi *pack* regalo per chi acquista online.

Le attività *social* sono state comunque affiancate a eventi organizzati presso punti vendita fisici, al fine di raccogliere quel bacino di *Eco consumatori convinti* che prediligono il contatto fisico.

5.4.2 Analisi qualitativa: il ciclo di vita del consumatore odierno e il processo di *Customer Relationship Management* in azienda

Uno dei concetti importanti per il *CRM*, come sostenuto nei precedenti capitoli, è la necessità da parte dell'impresa di costruire una relazione continua, di lunga durata con i propri clienti, al fine di approfondire il loro livello di conoscenza ad ogni interazione e contatto.

La relazione che si verrà a creare con il cliente, basata su fiducia e apprendimento reciproco, permetterà di creare un *Customer Knowledge database*, in cui raccogliere tutte le informazioni utili sul cliente che serviranno all'impresa a trattare successivamente in maniera differenziata clienti diversi. Il cliente, in tal modo, resterà soddisfatto del trattamento personalizzato ricevuto e resterà fedele all'azienda nel tempo.

Don Peppers e Martha Rogers (2016) sostengono che è importante ragionare in termini di ciclo di vita del cliente e di valore del cliente lungo il ciclo di vita (*lifetime customer value*)¹²⁶ e, a tal proposito, propongono un processo che le aziende possono seguire per gestire la relazione con il cliente in maniera personalizzata, il processo *IDIC* che si articola in 4 fasi:

1. *Identify*: come identificare il cliente nelle interazioni con l'azienda
2. *Differentiate*: come differenziare il cliente in base al valore che ha per l'azienda e in base ai bisogni
3. *Interact*: come interagire con il cliente
4. *Customize*: proporre al cliente una vera e propria esperienza personalizzata.

Il *lifetime customer value* corrisponde al profitto complessivo che ricaveremo dal cliente per il tempo in cui rimarrà tale. Al fine di calcolare il ciclo di vita del cliente sono necessari alcuni parametri, quali:

- Costi di acquisizione del cliente;

¹²⁶ Peppers D., Rogers M., 2016. *Managing Customer Experience and Relationships*. Edition: Wiley.

- Costi di *retention*, costi da sostenere per mantenere un cliente acquisito;
- Tasso di *retention* o di mantenimento, percentuale di clienti che ogni anno mantiene la relazione con l'azienda;
- Tasso di crescita, percentuale di valore economico generato dai clienti.

Alla luce dei dati analizzati inerenti i costi di acquisizione e i costi di *retention* investiti, non è possibile ad oggi costruire un vero e proprio ciclo di vita del cliente, in quanto gli investimenti sono durati un periodo di tempo limitato tale che non è riscontrabile una risposta in termini di mantenimento di una relazione nel tempo e in termini di tasso di crescita significativo.

Infatti, nonostante gli investimenti pubblicitari, dal 2012 al 2016 solo il 2% dei clienti web è rimasto un cliente Inlight nel 2016.

Quanto detto in precedenza sottolinea la necessità di programmare investimenti in un piano d'azione di cinque anni (2017 – 2021), alla fine del quale sarà possibile calcolare il ciclo di vita del cliente acquisito attraverso strategie mirate a tale scopo. Nel piano investimenti dovrà essere considerato anche un sistema di gestione dei clienti, attraverso il quale raccogliere informazioni necessarie per personalizzare l'offerta e fidelizzare il cliente stesso.

Dall'analisi effettuata è possibile sostenere l'importanza di due variabili nella costruzione e nel mantenimento delle relazioni di lungo periodo con i clienti: conoscenza del cliente e selettività dello stesso.

Il *Customer Relationship Management*, invece, riguarda l'interazione con il consumatore e l'apprendimento dei bisogni e delle preferenze dello stesso, in modo da sviluppare prodotti e/o servizi mirati alle sue esigenze.¹²⁷

Ad oggi, nell'azienda Cemon, non vi è mai stata un'implementazione di un processo di *Customer Relationship Management*, vista la sua portata in termini di cambiamento organizzativo.

Infatti, una buona strategia di CRM impatta su tutte le aree aziendali e, in particolare, sulle aree a diretto contatto con il cliente come: *customer service*, ufficio vendite, marketing, web, vendite *face to face* (Informazione scientifica e Agenti).

¹²⁷ King F.S., Burgess T.F. (2008).

Relativamente al *Brand Inlight*, dall'anno 2016 il *team* costituito per seguire la linea ha iniziato ad implementare un programma di *CRM*, il quale sarà migliorato in corso d'opera con i *feedback* ricevuti dai clienti acquisiti.

Infatti, a tal proposito, sono state implementate le tre tipologie di *CRM*:

- *CRM operativo*, attività di *front office*: il contatto diretto con i clienti è stato affidato da un anno ad una *Sales Manager*, la quale coordina il lavoro di un piccolo gruppo di agenti e venditori dei prodotti *Inlight* sia nei canali Farmacia – Parafarmacia – Erboristeria che online;
- *CRM analitico*, attività di *back office*: la raccolta dei dati sui clienti è affidata alla sottoscritta, la quale riporta in un *database* le informazioni utili su ogni cliente e le invia ogni mese al Responsabile web, al fine di personalizzare le future offerte online;
- *CRM collaborativo*: quest'ultimo è un punto da sviluppare, in quanto sarà necessario acquisire o acquistare gli strumenti necessari per instaurare un rapporto personalizzato con ciascun cliente.

Il progetto di *CRM* del *Brand Inlight* prevede una durata di implementazione di circa cinque anni, in quanto prevede un cambiamento nei processi aziendali e sarà incentrato su diversi canali (non solo quello web). Il conseguimento degli obiettivi del *CRM* permetterà di poter calcolare, alla fine dei cinque anni stabiliti, il ciclo di vita del cliente.

Un processo necessario di *CRM* è la comunicazione interna all'azienda, senza la quale qualsiasi tentativo di comunicazione esterna sarà destinato a fallire.

Il progetto di implementazione del *Customer Relationship Management* tiene conto, infatti, che risulta necessario e prioritario il miglioramento della comunicazione interna al *Cemon*, senza la quale non sarà possibile condividere informazioni. A tal fine, l'Amministratore Delegato ha deciso di far implementare ai programmatori aziendali un sistema di condivisione per tutte le aree aziendali che prevede la condivisione delle seguenti informazioni:

- Informazioni tecnico – scientifiche relative ai prodotti venduti;
- *Brochure* dei singoli prodotti;
- Grafica di astucci, foglietti illustrativi, etc.
- Modalità di utilizzo e posologia
- Ingredienti
- Richieste dei clienti
- Informazioni logistiche e distributive

- Note integrative.

Nel sistema suddetto ogni Responsabile di settore potrà aggiungere informazioni relative alla sua area da condividere con il resto dell'azienda.

L'obiettivo tra cinque anni sarà quello di aver implementato questa strategia di orientamento al cliente (focalizzata su un singolo *Brand*) la quale porterà risultati positivi in termini di profitti e di soddisfazione del cliente finale e, successivamente, obiettivo di estendere il processo seguito anche agli altri *brand* distribuiti da *Cemon Srl*.

5.4.3 Analisi qualitativa: storia del *Brand Inlight*

Il *Brand Inlight* comprende una linea di cosmetici viso e corpo concentrati, a base di preziosi oleoliti biologici selezionati dal Dr. Mariano Spiezia, medico omeopata ed erborista, per la loro affinità con l'epidermide.

La linea *Inlight*, che comprende oggi 12 prodotti viso e 4 prodotti corpo, è stata ideata dal Dr. Spiezia con l'intento di soddisfare l'esigenza di una cosmesi protettiva, depurativa e restitutiva, capace di interagire con la pelle e potenziarne i sistemi difensivi. I nutrienti contenuti nei prodotti *Inlight* stimolano la pelle a ritrovare spontaneamente l'equilibrio e, al contempo, la aiutano ad eliminare scorie e tossine, nel rispetto dell'epidermide della persona ma anche nel rispetto della natura circostante in cui la persona vive.

Obiettivo dei prodotti *Inlight* è quello di nutrire il corpo attraverso la pelle, considerato uno degli organi più importanti che deve essere sostenuto nella sua normale funzione fisiologica.

La linea è realizzata in Cornovaglia, luogo incontaminato dove la natura è ancora padrona.

I prodotti appartenenti alla linea sono:

LINEA VISO

- Supreme eye serum: siero studiato per donare levigatezza al contorno occhi, contenete tre pietre preziose, zaffiro, rubino e zircone naturale;
- Under eye revive: trattamento antiocchiaie;
- Line Softener: trattamento antirughe ringiovanente;
- Night balm: balsamo nutriente per la notte;
- Floral Tonic: tonico floreale rinfrescante;
- Face Oil: olio idratante da giorno, ottima base naturale per il make up;
- Face Oil for men;
- Face Cleanser: detergente struccante;
- Chocolate face mask: maschera viso al cioccolato;
- Super – food face mask: maschera antiossidante alla Clorofilla
- Make up remover, per la rimozione di make up;
- Deep moisture balm, balsamo nutriente da giorno.

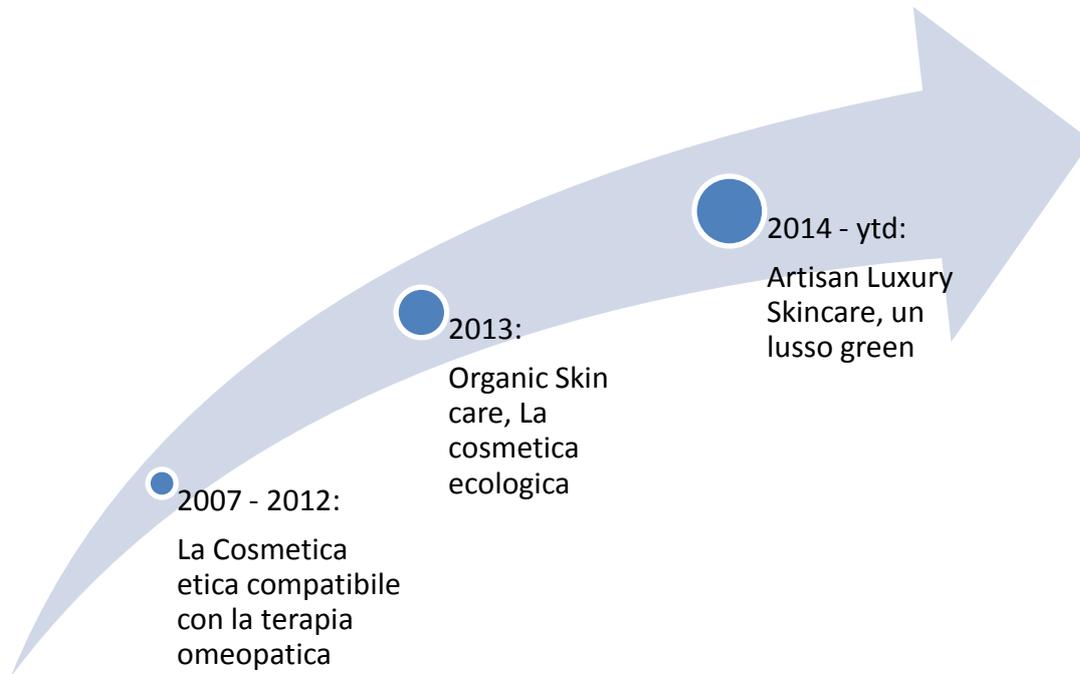
LINEA CORPO

- Firm & Tone oil: olio snellente rassodante;
- Body oil with Arnica: Olio tonificante all'Arnica;
- Body butter: trattamento antismagliature;
- Foot balm: balsamo per la stanchezza di piedi e gambe.

Il *Brand Inlight* è un *Brand* diffuso nel mercato internazionale, distribuito da Cemon sul mercato italiano dal 2007 ad oggi e, nel corso del tempo, ha subito variazioni nel posizionamento della linea in Italia.

Di seguito è riportato in un grafico il suddetto cambiamento, nel corso di 10 anni:

Figura 27 - Cambiamento di posizionamento del brand Inlight dal 2007 ad oggi



Il posizionamento del *Brand* è cambiato tra il 2012 e il 2013 in quanto, comunicando il prodotto essenzialmente come compatibile con la terapia omeopatica, si raccoglieva solo il bacino di utenti che seguiva la terapia omeopatica.

Nel corso dei dieci anni trascorsi, il posizionamento di questo *Brand* è risultato comunque controverso nel mercato italiano, in quanto esiste in Italia un consumatore attento alla sostenibilità e alla qualità dei prodotti acquistati, ma che non abbraccia a tal punto la causa da essere disposto a pagare un prezzo elevato. I prodotti *Inlight* sono inclusi in una fascia elevata di prezzo, da un minimo di 40 euro ad un massimo di 300 euro; sono prodotti considerati, per tale ragione, un lusso.

Oggi il prodotto *Inlight* è comunicato come prodotto artigianale di lusso dall'ottima qualità interamente organica certificata.

È importante anche sottolineare che nell'anno 2016 per il *Brand Inlight* è stato creato un *team* di lavoro con l'obiettivo di diffondere il *Brand* stesso e di aumentare le vendite, mentre nel passato il *Brand* non è stato seguito da uno specifico *team* di riferimento.

Il team è stato ed è tuttora composto da:

- Una Sales Manager , proveniente da un'altra azienda ed oggi dipendente Cemon;
- Un Marketing Specialist, la sottoscritta;
- Un Responsabile area web, interno all'azienda Cemon.

Il lavoro del *team*, guidati dalla *Sales Manager*, è stato quello di orientare le risorse economiche ed umane a disposizione verso un target specifico di riferimento con una canalizzazione delle attività da svolgere verso obiettivi delineati. Il nuovo impianto di *management* ha permesso di aumentare le vendite online (anche se non in percentuale significativa), ma non ha ancora diffuso il *Brand* in maniera consistente.

Da un'analisi effettuata *ex post* dalla sottoscritta, sono emersi alcuni problemi, tra cui due sono i principali:

- Nel mercato italiano è difficile associare il concetto di lusso al concetto di *green*, in quanto il consumatore che acquista prodotti di lusso per la propria pelle spesso non è la stessa persona che acquista cosmetici interamente ecologici;
- La percentuale di consumatori ecologicamente convinti probabilmente è ancora molto bassa in Italia.

Dall'analisi storica emerge che l'obiettivo del *Brand* e del team sarà quello di creare un bisogno nuovo, il bisogno di un prodotto ecosostenibile, diverso dai cosmetici venduti sul mercato, artigianale e, per tal ragione, considerato un lusso. Il consumatore a cui il team dovrà fare riferimento sarà un eco consumatore convinto, consapevole che per avere prodotti di qualità è necessario informarsi, predisposto a credere che il lusso non è comprare un gioiello prezioso bensì avere un prodotto realizzato a mano con cura, passione e dedizione dalle sapienti mani di un medico omeopata ed erborista che conosce l'organismo umano.

Inoltre, sarà necessario prendere in considerazione le caratteristiche del consumatore postmoderno, il quale è un consumatore artigiano, un *prosumer*, facendo in modo da creare insieme a lui valore in un processo ciclico che si alimenta continuamente.

Al fine di dimostrare come l'azienda produttrice di *Inlight* risulta essere una reale espressione di *Green Marketing*, nel presente paragrafo sono stati applicati a questa azienda due modelli: il

modello di *green marketing mix* di Grundey e Zaharia (2008) e il modello di Grant (2009), discussi nel primo capitolo.

Il *marketing mix* è un importante strumento di marketing operativo. Per *marketing mix* si intende “un insieme di strumenti del marketing che l’azienda utilizza per ottenere la risposta desiderata dal mercato target”¹²⁸. Questo ‘mix’ comprende ciò che un’impresa oppure un *brand* fa per influenzare la domanda dei suoi prodotti e gli strumenti che utilizza per farlo sono: Prodotto, Prezzo, Distribuzione (*Place*) e Comunicazione (*Promotion*), le 4 P del marketing¹²⁹.

Il *green marketing mix* comprende le 4 P del marketing, analizzate in ottica eco – sostenibile.

L’applicazione del *green marketing mix* all’azienda *Inlight*, che nasce in Cornovaglia, ha portato alla seguente analisi:

Prodotto green:

considerato che un prodotto è definibile ‘*green*’ quando l’intero ciclo produttivo (dall’acquisizione delle materie prime allo smaltimento degli scarti) è orientato a migliorare le performance ambientali dell’impresa, è possibile affermare che i prodotti *Inlight* sono *green* perché:

- I prodotti *Inlight* sono composti da oli, erbe ed oli essenziali esclusivamente di origine vegetale e l’origine biologica di ogni singolo ingrediente utilizzato nelle formulazioni *Inlight* è certificato dalla Soil Association, il più attendibile organismo di controllo e certificazione per gli standard biologici del Regno Unito. Sono prodotti edibili.

¹²⁸ Kotler P., Armstrong G. (2010). *Principles of marketing*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, pag. 76.

¹²⁹ Kotler P., Armstrong G. (2010).

- Nel processo produttivo si presta estrema attenzione nel ridurre le emissioni e i rifiuti (il materiale di scarto viene riciclato per altre produzioni); questi prodotti sono realizzati nell'incontaminata Cornovaglia, patria della sostenibilità.
- Il materiale e gli imballaggi sono riciclabili ed ecosostenibili. Infatti:
 - Il vetro del *packaging* primario include una quantità di vetro riciclato del 40%;
 - Il tappo è di alluminio rivestito interamente con un *film* alimentare, proviene dal riciclo al 98% ed è riciclabile al 100%;
 - Le spatole interne alla confezione sono in faggio di prima qualità e tutto il legno usato proviene da fonti sostenibili;
 - La vernice per il vetro ha una composizione di origine solubile, basata su resine colorate con pigmenti organici ed inorganici; non contiene metalli pesanti;
 - Contagocce in plastica farmaceutica;
 - La scatola è in materiale riciclato ed è riciclabile al 100%;
 - I cartoni di imballaggio per la spedizione sono in materiale riciclato tra il 50 e il 90% e sono riciclabili al 100%;
 - Il materiale di coibentazione è fatto di mais ed è *food grade* (commestibile);
 - Gli inchiostri per la stampa sono certificati da Rowe the Printers e sono vernici vegetali.

Prezzo green:

il prezzo del prodotto ecologico è solitamente più alto della media, in quanto dovrà considerare diversi fattori come: la valenza sociale ed ecologica del bene, il valore del prodotto offerto, l'accettabilità del consumatore, i benefici economici per l'impresa, i costi fissi e variabili.

Infatti, per la ragioni suddette, il prezzo dei prodotti Inlight è più alto della media e può variare da un minimo di 40 euro ad un massimo di 300 euro.

Distribuzione 'green':

le politiche di distribuzione dei prodotti Inlight seguono la strategia che Assolombarda (2011) definisce *ecology – push*, con lo scopo di spingere il cliente verso la scelta di adottare prodotti a minor impatto ambientale.

Comunicazione 'green':

la comunicazione 'green' viene realizzata attraverso strumenti diversi:

- materiale cartaceo stampato con inchiostri ecologici su carta 100% riciclata,
- web, al fine di ridurre l'impatto ambientale.

Sono utilizzati diversi loghi, che rappresentano l'anima *green* di Inlight:

Figura 28 - logo indicante che il prodotto non è testato su animali



Figura 29 - logo della Soil Association



Figura 30 - logo indicante che il prodotto è realizzato in Cornovaglia



Figura 31 - logo indicante che il packaging è riciclabile



Oltre questi loghi, Inlight comunica i premi ricevuti negli anni dal Natural Health Beauty Awards, un premio internazionale di grande prestigio che ogni anno segnala i migliori prodotti nel panorama biologico e naturale.

Relativamente alla matrice di Grant (2009), visibile di seguito, è possibile classificare l'azienda produttrice di Inlight nella sezione **C, Molto green**:

Figura 32 - Modello di Grant (2009)

	A. Green	B. Più green	C. Molto green
1. Aziendale	DARE L'ESEMPIO Generale Vs Particolare	SVILUPPARE IL MERCATO Educare Vs evangelizzare	IDEAZIONE DI NUOVI BUSIINESS Produzione sociale Vs Profit
2. Sociale	PARTNER CREDIBILI Certificazione Vs Abbracciare cause	BRAND TRIBALI Esclusivo Vs Inclusivo	TROJAN HORSE Tradizione Vs Nuove tendenze
3. Personale	VENDERE BENEFIT Meno Vs Più	CAMBIARE L'USO Modificare Vs Tagliare	SFIDARE I CONSUMI Far tesoro Vs Condividere
	Stabilire nuovi standard COMUNICARE	Condividere responsabilità COLLABORARE	Supportare l'innovazione RIMODELLARE LA CULTURA

Nello specifico:

- C1 – creare nuovi *business concept*, nel senso che Inlight in Italia ha voluto creare un nuovo mercato (quello del lusso green) riprogettando la cultura. A differenza del mercato inglese, in cui questa porzione di mercato già esiste, in Italia il percorso è stato ed è tuttora più tortuoso;
- C2 – creare “cavalli di Troia”, con strategie mirate a rimodellare la cultura della sostenibilità utilizzando internet;
- C3 – agire sugli stili di consumo, nel senso di agire sugli stili di consumo incentivando le persone ad attribuire il giusto valore alle cose usandole più a lungo (*Inlight* dura di più ed è necessaria una goccia di prodotto per avere un effetto desiderato).

Analizzando il caso da una prospettiva di *Green Branding*, il *Brand* Inlight incorpora perfettamente i valori *green*, è posizionato sul mercato come *brand* ecosostenibile e comunica gli attributi relativi ai prodotti anche attraverso i loghi che rappresentano un prodotto etico e sostenibile.

Un elemento che potrà essere migliorato sono le strategie di *co – branding*, attraverso le quali sarà possibile sostenere cause sociali e/o ambientali importanti lavorando in sinergia con Associazioni ambientaliste, ma soprattutto sarà necessario conoscere bene il proprio consumatore al fine di renderlo *artigiano della sostenibilità*.

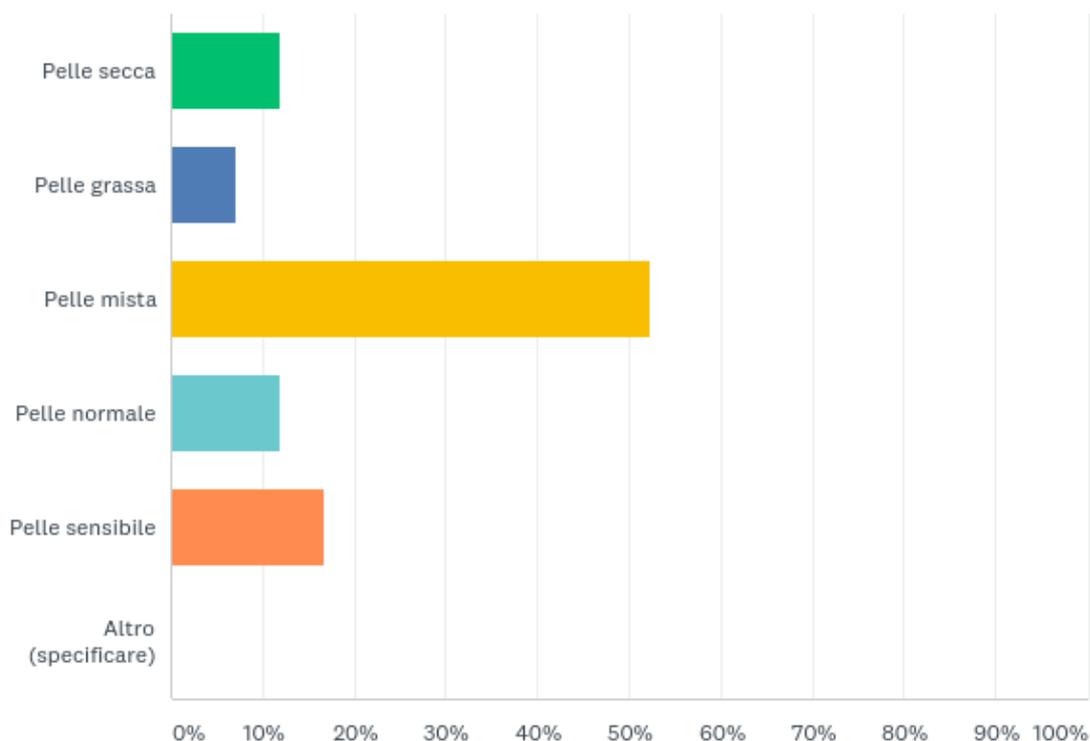
5.4.4. I principali risultati dell'analisi quantitativa

5.4.4.a Il profilo del consumatore

Dal questionario somministrato ai consumatori *Inlight* è emerso che:

- Il gruppo dei clienti *Inlight* è costituito per il 95,24% da donne, di età compresa soprattutto tra i 45 e i 64 anni;
- Il 54,76% di queste clienti è laureata e il 40,48% ha un diploma di scuola media superiore, dimostrando che il consumatore *Inlight* è, per la maggior parte dei casi, un consumatore istruito.
- Il 52,38% dei consumatori ha una tipologia di pelle “mista”, come si può evincere dal grafico sottostante:

Figura 33 – Tipo di pelle (2017)



In termini di misurazione di *Consumer Behaviour*, cioè del comportamento del consumatore (o comunque della propensione di un consumatore a comportarsi in un certo modo), è emerso che il consumatore *Inlight* non è disposto a dedicare giornalmente troppo tempo alla cura della propria pelle utilizzando un cosmetico *Inlight* (il 61,90% dedica dai 10 ai 20 minuti giornalmente); il 52,38% dei consumatori acquista *Inlight* nei negozi online, ma questo dato potrebbe essere leggermente falsato dal fatto che è stato utilizzato solo il web come mezzo attraverso il quale somministrare il questionario.

La domanda relativa a “Dove acquista abitualmente cosmetici *Inlight* viso e corpo?” ha ricevuto 8 risposte rientranti nella categoria “altro” e la risposta data in tutti i casi è stata “direttamente presso *Cemon*”. Questo dato è importante, in quanto “presso *Cemon*” acquistano tutti i consumatori finali che, non avendo dimestichezza con un sito web e uno *store*, si rivolgono telefonicamente al *team Inlight* per finalizzare l’acquisto; quindi, “presso *Cemon*” rappresenta una relazione che si viene a creare tra il consumatore in oggetto e il dipendente che si occupa in quel momento dell’assistenza al cliente (Lucia, Valentina e Giovanni).

L’elemento importante che influenza maggiormente l’acquisto del *Brand Inlight* è “Ingredienti e loro qualità” (83,33%), come si evince dalla tabella sottostante:

Figura 34 – Elementi che influenzano la scelta d’acquisto

Opzioni di risposta	Risposte	
Fiducia nel Brand/Marca	42,86%	18
Ingredienti e loro qualità	83,33%	35
Profumazione	7,14%	3
Consiglio di una fonte attendibile	28,57%	12
Altro (specificare)	0,00%	0
Totale rispondenti: 42		

Il consumatore *Inlight*, inoltre, è un consumatore molto informato, che legge sempre l’etichetta dei prodotti che acquista (64,29%) e che è disposto a spendere prevalentemente tra 20 e 40 euro (45,24%) per un prodotto che contribuisce al mantenimento del benessere della sua pelle.

5.4.4.b La Matrice delle correlazioni

La seguente matrice riporta le principali correlazioni da descrivere al fine di supportare il modello teorico dello studio.

Figura 35: Matrice delle correlazioni

		Correlazioni																														
		Media	Deviazione std.	7.1_realista	7.2_onesta	7.3_salubre	7.4_allegria	7.5_audace	7.6_vivace	7.7_lentasia	7.8_innovativa	7.9_affidabile	7.10_intelligente	7.11_disuccesso	7.12_classelavata	7.13_alfas	7.14_naturale	7.15_resistente	9.1_ruolovita	9.2_beneconome	9.3_contaresulelui	9.4_lavorarebene	9.5_conoscomolto	9.6_amici	9.7_sentimenti	9.8_pensieri	9.9_compagnia	11_loyalty				
SELF CONGRUITY	7.1_realista	5.18	1.097	1																												
	7.2_onesta	5.54	1.072	.642	1																											
	7.3_salubre	5.99	1.143	.405	.687	1																										
	7.4_allegria	5.00	1.192	-0.040	.329	.501	1																									
	7.5_audace	4.58	1.338	0.026	-0.128	0.144	.290	1																								
	7.6_vivace	4.74	1.208	0.115	0.292	.371	.749	.339	1																							
	7.7_lentasi	4.85	1.247	-0.095	0.064	.344	0.301	.653	0.218	1																						
	7.8_innovativa	5.74	1.005	.453	0.286	.461	0.111	0.103	0.080	0.158	1																					
	7.9_affidabile	5.97	0.986	.466	.811	.627	0.224	-0.134	0.193	-0.025	.607	1																				
	7.10_intelligente	5.70	1.067	.528	.417	.498	0.271	0.142	0.260	0.179	.692	.646	1																			
	7.11_disuccesso	4.93	1.207	.447	0.286	0.240	0.282	0.282	.440	0.058	0.264	0.293	.420	1																		
	7.12_classelavata	5.76	1.283	.345	.323	0.209	0.122	-0.040	.390	0.006	0.091	0.299	0.208	.354	1																	
	7.13_alfas	5.23	1.230	0.134	0.167	.369	.437	.325	.608	0.158	0.194	0.312	.346	.686	.406	1																
	7.14_naturale	6.49	0.840	.359	.555	.648	0.310	0.138	0.220	0.242	.484	.577	.502	0.262	.471	0.239	1															
	7.15_resistente	5.49	1.189	.677	.449	.502	0.167	0.209	.346	0.176	.492	.594	.571	.649	.353	.522	.395	1														
BRAND	9.1_ruolovita	4.95	1.260	0.170	0.222	0.164	.377	0.314	.495	-0.045	0.157	.323	.356	.446	0.271	.595	0.095	0.233	1													
	9.2_beneconome	5.64	0.932	.399	.673	.648	0.261	0.026	0.314	0.087	.442	.677	.515	.366	0.313	.478	.512	.566	.403	1												
	9.3_contaresulelui	5.65	0.949	.326	.553	.677	0.189	0.062	0.004	0.128	.523	.731	.502	0.178	0.172	0.267	.499	.386	.331	.713	1											
	9.4_lavorarebene	5.28	1.099	.633	.582	.597	0.181	-0.067	.353	-0.006	.457	.735	.535	.416	0.314	.356	.334	.637	.353	.538	.544	1										
	9.5_conoscomolto	5.00	0.900	0.307	0.166	0.209	-0.176	-0.023	-0.050	-0.048	.389	.396	0.309	0.248	.364	0.205	.349	.399	0.274	.480	.540	.402	1									
HIP	9.6_amici	5.20	1.091	.539	.340	.460	0.041	0.247	0.195	0.137	0.314	.530	.443	.416	0.291	.498	0.255	.563	.605	.535	.537	.682	.637	1								
	9.7_sentimenti	4.74	1.044	0.018	0.127	0.209	.402	0.294	0.239	0.090	0.288	0.274	0.254	0.252	0.044	.453	0.195	0.188	.655	.336	.408	0.066	.347	.415	1							
	9.8_pensieri	4.79	1.218	0.087	0.147	0.200	-0.036	.385	-0.055	.447	0.234	0.302	0.252	-0.037	0.028	0.079	0.195	.362	0.231	.328	.460	0.202	.438	.451	.454	1						
	9.9_compagnia	4.80	1.381	-0.092	0.134	0.257	0.049	.328	-0.074	.522	0.164	0.291	0.254	-0.086	-0.061	0.057	0.171	0.145	0.063	.364	.493	0.068	0.273	0.248	0.306	.719	1					
LOYALTY	5.66	1.196	.623	.427	.388	0.112	0.219	0.219	0.010	.563	.598	.575	.399	.390	.584	.468	.649	.517	.697	.539	.495	.486	.552	.317	0.250	0.280	1					

** La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).
 * La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code).

Self Congruity: Da una analisi delle medie degli attributi di personalità associati al Brand (associati ad ogni dimensione) volti a misurare la Self congruity, si evince che i tre attributi associati in misura maggiore al Brand Inlight sono:

1. Naturale – media: 6,49
2. Salubre – media: 5,98
3. Affidabile – media: 5,97.

Relativamente alle correlazioni che gli attributi di maggiore rilevanza risultano avere con gli altri attributi considerati:

- Salubre risulta maggiormente correlato con l'attributo Onesta (0,687)
- Affidabile risulta maggiormente correlato con l'attributo Salubre (0,627)
- Naturale risulta maggiormente correlato con l'attributo Salubre (0,648).

Quanto emerso dimostra che un *Brand* considerato dal consumatore Salubre, è ritenuto essere anche Onesto, naturale e affidabile.

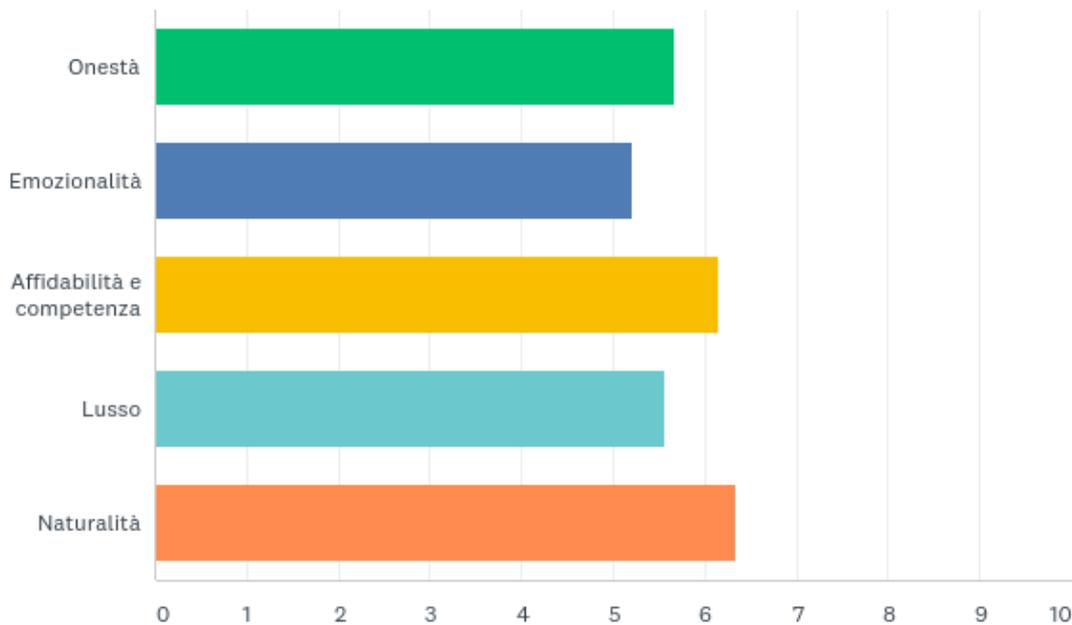
Il *Brand Inlight*, da quanto si evince, è percepito effettivamente dai suoi consumatori come un *Brand green*, il quale contiene in sé le caratteristiche di Naturalità (salubre e naturale) che devono indurre una percezione di onestà e affidabilità nei consumatori che acquistano i prodotti appartenenti alla linea, cioè deve dimostrarsi Salubre e Affidabile nell'essere così.

Considerando il mercato *luxury cosmetics*, invece, da un'analisi di Kastiya S. (2016) emerge che i consumatori che si percepiscono come moderni (attributi della modernità in questo studio sono: allegro, fantasioso, alla moda, affascinante, di classe sociale elevata) sono quelli che acquistano cosmetici di lusso; inoltre, i consumatori che acquistano cosmetici di lusso sono anche quelli maggiormente inclini alle emozioni.

Nell'analisi effettuata per il *Brand Inlight*, posizionato sul mercato come *brand* di cosmetici *green* settore *luxury green cosmetics*, si evince che le caratteristiche di *brand personality* associate nel precedente studio all'acquisto di cosmetici di lusso (allegro, fantasioso, innovativo, affascinante, di classe sociale elevata, di successo) hanno una media più bassa rispetto alle caratteristiche legate al settore dei *brand green* (naturale, salubre); la media dei due attributi "luxury", ossia di classe sociale elevata e innovativo, è di poco più bassa rispetto agli attributi naturale e salubre che hanno media superiore (classe elevata: 5,76 e innovativo: 5,74). Ciò significa che la percezione del *brand Inlight* nella mente del suo consumatore è quella di un *brand* principalmente naturale, salubre e affidabile (green) ma che è opportuno sottolinearne anche le sue caratteristiche *luxury*, le quali sono già percepite come esistenti nella mente del consumatore stesso e, probabilmente, si parla in tal caso di un lusso diverso dal solito.

Infatti, dalla domanda posta nel questionario e volta a misurare direttamente la *Self congruity* (domanda numero 8) si evince quanto detto in precedenza, ossia che le due caratteristiche rilevanti del *Brand Inlight* percepite dal consumatore sono Naturalità (59,52% Moltissimo) e Affidabilità e competenza (36,59% Moltissimo), come mostrato nel seguente grafico:

Figura 36 – Rilevanza delle caratteristiche che il *Brand Inlight* possiede



Come è possibile evincere dall'analisi dei dati, è rispettata una **Consumer Identity Congruence**, cioè l' incontro cognitivo tra l'identità del consumatore e la *Brand Personality*.

Il costrutto di **Brand Relationship** è stato misurato utilizzando quattro dimensioni, rilevate dallo studio di Kressmann, Sirgy, Herrmann, Huber F., Huber S., Lee (2006):

5. Interdipendenza:

- Se il brand Inlight fosse una persona ... giocherebbe un ruolo importante nella mia vita;

6. Qualità del partner:

- Si comporterebbe bene con me
- Potrei contare su di lei/lui
- Mi farebbe lavorare bene;

7. Intimità:

- Conosco molto di lui/lei

- Saremmo amici stretti
- 8. Amore/passione:
 - Esprimerei profondi e forti sentimenti verso di lei/lui
 - Lo/la capirei e comprenderei i suoi pensieri
 - Vorrei che lui/lei mi tenesse compagnia quando mi sento sola/o.

La dimensione che risulta avere una rilevanza maggiore rispetto alle altre è quella della “**Qualità del partner**”; infatti, gli attributi che mostrano una media maggiore rispetto agli altri sono quelli appartenenti a questa dimensione:

1. Contare su di lei/lui (media: 5,65)
2. Comporterebbe bene con me (media: 5,64)
3. Lavorare bene (media: 5,28).

Questi attributi risultano tutti e tre maggiormente correlati alla caratteristica di Affidabilità della *Self Congruity*, anch’essa rilevante rispetto al costrutto misurato.

Questo dato permette di rilevare che il consumatore *Inlight* sceglie il *brand* per alcune sue caratteristiche, di cui una rilevante è quella dell’**affidabilità**; la relazione consumatore – *brand* continua nel tempo soprattutto per la **qualità elevata del partner di questa relazione**, quest’ultima correlata strettamente all’affidabilità che questo *brand* fa percepire al suo consumatore. Questa caratteristica, più delle altre, genera **una fiducia** nel consumatore che contribuisce allo stabilirsi nel tempo della relazione consumatore – *brand*.

In questa sede, al fine di misurare la **Brand loyalty**, sono stati utilizzati due *items* che misurano l’intenzione di riacquisto.

Dai dati emersi è possibile evidenziare che la *Brand loyalty* del *Brand Inlight* risulta maggiormente correlata ai seguenti attributi (riferiti ai tre costrutti analizzati):

1. Si comporterebbe bene con me (0,697), appartenente alla dimensione della Qualità del *partner* nella *brand relationship*;
2. Resistente (0,649), come dimensione della *Self Congruity*;
3. Di successo (0,604), come dimensione della *Self Congruity*.

Ciò sta a significare che la fedeltà del consumatore *Inlight* al *Brand* stesso è dovuta soprattutto ad alcuni attributi (esponenti dei costrutti misurati) fondamentali: da un lato, il *brand* è percepito come di successo e resistente (quindi di qualità) e ciò induce a ritenerlo affidabile; dall'altro lato, la relazione consumatore – brand si fonda soprattutto sulla qualità del *partner*, il quale ispira fiducia a tal punto che il consumatore pensa che se il *Brand Inlight* fosse una persona, si comporterebbe bene con lei/lui.

Nelle correlazioni sopra esposte è possibile notare una coerenza di fondo.

Infatti, il *Brand Inlight* viene scelto dal consumatore in quanto ritenuto affidabile, oltre che naturale e salubre; proprio perché il *brand* è percepito come affidabile, il consumatore ha instaurato con lo stesso una relazione, la quale è basata soprattutto sulla qualità del *partner* in oggetto, e lui/lei risulta fedele a questo *brand* soprattutto per la sua Competenza in relazione ai prodotti distribuiti.

Relativamente alle relazioni tra *Self congruity*, *Brand relationship* e *Brand loyalty*, la seconda domanda di ricerca posta nel presente studio è: **La congruenza tra identità del consumatore e la *brand personality* incide sulla *brand loyalty*?**

Principale obiettivo dell'analisi quantitativa, quindi, è stato quello di dimostrare, partendo dal concetto di *Self congruity* (che altro non è che una corrispondenza tra l'immagine di un utilizzatore di un *brand* e il concetto di Sé di quel consumatore¹³⁰) che la *Consumer Identity Congruence*, ossia l'incontro cognitivo tra l'identità del consumatore e la *Brand personality*, incide sulla qualità della relazione che il consumatore instaura con il Brand (*Brand relationship quality*) e sulla fedeltà al Brand (*Brand loyalty*).

Il modello, elaborato dalla ricercatrice, proposto nell'analisi quantitativa risulta essere quello sottostante:

¹³⁰ Sirgy MJ. (1982) Self-concept in consumer behavior: a critical review. *J Consum Res*;9(3):287–300.

Figura 37: Modello teorico per l'analisi quantitativa



Fonte: elaborazione dell'autrice

Dove:

Consumer Identity Congruence: incontro cognitivo tra l'identità del consumatore e la *Brand Personality*.

Brand Relationship Quality: indicatore della forza della relazione consumatore – *brand*

Brand Loyalty: fedeltà al *Brand*.

Dall'analisi effettuata, infatti, si evince che la *Self congruity*, la quale agisce sulla *Brand relationship*, influenza in modo rilevante la *Brand loyalty*, ma che per far sì che questo passaggio avvenga e resti costante nel tempo (mantenendo nel tempo la fedeltà al *brand*) è necessario mantenere stabile (oltre il tempo e le circostanze) la personalità del *brand*, una volta che questa abbia raggiunto un livello di maturità importante.

La stabilità è fondamentale per il processo ivi descritto in quanto, così come avviene per le relazioni umane, l'individuo si identificherà in un *brand* perché riconoscerà in questo una personalità simile alla propria (tale per cui quel *brand* verrà scelto dalla persona per rappresentare la propria immagine di Sé nella società) e, una volta avvenuta questa identificazione, se la **Consumer Identity Congruence** esiste ed è stabile, permetterà lo svilupparsi di una relazione *consumatore – brand* la quale si rafforzerà proprio grazie a questa stabilità e influenzerà la *Brand loyalty*.

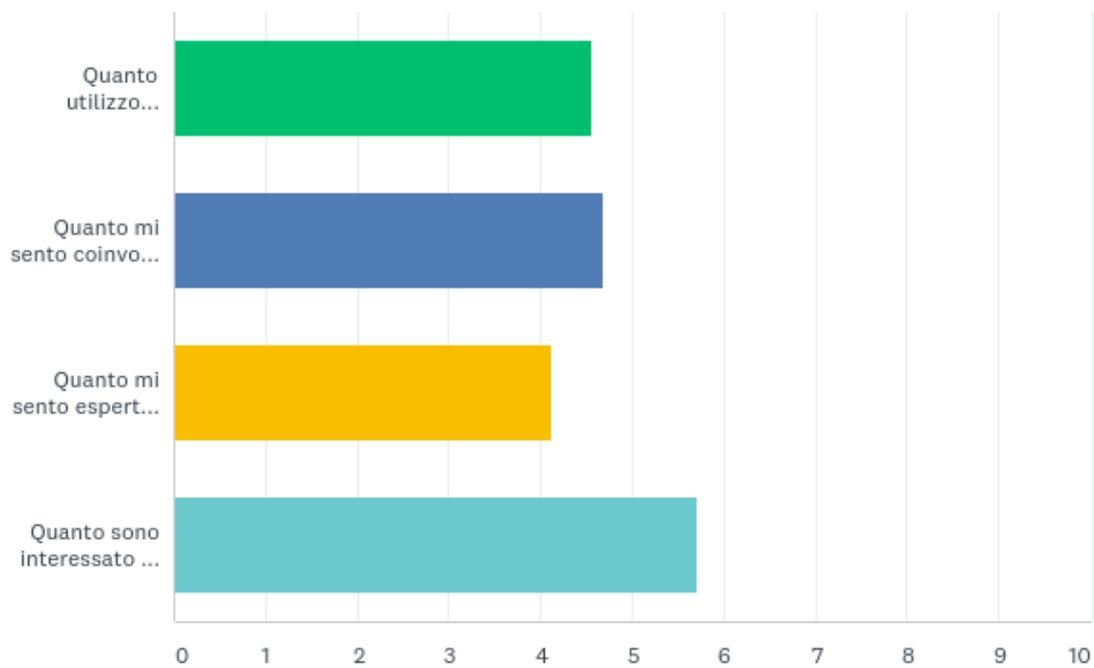
Riportando questo discorso nel *case study* del *Brand Inlight*, la stabilità della relazione consumatore – *Brand Inlight* è data soprattutto dalla caratteristica di Affidabilità del *Brand* stesso (oltre che la Naturalità, motivo principale per cui acquisto un prodotto *Inlight*); questa affidabilità percepita influenza la relazione che si viene a creare con il consumatore (infatti, il principale aspetto che influenza questa relazione è la qualità del *partner*), il quale continua a scegliere *Inlight* perché è affidabile, resistente (prodotto di qualità) e, per questo, di successo.

Nel questionario somministrato ai consumatori del *brand Inlight* la ***Brand engagement*** è stata misurata attraverso la somministrazione di quattro *items* che nello studio di Kressmann, Sirgy, Herrmann, Huber F., Huber S., Lee (2006) sono stati utilizzati per misurare il coinvolgimento con il prodotto. Gli *items* sono stati rivisitati, in quanto riferiti al *brand* e non al prodotto, e sono i seguenti:

- Utilizzo
- Coinvolgimento
- Esperienza
- Interesse.

Dall'analisi effettuata è emerso che l'elemento che influenza il coinvolgimento del consumatore con il *Brand Inlight* è l'Interesse (28,57% Moltissimo), come è possibile visualizzare nel grafico seguente:

Figura 38 – Brand engagement



Relativamente alla **Brand Knowledge** (la conoscenza del *Brand*), la domanda che è stata posta è “Come ha conosciuto i cosmetici *Inlight*?” e il 40,48% l’ha conosciuto tramite il passaparola di Amici, conoscenti e parenti, seguito da un 28,57% che ha conosciuto il *Brand* attraverso altri canali, primo fra tutti il passaparola fatto dall’azienda Cemon e dai suoi dipendenti.

5.5. DISCUSSIONE DEI RISULTATI

Le domande di ricerca poste in questa sede sono due:

RQ1: Quale ruolo riveste un *green brand* nella creazione di valore per l'impresa?

RQ2: La congruenza tra identità del consumatore e la *brand personality* incide sulla *brand loyalty*?

RQ1. Rispetto alla prima domanda di ricerca, è possibile sostenere che un “*brand* realmente *green*” crea un valore per l'impresa importante – di natura economica e non – da sostenere nel tempo. Tuttavia, se ciò non è affiancato ad una corretta gestione strategica d'impresa, il valore aggiunto sarà nullo. Ciò significa che ad un *brand* portatore di valori di etica e sostenibilità realmente sentiti ed attuati deve necessariamente essere affiancato un buon processo di *Customer Relationship Management*, attraverso il quale l'impresa potrà conoscere i propri consumatori, gestire relazioni personalizzate con gli stessi, monitorare il valore economico del cliente nel ciclo di vita della relazione con il *brand* e far partecipare il cliente nella creazione dell'offerta.

Inoltre, è stato descritto un processo ciclico di marketing che un' impresa deve sviluppare al fine di sostenere un vantaggio competitivo, di seguito descritto:

1. Il *green brand* crea valore per l'impresa;
2. Il *green brand* crea valore per il consumatore;
3. Il consumatore matura *satisfaction* e *loyalty*;
4. L'Impresa e cliente co - creano valore;
5. Il *green brand* sostiene il vantaggio competitivo dell'impresa.

Il processo è ciclico in quanto, se costantemente alimentato, permette di sostenere il vantaggio competitivo dell'impresa nel tempo.

All'interno di questo processo ciclico un punto importante da rafforzare sarà il terzo (il consumatore matura *satisfaction* e *loyalty*) e, a tal proposito, nello studio qui presentato è stato scelto di comprendere se la congruenza tra identità del consumatore e la *brand personality* incide sulla *brand loyalty*. Risulta necessario comprendere questo punto in quanto la *loyalty* del cliente sarà quella che

permetterà la co – creazione di valore tra impresa e consumatore e, quindi, permetterà al *Green Brand* di sostenere il vantaggio competitivo dell'impresa, nel tempo.

Dall'analisi effettuata si evince che la congruenza tra identità del consumatore e la *brand personality*, congruenza basata soprattutto sugli aspetti Salubre e Affidabile, incide in maniera positiva sulla *Brand loyalty*, attraverso la costituzione di relazioni *consumer – brand* stabili nel tempo e basate proprio sulla qualità del *partner* della relazione, nello specifico proprio la sua affidabilità.

Un concetto, invece, che necessita di maggiore comprensione è quello della Percezione del *Brand Inlight* come *Brand* di lusso.

I consumatori che rispondono al questionario, alla domanda “Indichi la rilevanza di ciascuna delle seguenti caratteristiche che il *Brand Inlight* possiede”, inseriscono al terzo posto il Lusso, il quale viene superato solo da Naturalità (primo) e Affidabilità e competenza (secondo).

Il lusso, quindi, è percepito dal consumatore ma è un lusso diverso dal solito.

Qui lusso non vuol dire che il *brand* viene utilizzato dal suo consumatore per dimostrare alla società che può acquistare un bene costoso (esempio: utilizzare un rossetto di *Dior*) bensì significa che quel consumatore utilizza un prodotto costoso e di classe sociale elevata perché, oltre ad essere naturale e affidabile, è innovativo e intelligente. Nel caso del *Brand Inlight*, è proprio l'affidabilità e la qualità dei prodotti ad essere il vero lusso.

Nell'analisi, infatti, il *brand* appartiene ad una classe sociale elevata perché è innovativo ed intelligente; infatti, gli attributi classe sociale elevata, innovativo e intelligente, risultano avere delle medie elevate (rispettivamente: 5,76; 5,74; 5,70) rispetto agli attributi meno considerati.

CONCLUSIONI E LIMITI DELLA RICERCA

Lo studio ivi presentato è partito da un obiettivo generale, ossia quello di analizzare un *Brand Green* appartenente al mercato cosmetico al fine di comprendere come deve essere la gestione delle relazioni di marca con i consumatori di cosmetici in un mercato in espansione, quello dei cosmetici *green*. Nello specifico, l'obiettivo prioritario della ricercatrice è stato quello di dimostrare che, nella gestione strategica d'impresa, assumono un ruolo critico:

1. le caratteristiche del consumatore a cui si rivolge l'impresa;
2. le relazioni di marca instaurate e mantenute nel tempo con questo consumatore.

Le domande di ricerca che la ricercatrice si è posta sono due:

RQ1: Quale ruolo riveste un *green brand* nella creazione di valore per l'impresa?

RQ2: La congruenza tra identità del consumatore e la *brand personality* incide sulla *brand loyalty*?

Per entrambe le domande di ricerca sono state attribuite le risposte attese, confermando una focalizzazione dello studio sul concetto principale di *Green Marketing* e, nello specifico, di *Green branding*, da cui poi si sono dipanati gli altri argomenti (come è stata impostata la struttura della medesima tesi).

Quello che è stato analizzato con minore attenzione, però, è il concetto di *Luxury*, pur essendo importante per due ragioni: *in primis* perchè il *Brand Inlight* si posiziona sul mercato come *green luxury cosmetics*; secondo, perchè quando si parla di lusso sono automaticamente presenti i simboli strumentali all'apparire e, quindi, vi è una stretta connessione con il *Self concept* del consumatore, il quale può esprimere con beni di lusso il concetto di Sé reale e/o ideale.

Nel 2017 il concetto di lusso è cambiato rispetto al passato e cambierà, quindi, la tipologia di analisi che deve essere effettuata su questo argomento. Come suggerisce Giovanni Mattia (2013), oggi possiamo parlare di *neo – lusso*, inteso come “la possibilità di concedersi il meglio secondo una misura individuale, esigente e attenta, influenzata da una certa disponibilità economica ma non necessariamente pregiudicata dalla sua assenza”¹³¹.

Limite di questo studio è stato quello di focalizzarsi maggiormente sul concetto del *Green* e meno su quello del Lusso, il quale è emerso esistere nella percezione del consumatore ma in misura minore rispetto alla Naturalità dei prodotti *Inlight*, primo motivo che influenza la loro scelta d’acquisto.

Inoltre, si ritiene opportuno confrontare il *case study* del *Brand Inlight* rispetto ai *brand* concorrenti, sia diretti che indiretti.

Quanto suggerito, potrebbe essere analizzato in uno studio successivo: proprio il concetto del neo lusso nel mercato dei cosmetici, la segmentazione del consumatore nel mercato dei *green cosmetics* e in che modo la *Consumer Identity Congruence* influenza la *Brand loyalty* in *brand* concorrenti a *Inlight*. Questo perché, anche se questo studio ha portato a risultati vantaggiosi, questi risultati non sono generalizzabili, essendo stati ottenuti su un singolo caso studio.

¹³¹ Mattia G. (2013). *Il neo – lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*. Franco Angeli Editore, pag. 15.

APPENDICE

QUESTIONARIO *BRAND INLIGHT*¹

PROFILO DEL CONSUMATORE *INLIGHT*

1. Tipo di pelle:

- Pelle secca
- Pelle grassa
- Pelle mista
- Pelle normale
- Pelle sensibile
- Altro (specificare) _____

CONSUMER BEHAVIOUR

2. Quanto tempo è disposta/o a dedicare giornalmente alla cura della sua pelle utilizzando un cosmetico *Inlight*?

- Poco più di 5 minuti
- 10 – 20 minuti
- 30 minuti – 1 ora
- Più di 1 ora
- Altro (specificare) _____

3. Dove acquista abitualmente cosmetici *Inlight* viso e/o corpo?

- Farmacie
- Parafarmacie
- Erboristerie
- Profumerie, bio profumerie
- Negozi bio
- Catene cosmetiche
- Negozi online
- Altro (specificare) _____

4. Generalmente, quando acquista un cosmetico *Inlight*, quale elemento influenza maggiormente la sua scelta d'acquisto (può barrare massimo due caselle)?

- Fiducia nel *Brand*/Marca
- Ingredienti e loro qualità

¹ Le domande relative ai costrutti specifici di Brand personality, Self congruity, Brand engagement, Brand Loyalty, Brand relationship e Brand knowledge sono state elaborate sulla base dei metodi utilizzati nello studio di Kressmann, Sirgy, Herrmann, Huber F., Huber S., Lee (2006).

Profumazione
Consiglio di una fonte attendibile
Altro (specificare) _____

5. Legge l'etichetta dei prodotti *Inlight* che acquista?

- Mai
- Raramente
- Qualche volta
- Spesso
- Sempre

6. Quanto è disposta/o a spendere per un prodotto che contribuisce al mantenimento del benessere della sua pelle, come i cosmetici *Inlight*?

- Tra 10 e 20 euro
- Tra 20 e 40 euro
- Tra 40 e 60 euro
- Tra 60 e 80 euro
- Più di 80 euro.
- Altro (specificare)

BRAND PERSONALITY

7. Immagini il *Brand Inlight* come una persona, quali dei seguenti attributi le attribuirebbe? Indichi la sua valutazione su una scala da 1 a 7 (dove 1 è fortemente in disaccordo e 7 è fortemente in accordo)

Realista	1	2	3	4	5	6	7
Onesta	1	2	3	4	5	6	7
Salubre	1	2	3	4	5	6	7
Allegra	1	2	3	4	5	6	7
Audace	1	2	3	4	5	6	7
Vivace	1	2	3	4	5	6	7
Fantasirosa	1	2	3	4	5	6	7
Innovativa	1	2	3	4	5	6	7

Affidabile

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Intelligente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Di successo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Di classe sociale elevata

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Affascinante

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Naturale

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Resistente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

SELF CONGRUITY Consumer Identity – Brand Personality

8. Indichi su una scala da 1 a 7 (dove 1 è molto poco e 7 è molto) la rilevanza di ciascuna delle seguenti caratteristiche che il *Brand Inlight* possiede:

Onestà

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Emozionalità

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Affidabilità e competenza

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Lusso

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Naturalità

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

BRAND RELATIONSHIP

9. Immagini il *Brand Inlight* come una persona, quali dei seguenti attributi le attribuirebbe? Indichi la sua valutazione su una scala da 1 a 7 (dove 1 è fortemente in disaccordo e 7 è fortemente in accordo)

Se il Brand cosmetico fosse una persona.....

- Giucherebbe un ruolo importante nella mia vita

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- Si comporterebbe bene con me

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- Potrei contare su di lei/lui

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- Mi farebbe lavorare bene

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- Conosco molto di lui/lei

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- Saremmo amici stretti

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- Esprimerei profondi e forti sentimenti verso di lei/lui

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- Lo/la capirei e comprenderei i suoi pensieri

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- Vorrei che lui/lei mi tenesse compagnia quando mi sento sola/o

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

BRAND ENGAGEMENT

10. Indichi, su una scala da 1 a 7 (1 è per niente e 7 è molto) il suo livello di coinvolgimento con il prodotto *Inlight*:

Utilizzo Quanto utilizzo i cosmetici?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Coinvolgimento Quanto mi sento coinvolto dai cosmetici?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Esperienza Quanto ti senti esperto con un cosmetico?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Interesse Quanto sei interessato ai cosmetici?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

BRAND LOYALTY

11. Se dovessi acquistare un nuovo cosmetico, acquisteresti *Inlight*? Indichi su una scala a 7 passi il suo grado di accordo/disaccordo (1 è per niente d'accordo e 7 completamente d'accordo)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. Generalmente, dopo quanto tempo dall'ultimo acquisto riacquista un cosmetico *Inlight* ?

15 giorni

1 mese

2 mesi

3 mesi

4 mesi

Più di 4 mesi

Altro (specificare) _____

BRAND KNOWLEDGE

13. Come ha conosciuto i cosmetici *Inlight*?

Medico

Farmacista

Altro specialista

Amici, conoscenti, parenti (passaparola)

Internet

Non li conosco

Altro (specificare) _____

VARIABILI SOCIO DEMOGRAFICHE

14. Indicare cortesemente la propria fascia d'età:

15 – 29 anni

30 – 44 anni

45 – 64 anni

65 – 74 anni

Più di 74 anni

15. Sesso :

M

F

16. Professione? Risposta aperta

17. Titolo di studio:

Licenza elementare

Licenza media

Diploma di scuola media inferiore

Diploma di scuola media superiore

Laurea

Altro (specificare) _____

18. Inserisca la sua email per ricevere sconto del 25%: _____

19. Do il consenso al trattamento dei dati personali in conformità al D. Lgs. 30/06/2003 n. 196.

Si

No

TRACCIA DEL FOCUS GROUP

OBIETTIVO: Focalizzare i punti di forza dei cosmetici Inlight al fine di elaborare una sempre più efficace operazione di marketing per aumentare il fatturato.

I dipendenti scelti sono tutti utilizzatori dei cosmetici Inlight; il principio seguito per la scelta delle persone è stato: utilizzatori di almeno un prodotto Inlight in maniera costante (per un periodo continuativo, dal quale la persona ha riscontrato dei benefici tangibili).

Nome: _____

Tipo di pelle: _____

Età: _____

Sesso: _____

DATA E ORA: 20 ottobre 2015 ore 17:00

1. Quale prodotto/i utilizzate e perché continuate ad usarlo/i? Quali benefici ne traete dal suo/loro utilizzo?
2. Quale aspetto del prodotto vi è sembrato più interessante/vi ha maggiormente colpito?
3. Cosa vi spingerebbe ad usarli con maggior frequenza?
4. Lo consigliate ad amici, parenti, conoscenti?
5. Parere personale su : Efficacia, assorbibilità, profumazione, rapporto qualità/prezzo.
6. Suggerimenti

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D.A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, NY.

Alfieri, M. C. (2010). La sfida della green communication. *Business. La prima rivista delle imprese sostenibili*, n. 3, p. 3 – 5.

Alhassan G., Muhmin A. (2005). “Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets”, in *Journal of Business Research*, 58 (2005), pp. 619 – 628.

Aloj, E. (in corso di stampa). *Dall’educazione ambientale alla responsabilità etico – sociale d’impresa*, in corso di stampa per Loffredo Editore.

Aloj E., Pepe, V. (1998). *Educazione ambientale come educazione allo sviluppo sostenibile*. Collana CNR.

Amoako K.G., Dzogbenuku K.R., Doe K.J (2016). “How Service Experience Leads to Brand Loyalty: Perspective from the Telecom Sector in Ghana”, in *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. XIII, p. 39.

Anselmi, P. (2009). Sostenibilità, il valore destinato a crescere. *SOCIAL TRENDS GfK Eurisko. Il cambiamento socioculturale*, numero 107, pp. 6 – 15.

Arrigo, E. (2005). Responsabilità aziendale e ipercompetizione. Il caso IKEA. *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, n. 2, pp. 1 – 21.

Artoni, R. e Devillanova, C. (2008). Dal 1929 al 2008. *Short Notes Series*, 5, pp. 1 – 7.

Assolombarda (2011). Linee guida per il Marketing e la Comunicazione ambientale: come valorizzare prodotti e servizi sostenibili ed evitare i rischi del greenwashing. *Dispense Assolombarda*, aprile 2011, pp. 1 – 178.

Azzone, G., Manzini, R. (1994). Measuring Strategic Environmental Performance. *Business Strategy and the Environment*, 3 (1), pp. 1 – 14.

Ball, A. Dwayne and Lori H. Tasaki (1992), “The Role and Measurement of Attachment in Consumer Behavior,” *Journal of Consumer Psychology*, 1 (2), 155-172.

Balzaretti, E., Gargiulo, B. 2009. *La comunicazione ambientale: sistemi, scenari e prospettive. Buone pratiche per una comunicazione efficace*. Milano: Franco Angeli.

Barack, O. (2009). Climate Change Conference 2009. Relazione presentata al COP15, Copenhagen.

- Barnerjee B, McKeage K. (1994). How green is my value: exploring the relationship between environmentalism and materialism. *Advances in Consumer Research*, 21, pp. 147–152.
- Battaglia L., Savorgnani T. G. (2001). *Business Marketing. Il progetto – cliente nell'era del web*. Milano: Tecniche nuove.
- Berry, L.L. (1995), *On Great Service*, The Free Press, New York, NY.
- Bharadwaj, S. G. (1994) “The Value of Intangible Firm Assets: An Empirical Examination.” In J. N. Sheth & A. Parvatiyar (Eds.), *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*. Atlanta, GA: Emory University Center for Relationship Marketing.
- Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). “Manage marketing by the customer equity test”. *Harvard Business Review*, 74(4), 136–144.
- Branaghan J.R., Hildebrand A.E. (2011). “Brand personality, self-congruity, and preference: A knowledge structures approach”, in *Journal of Consumer Behaviour*, pag. 304.
- Breivik E., Thorbjornsen H. (2008). “Consumer brand relationships: an investigation of two alternative model”, in *J. Of Academy of Marketing Science*, 2008, pp. 443 – 472.
- Brooksbank R. (1994). “The Anatomy of Marketing Positioning Strategy”, in *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 12 No. 4, pag. 10.
- Brondoni, M. S. (2003). Ouverture de ‘Corporate Responsibility’ & Market – Space Competition’. *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, 1 , pp. 1 – 6.
- Brondoni, M. S. (2005). Economia d’impresa globale e dinamiche competitive. *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, 1, pp. 1 – 24.
- Brown, S. 2000. *Customer Relationship Management: Linking People, Process, and Technology*. New York. John Wiley & Sons.
- Buttle F., *Customer relationship management – Tecniche e tecnologie*, Franco Angeli, Milano, pp. 13-14.
- Caldarelli, V. E., Ferri, S., Ruffini, A. (2009). *Ecoeventi. Meeting, incentive e team building per una comunicazione sostenibile*. Milano: Lupetti – Editori di Comunicazione.
- Cammarano, C. (2010). La nuova era dell’advertising. *Business. La prima rivista delle imprese sostenibili*, 3, p. 24 – 29.
- Cancila, E. (2009). L’Italia e la Green Economy. Gestione e recupero dei rifiuti come green business. Relazione presentata al Farefuturo, Camera dei Deputati, Palazzo San Macuto (Sala del Refettorio), il 7 ottobre 2009, Roma.

- Canonici, A. (2010). *L'azienda sostenibile. Le strategie di 10 aziende industriali per raggiungere sicurezza sul lavoro, salute e cura dell'ambiente*. Milano: Franco Angeli.
- Cantone L., 1996. *Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti*. Napoli: ESI-Edizioni Scientifiche Italiane.
- Cantone L., Risitano M., (2007), “Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo per le imprese”, in *VI International Congress “Marketing Trend”*, pp. 1 – 25.
- Carraro, M. (2010). *Un etto di marketing (è un etto e mezzo, lascio?)*. Da face book a twitter tutto il web che serve spiegato con la lingua di tutti i giorni. Milano: Edizioni Alpha Test.
- Carroll B.A., 1991. “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, in *Business Horizons*, July – August 1991, pp. 39 – 48.
- Castaldo, D., Reale, A. (2011). *Project Sustainability Management. Pianificazione, analisi e controllo della sostenibilità ambientale del progetto*. Milano: Franco Angeli.
- Castells, M.(2001), *Galassia Internet*. Roma: Feltrinelli.
- Catulli, M. and Gander, J. (2004), “Relationship Management Vs Brand Management in SME Business-to-business marketing” *Conference proceedings, IMP Group 20th Conference, Copenhagen, (2004)*.
- CEIA (1998). A New model of Environmental Communication for Europe from consumption to use of Information. *Expert's Report. Environmental Issues*, serie n. 13. Prepared for the European Environment Agency. Barcellona: Institut Català de Tecnologia, pp. 1-67.
- Centro Nuovo Modello di Sviluppo (2009). *Guida al consumo critico*. Bologna: EMI.
- Chamorro, A., Banegil, M. T. (2005). Green Marketing Philosophy: A Study of Spanish Firms with Ecolabels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, pp. 11 – 24.
- Chamorro, A., Rubio, S., Miranda, J. F. (2007). Characteristics of Research on Green marketing. *Business Strategy and the Environment*, 18, pp. 223 – 239.
- Charter, M. (1992). *Greener Marketing: a Responsible Approach to Business*. Sheffield: Greenleaf.
- Chen Y.S., (2010). The Drivers of green brand equity: Green brand image, Green satisfaction, and Green trust. *Journal of Business Ethics*, vol.93 no. 2, may 2010, pp. 307-319.
- Chen, Q., & Chen, H. -m. (2004). “Exploring the success factors of eCRM strategies in practice”, in *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(4), 333–343.
- Cherubini S., Eminente G. (1997). *Il nuovo marketing in Italia*. Milano: Franco Angeli editore.
- Cianciullo, A. e Silvestrini, G. (2010). *La corsa della Green Economy. Come la rivoluzione verde sta cambiando il mondo*. Milano: Edizioni Ambiente.

- Cicalese, A. (2011). *Fatti di consumo*. Salerno: Editrice Gaia.
- Clarkson M. B. E, 1995, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *The Academy of Management Review* Vol. 20 No. 1, pag. 106.
- Cobb - Walgren C.J., Beal C., Donthu N., (1995). Brand equity, brand preference and purchase intent. *Journal of Advertising*, vol.24, n.3, pp.25-40.
- Coddington, W. (1993). *Environmental Marketing: Positive strategies for reaching the green consumer*. London: McGraw – Hill.
- Commissione delle Comunità europee. (2001). *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Bruxelles, COM (2001) 366 definitivo.
- Commissione europea (2002). Scegliere un futuro più verde. L'Unione Europea e l'ambiente. *L'Europa in movimento*. Lussemburgo: Ufficio delle Pubblicazioni Ufficiali delle Comunità Europee.
- Corbetta P. (1999). *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino.
- Costabile M., (2001). *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*. Milano: McGraw – Hill, pag. 88.
- Crane, A. (2000). Marketing and the natural environment: what role for morality? *Journal of Macromarketing*, 20(2), pp. 144–154.
- Davis, J. J. (1992). Ethics and Green marketing. *Journal of Business Ethics*, 11 (2), pp. 81 – 87.
- De Castro M., Aloj E. (2004). Trasporti e ambiente: un equilibrio multimodale per il miglioramento della sostenibilità urbana, *Bollettino della Società Geografica italiana*, N. 4/2004, pp. 973 – 980.
- De Castro, M., Aloj, E. (2007). Il Green Marketing a vantaggio dell'impresa. *Economia e Ambiente*, N. 3 (maggio – giugno), pp. 13 – 24.
- DG Istruzione e cultura. (2010). *Manuale tematico. Coinvolgimento degli stakeholder*. Programma di apprendimento permanente, Commissione Europea.
- Doorn V. J., Lemon N. K., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef C. P. (2010). “Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions”, in *Journal of Service Research*. 13 (3) pag. 254.
- Eni (2011). Integrazione, eccellenza e cittadinanza per uno sviluppo sostenibile. *Eni for development*, numero 2011, pp. 4 – 7.
- Ewing, B., Goldfinger, S., Wackernagel, M., Stechbart, M., Rizk, S. M., Reed, A., Kitzes, J. (2008). *The Ecological Footprint Atlas*. Oakland: Global Footprint Network.
- Fabris, G. (2009). *Societing*. Milano: Egea.

- Ferrandina A., Carriero F. (2005). *Il piano di marketing. Guida strategico – operativa*. Editore: IPSOA.
- Foglio, A. (2008). *Il marketing ecologico. Crescere nel mercato tutelando l'ambiente*. Milano: Franco Angeli.
- Fornari, S. (2011). I nuovi valori della pubblicità. *Business*, n. 1-2, pp. 80 – 84.
- Fournier S. (2010). “Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research “, in *The Journal of Consumer Research*, Vol. 24 No.4, pp. 343 – 373.
- Freeman E, Kirsten Martin, Bidhan Parmar, 2007, Stakeholder Capitalism, *Journal of business Ethics* , 74, pp.303-314.
- Freeman, R. E., Liedtka, J. (1991). Corporate Social Responsibility: A Critical Approach. *Business Horizons*, 34 (4), pp. 92 – 98.
- Fuller, D. A. (1999). *Sustainable marketing: Managerial – ecological issues*. CA: Editore Thousand Oaks.
- Garcia – Rosell, C.J. e Moisander, J. (2008). Ethical Dimensions of Sustainable Marketing: A Consumer Policy Perspective. *European Advances in Consumer Research*, Volume 8, pp. 210 – 215.
- General Assembly of United Nations (1987). Towards sustainable development. *Development and international economic co-operation: environment. Report of the World Commission on Environment and Development*, 42, pp. 54-75. (Reperibile al sito internet: <http://www.worldinbalance.net/agreements/1987-brundtland.php>).
- GfK Eurisko (2010). Nasce l’Osservatorio GfK Eurisko sulla Responsabilità sociale. Relazione presentata al seminario sulla sostenibilità “Il mercato che cambia: consumatori più consapevoli, imprese più responsabili”, Milano.
- Gianfrate, F. (2008). *Marketing farmaceutico. Peculiarità strategiche e operative*. Milano: Tecniche Nuove.
- Giavenni, G. (2010). Responsabilità sociale d’impresa: nuova scelta sostenibile. *Ecoideare* , 8, pp. 4 – 7.
- Ginsberg, M. J. e Bloom, N. P. (2004). Choosing the Right Green Marketing Strategy. *MIT Sloan Management Review*, fall 2004, pp. 79 – 84.
- Goleman, D. (2009). *Intelligenza ecologica*. Milano: BUR Saggi.
- Grant, J. (2009). *Green Marketing. Il manifesto*. Milano: Francesco Brioschi Editore.
- Greenberg P. (2009), *CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*, McGraw Hill, United States of America, p. 30.
- Greenseal, (2009). National Green Buying Research. *The Green Life: Simple. Healthy. Sustainable*, 14 July 2009. (http://www.greenseal.org/resources/green_buying_research.cfm)

- Gronroos C., 2004, "The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value", in *Journal of Business and Industrial Marketing*, pp. 99 – 113.
- Grundey, D., Zaharia, M. R. (2008). Sustainable incentives in marketing and strategic greening: the cases of Lithuania and Romania. *Technological and economic development. Baltic Journal on Sustainability*, 14 (2), pp. 130 – 143.
- Hakansson H., Wootz B., 1979, "A Framework of Industrial Buying and Selling", in *Industrial Marketing Management*, pp. 23-39.
- Hartmann, P., Apaolaza – Ibanez, V. (2009). Green advertising revisited: conditioning virtual nature experiences. *International Journal of Advertising*, 28 (4), pp. 715 – 739.
- Hartmann P., Ibanez A. V., Sainz F. J., (2005). Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 No. 1, pp. 9 - 29.
- Heckler E.S., Keller L.K., Houston J.M., Avery J. (2014). "Building brand knowledge structures: Elaboration and interference effects on the processing of sequentially advertised brand benefit claims", in *Journal of Marketing Communications*, Vol. 20, pp. 176 – 196.
- Henion, K. E., Kinneary, C. T. (1976). *Ecological Marketing*, Chicago, IL: American Marketing Association.
- Hogg K.M., Michell N.C.P. (1996). Identity, Self and Consumption: A Conceptual Framework, in *Journal of Marketing Management*, 12, pag. 630.
- Hollebeek L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of strategic marketing*, vol. 19, No. 7, December 2011.
- Impronta Etica (2010). Progetto GAIA. Green Marketing versus Greenwashing. *Kick – off meeting*, Bologna.
- ISTAT, 2016. *Cittadini, imprese e ICT*, pp. 1 - 29.
- Jackson B. B. (1985). Build customer relationships that last. *Harvard Business Review*, Vol. 63, November - December, pp. 120 - 8.
- Jain, S. K., Kaur, G. (2004). Green Marketing: An Indian Perspective. *Decision*, 31 (2), pp. 168 – 209.
- Kaiser, T. & Marshman – Goldblatt, P. (2007). Retail in practice. Eco – Marketing: a blooming corporate strategy. *The Retail Digest*, Oxford Institute of Retail Management.
- Keller K.L., (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, vol.57, January, pp. 1-22.
- Keller, G. M. (1987). Industry and the Environment: Toward a New Philosophy. *Vital Speeches*, 54 (5), pp. 154 – 157.
- Karna J., Hansen E., Juslin H., 2003. "Social Responsibility in environmental marketing planning", in *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 5/6, pp. 848 – 871.

- Kim T. e Kim O. (2016). “Self- and Social Motivation to Interact with a Brand on Facebook: The Moderating Roles of Self-Expression and Brand Engagement in a Student Sample”, in *CYBERPSYCHOLOGY, BEHAVIOR, AND SOCIAL NETWORKING*, pag. 329.
- King F. S., Burgess T.F. (2008). “Understanding success and failure in customer relationship management”, in *Industrial Marketing Management*, pp. 421 – 431.
- King W.P. (2009). *Climbing Maslow’s Pyramid. Choosing your own path through life*. Editore: Matador.
- Kotler, P. (2007). *Etica e profitto in sintonia*. In Fabris, G. (2009). *Societing*. Milano: Egea.
- Kotler P., Armstrong G. (2010). *Principles of marketing*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Kotler P., Keller L. K.. (2007). *Marketing Management*. Milano: Paravia Bruno Mondadori.
- Kotler, P., Roberto, N., Lee, N. (2002). *Social Marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kressmann, Sirgy, Herrmann, Huber F., Huber S., Lee (2006). “Direct and indirect effects of self image congruence on brand loyalty”, in *Journal of Business Research*, 955–964.
- Lambin, E. (2003). La realizzazione della transizione verso uno sviluppo durevole. *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, 1 , pp. 1 – 6.
- Lambin, J. J. e Chumpitaz, R. (2000). Being Customer – driven is not enough. *European Business Forum*, supplemento 2, estate.
- Lambin, J. J. (2002). *Marketing strategico e operativo. Market – driven management*. Milano: McGraw – Hill.
- Lambin, J. J. (2009). Ouverture de ‘Market – Driven Management e Competitive Customer Value – 2’. *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, 2, pp. 1 e 2.
- Laroche M, Toffoli R, Kim C, Muller TE. (1996). The influence of culture on pro-environmental knowledge, attitudes and behavior: a Canadian perspective. *Advances in Consumer Research*, 23, pp. 196–202.
- Levinson, C. J., Horowitz, S. (2010). *Guerrilla Marketing diventa green*. Milano: Francesco Brioschi Editore.
- Lombardi, M. (2010). *La strategia in pubblicità. Manuale di tecnica multimediale: dai media classici al digitale*. Milano: Franco Angeli.
- Lucchi, R. (2010). Inclusion sociale per la ripresa. *SOCIAL TRENDS. Il cambiamento socioculturale*, 109, pp. 8 – 13.
- Lucci, S. e Poletti, S. (2004). *Lo sviluppo sostenibile*. Milano: Alpha Test Editore.
- Lucidi F., Alivernini F., Pedon A. (2008). *Metodologia della ricerca qualitativa*. Editore Il Mulino.
- Luongo, E. (2011). *Green Job. Lavorare nella green economy*. Milano: Hoepli Ulrico Editore S.p.A.

- Malhotra K. N. (1988). Self concept and product choice: an integrated perspective, in *Journal of Economic Psychology*, pp- 1 – 28.
- Manget, J., Roche, C., Munnich, F. (2009). *Capturing the Green Advantage for Consumer Companies*. Boston: The Boston Consulting Group (http://www.bcg.com/publications/files/BCG_Studie03_2009.pdf).
- Markus, Hazel (1977), “Self-Schemata and Processing Information About the Self,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 (February), 63-78.
- Masi, D. (2010). *Go green. Il nuovo trend della comunicazione*. Bologna: Logo Fausto Lupetti Editore.
- Mattia G. (2013). *Il neo – lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*. Franco Angeli Editore, pag. 15.
- Mazzoli L., "Prefazione", in M. Maffesoli, *Del nomadismo. Per una sociologia dell'erranza*, Milano, Franco Angeli, 2000.
- McCullum, I. (Inedito). *Ecological Intelligence: Rediscovering Ourselves in the Environment*. Colorado: Fulcrum Publishing Golden. Cit. in Goleman, D. (2009), *Intelligenza ecologica*. Milano: BUR Saggi.
- McIntosh, A. (1990). The Impact of Environmental Issues on Marketing and Politics in the 1990s. *Journal of the Marketing Research Society*, 33 (3), pp. 205 – 217.
- McKenna, R. 1993. *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer*. New York. Addison Wesley.
- Meffert, H. & Kirchgeorg, M. (1993). *Marktorientiertes umweltmanagement*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Menon, A. and Menon, A. (1997). Enviropreneurial Marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy, *Journal of marketing*, 61 (Jan.), pp. 51 – 67.
- Metz A. (2012), *The Social Customer*, Mc Graw Hill, United States of America.
- Meyer C., Schwager A. (2007). “Understanding Customer Experience”, in *Harvard Business Review*, p. 2.
- Migliardi A., Dors (2004). *La tecnica dei focus groups. Principi teorici e suggerimenti operativi*. Dors, ASL TO3.
- Migliorini L., Rania N. (2001). “I focus group: uno strumento per la ricerca qualitativa”, in *Animazione sociale*, pp. 82 – 88.
- Minoia, G. (2009). Verso la Green Culture. Indietro non si torna. *SOCIAL TRENDS Gfk Eurisko. Il cambiamento socioculturale*, numero 108 (dicembre), p. 1
- Molesti, R. (2003). *Economia dell'ambiente e bioeconomia*. Milano: Franco Angeli.
- Nair, R. S., Menon, G. C. (2007). An Environmental Marketing Strategy – A Proposed Model Based on Indian Experience. *Business Strategy and the Environment*, 17, pp. 467 – 479.

- Nielsen media research (2010). *Gli investimenti in cause related marketing*. Milano: Fondazione Sodalitas.
- Nolan P. K., Harold M.C. (2010). “Fit with what? The influence of multiple self-concept images on organizational attraction”, in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 645–662.
- Ornati M. (2011), *Oltre il CRM. La customer experience nell’era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore Moda e Lusso*, Franco Angeli, Milano, p.124.
- O’Rourke, D. (2005). Market Movements: Non – Governmental Organization Strategies to Influence Global Production and Consumption. *Journal of Industrial Ecology*, 9, volume 1 – 2, pp. 115 – 128.
- Ottman, J. A. (1998). *Green Marketing: Opportunity for Innovation*. New York: NTC-McGraw-Hill.
- Ottman, J. A. (2011). *The new rules of Green Marketing. Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. Canada: Berrett – Koehler Publishers, Inc.
- Parker M., (2000). *Organizational culture and identity*, London, Sage Publications, 2000; JERVIS G., *La conquista dell’identità*, Milano, Feltrinelli, 1997. Cit. in S. Rolando, *Comunicazione e identità nel sistema di impresa e nelle istituzioni*, Sinergie n. 59/02
- Parvatiyar A., Jagdish N. Sheth (2001). “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline”. In *Journal of Economic and Social Research* 3(2), pp. 5.
- Peattie K, Charter M. (1994). Green marketing. In *Green Management, a Reader*, McDonagh P, Prothero A (eds). Dryden: London.
- Peattie K. (1995). *Environmental Marketing Management – Meeting the Green Challenge*. London: Pitman
- Peattie K. (1999). Rethinking marketing: shifting to a greener paradigm. In *Greener Marketing: a Global Perspective on Greening Marketing Practice*, Charter M, Polonsky MJ (eds). Greenleaf: Sheffield; pp. 57–70.
- Peattie K, Crane A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy? *Qualitative Market Research: an International Journal* , 8, pp. 357 - 370.
- Peppers D., Rogers M., 2016. *Managing Customer Experience and Relationships*. Edition: Wiley.
- Polonsky M. J. (1994). An introduction to green marketing. *Electronic Green Journal*, 1(2), pp. 388–412.
- Polonsky M. J. (1995). Cleaning up green marketing claims: a practical checklist. In *Environmental marketing: strategies, practice, theory and research*, Polonsky MJ, Mintu-Wimsatt AT (eds). Nueva York: The Haworth Press; pp. 199–224.

Polonsky, M. J.; Rosenberger, P. J. (2001). Reevaluating Green Marketing, *A Strategic Approach, Business Horizons*, September-October, pp. 21–30.

Porter E.M., Kramer R. M. (2006). "Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 1 - 15.

Post, J.E., Preston L.E. & Sachs S., 2002, *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Cit. in D’Orazio, E., 2004, *Gestione degli stakeholder, assets intangibili e leadership etica, Notizie di POLITEIA*, Vol. XX (74), 87-108.

Pratesi, C. A. (1999). Il green marketing. In Sirianni, C. A. (a cura di), *Gestire l’ambiente*. Milano: Giuffrè editore.

Preston, L. E., & Sapienza, H. J., 1990, Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19: 361-375.

Pujari D, Wright G. 1999. Management of environmental new product development. In Charter M, Polonsky MJ (eds), *Greener Marketing: a Global Perspective on Greening Marketing Practice*. Sheffield: Greenleaf, pp. 388–412.

Quintano M., (2006). *Consumer Behaviour. Comportamento d’acquisto e fedeltà del consumatore*. Napoli: Liguori Editore.

Reich, R. (2008). *No Obligations*, “Condé Nast Portfolio”, cit. in Goleman, D. (2009), *Intelligenza ecologica*. Milano: BUR Saggi.

Ricotti, P. (2010). *Sostenibilità e green economy. Quarto settore*. Milano: Franco Angeli.

Ridgely, M. (2008). Sustainable Products: Adding Value to Sustainability. In Ridgely, M. (a cura di), *Marketing Week*. London.

Risitano M., Romano R., Quintano M., (2013). Analyzing the relationships among critical brand equity drivers and consumer behavioural intentions. *FMP*, pp. 9-31.

Ronchi, E. (2010). Gli strumenti per lo sviluppo della Green Economy. *Alfabeta*, 2, pag. 1.

Ryals L. (2005). “Making Customer Relationship Management Work: The measurement and profitable management of Customer Relationships”, in *Journal of Marketing*, volume 69 (ottobre 2005), pp. 252 – 261.

Santesmases, M. (1998). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Madrid: Editorial Pirámide.

Sarkar . N., (2012). Green branding and eco - innovations for evolving a sustainable green marketing strategy. *Asia Pacific Journal of Management research and innovation*, 8:39.

- Sawhney M., Verona G., Prandelli E. (2005). Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of interactive marketing*, september 2005.
- Sciarelli S., (2006). “Etica e marketing: questioni teoriche e aspetti pratici”, in *Micro & Macro marketing*, a. XV, n.3 dicembre 2006, pag. 343
- Sciarelli S., 2007, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Shani, D. & Chalasani, S (1992). Exploiting Niches Using Relationship Marketing, *Journal of Consumer Marketing*, 9 (3), 33-42.
- Shankar V., Carpenter S.G., Krishnamurthi L. (1999). “The advantages of entry in the growth stage of product life cycle: an empirical analysis”, in *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI, pp. 269 – 276.
- Shearer, J. W. (1990). Business and the New Environmental Imperative. *Business Quarterly*, 54 (3), pp. 48 – 52.
- Sheth J. N., Parvatiyar A., 2002, “Evolving Relationship Marketing into a Discipline”, in *Journal of Relationship Marketing*, pp. 3 – 14.
- Shoemaker, D. (2005). A History of Green Cleaning. 1 Jan. 2005. *AllBusiness.com*. (<http://www.allbusiness.com/marketing/events-tradeshows/1003408-1.html>).
- Shrum, L. J., McCarty, John A. & Lowrey, Tina M. (1995). Buyer Characteristics of the Green Consumer and Their Implications for Advertising Strategy. *Journal of Advertising*, 2 (summer 1995), pp. 72 – 82.
- Sirgy MJ. (1982) Self-concept in consumer behavior: a critical review. *J Consum Res*;9(3):287–300.
- Smith R.J., Terry J.D., Manstead R.S.A., Louis R.W., Wolfs J. K.D. (2008). “The Attitude–Behavior Relationship in Consumer Conduct: The Role of Norms, Past Behavior, and Self-Identity”, in *Journal of Social Psychology*, 148 (3), pp. 311 -333.
- Sodalitas. (2004). *Cause Related Marketing: codice di comportamento*. Milano: Koinètica.
- Sprott, David, Sandor Czellar, and Eric Spangenberg (2009), “The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale, in *Journal of Marketing Research*, 46 (February), pag. 92.
- Stanton, W. J.; Futrell, C. (1987). *Fundamentals of Marketing*. 8th ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*, Thousand Oaks, Calif., Sage.
- Svoboda, S. (1995). Note on Life Cycle Analysis. *LCA Note*, numero di marzo, pp. 1 – 9.

Swift R. (2001), *Accelerating Customer Relationships*, Prentice Hall PTR, United States of America, pp. 12-13.

Swift, R. S. (2001). *Accelerating customer relationships using CRM and relationship technologies*. London: Prentice Hall.

Vargo L.S., Lusch F.R. (2004). “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, in *Journal of Marketing*, Vol. 68, January 2004, 1 – 17.

Vermillion, J. L. & Peart, J. (2010). Green Marketing: making sense of the situation. *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, Volume 15, Number 1, New Orleans, pp. 68 – 72.

Vogel V., Evanschitzky H., Ramaseshan B. (2008). “ Customer Equity Drivers and Future Sales”, in *Journal of Marketing*, Vol 72, pp. 98 – 108.

World Commission on Environment and Development (WCED), (1987). *Our Common Future – The Brundtland Report*. New York: Oxford university Press.

Yin K. R., 2012. *Applications of Case Study Research*. Editor Sage: USA.

Yin R.K. (2003). *Case study research, design and methods*, Newbury Park, Calif., Sage, pg. 1.

Yin, R. K. (1989), *Case studies research: design and methods*, Newbury Park, Sage Publishing.

Zecca, F. (2010). Greenwashing al bando. *Business. La prima rivista delle imprese sostenibili*, 3, pp. 30 – 32.