



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Le misure sostenibili in azienda: il caso
Eurven

Relatore

Ch. Prof.ssa Chiara Mio

Correlatore

Ch. Prof. Sergio Faccipieri

Laureanda

Diletta Tosin

Matricola 823276

Anno Accademico

2012 / 2013

*Alla mia famiglia
e a Enrico*

Indice

Introduzione	pag.6
---------------------	-------

Capitolo 1 **Lo sviluppo sostenibile**

1.1 Esigenza di uno sviluppo sostenibile	pag.10
1.2 L'evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile	pag.12
1.3 Le componenti della sostenibilità	pag.16
1.3.1 Sostenibilità economica	pag.17
1.3.2 Sostenibilità ambientale	pag.18
1.3.3 Sostenibilità sociale	pag.19
1.3.4 Sostenibilità politico-istituzionale	pag.20
1.4 Rapporto tra sostenibilità e innovazione	pag.22
1.5 La rendicontazione della propria attività	pag.25

Capitolo 2 **Identità aziendale Eurven**

2.1 Profilo e origine dell'azienda	pag.29
2.2 Mission	pag.31
2.3 Struttura organizzativa	pag.34
2.4 Situazione economico-finanziaria	pag.35
2.5 Responsabilità Sociale dell'Impresa	pag.39
2.5.1 Responsabilità Sociale integrata	pag.41
2.5.2 Strumenti per comunicare la Responsabilità Sociale	pag.49

Capitolo 3

Stakeholder management

3.1 Il ruolo degli stakeholder	pag.54
3.2 Gli attributi per individuare gli stakeholder	pag.59
3.3 Mappatura degli stakeholder	pag.63
3.4 Analisi del soggetto cliente: diverse categorie di stakeholder	pag.71
3.5 La gestione delle relazioni	pag.75

Capitolo 4

Area vendite: progetti Greeny

4.1 Progetti eco-sostenibili	pag.79
4.1.1 I principi cardine dei progetti	pag.84
4.2 Mappa delle responsabilità e principi di sostenibilità	pag.86
4.2.1 Area vendite: supporto informativo di controllo	pag.88
4.2.2 Area vendite: il processo di controllo	pag.91
4.3 Aree critiche nella creazione di valore con i clienti	pag.92
4.3.1 Le relazioni con i clienti	pag.97
4.4 Ciclo di vita del prodotto	pag.98
4.4.1 Il ciclo virtuoso	pag.104

Capitolo 5

La comunicazione sostenibile

5.1 Il ruolo della comunicazione sostenibile	pag.108
5.2 Strategia di comunicazione: <i>Stakeholder involvement strategy</i>	pag.111
5.3 Politica di comunicazione	pag.117
5.4 Il contenuto e supporto della comunicazione	pag.119
5.5 Marketing ecologico	pag.122
5.5.1 Rapporto tra marketing e sostenibilità	pag.125
5.5.2 La sostenibilità nel marketing mix	pag.128
Conclusioni	pag.132
Bibliografia	pag.136

Introduzione

«L'arte, la cultura, la natura, la bellezza, salveranno il mondo. Sono tutti beni che creano valore economico e benessere in maniera totalmente sostenibile, oltre a essere apprezzati e desiderati dalla gente di ogni comunità e nazione. L'Italia è il Paese più ricco di questi beni, unici, distintivi e perenni, straordinaria forza e leva strategica per la competitività di mercato e creazione di vero valore complessivo. L'Italia è dunque in grado di assumere nel tempo la leadership mondiale sui temi legati allo Sviluppo Sostenibile, cultura del benessere e qualità della vita, se lo vogliamo»¹.

In questi ultimi anni le aziende², e, tra di esse le imprese, stanno maturando una maggiore consapevolezza circa l'impatto che le loro attività hanno nei contesti con i quali interagiscono. Un'impresa, oggi, si può dire socialmente responsabile se si «spinge oltre»³ gli obblighi giuridici, operando in conformità alle aspettative dei propri interlocutori⁴. Da soggetti economici orientati a soddisfare i bisogni degli azionisti, *shareholders*, ad attori interessati a tutti gli *stakeholders*⁵ coinvolti nell'attività, sia in modo diretto che indiretto. Quest'ultimi incidono nelle scelte

¹ Planet Life Economy Foundation, (2008).

² Zappa G., (1956) definisce l'azienda come un "istituto economico atto a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza".

³ Commissione Europea, (2001).

⁴ Nel *Libro Verde* della Commissione Europea, 2001, lo stakeholder è definito come "un individuo, una comunità o un'organizzazione che influisce sulle operazioni di un'impresa o ne subisce le ripercussioni..."

⁵ Cfr. Mio C., (2005).

chiave e strategiche, perché dalla possibilità di rispondere alle loro attese e ai loro bisogni deriva l'orientamento di successo dell'azienda stessa.

La Responsabilità Sociale d'Impresa⁶ è un fenomeno in progressiva affermazione a causa dell'aumento delle pressioni esterne e dei recenti cambiamenti che stanno interessando il mercato globale. Cresce l'interesse nei confronti delle tematiche ambientali e la consapevolezza del pubblico in merito alle ripercussioni delle attività produttive sull'ambiente naturale.

Inoltre, la progressiva presa di coscienza da parte di cittadini, imprese e pubblica amministrazione delle proprie azioni e dell'impatto che queste hanno nell'ambiente ha generato un fertile terreno per lo sviluppo sostenibile. L'impresa e il sistema economico non vanno, dunque, giudicati soltanto perché producono reddito e capitale, ma anche perché assicurano benessere e progresso.

Nel rapporto "*Our common future*"⁷ lo sviluppo sostenibile ripropone, infatti, una visione del mondo, nella quale il fine ultimo è rappresentato dal raggiungimento di una migliore qualità della vita, dalla diffusione di una prosperità crescente ed equilibrata, dal conseguimento di un livello ambientale non dannoso per l'uomo e per le altre specie viventi e nel quale sia possibile una più equa accessibilità alle risorse.

Non è sufficiente, dunque, consumare meno, ma è anche necessario farlo in modo più equo ed intelligente.

Chi scrive, e non solo⁸, se da un lato è consapevole della situazione di difficoltà economica e di crisi che caratterizza l'economia mondiale, dall'altro è anche convinta di vivere una fase di passaggio stimolante perché ricca di rigenerazione, di rinnovamento, di nuove idee e progetti per il futuro. Da questa prospettiva il tema

⁶ Responsabilità sociale d'impresa (RSI) o Corporate social responsibility (CSR) equivale a dire che il compito istituzionale dell'impresa, in quanto tale, e del capitalismo in generale, non è esclusivamente legato alla produzione di profitto, ma anche alla ricaduta della sua attività sulla comunità nel suo complesso.

⁷ Questo rapporto è noto, anche, come Rapporto Brundland.

⁸ Crivellaro M., Vecchiato G., Scalco F., (2012).

della sostenibilità non rappresenta un vincolo cui gli istituti economici devono adempiere quanto il *driver* dell'innovazione⁹ e una strada verso la crescita.

Essa è oggetto di osservazione scientifica per tendere sempre più all'esattezza e all'operatività e «le agenzie internazionali si impegnano nella ricerca di efficaci indicatori di sostenibilità».¹⁰

Non è pertanto uno stato o una visione immutabile, ma piuttosto un processo continuo, che richiama la necessità di coniugare le tre, o meglio le quattro, dimensioni fondamentali e inscindibili dello sviluppo secondo un approccio multidisciplinare: economica, sociale, ambientale e politico istituzionale.

Rappresenta una visione d'impresa che deve essere integrata strategicamente nella gestione aziendale, poiché l'adozione di iniziative saltuarie e non armonizzate con la strategia di sviluppo dell'impresa non contribuiscono alla definizione di un modello competitivo sostenibile.

Si ritiene pertanto che «un'impresa o un sistema economico possa vantare una pretesa di sostenibilità se e solo se è in grado di rispondere alle sfide economiche con prontezza ed efficienza, se regola i rapporti con i suoi dipendenti e i terzi in maniera equa e quelli con l'ambiente e le generazioni future in modo adeguato».¹¹

Lo sviluppo sostenibile deve diventare una cultura diffusa la cui realizzazione implica una ripartizione di responsabilità e la compartecipazione di più attori.

Alle istituzioni pubbliche e ai governi spetta il dovere di definire un quadro uniforme di politiche e strategie di lungo termine e, allo stesso tempo, di sensibilizzare l'opinione pubblica e il mondo imprenditoriale.

Le aziende hanno il compito, invece, di promuovere una crescita economica che sia sostenibile trasmettendo le conoscenze e le *best practices* alle nuove generazioni imprenditoriali. Quelle che operano in questa direzione concepiscono lo sviluppo sostenibile come un nuovo paradigma cui ispirare la strategia nella ricerca di equilibrio fra le dimensioni dell'economicità, la responsabilità sociale e l'eco-

⁹ L'innovazione come sappiamo è un processo che porta a migliorare l'offerta delle aziende, sia cercando di immettere sul mercato nuovi prodotti o processi a più elevato valore aggiunto per il cliente, sia attraverso una maggiore efficienza possibile nel produrli.

¹⁰ Paolo Tenuta, (2009).

¹¹ Cosci S., Felice F., Guarini G., Iannone R., Sist F., (2012).

efficienza dell'azienda. Così come l'orientamento strategico di fondo si compone nelle tre profondità indicate, anche la strumentazione utilizzata dall'azienda si origina in modo tale da dare rilievo a questi aspetti.

Se siamo d'accordo, dunque, nel riconoscere l'importanza che la responsabilità sociale assume in questi tempi, occorre anche affiancare un'approfondita indagine circa gli strumenti attraverso i quali questo atteggiamento attento può trovare effettiva applicazione.

In altri termini, i presupposti generali di un approccio alla responsabilità sociale vanno ricercati, *in primis*, nella dimensione etica intesa come insieme di valori, principi e regole comportamentali rivolti a qualificare e intensificare i rapporti dell'organizzazione con i propri interlocutori interni ed esterni. In seguito l'azienda deve avvalersi di strumenti idonei per «organizzare, gestire e comunicare responsabilmente l'impatto della propria attività e le sue ricadute sulla collettività sotto il profilo economico, sociale ed ambientale, aderendo, in sostanza, ai principi dello sviluppo sostenibile»¹².

Risulta importante comunicare i principi, le metodologie e rendicontare la propria attività a garanzia di una maggiore trasparenza verso il mondo esterno e a chi lavora all'interno.

Tale lavoro ha l'obiettivo di evidenziare, in particolare, le misure sostenibili presenti in azienda per realizzare lo sviluppo sostenibile, partendo dal caso dell'impresa veneta *Eurven S.r.l.*

¹² Bagnoli L., (2010).

Capitolo 1

Lo sviluppo sostenibile

1.1 Esigenza di uno sviluppo sostenibile

La sostenibilità non è un tema esclusivamente solidale o ecologico.

Il limite più grande è concepirla solo secondo i problemi di impatto ambientale, di inquinamento, di buone pratiche a livello sociale e di scarsità delle risorse.

La concezione di sviluppo sostenibile diffusa presso l'opinione pubblica è parziale e scarsamente applicabile sia da parte della popolazione, sia da parte dell'economia di mercato che sono catturati dalla mentalità affarista e speculativa di breve periodo, dimostrandosi lontana dalla vera realtà¹³. Risulta un pensiero astratto e poco interessante da parte della gente e le imprese che, appunto, la trascurano e non sono incuriosite dalle opportunità che offre. Non si sa o si dimentica che la vera natura e l'origine di questo concetto sono ben altre; riguarda una sfera molto più ampia.

L'argomento è, infatti, legato al significato stesso della nostra vita e della nostra ragione d'esistere. Se non ci impegniamo a mutare scenario e avviarci verso un processo evolutivo che cambi nella sostanza il modo di recepire la nostra civiltà e la verità economica e sociale, finiremo per non disporre di risorse e la nostra stessa sopravvivenza sarà compromessa. Non ci sarà più valore aggiunto¹⁴, lavoro, benessere per nessuno se non capiamo che la grande crisi economica che ci sta

¹³ Cfr. Paolo Ricotti, (2010).

¹⁴ Si riferisce, qui, alla misura dell'incremento di valore che si verifica nell'ambito della produzione e distribuzione di beni e servizi grazie all'intervento dei fattori produttivi capitale e lavoro. Si differenzia dal concetto di creazione di valore di solito utilizzato nella cultura finanziaria che ha come finalità quello di esaltare il valore di un'impresa ai fini della remunerazione del capitale di rischio. Come noto, il modello di EVA (Economic Value Added) è utilizzato dagli investitori per stimare le capacità di un'azienda di creare ricchezza e remunerare adeguatamente il proprio investimento.

mettendo in ginocchio, non è causata da situazioni causali e limitate, ma nasce da una visione del mondo e del vivere comune che richiede nuovi modelli di riferimento ed equilibrio complessivo.

La sostenibilità rappresenta la lente per reinventare le modalità con cui fare mercato e reinterpretare i modelli economici-sociali attuali; esorta a tenere in considerazione le culture proprie di tutte le civiltà e maturare una maggiore consapevolezza nelle scelte di acquisto.

La strada da percorrere per giungere alla sostenibilità non è quella di riuscire a creare una perfetta sintonia tra la natura e l'uomo, ma quella che mira a creare un'economia molto moderna, tecnologicamente avanzata, supportata da una società preparata a livello culturale e soprattutto attenta e consapevole, e da una sfera politica realmente in grado di tradurre le istanze popolari in scelte efficaci. La creazione dell'«eco-economia»¹⁵ necessita di un cambiamento radicale del presente sistema socio-economico. Il fatto di sapere dove si deve arrivare non implica che si sappia anche come arrivarci. È nel come che si colloca la straordinaria sfida di concretizzare l'eco-economia. La complessità nel realizzare questo viaggio verso la sostenibilità non risiede solo in campo scientifico e tecnico; chi oggi è impegnato ad affrontare lo sviluppo sostenibile deve riuscire a rendere il più appetibile possibile le proposte che fa alla società.

Tuttavia la circoscrizione del concetto sviluppo sostenibile non è semplice e deduttiva, perché a causa della sua ampia diffusione, si presenta ai giorni nostri come un concetto fluido che acquista significati diversi a seconda dei contesti.

Nel corso degli anni, infatti, è stato protagonista di un'evoluzione in termini di normative, principi e situazioni di applicazione che lo definiscono formalmente solo a partire dagli anni settanta.

È necessario, pertanto, ripercorrere le tappe evolutive del concetto stesso e rivedere le diverse definizioni che sono state fornite.

¹⁵ Termine coniato da Lester Russell Brown analista dei fenomeni globali e fondatore del *Worldwatch Institute* di Washington e presidente e fondatore del *Earth Policy Institute*.

1.2 L'evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile

Partendo dalle radici Thomas Robert Malthus¹⁶ aveva notato, per la prima volta nella storia della specie umana, in che modo si erano create delle condizioni tali per cui la crescita della popolazione aveva raggiunto una dimensione preoccupante. Nella sua opera *“An Essay on the principle of Population”* dichiarava che le popolazioni sarebbero cresciute a ritmo esponenziale, mentre la disponibilità di cibo sarebbe potuta prosperare solo aritmeticamente. Queste considerazioni erano basate sull'osservazione delle mutate condizioni di vita indotte dagli effetti della Prima Rivoluzione Industriale¹⁷. La preoccupazione per l'ambiente in sé non era ancora formulata in modo specifico; in quel tempo infatti l'inquinamento era basso e lo spazio fisico disponibile per l'essere umano abbondava. Le crescite a cui Malthus assisteva erano aspetti determinati dall'aumento della ricchezza globale delle popolazioni per mezzo dell'industrializzazione, della divisione e specializzazione del lavoro, delle scoperte scientifiche e delle innovazioni tecnologiche.

Nel 1968 Paul Ehrlich¹⁸ presentava, invece, la questione del pianeta Terra guardando attentamente al fenomeno della sovrappopolazione come minaccia per l'ambiente; secondo l'autore la specie umana ha cambiato la composizione dell'atmosfera alterando il clima del mondo.

Una concretizzazione a queste preoccupazioni risale, però, al Club di Roma¹⁹ che aveva affidato a un gruppo di ricercatori²⁰ il compito di redigere un rapporto

¹⁶ Filosofo inglese (1766-1837), autore del famoso *“An Essay on the principle of population, as it affects the future improvement of society with Remarks on the Speculations of Mr. Godwin, M. Condorcet, and Other Writers”*, London, Printed for J. Johnson, in St. Paul's Church-Yard, 1798.

¹⁷ L'energia non era più solo idrica, eolica ed umana-animale, la prima rivoluzione industriale si basava sull'energia da carbone, non solo per le produzioni industriali, ma anche per l'espansione dei trasporti, dei riscaldamenti e dell'illuminazione urbana. La terra veniva sfruttata, con coltivazioni non sempre autoctene.

¹⁸ Professore di scienze biologiche alla Stanford University (USA) che pubblicò *The Population Bomb* in cui parla criticamente del consumismo sfrenato e della sovrappopolazione. Evidenzia l'impatto della popolazione sull'ambiente dando inizio all'attivismo ambientale.

¹⁹ Si costituì a Berna nel 1970 su proposta del professor Jay Forrester del Massachusetts Institute Of Technology (MIT). Il Club di Roma consiste in un gruppo di scienziati, economisti, uomini d'affari, funzionari pubblici

specifico sui temi delle problematiche economiche, sociali, ambientali ed etiche generate dallo sviluppo del sistema. Il modello fu costruito per investigare, in particolar modo, sull'influenza di cinque tendenze significative oggetto di generale preoccupazione quali l'industrializzazione, il rapido aumento della popolazione, la diffusione della malnutrizione, lo spreco delle risorse non rinnovabili e il deterioramento dell'ambiente.

Questo prototipo fu criticato dalle accademie e dalla stampa scientifica ed economica come non rigoroso perché lo studio proiettava solo alcuni possibili scenari che si sarebbero verificati se non si fossero cambiate le modalità di sviluppo su scala globale. Un'ulteriore critica possibile, riferita sempre a questo modello, è il fatto che i dati sono legati a fattori tecnologici e fisici, non prendendo in considerazione quei fattori che potrebbero essere schemi comportamentali legati a mutati valori ed aspettative della popolazione²¹.

La prima elaborazione formale del concetto di sviluppo sostenibile comincia a delinearsi nella Conferenza sull'Ambiente di Stoccolma nel 1972. Tutto inizia dalla consapevolezza che per migliorare l'ambiente e raggiungere una gestione razionale delle risorse, le nazioni devono adottare un approccio integrato e coordinato alla pianificazione di sviluppo per far sì che sia compatibile con il bisogno di proteggere e cambiare in meglio l'ambiente per il benessere della comunità.²²

Nel decennio seguente la “*World Commission on Environment and Development*”²³ afferma che è sostenibile lo sviluppo che soddisfa i bisogni presenti senza impedire alle generazioni future di appagare i propri.²⁴

internazionali, Capi di Stato che uniscono le loro molteplici e diverse esperienze per una più profonda comprensione delle problematiche del mondo.

²⁰Forrester invitò i sei membri esecutivi (Alexander King, Saburo Okita, Aurelio Peccei, Eduard Pestel, Hugo Thiemann, Carrol Wilson) del Club di Roma a discutere con lui i parametri del modello, i cui risultati furono presentati nel 1971 e fu pubblicato il *The Limits to Growth, A Report to The Club of Rome*. Questo fu finanziato dalla Fondazione Volkswagen su iniziativa di Eduard Pestel (1914-1988), professore di Meccanica all'Università di Amburgo e presidente della fondazione Volkswagen.

²¹ Cfr. Lafratta P., (2004).

²² Tredicesimo principio contenuto nel documento elaborato dalle Nazioni Unite in occasione della conferenza sull'ambiente tenutasi a Stoccolma nel 1972.

²³ Nota anche come “Commissione Bruntland”, dal nome del suo presidente, l'allora Primo Ministro norvegese Gro Harlem Bruntland.

Questa formulazione racchiude due dimensioni temporali, presente e futuro, in quanto la sostenibilità ambientale attuale deriva dalle scelte e dai comportamenti delle generazioni precedenti. Il concetto si basa sulla responsabilità delle società contemporanee nei confronti di quelle prossime. Tuttavia l'accento posto sulla dimensione generazionale non esclude l'importanza di quella intragenerazionale odierna²⁵. In questo documento emerge che lo sviluppo sostenibile non può essere ricondotto alla sola sfera ambientale, ma deve riferirsi anche all'aspetto economico e sociale in un quadro più ampio che sappia garantire i diritti di tutti a partire da quelli alla cittadinanza, al benessere sociale e all'ambiente.

Si prosegue negli anni novanta a Rio De Janeiro in cui in uno dei documenti si legge: «Tutti gli stati e le popolazioni dovrebbero cooperare nel compito essenziale di sradicare la povertà. Si tratta di un requisito indispensabile per lo sviluppo sostenibile, con l'obiettivo di ridurre la disparità a livello di standard di vita e di soddisfare al meglio le esigenze della gran parte della popolazione del mondo»²⁶.

Qui si affrontano i temi del pianeta, come la guerra, la miseria e il divario tra i paesi industrializzati e quelli verso la crescita²⁷.

Segue la “*European Community Environment Action Programme Towards Sustainability*”²⁸ che individua una serie di elementi distintivi a tal tema come: conservare la qualità della vita, evitare danni ambientali perenni, preservare l'accesso continuo alle risorse e considerare sostenibile quel accrescimento che soddisfa le esigenze del presente senza compromettere l'abilità delle generazioni future a soddisfare le proprie necessità.

²⁴ Definizione fornita dalla World Commission on Environment and development (WCED) nel 1987.

²⁵ Cfr. Angelini A., (2008).

²⁶ Nel 1992 i capi di Governo di tutto il mondo si incontrarono all' Earth Summit di Rio De Janeiro, organizzato dall'UNICED, sulla base del lavoro fornito dalla Commissione Brundtland per siglare accordi e convenzioni su questioni critiche per l'ambiente come i cambiamenti climatici, la desertificazione e la scomparsa delle foreste. I documenti finali elaborati furono quattro: la dichiarazione su ambiente e sviluppo (articolata in 27 principi); l'Agenda 21 (impegno per lo sviluppo sostenibile); la dichiarazione sullo sviluppo sostenibile delle foreste; la convenzione sulla diversità biologica e sulle modificazioni climatiche.

²⁷ Cfr. Di Marco C., (2009).

²⁸ Promossa dalla Commissione Europea nel 1993.

Significativo è l'ampliamento del concetto secondo la definizione fornita dal comunicato intitolato "*A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development*"²⁹ in cui si approva che lo sviluppo sostenibile è un obiettivo globale e che la crescita economica, la coesione sociale e la protezione ambientale devono essere considerate contemporaneamente.

Da questo excursus si evidenzia come si è arrivati a considerare le variabili economica, sociale e ambientale come i tre cardini dello sviluppo.

Ciò nonostante, proprio per l'essenza stessa del concetto che stiamo trattando, quale termine dinamico, sarebbe opportuno introdurre anche la variabile politico-istituzionale; si richiede, sempre più, di qualificare le politiche di sviluppo sostenibile che, nella fase di attivazione, prevedono il coinvolgimento dei cittadini, delle comunità locali e delle amministrazioni pubbliche più vicine alla vita quotidiana delle popolazioni³⁰.

Oggi la questione dello sviluppo sostenibile rappresenta un obiettivo dichiarato dalle principali politiche ambientali ed economiche dei vari stati e degli accordi internazionali. Per tale motivo è importante analizzare la trasversalità delle azioni, che può essere ricondotta a quattro assi principali. La sostenibilità ambientale, come capacità di mantenere nel tempo la qualità e la riproducibilità delle risorse naturali; la sostenibilità economica, come capacità di generare, in modo duraturo, reddito e lavoro per il mantenimento della popolazione; e la sostenibilità sociale, come capacità di assicurare condizioni di benessere umano quali sicurezza, salute, istruzione, socialità. Infine, non meno considerevole, la sostenibilità istituzionale, come capacità di assicurare condizioni di stabilità, democrazia, partecipazione, giustizia, nonché rispondenza tra le azioni concrete compiute sul territorio e gli atti amministrativi.³¹

Dunque lo sviluppo sostenibile si è arricchito di contenuto nel corso del tempo e continua ad essere oggetto di ricerca scientifica, ma non bisogna rischiare di ridurre

²⁹ Comunicato redatto dalla Commissione Europea in occasione del Gothenburg European Council nel 2001.

³⁰ Riguarda il tema della partecipazione pubblica che trova realizzazione nella progettazione e nell'attuazione dell'Agenda 21 locale.

³¹ Cfr. Ferrara G., (2002).

il suo peso pratico e sperimentale che costituisce l'elemento distintivo primario, per tramontare verso un discorso puramente teorico e indefinito.

Un'evenienza carica di positivi effetti educativi e culturali è quella di riuscire a correlare l'aspetto teorico con quello concreto adottando il linguaggio degli indicatori sostenibili che ci fanno comunicare, attraverso le misure ed i numeri, i problemi reali della quotidiana operatività. L'impiego critico degli indicatori empirici possono anche rappresentare strumenti di valutazione, di controllo e di promozione del dibattito pubblico. Alcuni organismi istituzionali possiedono già questa conformazione; l'obiettivo è ora di trasmetterla in ogni esperienza cercando di conseguire una delle sfide più rilevanti della nostra epoca. Bisogna, dunque, realizzare un modello di sviluppo nel quale la produzione sociale di ricchezza non si accompagna necessariamente alla distruzione degli equilibri ambientali e allo sperpero delle risorse naturali.

1.3 Le componenti della sostenibilità

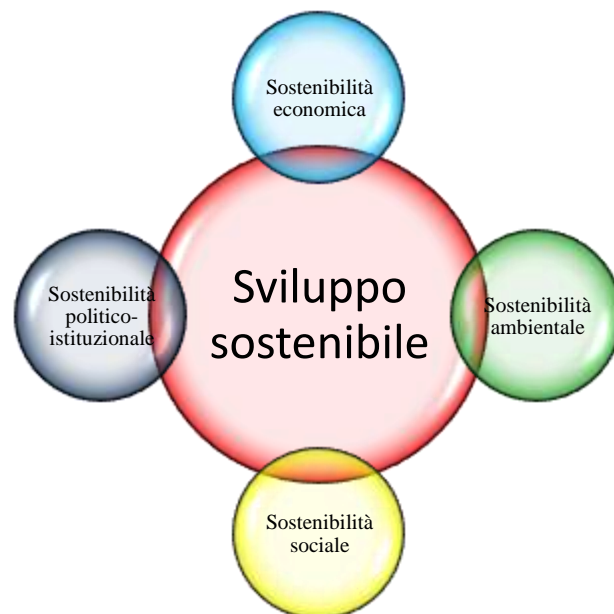


Fig. 1 Le componenti della sostenibilità

1.3.1 Sostenibilità economica

La sostenibilità economica si ottiene quando le risorse sono gestite in modo tale da assicurare una produttività sostenibile delle stesse e da supportare le opportunità di produzione per il futuro. Affinché si prosegua in questa direzione si devono considerare alcuni concetti fondamentali. In primo luogo, i costi devono essere sostenuti per dare nuovi orientamenti qualitativi e quantitativi agli obiettivi, all'evoluzione delle attività economiche, al conseguimento dei profitti aziendali e all'innovazione; secondo, i governi devono fornire indirizzi e schemi di riferimento basati su finalità ed obiettivi generali in grado di evitare il degrado ambientale; le imposte e le sovvenzioni devono essere utilizzate per incoraggiare l'assunzione di responsabilità e di impegno ambientale da parte dei cittadini, siano essi imprenditori, fornitori o consumatori³².

Il pensiero economico tradizionale ha sempre fatto riferimento ai fattori di produzione lavoro, terra e capitale. Con quest'ultimo si è sempre compreso ogni bene fisico e finanziario tale da rendere possibile la creazione di altri beni e capace di generare utili; non si sono incluse le materie prime e il lavoro anche se necessarie per la produzione.

Nel corso del tempo questa idea di fondo ha, però, subito dei cambiamenti importanti grazie al contributo di diverse discipline. Il pensiero sociologico, per esempio, sottolinea il ruolo delle risorse umane come un insieme articolato di capacità proprie di ciascun individuo e non solo come forza lavoro; il pensiero ecologico evidenzia il ruolo degli ecosistemi e della natura vitali per il mantenimento e lo sviluppo di qualsiasi essere vivente e di qualsiasi attività.

Oggi la natura, gli esseri umani e le risorse prodotte dall'uomo sono tutti considerati capitali.

L'approccio rispettoso all'ecosistema organizza questi fattori in cinque profili. Il capitale ambientale che include tutti i sistemi naturali, l'atmosfera e gli insiemi biologici; il capitale umano che comprende la conoscenza e le motivazioni

³² Cfr. Larghero E., Zeppegno E., (2008).

individuali; il capitale socio-organizzativo che incorpora le norme, le regole, le tradizioni e le leggi; il capitale prodotto dall'uomo che racchiude gli strumenti da lui ideati; e il capitale di credito che si riferisce al denaro e all'indebitamento³³.

Lo sviluppo sostenibile va perseguito anche attraverso la dimensione della sostenibilità economica associando, alla valutazione del capitale artificiale e di quello sociale, la stima del capitale naturale.

1.3.2 La sostenibilità ambientale

La sostenibilità economica non può essere raggiunta a discapito della sostenibilità ambientale. È indispensabile, infatti, come già annunciato, l'interdipendenza tra la dimensione economica, ecologica e non solo.

Le attività produttive impattano sull'ecosistema e la qualità ambientale influisce sui risultati economici. Da questa prospettiva emerge che deteriorare l'ambiente equivale a danneggiare l'economia; è necessario pertanto conservare il capitale naturale quale fonte diretta di utilità.

Il livello di consumo delle risorse rinnovabili non deve eccedere la quantità di ricostituzione rispettivamente assicurata dalla terra e la percentuale di emissione delle sostanze inquinanti non deve superare la capacità dell'atmosfera, dell'acqua e del suolo di assorbire e trasformare i contenuti nocivi. Si deve inoltre tutelare la biodiversità, garantire la salute umana e la qualità dell'aria, dell'acqua e dei suoli a livelli sufficienti a sostenere nel tempo la vita e il benessere di tutti gli esseri viventi. All'interno di un sistema territoriale, per sostenibilità ambientale, si intende la capacità di valorizzare l'ambiente inteso quale elemento distintivo del territorio, garantendo la tutela e il rinnovamento delle risorse, della natura e del patrimonio.

³³ Tali definizioni di capitale possono essere uguali o cambiare a seconda delle diverse fonti prese in considerazione. Ad esempio, secondo *Perman et al.*, 1996, il capitale naturale coincide con le risorse naturali; il capitale fisico con le infrastrutture e costruzioni; il capitale umano quale insieme di abilità di ogni essere umano; e capitale intellettuale come insieme di saperi e capacità appartenenti ad una società.

L'obiettivo principale della sostenibilità ecologica consiste nella salvaguardia dei processi ambientali e nell'impiego sostenibile delle risorse attraverso:

- ✓ l'assimilazione nei cicli naturali delle emissioni;
- ✓ la rigenerazione naturale delle risorse non rinnovabili;
- ✓ la ricerca e l'uso di fonti alternative rinnovabili.

L'ambiente insomma ha un valore economico proprio perché è lo spazio in cui risiede l'esistenza umana e perché è la fonte da cui si ricavano risorse significative per l'economia. Il degrado delle sue diverse disponibilità porta quindi a un progressivo impoverimento dell'economia. I vantaggi economici immediati che si realizzano sfruttando le ricchezze potrebbero causare svariati danni in un futuro non lontano. La sfida, che oggi l'umanità deve ricercare, è quella di servirsi delle grandi potenzialità dell'economia e della tecnologia non per aumentare la capacità di danneggiare l'ambiente, ma per realizzare un recupero ecologico e sociale efficace e possibilmente veloce.

1.3.3 Sostenibilità sociale

La dimensione sociale è la capacità di garantire condizioni di benessere e opportunità di crescita equamente distribuite nella società in un modello che consenta di valorizzarne la cultura e che sia in grado di fornire strumenti adeguati per la riorganizzazione sociale.

Implica due aspetti, il primo di tipo economico che riguarda la necessità di internalizzare i costi sociali dell'intero ciclo di produzione e consumo; il secondo riferito all'esigenza di garantire l'equità e la giustizia sociale attraverso la partecipazione dei cittadini alle scelte³⁴. In particolare rientrano in questa sfera le azioni commerciali corrette e i benefici procurati per la comunità e il territorio in cui

³⁴ Cfr. De Paoli R. G., (2012).

un'azienda opera, concependo una struttura di reciprocità sociale in cui risultano interdipendenti fattori quali il benessere degli *stakeholder* aziendali e le condizioni di lavoro.

Un'organizzazione attenta tende a valorizzare il contributo e l'apporto di tutte le persone coinvolte nello svolgimento dell'attività, evitando situazioni di pericolo e di sfruttamento. Si tratta di controllare tutta la catena di fornitura per evitare, per esempio, lo sfruttamento minorile, assicurare le retribuzioni ai propri dipendenti, mantenere un ambiente di lavoro sicuro e garantire un orario di lavoro adeguato. Inoltre gli istituti economici e gli enti locali devono offrire il valore generato alla propria comunità, contribuendo alla crescita e assicurando i diritti fondamentali come l'assistenza sanitaria e l'istruzione.

Lo sviluppo sostenibile si basa quindi su un'integrazione efficiente tra sistemi sociali consapevoli e responsabili³⁵, ecosistemi naturali non degradati e tecnologie avanzate.

1.3.4 Sostenibilità politico-istituzionale

Questa quarta dimensione della sostenibilità è meno citata all'interno delle conversazioni e delle pratiche dello sviluppo sostenibile.

Risulta, invece, fondamentale in quanto riproduce la garanzia dei principi dell'ordinamento democratico, del sistema di produzione dei servizi e di tutela dei diritti fondamentali. Rappresenta, per chi scrive, un aspetto di rilievo in quanto l'idea stessa di sviluppo sostenibile implica logicamente un'azione forte di governo dei processi di sviluppo economico e sociale che, altrimenti, se lasciati a sé stessi, non si orienterebbero alla sostenibilità. La *governance* di questi processi di sviluppo richiede che le istituzioni siano in grado di indirizzare, limitare, vincolare e guidare il comportamento degli attori economici e sociali. Lo sviluppo sostenibile chiede essenzialmente una crescita che sia guidata dalle istituzioni politico-amministrative.

³⁵ Rapisarda C., (2005).

In quest'ultime sono ricomprese le istituzioni, l'apparato politico e quello amministrativo interessando sia il livello centrale che quello locale; questi sono chiamati a collaborare, decidere, includere, informare e coinvolgere la società e tutti i portatori di interesse lungo l'intero ciclo di vita delle politiche pubbliche, anche mediante nuovi soggetti come le agenzie tecniche e gli enti strumentali, al fine di garantire armonia ed efficacia operativa degli interventi.³⁶

C'è l'esigenza di sviluppare nuovi approcci e sperimentare nuovi strumenti di carattere tecnico e culturale al fine di razionalizzare le prestazioni delle pubbliche amministrazioni orientando i comportamenti in direzione di obiettivi di sostenibilità, come tutela e sviluppo ambientale, efficienza economica, giustizia sociale e partecipazione democratica.

I governi, con i loro interventi, possono contribuire pertanto allo sviluppo sostenibile. Tramite la raccolta e l'analisi dei dati, l'attuazione di misure politiche e l'organizzazione delle azioni, possono offrire supporto e guida per orientare la società nella direzione desiderata facendo in modo che il bene comune prevalga sugli interessi individuali. I governi nazionali hanno sia l'autorità e il potere per farlo sia gli strumenti necessari per garantire l'applicazione delle decisioni.

Nel promuovere lo sviluppo sostenibile i governi non devono limitarsi a individuare gli obiettivi per poi mettere in atto una serie di misure e di organi di controllo, ma le loro finalità, le strategie e i mezzi devono essere sostenibili e tener presente l'incertezza del contesto in cui operano. I governi devono essere dunque abbastanza precisi per essere efficaci, ma anche flessibili per adattarsi all'evoluzione delle circostanze e delle priorità. Di fronte all'incertezza, anche la *governance* deve essere sostenibile³⁷.

³⁶Cfr. Cerrai S., Quarto T., Signoretta G., (2006).

³⁷ Rassegna OCSE. Sviluppo sostenibile: Interazione tra Economia, Società, Ambiente.

1.4 Rapporto tra sostenibilità e innovazione

Lo sviluppo sostenibile è, pertanto, la grande sfida con cui le società e i sistemi imprenditoriali devono confrontarsi con sempre maggiore responsabilità per aumentare la competitività sui mercati e contribuire alla crescita e al benessere delle proprie nazioni.

Un recente studio pubblicato sulla rivista “*Harvard Business review*”³⁸ dimostra proprio che l’adozione di un approccio allo sviluppo sostenibile porta a una serie di innovazioni che implicano benefici tangibili per le imprese; fare della sostenibilità la compagna di viaggio diventa l’unico modo per seguire e potenziare il proprio vantaggio competitivo. Nella rivista vengono sottolineate, infatti, le cinque fasi necessarie per diventare sostenibili. Ciascuna presenta delle sfide specifiche al business aziendale:

- ✓ l’obbligo di rispettare la normativa si dimostra un’opportunità e non un vincolo;
- ✓ la propria catena del valore deve essere sostenibile;
- ✓ progettare e creare nuovi prodotti sostenibili;
- ✓ ideare nuovi modelli di business;
- ✓ creare nuove piattaforme di business.

È opportuno descrivere sinteticamente ciascuna fase elencata per sottolineare il modo in cui un approccio sostenibile si collega a nuove opportunità di *business*, con prodotti o servizi, per un vantaggio competitivo.

Il primo impatto con la sostenibilità per molte aziende avviene attraverso disposizioni normative che influenzano la loro attività. Rispettare le norme o aderire agli standard industriali più rigidi risulta più complicato, tuttavia i grandi vantaggi sono legati proprio all’adozione fin da subito di standard restrittivi; le certificazioni o le direttive che immediatamente non sono vincolanti ma che possono tracciare il futuro della normativa, non devono rappresentare dei costi in senso stretto per

³⁸ Cfr. Nidumolu-Prahalad-Rangaswami , (2009).

adeguarsi ai vincoli, quanto la convenienza per ridisegnare la propria azione nel mercato.

In seguito le imprese, che hanno deciso di adeguarsi agli standard normativi, sviluppano un atteggiamento proattivo che cerca di anticipare le future necessità; si impegnano a ridurre la propria dipendenza da risorse non rinnovabili e a considerare attentamente tutta la rete di fornitura. Nessuna azienda può abbracciare la sostenibilità senza l'apporto decisivo dei propri fornitori. Il contributo di quest'ultimi diventa sostanziale per:

- ✓ identificare le materie prime a minor impatto ambientale;
- ✓ scegliere materiali con maggiori possibilità di riciclo;
- ✓ scegliere materie prime con minor bisogno di imballaggio;
- ✓ scegliere materie prime e fornitori che determinano soluzioni logistiche più eco-efficienti;
- ✓ individuare le modalità per limitare o eliminare gli scarti e i rifiuti³⁹.

Si tratta spesso di iniziative che sono in grado di moderare in modo significativo i costi, i quali risultano essere un elemento di notevole importanza soprattutto in questi tempi di difficoltà economica. Al centro dell'intervento sulla catena del valore vi sono le innovazioni legate alla sfera delle operazioni che devono portare l'azienda a essere più efficiente e meno dipendente, per esempio, dalle risorse esauribili; tutti i processi, non solo in senso stretto ma anche quelli amministrativi e logistici, devono essere sostenibili conseguendo anche una possibile certificazione ambientale. Per quanto riguarda i prodotti e i servizi, l'impresa può scegliere di modificare le loro caratteristiche e prestazioni, a volte fino ad arrivare ad adottarli di un'etichetta ambientale. I prodotti giocano un ruolo importante nella diminuzione complessiva degli impatti dell'impresa sull'ambiente pertanto le aree di progettazione e di sviluppo possono migliorare la *performance* ambientale dell'azienda. Inoltre la capacità del design di preparare e spingere il cambiamento costituiscono una leva

³⁹ Cfr. Mio C., (2001).

strategica basilare per la transizione verso modelli di business ecologicamente sostenibili. Dunque rivedere e rinnovare i modelli di business comporta di fatto un «rimescolamento delle carte fra le aziende presenti sul mercato».⁴⁰ Le imprese che per prime hanno saputo e sapranno cogliere queste opportunità, modificando il modo in cui operano e immettendo nel mercato nuovi prodotti e servizi in chiave sostenibile, potranno godere di un vantaggio competitivo risolutivo nei confronti della concorrenza.

I cinque passaggi evidenziati chiariscono in modo tangibile come la sostenibilità diventi sempre più un'occasione per fare impresa.

Da un punto di vista della gestione aziendale, pertanto, la via da seguire è segnata perché occorre instaurare una visione di lungo periodo con momenti diversi di creazione di valore: dall'analisi sul rischio e sulla riduzione dei costi allo sviluppo di strategie che aumentino il valore verso i beni intangibili come la cultura d'impresa; diventa un *modus operandi* con la quale migliorare continuamente l'impronta sostenibile.

Tra i *manager* deve maturare la consapevolezza che la sostenibilità è un fattore per guardare oltre la crisi e per conseguire una crescita di lungo periodo. Non basta, però, agire su azioni specifiche mirate ma è necessario comprendere i trend chiave che possono radicalmente cambiare il modo con cui condurre la propria attività abbracciando nuove possibilità.⁴¹ Il concetto di sostenibilità diventa quindi sempre più equivalente a quello di innovazione poiché le aziende devono sviluppare soluzioni innovative per non uscire dal mercato. Sul fronte tecnologico, per esempio, si può guardare:

- ✓ all'efficienza energetica razionalizzando l'uso delle risorse, utilizzare nuovi materiali e adoperare le tecnologie informatiche per monitorare i consumi energetici;
- ✓ alle fonti rinnovabili;
- ✓ al riciclo e trattamento dei rifiuti.

⁴⁰ Cattaneo M. C., (2012).

⁴¹ Eisenberger, Glantz, Gottesman, (2009).

Le innovazioni e le nuove conoscenze nel campo della tecnologia, del *management* e delle politiche sociali/economiche sfidano le aziende a compiere nuove scelte su come i loro prodotti, i servizi, le operazioni e le attività impattano sul mondo, sulle persone e sull'economia.

1.5 La rendicontazione della propria attività

Adottare i principi dello sviluppo sostenibile, impegnandosi a creare simultaneamente valore economico, sociale e ambientale, rappresenta per le imprese, come già sottolineato, un aspetto alquanto importante.

Le aziende sostenibili considerano le aspettative e il benessere di tutti gli *stakeholder* connessi alle loro attività; per esse diventa fondamentale far conoscere ai propri interlocutori le responsabilità sociali e ambientali assunte. Quelle che vogliono ottenere fiducia e accettazione da tutto il contesto sociale devono comunicare le modalità di svolgimento del proprio operato trasmettendo le informazioni connesse.

Tutti i portatori di interesse hanno il diritto di essere avvertiti sulle ripercussioni dell'agire imprenditoriale e per questo bisogna dar prova del perseguimento di condotte socialmente responsabili e della reale concretizzazione di ciò che è stato pensato per rispondere alle loro attese.

È necessario, quindi, andare oltre il resoconto economico-finanziario previsto dalla legge, comunicando così anche le *performance* ambientali e sociali; devono rendere note le azioni svolte per il raggiungimento della prosperità delle persone e del rispetto degli ecosistemi.

L'azienda deve adottare, quindi, nuovi strumenti di *reporting* capaci di assicurarle un collegamento migliore con il contesto circostante così da intraprendere un processo di dialogo e confronto con gli *stakeholder*, fondamentali per la crescita aziendale.

Infatti la comunicazione degli aspetti sociali e ambientali mette in relazione l'impresa e i suoi portatori di interessi attraverso un flusso di informazioni che si muove nelle due direzioni: l'azienda trasmette alla società i propri risultati e quest'ultima, una volta ricevute le informazioni, comunica le proprie aspettative. Il rapporto di trasparenza così instaurato crea dei processi dialettici che permettono agli interlocutori di prendere parte alla realtà aziendale proteggendo i propri interessi.

La rendicontazione socio-ambientale e la sostenibilità aziendale si rafforzano a vicenda. Le imprese responsabili dei propri impatti sono consapevoli di quanto sia indispensabile rivelare l'impegno intrapreso al fine di ottenere una condotta rispettosa dei principi dello sviluppo sostenibile; gli strumenti di comunicazione sociale e ambientale⁴² stimolano le aziende a compiere attività e scelte eticamente corrette che possono essere controllate aumentando la trasparenza dell'azione imprenditoriale.

Le imprese che sono orientate alla sostenibilità accostano alla *bottom line* tradizionale, ovvero l'ultima riga del conto economico che riporta il risultato economico d'esercizio, la prestazione ambientale e sociale. Alcune realtà aziendali più evolute sul tema effettuano una rendicontazione integrata e misurano i risultati raggiunti nell'esercizio in termini di *Triple bottom line* scomponendo l'ultima riga del conto economico secondo le *performance* economica, sociale e ambientale.

Le imprese possono trasmettere i propri risultati ambientali e sociali in modi diversi poiché le misurazioni dell'azienda, infatti, sono influenzate dall'orientamento strategico nei confronti delle tre dimensioni della sostenibilità.

Anche la modalità di comunicazione adottata dall'impresa sostenibile dipende dalle sue esigenze, dalla maturità raggiunta sulle tematiche sostenibili, dalla sua storia, dai suoi valori, dalla sua missione, dalla sua *governance*, dal suo assetto istituzionale, dal contesto in cui è inserita e dai suoi *stakeholder*.

⁴² Questi strumenti possono essere di vario tipo e includono i bilanci , chiamati anche rapporti, sociali. Si tratta di documenti utilizzati per far conoscere gli impatti sociali dell'attività aziendale; i bilanci ambientali sono documenti utilizzati per rendere conto sugli impatti ambientali; i bilanci socio-ambientali sono documenti utilizzati per rendere conto sugli impatti sociali e ambientali e i bilanci o rapporti di sostenibilità sono documenti utilizzati informare sugli impatti economici, sociali e ambientali dell'attività aziendale).

I documenti di rendicontazione ambientale e sociale elaborati dalle organizzazioni possono assumere forme differenti in base all'oggetto che si intende accentuare e in base ai destinatari; si distinguono documenti che trattano le dimensioni ambientale e/o sociale insieme ad altre, da quelli che si occupano esclusivamente di tali dimensioni.

Questi ultimi comprendono documenti differenti per ciascuno dei due aspetti come i bilanci o rapporti sociali e bilanci ambientali; documenti unici per entrambi gli aspetti, quali i bilanci socio-ambientali; e documenti che integrano le tre dimensioni fondamentali dello sviluppo sostenibile chiamati bilanci di sostenibilità⁴³.

Queste varianti relative alla comunicazione sociale e ambientale dipendono dal grado di maturità dell'impresa sulle tematiche inerenti lo sviluppo sostenibile e dalla modalità prescelta di gestione della sostenibilità.

A prescindere dalla forma assunta, dunque, gli strumenti di rendicontazione sociale e/o ambientale presentano le seguenti caratteristiche:

- ✓ sono dei documenti volontari in quanto l'impresa li redige di sua spontanea volontà;
- ✓ sono documenti a composizione libera perché le aziende possono inserire le informazioni che desiderano e utilizzare la forma che ritengono più adeguata;
- ✓ possono essere quantitativo-monetari e/o quantitativo-non monetari. Ci sono documenti descrittivi e altri che includono anche informazioni quantitative, tecniche ed economico-finanziarie. Quelle quantitative-monetarie incrementano il significato del bilancio perché sostengono la serietà e la maturità dell'impresa nel gestire le dimensioni sociale e ambientale della sostenibilità;
- ✓ le notizie ambientali e/o sociali contenute possono essere certificate⁴⁴.

Le imprese che vogliono fornire informazioni approfondite a tutti i portatori di interesse non devono delegare ad altre realtà questo compito ma devono comunicare

⁴³ Cfr. C. Mio, *op.cit.*, (2005).

⁴⁴ *Ibidem*.

i risultati in prima persona in modo integro e veritiero rafforzando così la loro stessa responsabilità sociale.

La comunicazione deve essere legata alla propria strategia di lungo termine, altrimenti si rischia di rappresentare un'impresa che non rispecchia la realtà.

Capitolo 2

Identità aziendale di Eurven

2.1 Profilo e origine dell'azienda

L'azienda veneta Eurven S.r.l. è entrata da pochi anni nel mercato proponendo dei sistemi innovativi per effettuare il riciclo dei materiali, in modo alternativo e incentivante, grazie ai prodotti brevettati e all'aiuto dei cittadini.

La società costituisce la divisione “Sviluppo e Innovazione” del gruppo Metalco. Quest'ultimo è *leader* nel mercato dell'arredo urbano e da sempre si contraddistingue per la generazione originale di prodotti e proposte, affascinanti per il *design*, ma sempre volti alla ricerca di funzionalità, ergonomia e qualità.

Attualmente la base operativa del gruppo conta oltre centosettanta dipendenti diretti a cui si aggiungono le strutture di vendita per la distribuzione dei prodotti in cinquanta Stati esteri. In questo modo l'azienda riesce a raggiungere i clienti diffusi in Europa, Medio Oriente, Asia e Americhe, garantendo la massima attenzione e flessibilità anche in caso di specifiche esigenze.

Le attività produttive coinvolgono tutte le fasi di lavorazione del prodotto e si concentrano nello stabilimento sito a Castelminio di Resana, in provincia di Treviso, sviluppato su una superficie di cinquanta mila metri quadri.

Eurven è consapevole che, per fare del bene all'ambiente e al contesto sociale, è necessario implementare la strategia più efficace.

Non posiziona, infatti, i beni sul mercato ma si impegna a capire cosa realmente serve nell'ambiente circostante.

Un atteggiamento di questo tipo risulta essere pro-attivo, non solo perché contribuisce ad anticipare i bisogni futuri, ma anche e soprattutto perché conferisce l'abilità di gestire i cambiamenti. Pertanto riguarda una strategia di sostenibilità pro-attiva che coniuga ed integra il sistema umano e il sistema naturale.

Eurven rappresenta anche la divisione “Ambiente & Vendite” di Euromeccanica Group di Rosà.

Il gruppo è fortemente radicato sul territorio italiano e internazionale lavorando con le maggiori realtà del settore meccanico.

È certificato UNI EN ISO 9001:2008, politica qualità, ISO 14001:2004, politiche ambientali, ed ha ottenuto il *D&B rating I*⁴⁵, indice di massima affidabilità commerciale e di consistenza aziendale. Possiede inoltre molti riconoscimenti grazie alla propria costanza e serietà nell'applicazione di solidi principi di qualità e innovazione nel proprio settore.

Il nome Eurven, dunque, deriva letteralmente dall'unione di “EURomeccanica” con “VENdite”. È stata costituita *ad hoc* nel febbraio duemilanove con sede a Rosà, in provincia di Vicenza, per volere dell'Euromeccanica Group.

Quest'ultimo ha ideato l'*Eurocompact* per evitare di vedere sempre colmi i cestini dell'azienda e ha affidato a Eurven il compito di lanciare sul mercato il prodotto.

Si tratta di un compattatore ecologico che riduce l'impatto ambientale dei rifiuti e contemporaneamente li trasforma in risorsa.

In pochi anni l'azienda ha rivoluzionato la tecnologia dei sistemi di differenziazione/compattazione dei materiali riciclabili affermandosi in modo esponenziale sul mercato. È un'impresa che si distingue particolarmente per il suo impegno innovativo e per l'efficacia dei risultati verso lo sviluppo sostenibile.

Infatti ha ottenuto una medaglia di riconoscimento⁴⁶ per:

⁴⁵ Il D&B Rating è l'indicatore sintetico dell'affidabilità commerciale e della consistenza di un'azienda. Si compone di due parti: dall'Indicatore di Rischio derivato dalla riclassificazione sintetica del D&B Failure Score, che individua la probabilità che un'azienda possa cessare l'attività lasciando sul mercato obbligazioni non pagate, e dalla Consistenza Finanziaria calcolata dal rapporto tra Patrimonio Netto e Capitale Sociale.

⁴⁶ Nel 2012 si è aggiudicata il “Premio per lo sviluppo sostenibile”. Si tratta di un premio istituito dalla Fondazione per lo sviluppo Sostenibile e da Ecomondo con l'adesione del Presidente della Repubblica. L'iniziativa non ha scopo di lucro, la partecipazione delle imprese è libera e gratuita. Questo premio si propone di promuovere e far conoscere le buone pratiche e le tecnologie di successo di imprese italiane della green economy. L'Italia continua ad attraversare una crisi irrisolta che sollecita non solo un rigoroso impegno nei conti pubblici, ma anche un credibile nuovo progetto

- ✓ l'efficacia dei risultati ambientali, con riferimento alla mitigazione della crisi climatica;
- ✓ il contenuto innovativo in riferimento all'impiego della nuova tecnica;
- ✓ i risultati economici prodotti con specifico riferimento alla remunerazione dell'investimento;
- ✓ la diffusione dell'innovazione, in particolare in Italia.

2.2 Mission

La strategia sostenibile di Eurven non si basa su insoliti meccanismi per affrontare il mercato, quanto su una diversa filosofia di riferimento, che investe principi orientati al mantenimento di un equilibrio duraturo nei confronti dell'ambiente e della società, oltreché economico.

L'azienda inserisce questi concetti in modo chiaro e trasparente nella sua *mission* dichiarando a tutti qual è la natura della sua attività, quali sono gli obiettivi nel lungo termine e i valori fondamentali che ispirano la sua azione.

La strategia orientata in questa direzione si definisce pro-attiva e crea “valore aggiunto” piuttosto che “profitto”.

Non si presenta solo come un'opportunità competitiva, ma in particolare come una responsabilità che caratterizza il suo modo di essere nel contesto socio-economico.

L'azienda diffonde la sensibilità sui temi ambientali e sociali come sensibilità strategica all'interno di tutta l'organizzazione.

La forte sensibilità nei confronti dell'ecologia e il rispetto dell'ambiente hanno, infatti, dato vita ad Eurven.

di sviluppo durevole ed ecologicamente sostenibile. La green economy potrebbe costituire l'asse di questo nuovo progetto di sviluppo e le imprese innovative, come quelle premiate e segnalate da questo premio, potrebbe avere un ruolo di apripista per lo sviluppo futuro.

Si tratta di un'azienda che sempre più, grazie ai suoi brevetti, all'innovazione e alle continue proposte di soluzioni tecnologiche concrete, si sta affermando sul panorama mondiale.

La *mission* aziendale è basata sulla realizzazione di tecnologie per la differenziazione e la compattazione dei rifiuti, idealizza e concretizza progetti ecologici.

Il punto di partenza dell'impresa è stato l'analisi di un problema e la volontà di risolverlo in chiave alternativa.

Eurven, infatti, è l'unica azienda per eccellenza che ha ideato una nuova filosofia capovolgendo la concezione del rifiuto. Quest'ultimo non è più considerato come un costo, ma diventa una risorsa per tutti.

Tutto ciò può essere realizzato solo attraverso la semplificazione di alcuni processi con un semplice gesto.

Grazie ai loro progetti si riesce a coinvolgere le persone aiutando il pianeta e l'ecosostenibilità. Il sistema è semplice.

Si introduce il proprio rifiuto, ad esempio una bottiglia di plastica o di vetro, una lattina, e la macchina non fa altro che separare gli oggetti, metterli nel contenitore apposito e ridurli di volume. «Il minor ingombro abbatta i costi di trasporto perché se diminuisco il volume iniziale di dieci volte, invece di dieci viaggi ne faccio uno. Minor tempo, minor traffico, minori mezzi, minor inquinamento: in una parola, risparmio».⁴⁷

Tutto questo avviene per merito delle persone che inseriscono i propri rifiuti nella macchina e per spingerli a farlo, Eurven ha trovato la soluzione.

Tale meccanismo, infatti, è incentivante, divertente, con un forte impatto emotivo, suggestivo e comunica al consumatore in tempo reale il valore tangibile del suo gesto e quanto il singolo individuo possa contribuire a livello sociale, etico ed economico.

«Il motivo è che tutti i materiali riciclabili hanno un valore commerciale anche quando diventano rifiuti».⁴⁸ Questo comporta un sistema vantaggioso per chiunque.

⁴⁷ Corriere della Sera, 3 Dicembre 2012.

⁴⁸ Jack, 6 Novembre 2012.

L'obiettivo principale non consiste solo nella sensibilizzazione degli individui sulla raccolta differenziata, incentivata attraverso i punti premio rilasciati dai riciclatori, ma il *focus* è ribaltare completamente il rapporto tra l'uomo e i rifiuti, trasformandoli da spesa e problema a fonte di introito.

Vengono ridotti dell'ottanta per cento i passaggi di consegne diminuendo le emissioni di anidride carbonica nel trasporto del materiale, e si riesce a rifornire i consorzi di materia prima già pronta per il riciclo.

Consegue, quindi, la drastica diminuzione del consumo d'acqua e di energia elettrica necessaria per produrre le materie prime *ex novo*.

Eurven, per garantire il passaggio dalla propria *mission* alla *vision*⁴⁹, considera i seguenti principi⁵⁰:

- ❖ la cultura manageriale deve progredire e integrarsi con elementi originali legati alla sfera dell'innovazione, agli aspetti etico e sociali, all'ambiente e alla responsabilità sociale;
- ❖ i criteri di sostenibilità presenti in tutta la filiera produttiva devono essere allineati;
- ❖ le risorse umane devono essere gestite attraverso programmi trasparenti, basati sul merito, sulla formazione e sulla responsabilità;
- ❖ i principi e gli standard adottati devono essere chiari, corretti e non devono ingannare il pubblico;
- ❖ la gestione delle relazioni deve considerare e ascoltare tutti i portatori di interesse in tutte le fasi del processo produttivo;
- ❖ il *marketing* deve adottare tecniche di vendita e informazione basate sull'integrità, sull'affidabilità e sulla concretezza;

⁴⁹ «L'obiettivo generale di un'organizzazione è spesso chiamato missione: questo concetto, che può avere un potente impatto su di un'organizzazione, ne riassume la visione, le convinzioni e i valori condivisi all'interno di essa, e la sua ragion d'essere» cfr. Daft R. L., (2001).

⁵⁰ Cfr. Crivellaro M., Vecchiato G., *op. cit.*

- ❖ la comunicazione deve essere sostenibile adottando criteri e principi etici basati sempre sulla trasparenza e sulla responsabilità. La sostenibilità può essere comunicata solo se è supportata da azioni concrete.

2.3 Struttura organizzativa

Attualmente la struttura organizzativa non è definita e completa, in quanto l'azienda presenta appena quattro anni di vita.

Eurven, essendo prettamente una commerciale, è gestita solamente da due persone che si occupano di tutte le mansioni; un primo responsabile commerciale, nonché *General Manager* e un addetto alle vendite e al *marketing*.

L'impresa rappresenta un elemento di raccordo tra il gruppo Metalco S.p.A. ed Euromeccanica group, ma non appartiene a nessuna in qualità di controllata e non controlla altre imprese.

Essa ricopre il compito di divisione commerciale per la propria attività, con possibilità di utilizzo della stessa da parte di Metalco S.r.l.

La funzione amministrativa è gestita in collaborazione con il socio Euromeccanica group; la produzione si realizza presso Metalco s.r.l. e Euromeccanica group, ma anche attraverso eventuali lavorazioni in conto terzi; infine Eurven è autonoma per quanto riguarda la funzione vendite e *marketing*.

La struttura organizzativa è efficiente e trasparente al fine di assicurare il bilanciamento tra le diverse esigenze di economicità, socialità ed eco-efficienza; adotta una politica trasparente con le proprie controparti garantendo una struttura sempre adatta a sostenere le sollecitazioni di tutti gli *stakeholder*.

Inoltre aggiorna e migliora in continuazione gli strumenti e le metodologie per gestire le richieste dei soggetti, con l'obiettivo di tradurre le loro richieste in azioni volte a realizzarle.

2.4 Situazione economico-finanziaria

La società svolge l'attività di commercio all'ingrosso e al dettaglio di prodotti, attrezzatura, tecnologia, accessori e ricambistica per l'ambiente, l'ecologia, i rifiuti, la pulizia, la sicurezza e la casa.

Ad oggi il capitale sociale dell'azienda risulta pari ad Euro 50.000.

Il fatturato dell'esercizio 2011 si attesta ad Euro 329.683 e quindi in sensibile incremento rispetto al 2010, in cui ammontava ad Euro 201.775. Il risultato della gestione caratteristica della società, invece, dato dalla differenza tra il valore della produzione di Euro 329.683 ed i costi della produzione pari ad Euro 328.406, risulta positivo ed ammonta ad Euro 1.277 anche se quasi completamente assorbito dagli oneri finanziari su capitali di terzi e dalle imposte di competenza dell'esercizio.

Il 2011 si chiude quindi con un utile netto di Euro 16.

Sempre con riferimento al Bilancio d'esercizio 2011, le poste più significative sono: le immobilizzazioni immateriali che includono le spese di impianto e ampliamento, i costi di grafica e pubblicità (che rappresentano le spese più elevate tra le voci di questa sezione), software e spese pluriennali relative all'acquisizione e successive implementazioni del sito web di Eurven.

Per quanto riguarda la situazione economico-finanziaria relativa ai primi sei mesi del 2012, Eurven ha registrato un utile pari ad Euro 5.605,73.

Tali importi, pur essendo contenuti, sono significativi. Se si ripercorrono i primi due anni di vita di Eurven notiamo perdite di Euro 36.327 nel 2009⁵¹ e di Euro 22.228 nel 2010, dovute alla predominanza degli investimenti per lo sviluppo dell'azienda stessa, focalizzato soprattutto nella continua innovazione tecnologica per il rispetto dell'ecosistema.

Al fine di garantire, il più possibile, una lettura esaustiva della situazione aziendale, si propone (Tab.1.1 e 1.2) una descrizione degli indici patrimoniali, finanziari e economici.

51 AIDA- Analisi Informatizzata Delle Aziende (aida.bvdep.com)

L'analisi parte dal verificare la congruità tra impieghi e fonti attraverso la presenza di un attivo corrente superiore al passivo corrente che viene monitorato attraverso l'indice di disponibilità. Per la nostra azienda assume valore pari a 0,91.

L'indice di liquidità è uguale a 0,68 e presenta la valenza informativa del Margine di Tesoreria, misurato dal rapporto tra le attività correnti al netto delle rimanenze di magazzino a numeratore e le passività correnti al denominatore.

La dipendenza finanziaria diminuisce rispetto al 2010, passando dal 35% al 23%. Poiché stiamo esaminando una giovane azienda, non è sorprendente che l'indice di indebitamento sia aumentato da 65% a 77% in quanto sottolinea il grado con cui Eurven ricorre al capitale di terzi per finanziarsi e risulta, infatti, una via necessaria per un'azienda come lei.

L'indice di copertura propria delle immobilizzazioni monitora quanto gli impieghi a medio/lungo termine sono finanziati con capitale proprio e risulta molto buono pari a 0,99.

La copertura finanziaria delle immobilizzazioni nel 2011 corrisponde a 1,99, inferiore rispetto l'anno precedente, che si misurava 2,43.

Infine, per quanto riguarda gli indici patrimoniali - finanziari, l'indice di rotazione delle vendite equivale a 1,66.

L'analisi prosegue con gli indici economici e il ROE misura il rendimento percentuale del capitale di rischio investito dalla "proprietà" dell'azienda e fornisce una prima indicazione del tasso potenziale di sviluppo interno dell'impresa; nel caso in esame si attesta essere pari al 0,02%, in notevole incremento rispetto all'anno precedente 2011, che risulta di gran lunga inferiore e negativo (-19,55%).

La redditività del capitale investito, ROI, fornisce una misura delle risorse investite nell'impresa: da un valore negativo pari a (8,52%) si passa allo 0,00% a dimostrazione che le risorse notevolmente investite nel 2010 hanno iniziato nel 2011 a produrre redditività. Il costo medio dei mezzi di terzi, ROD, è pari allo 0,31% contro lo 0,21% del 2010. La redditività delle vendite, ROS, fornisce una misura in percentuale della capacità di generare margini dell'impresa a partire dal livello delle vendite complessive effettuate nel periodo. L'incidenza del costo dei materiali sul

valore della produzione è di 0,83; il costo del lavoro sul valore della produzione è 0% in quanto Eurven non ha, per il momento, dipendenti.

Eurven si trova in una fase evolutiva di crescita complessiva nonostante presenti solo quattro anni di vita e i risultati modesti, ottenuti fin ora, sono frutto di una consapevole e voluta scelta da parte dell'azienda di continuare a investire e reinvestire in risorse per uno sviluppo significativo della stessa.

INDICI FINANZIARI PATRIMONIALI			
INDICI		Anno 2011	Anno 2010
Acid Ratio	Indice di liquidità	0,68	0,69
Current Ratio	Indice di disponibilità (current ratio)	0,91	0,93
Dipendenza Finanziaria	Indice di indipendenza finanziaria	23%	35%
Indebitamento	Indice di indebitamento	77%	65%
Copertura Immob.	Indice di copertura propria immobilizzazioni	0,99	1,22
Copertura fin. Immob	Indice di copertura finanziaria delle immobilizzazioni	1,99	2,43
Rotazione vendite	Indice di rotazione delle vendite	1,66	2,02

Tab. 1 Indici patrimoniali - finanziari

INDICI ECONOMICI			
INDICI		Anno 2011	Anno 2010
ROE	Redditività del capitale proprio	0,02%	-19,55%
ROI	Redditività del capitale investito	0,00%	-8,52%
ROD	Remunerazione Capitale di Terzi	0,31%	0,21%
ROS lordo	Redditività lorda delle Vendite	0,4%	-14,7%
ROS netto	Redditività netta delle Vendite	0%	-11%
	Incidenza costo materiali su Valore produzione	0,83	0,82
	Incidenza costo lavoro su Valore produzione	0%	0%

Tab. 2 Indici economici

2.5 Responsabilità sociale d'impresa

L'azienda Eurven ritiene che essere socialmente responsabile non coincide con il solo rispetto degli obblighi giuridici.

Significa, molto di più, investire nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate. Agire in modo responsabile non comporta il solo miglioramento della propria immagine, quanto la possibilità di ottenere un ritorno quantificabile in un vantaggio competitivo duraturo che a sua volta condiziona positivamente le *performance* dell'impresa in ottica di sviluppo sostenibile.

Durante lo svolgimento dell'attività aziendale, considera le richieste di tutti i soggetti al fine di ricevere consenso e legittimazione.

La sua strategia è fondata, quindi, sulla *Corporate Social Responsibility* e si configura come un'opportunità in linea con gli obiettivi aziendali.

Questi sono profondamente radicati nei principi e nei valori di Responsabilità sociale, in particolare sono integrati nella strategia aziendale e rappresentano la guida dello sviluppo dell'impresa e di riflesso del suo contesto.⁵²

Tale direzione presuppone la diffusione di una cultura d'impresa orientata al dialogo con gli *stakeholder* con lo scopo di creare un ambiente improntato alla fiducia e alla soddisfazione dei bisogni reciproci.⁵³

La Responsabilità Sociale d'Impresa è il principale strumento per realizzare lo sviluppo sostenibile e rappresenta il principio per cui un'azienda decide volontariamente di contribuire a una società migliore e a un ambiente più pulito, integrando le preoccupazioni ambientali nelle sue operazioni commerciali e nei rapporti con gli *stakeholder*.

È centrata sull'idea che una società può essere ritenuta socialmente ed eticamente responsabile verso una serie di soggetti quali: dipendenti, consumatori, governi, comunità, organizzazioni non governative, investitori, membri della *supply chain*,

⁵² Ganescu M. C., (2012).

⁵³ Cfr. Ferauge P., (2012).

sindacati, autorità di regolamentazione, media e anche la società più ampia tra cui le generazioni future⁵⁴.

Gli impegni etici e sociali rappresentano l'elemento di valore delle risorse collettive che comprendono gli standard etici e gli scopi sociali che l'organizzazione sottoscrive; si manifestano nella sua *mission*, negli obiettivi strategici, nelle politiche organizzative e nella cultura aziendale.

Quando un'organizzazione è carente nell'impegno verso questi valori, a causa di una costante attenzione ai profitti di breve termine, la sua legittimità sociale è destinata a declinare.⁵⁵

Le principali caratteristiche di Responsabilità Sociale di Eurven sono:

- ✓ andare oltre la normativa impegnandosi in modo volontario ad adottare anche comportamenti etici che non sono dettati dalla legge;
- ✓ il legame con la sostenibilità per cui la sua attività contribuisce allo sviluppo sostenibile;
- ✓ la volontarietà in cui sceglie di comportarsi in maniera etica e responsabile in ogni azione e attività.

Un comportamento etico e corretto, praticato sia all'interno che all'esterno dell'azienda, contribuisce al miglioramento della società e a rendere minimo l'impatto ambientale andando oltre il rispetto delle semplici disposizioni normative.⁵⁶

In modo più specifico, internamente i fattori di responsabilità riguardano:

- ✓ la gestione delle risorse umane che avviene tramite dei parametri che tengono conto dell'istruzione e della formazione, di una corretta informazione interna e di un equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero;

⁵⁴ Cfr. Maloni M., Brown M., (2006).

⁵⁵ Tan J., Zailani S., (2009).

⁵⁶ Beda A., Bodo R., (2006).

- ✓ l'adattamento alle trasformazioni e la gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali sono misure che adotta per il rispetto dell'ecosistema;
- ✓ la salute e la sicurezza nel lavoro è una misura per selezionare l'acquisto di prodotti e servizi presso altre imprese. Tale dimensione volontaria va ad integrare le attività legislative e di controllo delle autorità pubbliche.⁵⁷

Oltre i confini aziendali:

- ✓ contribuisce allo sviluppo della comunità locale fornendo posti di lavoro e prestazioni. Viceversa la sua attività dipende dalla prosperità e stabilità della comunità che l'accoglie;
- ✓ tramite la “*partnership remunerativa*” crea valore aggiunto per tutti gli attori commerciali.⁵⁸

2.5.1 Responsabilità sociale integrata

La responsabilità sociale di Eurven si diffonde concretamente e integralmente verso quattro settori:

- ✓ comunità;⁵⁹
- ✓ consumatori;
- ✓ ambiente;

⁵⁷ Tenuta P., (2009).

⁵⁸ L'efficacia dell'iniziativa è già riscontrata dai numerosi casi di successo registrati dall'azienda, dall'elevata redemption e dall'incremento medio delle vendite e dalle presenze sul mercato pari al trenta per cento.

⁵⁹ Per comunità si intende identificare, in questo lavoro, un insieme di individui che, oltre all'elemento centrale riconosciuto nello spazio fisico condiviso e nel tipo di relazioni strette, condividono da una parte una comune identità fondata sulla presenza di interessi particolari, una storia comune, ideali condivisi, tradizioni e/o costumi, e dall'altra il raggiungimento di obiettivi generali o precisi. Una dimensione di vita comunitaria così intesa implica quindi la condivisione di un sistema di significati, come norme di comportamento e valori.

✓ territorio.⁶⁰

La comunità può essere concepita come il contesto circostante all'organizzazione dove la gente vive e lavora; la responsabilità sociale dell'impresa contribuisce allo sviluppo sostenibile della sua comunità.

Questo interesse si basa su una stretta interconnessione nella comunicazione e nel processo di adeguamento con le parti interessate.⁶¹

L'azienda, infatti, non è un'entità isolata poiché è costituita da e opera sotto le influenze provenienti da diverse sfere sociali.⁶²

La sua azione economica è persuasa dalle relazioni diadiche e dalla struttura della rete globale di relazioni.⁶³

Dunque, non può essere considerata separabile dall'ambito sociale in cui è inserita, in quanto fornisce motivazioni supplementari e mette in atto delle realtà alternative.

L'organizzazione è, altresì, un agente o un attore che è determinato dall'ampio contesto in cui si trova, interagisce con esso ottenendo legittimità sociale, ed è in grado di darle una forma.

Il suo rapporto con la società si esplica sia attraverso donazioni etiche a organizzazioni comunitarie, sia sensibilizzando ed educando le persone nel riutilizzare e separare le materie prime.

Eurven si impegna, inoltre, in *partnership* sociali ovvero in «collaborazioni che nascono tra persone e organizzazioni provenienti dal settore pubblico, privato e della società civile, che si impegnano volontariamente e reciprocamente in relazioni innovative per perseguire obiettivi condivisi, attraverso la messa in comune delle loro risorse e competenze».⁶⁴

È un accordo volontario stipulato tra due o più parti per raggiungere uno scopo comune o per realizzare un compito specifico condividendo rischi, responsabilità, risorse, competenze e benefici. Nelle *partnership* si creano visioni per il futuro.

⁶⁰ Territorio inteso come entità politico-amministrativa.

⁶¹ Bathelt H., Glu'ckler J., (2003).

⁶² Oinas P., (1998).

⁶³ Cfr. Lahdesmaki M., Suutari T., (2012).

⁶⁴ Cfr. Associazione Veneto Responsabile, (2011).

Il stretto rapporto tra Eurven e la comunità sottolinea che non esiste antitesi tra i risultati economici e la responsabilità sociale.

Da qui deriva il concetto di “cittadinanza d’impresa” in cui l’azienda attraverso la sua attività economica crea benessere alle persone conciliando le esigenze del mercato con la tutela dei beni comuni e degli interessi generali.

Eurven è un cittadino della collettività perché applica un insieme di valori condivisi diventando parte integrante della società.

La categoria clienti, invece, è molto attenta alle caratteristiche dei progetti e ai comportamenti dell’azienda.

Le loro aspettative si basano sulla progettazione e realizzazione del prodotto, sulla promozione delle vendite, sullo smaltimento dei rifiuti e sulle prestazioni accessorie intese sia come caratteristiche immateriali del prodotto sia come assistenza post-vendita.

Infatti, la scelta del bene non dipende unicamente dalle caratteristiche materiali ma in particolare dai principi che guidano il processo produttivo, dai valori raccolti nel bene, dall’impegno dell’azienda verso azioni etiche e da come comunica la sua responsabilità.

Il suo impegno si indirizza, sempre più, nel creare un’economia a “basso carbonio” che rappresenta una sfida strategica riconosciuta sia dai responsabili politici sia dalle imprese.⁶⁵

La transizione verso questa direzione richiede una gamma di possibili leve da impiegare, tra cui l’innovazione tecnologica, la normativa, gli investimenti, gli incentivi finanziari, il cambiamento organizzativo e l’istruzione.

Le emissioni di carbonio sono, poi, fortemente legate al consumo delle famiglie e alle scelte e ai comportamenti degli individui.

Eurven cerca di motivare i consumatori ad adottare condotte di consumo più sostenibili.

Tuttavia l’atteggiamento dell’utente è un fenomeno complesso e multidimensionale che si complica ulteriormente nelle considerazioni del concetto di sviluppo

⁶⁵Wells K. V., Ponting C. A., Peattie K., (2011).

sostenibile.⁶⁶ Ci sono molte leve per influenzare il modo di agire del consumatore in relazione alla sostenibilità.

Eurven fidelizza il cliente verso un comportamento responsabile attraverso due leve strategiche:

- ✓ etica;
- ✓ remunerazione;

Attraverso i sistemi di incentivazione, rilasciati dai suoi macchinari, riesce a motivare l'utente dal punto di vista etico e morale attraverso il gesto ecologico di riciclo dei materiali, offrendogli un tangibile e immediato ritorno ad ogni utilizzo della macchina.

Anche l'impegno verso l'ambiente rappresenta una parte distintiva del concetto di *Corporate Social Responsibility*.

Può essere definito come l'obbligo di:

- ✓ coprire le implicazioni ambientali che derivano dalle operazioni aziendali, dai prodotti o servizi;
- ✓ eliminare gli sprechi e le emissioni;
- ✓ massimizzare l'efficienza e la produttività delle proprie risorse;
- ✓ ridurre al minimo le pratiche che potrebbero influire negativamente sul godimento delle risorse del luogo da parte delle generazioni future;
- ✓ l'insieme delle azioni ecocompatibili che vanno oltre il rispetto dei requisiti di legge attraverso la fornitura di beni pubblici o internalizzando le esternalità negative.⁶⁷

Il compito di Eurven è quello di rispettare l'ambiente e assicurare la comunità in riferimento alle sue attività. Gli interventi di responsabilità legati all'ambito ecologico sono:

⁶⁶ Jackson T., (2005).

⁶⁷ Cfr. Lyon T. P., Maxwell J. W., (2008).

- ✓ risparmiare anidride carbonica;
- ✓ risparmiare energia per la trasformazione del *packaging*;
- ✓ risparmiare risorse idriche;
- ✓ ridurre la deforestazione;
- ✓ ridurre lo sfruttamento delle materie prime.

L'impresa mostra una notevole sensibilità per l'ecosistema⁶⁸ e ritiene importante gestire nel miglior modo il suo rapporto con la natura, perché, oltre a ridurre i rischi e i conflitti, genera effetti positivi sulla redditività.

Per quanto riguarda il territorio, l'obiettivo è coniugare il benessere della comunità e l'attenzione all'ecologia. Ciò si realizza attraverso collaborazioni tra diversi portatori di interesse del territorio in modo da trasformare possibili ostilità in nuove opportunità di sviluppo.

In questo ambito, Eurven sta cercando di promuovere gli accordi tra le aziende municipalizzate e le aziende private con lo scopo di sviluppare una penetrazione sul mercato attraverso un giusto equilibrio tra le parti.⁶⁹

Attraverso questo sistema di stipulazioni,⁷⁰ Eurven promuove la cosiddetta “*partnership remunerativa*” che grazie ai suoi prodotti/progetti garantisce:

⁶⁸ Eurven ha ottenuto il “Premio Natura 2012” per la categoria gestione rifiuti poiché è considerata leader nella progettazione dei sistemi di raccolta differenziata.

⁶⁹ È stata firmata l'intesa tra il Ministero dell'Ambiente, la Regione Veneto e l'azienda San Benedetto per il progetto “Nuova vita al PET”. Lo scopo del progetto è calcolare il risparmio di anidride carbonica che si otterrà incoraggiando nuove abitudini di consumo volte al recupero delle bottiglie in plastica direttamente nei punti vendita, attraverso la realizzazione del ciclo virtuoso che coinvolge consumatore, distributore, produttore e azienda del riciclo, facilitando la raccolta ed il riutilizzo del materiale. Questo sistema è reso possibile grazie ai prodotti Eurven. Per maggiori approfondimenti cfr. il comunicato stampa del 21 gennaio 2013.

⁷⁰ Una criticità, con cui si confronta Eurven, è la normativa italiana. Il mercato italiano risulta il più difficile per la mancanza di una regolamentazione in tema di “reverse vending machine”, nonché per gli interessi in gioco che si vanno a scontrare che coinvolgono le aziende municipalizzate, le aziende del riciclo, i consorzi e le associazioni del settore. Eurven ha due alternative: andare contro il sistema facendosi del male o collaborare sviluppando un giusto equilibrio tra le istituzioni pubbliche e il privato che favorisca la penetrazione nel mercato. Ovviamente sostiene la seconda alternativa e si sta adoperando affinché anche l'Italia adegui la normativa ambientale a quella dei Paesi ecologicamente più avanzati.

- alle aziende municipalizzate il ciclo corto del recupero e riutilizzo dei materiali riciclati e una maggiore purezza del materiale raccolto;
- alle aziende che acquistano il compattatore viene riconosciuto uno sgravio fiscale.⁷¹

In questo contesto, dunque, parte la ricerca di un terreno valoriale condiviso tra tutti gli attori di un territorio. La responsabilità si basa sul fondamento che solo le relazioni di qualità, basate sulla fiducia e l'impegno, portano al benessere dei singoli cittadini e allo sviluppo del territorio dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

Tali relazioni devono essere bidirezionali e simmetriche; costituiscono il presupposto per la collaborazione tra le parti creando un ciclo virtuoso che valorizza gli *asset* intangibili del territorio quali la fiducia, la reputazione, il senso di appartenenza e il dovere degli attori nella comunità territoriale.

Da ciò emerge come Eurven sa creare valore con le parti adottando un approccio pro-attivo nei confronti anche della normativa ambientale, nella convinzione che la propria strategia produrrà dei flussi futuri di reddito tali da compensare i costi sostenuti finora.

Dunque, la responsabilità sociale d'impresa è il punto di partenza per cominciare a lavorare su reti di valore all'interno del territorio.

Eurven è, pertanto, un'azienda proattiva che si distingue, in quanto riconosce pienamente le sue responsabilità sociali e si impegna attivamente nel minimizzare gli impatti negativi e a soddisfare i bisogni degli *stakeholder*.

Scegliere, dunque, una giusta responsabilità sociale comporta la riduzione dei costi e dei rischi, la massimizzazione del profitto e un vantaggio competitivo, migliora la reputazione, ottiene legittimità e crea valore sinergico.

La responsabilità sociale, quale sinonimo di sostenibilità aziendale, è particolarmente importante per l'organizzazione e tutti i suoi *stakeholder*.

⁷¹ A chi dimostra che riduce il volume dei propri rifiuti e differenzia viene riconosciuto uno sgravio fiscale. Cfr. DPR 158, 27 aprile 1999, art 7 comma 1.

Adottare una strategia fondata sulla responsabilità permette all'azienda di creare e sviluppare un *business* sostenibile oltretché ottenere benefici sul mercato e un valore aggiunto. Infatti l'azienda ha le risorse, le tecnologie e le motivazioni per implementare i valori dello sviluppo sostenibile.

L'obiettivo di una creazione e consolidazione di un *business* sostenibile sono: ottimizzare il benessere, mantenere la capacità di sostenere la vita e garantire l'equità sociale (Fig.2).

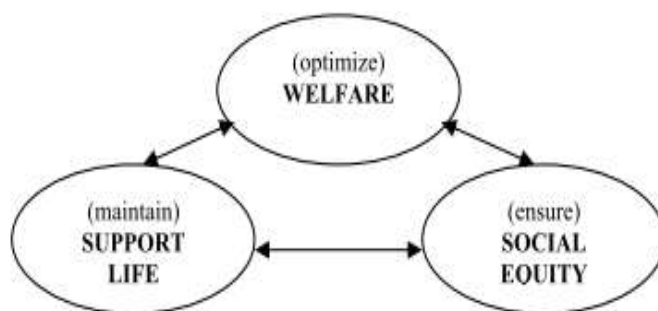


Fig. 2 Obiettivi per la creazione e consolidazione di un business sostenibile⁷²

Selezionare e implementare appropriate strategie di responsabilità sociale risulta fondamentale per raggiungere ricchezza attraverso la creazione e il rafforzamento di uno sviluppo sostenibile, sia a livello organizzativo sia a livello sociale e ambientale. I problemi che si presentano, quando la responsabilità non è integrata nella strategia, si notano nella valutazione dei costi e benefici di progetti realizzati, nella selezione delle tecnologie, nel rapporto con le comunità e nella struttura degli incentivi legati alle *performance* aziendali.

La responsabilità sociale, per essere davvero tale, deve diventare una componente essenziale della strategia d'impresa, orientando le iniziative aziendali in tutte le aree di gestione lungo un percorso orientato al miglioramento continuo delle capacità di ascolto degli interlocutori e di soddisfacimento delle aspettative.

Per essere socialmente responsabile Eurven integra il suo impegno nella gestione quotidiana dell'intera catena del valore.⁷³ Per l'azienda, non si tratta di un costo,

⁷²Schema preso da Ganescu M.C., *op. cit.*

⁷³ Porter M., Van der Linde C., (2005).

quanto di un investimento che produce vantaggi competitivi duraturi e minimizza i rischi.

Il modello di *management* è centrato sul rapporto con le parti, sui principi di miglioramento continuo e sull'innovazione. Quindi, la responsabilità sociale non si presenta come un insieme di affermazioni o un elenco di azioni sociali e ambientali, ma un modello di *governance* che si esplica in strategie, piani e programmi.

La responsabilità sociale investe le strategie e le politiche aziendali, facendo interagire e coinvolgendo tutti gli ambiti della gestione d'impresa:

- ✓ l'area produzione e la *supply chain* prevedono la riduzione dell'impatto ambientale, la sicurezza dei lavoratori, l'attenzione alla qualità e la sicurezza dei prodotti, l'abbattimento dei costi di approvvigionamento con la scelta di fornitori del territorio;
- ✓ il marketing e le vendite sono volte alla soddisfazione dei clienti, alla costruzione di rapporti basati sulla fiducia e alla creazione di un prodotto in base alle esigenze del cliente, realizzando più che un prodotto un vero e proprio progetto;
- ✓ le risorse umane, ovvero tutte le persone che con essa entrano in relazione, sono gestite al fine di dare ascolto a tutte le richieste, con la possibilità di ricevere anche idee dall'esterno;
- ✓ la comunicazione viene coordinata sia internamente che esternamente per trasmettere al pubblico messaggi chiari e trasparenti.

Eurven opera nel settore *green*, progettando dei sistemi che promuovono il riciclo incentivante dei rifiuti; ma come già anticipato, l'azienda non si limita a posizionare il prodotto sul mercato. La sua attività complessiva è ben più ampia.

L'innovazione, infatti, non riguarda in senso stretto solo la tecnologia dei compattatori, ma una dimensione molto più ampia che è quella dell'intero sistema che ruota attorno ai suoi prodotti. In questo quadro, pertanto, la sua attività è fondata sulla responsabilità sociale perché:

- dal punto di vista delle risorse umane adotta pratiche etiche, chiare e forti basate sul rispetto delle esigenze degli *stakeholder*, influenzando così gli operatori del mercato e la società in generale al rispetto dei diritti umani, all'adozione di pratiche sociali ed etiche e allo sviluppo del capitale umano;
- dal punto di vista ambientale l'azienda si presenta come un promotore di valori sostenibili e cerca di influenzare gli operatori del mercato e della società al rispetto dei principi di sostenibilità. Intraprende le migliori pratiche ambientali, in quanto Eurven è consapevole che è fondamentale agire in modo responsabile per uno sviluppo sostenibile.

2.5.2 Strumenti per comunicare la responsabilità sociale



Fig. 3 Ciclo “PDCA”

Il concetto di Responsabilità sociale d'impresa, per delineare correttamente i suoi tratti, deve essere inquadrato come uno strumento per raggiungere lo sviluppo sostenibile. Si può parlare, infatti, di *Corporate Social Responsibility* solo in una

visione ampia che comporta una profonda evoluzione della cultura e del modo di fare impresa.

Gli strumenti per evidenziare un comportamento socialmente responsabile sono, dunque, soltanto dei punti di partenza, che non esauriscono le modalità di condotta volte a dare una risposta completa alle aspettative di tutti gli interlocutori dell'azienda.

Ciò nonostante, comunicare la propria responsabilità risulta una fase importante perché apre duraturi canali di relazione con gli interlocutori interessati, massimizza i vantaggi derivanti dall'adozione di strategie e atteggiamenti responsabili, costruendo rapporti fiduciari e durevoli con gli *stakeholder* e crea reputazione⁷⁴.

La comunicazione, infatti, contribuisce alla formazione dell'identità aziendale e riduce la distanza tra l'immagine reale dell'impresa e quella percepita dal mondo esterno; le certificazioni etiche, sociali e ambientali servono per comunicare in modo trasparente l'impegno dell'impresa.

Data la tipologia di prodotti offerti, Eurven dispone delle seguenti certificazioni:

- ✓ UNI ISO 14001:2004;
- ✓ ISO 9001: 2000;

La variabile ambientale diventa sempre più rilevante per qualsiasi organizzazione. Le norme in materia, dunque, non possono più essere tralasciate perché potrebbero tradursi in conseguenze negative in termini di costi derivanti, per esempio, da incidenti ambientali o da sanzioni.

L'azienda deve compiere le scelte giuste nel rispetto delle regole ambientali ma tenendo sempre presente gli obiettivi aziendali di controllo e riduzione al minimo dei costi.⁷⁵ Questo è possibile per l'azienda che segue le disposizioni internazionali della gestione ambientale ISO14000.

⁷⁴ La reputazione è diversa dal concetto di immagine. Quest'ultima è la capacità dell'impresa di gestire nel breve termine le impressioni dei suoi stakeholder. La reputazione, invece, è proiettata sul lungo termine in base ai comportamenti etici dell'impresa.

⁷⁵ Beda A., Bodo R., *op. cit.*

La sigla 14001⁷⁶ è uno degli standard appartenenti al gruppo e la sua certificazione non è obbligatoria; qui l'ambiente è definito come il «contesto nel quale un'organizzazione opera, comprendente l'aria, l'acqua, il terreno, le risorse naturali, la flora, la fauna, gli esseri umani e le loro interrelazioni».

Non attesta né una particolare prestazione né un basso impatto ambientale dell'azienda, ma con la certificazione dimostra che ha un sistema di gestione adatto a controllare gli impatti della propria attività sull'ecosistema.

Tale norma specifica i requisiti di un sistema di gestione ambientale per consentirle di sviluppare ed attuare una politica e degli obiettivi che tengano conto delle prescrizioni legali, delle altre disposizioni che l'organizzazione stessa sottoscrive e delle informazioni riguardanti gli aspetti ambientali rilevanti.

Essa si applica agli aspetti ecologici che l'azienda può controllare ed esercitarne un'influenza. Sono diretti quando sono associati all'attività di Eurven o ai prodotti e servizi sui quali ha un controllo di gestione diretto; sono indiretti, invece, quando gli aspetti ambientali derivano dall'interazione tra un'organizzazione e terzi ma che possono essere influenzati da Eurven.

La norma non stabilisce di per sé alcun criterio specifico di prestazione ambientale. È applicabile a tutte le aziende che intendono:

- ✓ fissare, realizzare, mantenere attivo e migliorare un sistema di gestione ambientale;
- ✓ assicurarsi di essere conforme alla propria politica ambientale stabilita;
- ✓ dimostrare la conformità alla presente norma internazionale attraverso una propria valutazione o dichiarazione, oppure richiedendo la conferma della propria adeguatezza ad altri soggetti che hanno un interesse nell'organizzazione stessa, come per esempio dai clienti, altrimenti richiedendo ad un soggetto esterno la conferma dell'autodichiarazione o ricercando la

⁷⁶ Per la comprensione e applicazione dell'ISO 14001 confrontare UNI EN ISO 14004.2010 contenente le linee guida generali su principi, sistemi e tecniche di supporto.

certificazione/registrazione del proprio sistema di gestione ambientale presso un organismo esterno⁷⁷.

Lo standard ISO 14001 si basa sulla metodologia “*Plan-Do-Check-Act*”⁷⁸ (Fig.3):

- ✓ *plan*: si stabiliscono gli obiettivi e i processi necessari per fornire risultati conformi alla politica ambientale dell’azienda;
- ✓ *do*: si attuano i processi;
- ✓ *check*: si tiene sotto controllo e si misurano i processi rispetto alla politica ambientale, agli obiettivi, alle prescrizioni legali e si riportano i risultati;
- ✓ *act*: si intraprendono azioni per migliorare continuamente la prestazione del sistema di gestione ambientale.

Conciliabile con lo standard di gestione ambientale, presente in azienda, è la norma ISO 9001:2000. Nella fase di elaborazione di quest’ultima, si sono considerate le disposizioni dell’ISO 14001 al fine di accrescere la compatibilità tra le due direttive a vantaggio di tutti i potenziali utilizzatori.

La presente norma internazionale non include requisiti specifici di altri sistemi di gestione, come quelli propri, appunto, della gestione ambientale.

Essa, tuttavia, offre all’azienda la possibilità di allineare o integrare il proprio sistema di gestione per la qualità con i corrispondenti requisiti del sistema di *management* in atto.

L’ISO 9001 specifica i presupposti di un sistema di gestione per la qualità per l’azienda che:

- ✓ ha la volontà di dimostrare la sua capacità di fornire con regolarità un bene o un servizio che soddisfi le richieste del cliente;
- ✓ desidera accrescere la soddisfazione del cliente tramite l’applicazione efficace del

⁷⁷ www.confindustria.pd.it

⁷⁸ Il paradigma “Plan-Do-Check-Act” è noto anche come “cerchio della qualità” o ancora come “ciclo di Deming”, cfr. F. Ahlrichs F., (2012).

sistema, compresi i processi per migliorare in continuo l'apparato ed assicurare la rispondenza ai requisiti del cliente.

Tutti i principi della presente norma internazionale sono di carattere generale e previsti per essere applicati a tutte le organizzazioni, indipendentemente dal tipo, dimensione e prodotto fornito. La responsabilità della direzione, la gestione delle risorse, la realizzazione di prodotti, le misurazioni, le analisi e i miglioramenti costituiscono le categorie essenziali del sistema di gestione per la qualità.

L'azienda deve fissare, dimostrare, realizzare e mantenere attivo un sistema di gestione per la qualità e migliorarne in continuo l'efficacia⁷⁹, in concordanza ai requisiti della presente norma internazionale.

L'organizzazione, quindi, deve:

- ✓ individuare i processi per il sistema di gestione per la qualità e la loro applicazione nell'ambito di tutta la struttura;
- ✓ definire la sequenza e l'interazione di questi;
- ✓ stabilire i criteri ed i metodi essenziali per assicurare che il funzionamento ed il controllo di questi processi siano efficaci;
- ✓ garantire la disponibilità delle risorse e delle informazioni fondamentali per supportare il funzionamento ed il monitoraggio delle attività;
- ✓ monitorare, misurare ed analizzare i processi;
- ✓ eseguire le azioni necessarie per conseguire i risultati prefissati ed il miglioramento continuo delle operazioni.

⁷⁹ Anche in questa norma il miglioramento continuo è garantito dall'approccio al ciclo "Plan-Do-Check-Act".

Capitolo 3

Stakeholder management

3.1 Gli stakeholder

La teoria degli *stakeholder* costituisce uno dei più importanti contributi al *management* organizzativo rivolto alla gestione dei valori e alla struttura degli obiettivi nell'azienda.

Tale dottrina si concentra principalmente sulla responsabilità di un'impresa nei confronti degli *stakeholder*, intendendo questi come «qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare il, o che è influenzato dal, conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione»⁸⁰ o meglio come «qualsiasi entità naturale che influenza il, o che è influenzato dal, comportamento dell'azienda».⁸¹

L'impresa deve tenere conto delle loro esigenze e bilanciare gli interessi divergenti.

Le ipotesi⁸² di base del concetto sono che:

- ✓ l'azienda è costituita da un complesso di relazioni interdipendenti con gli attori principali;
- ✓ lo scopo dell'impresa non è la massimizzazione del valore per gli azionisti, ma la creazione e distribuzione del valore ad una pluralità di soggetti interessati;
- ✓ il raggiungimento di questo scopo dipende dalla cooperazione e dal sostegno degli *stakeholder* verso l'impresa.

⁸⁰Freeman E., (1984).

⁸¹ Anche l'ambiente è uno stakeholder dell'impresa cfr. Starik M, (1995).

⁸² Minoja M., (2012).

Il fine ultimo dell'organizzazione, attenta ai suoi interlocutori, è la produzione combinata di benessere economico e sociale perché la sua stessa sopravvivenza dipende dalla capacità con cui svolge queste funzioni, ovvero nel come crea e distribuisce ricchezza e valore sufficienti, affinché ciascuna categoria di soggetti continui a far parte del suo sistema.

Le parti interessate, oltre ad essere persone il cui benessere dipende dai valori creati e distribuiti dall'azienda, sono anche individui che forniscono le risorse critiche all'organizzazione stessa. Pertanto, essi contribuiscono alla creazione di prosperità aziendale partecipando alla sua conservazione e al successo di lungo termine.⁸³

Tuttavia, se gli interessi e le richieste dei soggetti non sono adeguatamente soddisfatti, essi possono ritirare il loro sostegno.

Il valore economico aziendale, secondo la teoria degli *stakeholder*, è creato da persone che volontariamente si uniscono e collaborano per migliorare il benessere di tutti.

La produzione di valore per gli *stakeholder* e il raggiungimento di un vantaggio competitivo vanno, così, mano nella mano; l'impresa crea valore aggiunto soltanto quando instaura delle reti con clienti, fornitori e altre parti complementari.

Grazie all'ausilio delle parti coinvolte, per esempio, offre qualcosa di unico e prezioso al mercato.⁸⁴

La teoria degli *stakeholder*, però, non deve essere vista in contrasto con la teoria degli azionisti, *shareholder*, poiché questi non sono entità separate ma appartengono alla stessa categoria più ampia di *stakeholder*. Significa che la responsabilità sociale d'impresa, pur non aderendo alla sola logica del profitto, può adattare il perseguimento dell'utile anche con altre istanze di diversa natura, ma sempre interdipendenti e di vitale importanza⁸⁵.

⁸³ Cfr. Branco M., Rodrigues L., (2006).

⁸⁴ Cfr.. Ghemawat P., (2010).

⁸⁵ Castellani G., (2011).

Quindi la preoccupazione del profitto deve essere un risultato e non il *driver* del processo di creazione di valore.⁸⁶

Inoltre risulta fondamentale ascoltare i reclami delle parti interessate perché di riflesso si migliora il valore per gli azionisti.

Le modalità con cui l'impresa gestisce i rapporti con le parti interessate e controlla le pretese dei suoi interlocutori dipende dai suoi fondamenti etici e culturali.

L'attenzione ai soggetti d'impresa rappresenta un'area di interesse della Responsabilità sociale assieme alla dimensione ambientale ed economica.

Gli obiettivi, dunque, sono:

- ✓ creare valore con le parti;
- ✓ coinvolgere le imprese in pratiche responsabili;
- ✓ unire l'etica all'economia.

Il punto di vista degli *stakeholder* sottolinea che la responsabilità sociale è strettamente connessa con le strategie aziendali e non può, pertanto, essere considerata come un impegno sociale residuale.

Gli *stakeholder* sono dunque «persone o gruppi con interessi legittimi negli aspetti procedurali e/o sostanziali dell'attività d'impresa»,⁸⁷ poiché partecipano a vario titolo alla creazione di valore.

Tuttavia non vengono raggruppati in un'unica categoria ma segmentati in funzione degli interessi, delle aspettative o dei diritti di cui sono portatori rispetto all'organizzazione, e per questo vengono anche chiamati “portatori di interessi”.

Per identificarli l'impresa deve considerare, prima di tutto, la capacità che questi hanno di influenzarla e l'aspettativa legittima nei suoi confronti.⁸⁸

Significa che «è possibile riunire in singoli gruppi quell'insieme eterogeneo di interlocutori che spesso, invece, viene considerato come un gruppo unico e compatto».⁸⁹

⁸⁶ Freeman E., Wicks A., Parmar B., (2004).

⁸⁷ Donaldson T., Preston L., (1995).

⁸⁸ Cfr. Castellani G., *op.cit.*

L'azienda deve gestire le relazioni attraverso adeguati strumenti concettuali ed operativi affinché siano coerenti con le finalità istituzionali dell'impresa o meglio connessi con il processo di generazione di valore.

Le categorizzazioni degli *stakeholder* più diffuse sono⁹⁰:

- ✓ gli *stakeholder* primari in riferimento a quei gruppi che sono impegnati in operazioni economiche dirette con l'azienda e che senza di questi essa non può sopravvivere. Appartengono a questa categoria gli azionisti, i dipendenti, gli investitori, i fornitori, i clienti, creditori, governi e comunità;
- ✓ gli *stakeholder* secondari non intrattengono transazioni con l'organizzazione ma influenzano e sono influenzati da essa (Fig.4).

- ✓ *stakeholder* primari interni ovvero coloro che operano dall'interno dell'azienda, come dipendenti, partner commerciali, soci, investitori e dirigenti;
- ✓ *stakeholder* primari esterni sono i soggetti che influenzano l'azienda oltre i suoi confini quali clienti, collaboratori esterni, banche, gruppi ambientalisti, concorrenti, comunità locale e istituzioni pubbliche.

- ✓ *stakeholder* in senso stretto sono quei gruppi e individui ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza. Appartengo a questa classificazione, gli azionisti, i dipendenti, i clienti, i fornitori, le banche, gli enti governativi e le autorità locali;

- ✓ *stakeholder* in senso lato sono coloro che possono influenzare o essere influenzati dall'azienda in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi, determinando il successo della stessa impresa. Rientrano qui gli enti pubblici, le comunità locali, le associazioni, i concorrenti e la stampa.⁹¹

⁸⁹ Cfr. Mio C., (2005).

⁹⁰ Per approfondimenti sulla classificazione degli stakeholder Cfr. Clarkson M., (2000); Cfr Di Salvo D. L., (2005).

⁹¹ Cfr. Freeman R., Reed D. L.,(1983).

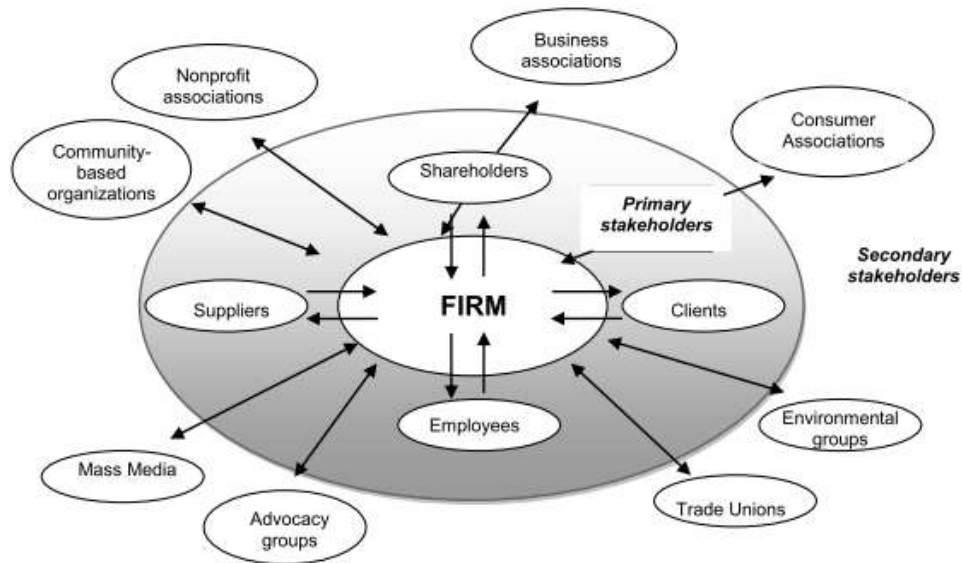


Fig. 4 Stakeholder primari e secondari⁹²

Eurven, data la sua struttura societaria, si trova a interagire con solo una parte di questi portatori di interesse.

I soggetti che con il loro comportamento vanno ad influenzare l'attività aziendale principalmente sono due, clienti e fornitori.

Seguono poi i collaboratori dell'azienda, la concorrenza e in senso allargato tutti quei singoli o gruppi, nonché organizzazioni e istituzioni che li rappresentano, i cui effetti sono influenzati dagli esiti sia diretti che indiretti delle attività di Eurven, in particolare le comunità locali ove opera. Nella visione allargata si tratta di considerare tutti coloro che, pur non esercitando una pressione diretta sull'azienda e non avendo interessi diretti, hanno un potenziale interesse verso l'attività aziendale intesa come qualcosa che si sviluppa per le generazioni future, una sorta di patrimonio per l'avvenire, rappresentato dall'attività e dai prodotti dell'azienda medesima.

Eurven è consapevole che il modo in cui la sua attività viene percepita è indispensabile per ottenere legittimazione sociale e di conseguenza insiste nello

⁹² Clarkson M., (1995).

stabilire rapporti duraturi con le parti. Ed è proprio grazie all'atteggiamento proattivo messo in atto nei confronti dei portatori di interesse che è riuscita ad affermarsi nel mercato in poco tempo.

2.2.1 Gli attributi per individuare gli *stakeholder*

Uno studio recente dell'*University of Applied Sciences Eastern Switzerland*⁹³ abbandona le variabili tradizionali⁹⁴ che stabiliscono le relazioni tra l'impresa e gli *stakeholder*, ovvero legittimità, potere e urgenza, per introdurre nuovi parametri.

Afferma che l'impresa, durante i vari processi, ha la possibilità di scegliere tra un elevato numero di potenziali soggetti. Pertanto sono necessari degli attributi diversi per stabilire e configurare delle relazioni creative, in un'ottica di sostenibilità.

Le variabili proposte sono:

✓ *legitimacy*;

⁹³ Cfr. Schlange E. L., (2009).

⁹⁴ In generale gli studiosi che cercano di restringere la definizione di stakeholder mettono l'accento sulla legittimità delle aspettative basate sul contratto, sullo scambio, sul titolo legale, sul diritto legale, sul diritto morale, sullo stato di rischio o sull'interesse morale dei vantaggi o svantaggi provocate dalle azioni dell'impresa. Mentre gli studiosi che offrono una definizione concentrano l'attenzione sul potere degli stakeholder di influenzare il comportamento dell'azienda, sia che vi siano o meno aspettative legittime. Potere e legittimità delle aspettative degli stakeholder sono spesso considerate spiegazioni concorrenti dello status di stakeholder. Secondo gli autori Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle e Donna J. Wood (*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*) queste variabili sono indipendenti, nel senso che ognuna può esistere senza l'altra, ma a volte si sovrappongono, e, se combinate con l'urgenza delle aspettative, creano diversi tipi di stakeholder con diversi modelli di comportamento attesi nei confronti dell'azienda. Questi autori suggeriscono che, per meglio capire "il principio di chi e cosa veramente conta", è necessario valutare sistematicamente le relazioni tra stakeholder e azienda, effettive e potenziali, in termini di assenza o presenza relativa di tutti o alcuni dei seguenti attributi: potere, legittimità e urgenza. Per "potere" intendono che in un rapporto una parte detiene il potere fino a che essa ha o può avere accesso a mezzi coercitivi, utilitaristici o normativi per imporre la propria volontà; tale accesso ai mezzi è transitorio, il che vuol dire che può essere acquistato o perso. Per "legittimità" quando un'entità può avere una posizione legittima o un'aspettativa legittima nei confronti dell'organizzazione ma, a meno che non abbia o il potere per applicare la propria volontà nella relazione o la percezione che la sua aspettativa sia urgente, non raggiungerà la rilevanza per l'azienda. Occorre dare, quindi, un'attenzione distinta ai tre attributi. Per "urgenza" si intende il grado con cui le aspettative degli stakeholder richiedono un'immediata attenzione.

- ✓ *philisophy*;
- ✓ *impact*.

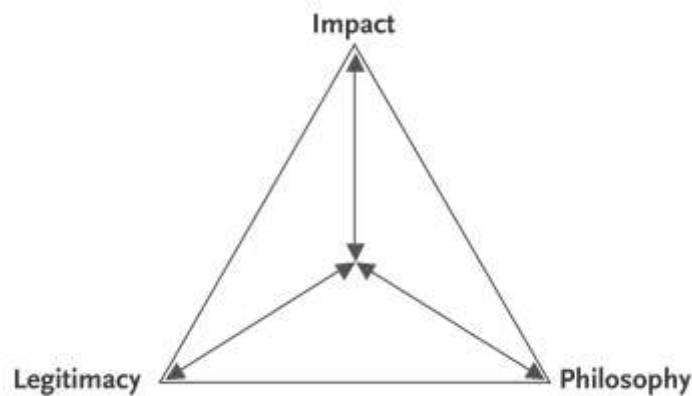


Fig. 5 Gli attributi degli stakeholder per la sostenibilità d'impresa⁹⁵

Secondo queste proprietà Eurven disegna le sue relazioni:

- ✓ l'attributo legittimità, *legitimacy*, costituisce un criterio utile per guidare il processo di selezione degli *stakeholder*; è un parametro etico fondamentale in sintonia con le intenzioni olistiche dell'azienda.

Rappresenta una percezione generalizzata o una premessa secondo cui le azioni dell'impresa sono desiderabili, proprie o appropriate all'interno di un sistema sociale di norme, valori, credenze e definizioni. Questa considerazione implica che la legittimità sia un bene sociale auspicabile, qualcosa di più ampio e condiviso di una semplice percezione di sé, e che possa essere definita e trattata in modo diverso a vari livelli dell'organizzazione sociale.

⁹⁵ Schema ricavato da Schlange E. L., *op.cit.* Ciascun vertice della piramide rispecchia un attributo e può essere, nel processo di analisi degli stakeholder, indipendente dagli altri, dipende dalla percezione dell'azienda; Eurven li considera congiuntamente.

L'impresa, per intraprendere uno sviluppo equilibrato e duraturo, deve guadagnare consensi dal contesto in cui opera e farsi interprete delle diverse esigenze che provengono dai suoi interlocutori, puntando al rispetto delle regole, dei valori sociali e delle consuetudini approvate dalla società.

L'analisi dei diversi *stakeholder* avviene affiancando alla dimensione economica quella etica, al fine di non considerare i soggetti come semplici entità economiche.

Per Eurven è indispensabile, dunque, integrare la parte economica-finanziaria con quella sociale ed ambientale affinché l'attività aziendale si possa realizzare nel rispetto dei limiti che la natura e le regole collettive impongono per assicurare a tutti una migliore qualità della vita e producendo, allo stesso tempo, congrui flussi di remunerazione per tutti i conferenti di capitale.

- ✓ L'attributo, *philisophy*, si riferisce all'insieme dei valori e alla visione del mondo che l'azienda possiede, privilegiando nelle selezioni i potenziali *stakeholder* che condividono gli stessi principi; la filosofia di Eurven, in particolare, è denominata *Eurgreen*, il nome racchiude l'attenzione dedicata all'ambiente, e rappresenta il suo *modus operandi*.

L'azienda parte dalla convinzione che non è necessario cercare ancora giacimenti di petrolio o miniere di alluminio, poiché il mondo possiede già ciò di cui ha bisogno. «Basta smetterla di nascondere i nostri scarti, per poi correre a produrne di nuovi. I nostri rifiuti sono anche le nostre principali risorse».⁹⁶

Per rendere questi passaggi più semplici e dal minor impatto ambientale, l'azienda punta prevalentemente sull'educazione al riciclo e sulle tecnologie.

All'origine del concetto *Eurgreen* emerge, inoltre, il valore della differenziazione/compattazione distribuita che permette di ridurre drasticamente la filiera del ciclo di recupero e di riutilizzo dei materiali riciclabili.

La filosofia aziendale può essere altresì identificata come la cultura diffusa all'interno dell'organizzazione che contribuisce a sviluppare una maggiore coesione, un linguaggio comune e un codice di comportamento.

⁹⁶ www.eurven.com

Si tratta di uno strumento in grado di creare una sorta di *affectio societatis*⁹⁷ che riflette i suoi effetti positivi sul clima aziendale e sulla produttività, contribuendo al benessere della collettività.

Da questo punto di vista emerge che, per Eurven, i portatori di interesse sono importanti e fondamentali se con essa partecipano allo stesso sistema di valori.

Dunque la “legittimità” prevede la selezione dei soggetti secondo i valori stabiliti dalla società in generale, mentre la “filosofia” riguarda l’insieme dei principi deliberati dalla singola azienda.

La responsabilità sociale non può essere, però, lasciata all’autonomia e alla discrezione della singola unità produttiva. Infatti è necessario un sistema legislativo che stabilisca i principi fondamentali e le norme per la loro effettiva implementazione.

Ciò che può essere aggiunto è che il dettaglio legislativo rappresenta il punto di partenza per l’attuazione, la diffusione e la trasmissione dei principi di sostenibilità; ma Eurven, conforme alla legislazione, va oltre il dettato normativo attraverso un processo di confronto e condivisione dinamica dei valori con gli *stakeholder* per arricchire e, dove possibile, anche esportare in altre situazioni le proprie esperienze significative.

L’azienda si sta impegnando ad adottare volontariamente standard sociali e ambientali elevati e si apre in modo trasparente e continuo al dialogo con gli *stakeholder*, nella convinzione che le soluzioni vanno ricercate nella cooperazione, ottenendo, nell’era dello sviluppo sostenibile, consenso e legittimazione.

- ✓ l’attributo, *impact*, determina la selezione degli interlocutori in base a se e come costoro aiutano l’azienda a migliorare l’impronta sostenibile nell’intento di identificare chi è condizionato dalle scelte e dai risultati di un’attività economica e di valutarne gli impatti economici, sociali e ambientali rispetto al comportamento di tali attori.

⁹⁷ Seconda la definizione giuridica si intende il vincolo che lega i singoli soci alla società, in un rapporto di intensa collaborazione e reciproca interdipendenza di interessi e fini.

Si può raggiungere attraverso una collaborazione tra le parti. L'azienda integra, nelle proprie strategie e azioni, gli aspetti sociali, ambientali ed etici. In questo modo crea valore per tutti, identifica, previene e mitiga i possibili impatti negativi dell'attività svolta.

Eurven, dunque, e in generale qualsiasi impresa sostenibile, costruisce i rapporti con le parti interessate che:

- rispettano le regole sociali consolidate;
- condividono con essa il sistema valoriale di base;
- promettono, secondo una prospettiva di lungo termine, impatti positivi a livello economico, sociale e ambientale.

2.2.2 Mappatura degli *stakeholder*

Una volta individuati i soggetti, è importante raggrupparli nelle categorie rispettive, a seconda degli interessi e delle aspettative che nutrono nei confronti dell'azienda.

Diventa fondamentale una conoscenza precisa di tutti i possibili interlocutori, la cui rappresentazione globale deve essere necessariamente raffigurata, basandosi sia sulle relazioni già instaurate che su quelle che si potrebbero formare.

Si sviluppa così il concetto di “mappa degli stakeholder”,⁹⁸ uno strumento che permette di scegliere chi e come coinvolgere nelle decisioni aziendali, con lo scopo di ottenere un'informazione aziendale completa, affidabile e soprattutto diretta ad ogni possibile soggetto.

La definizione della mappa degli *stakeholder* non è un'attività di elencazione o una mera riproduzione grafica, ma un'accurata analisi e rappresentazione degli

⁹⁸ La dottrina internazionale ha elaborato diverse classificazioni che si differenziano in quanto la rilevanza e il peso degli stakeholder varia da azienda a azienda, da settore a settore e da un contesto socio-culturale ad un altro.

interlocutori attuali e potenziali. L'analisi della qualità delle relazioni intercorrenti tra azienda e *stakeholder* è parte della riflessione strategica.

Eurven considera in modo completo ed efficace le relazioni con i suoi interlocutori attraverso:⁹⁹

- ✓ l'identificazione dei portatori di interesse in base agli attributi legittimità, filosofia *green* e impatto sostenibile;
- ✓ analisi della natura dell'interesse di cui sono portatori;
- ✓ analisi dell'impatto delle diverse tipologie di interessi sull'attività aziendale;
- ✓ schematizzazione dei potenziali portatori di interessi;
- ✓ rappresentazione grafica della mappa dei soggetti.

La mappa degli *stakeholder* rappresenta, pertanto, un'articolata rappresentazione degli attori con il quale Eurven interagisce, costituendone una condizione primaria per la sua crescita e sviluppo. Inoltre, nei processi di elaborazione e di ridefinizione della strategia considera che:

- ✓ gli *stakeholder* dell'azienda non sono statici in quanto i loro bisogni, e quindi i loro interessi, sono in continua evoluzione come conseguenza dell'attività aziendale e dell'evoluzione del contesto socio-ambientale;
- ✓ i componenti di una categoria di *stakeholder* sono allo stesso tempo componenti di altri gruppi di *stakeholder* e, in quanto portatori di molteplici interessi, devono essere messi in grado, attraverso la corretta definizione dell'insieme di ruoli che essi ricoprono, di ricomporre i conflitti che ne possono derivare.

In riferimento ad Eurven, la mappatura proposta (Fig.6) può essere rappresentata suddividendo i singoli o i gruppi, in *stakeholder* in senso stretto e *stakeholder* in senso allargato.

⁹⁹ Cfr. Francesconi A., (2007).

➤ *Stakeholder* in senso stretto:

- Proprietari: da questi soggetti l'azienda trae i mezzi per gestire l'attività. Si aspettano, quindi, una remunerazione del capitale apportato e la possibilità di governare, o di influenzare, l'organo di governo nelle decisioni. Infatti ogni partecipante al capitale sociale è portatore di specifiche aspettative e ha, all'interno dell'impresa, un peso relativo commisurato al proprio investimento. È importante sottolineare che dalla tipologia di assetto proprietario possono crearsi pratiche responsabili. Infatti, nelle aziende più strutturate, gruppi di azionisti sono capaci di esercitare pressioni affinché siano adottate pratiche di responsabilità sociale. Negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, per esempio, è in continua crescita la propensione dei "fondi etici" a utilizzare la propria qualità di azionisti per influenzare direttamente la *performance* sociale e ambientale delle aziende, passando da una strategia di *screening* a una strategia di coinvolgimento e dialogo. Un'altra pratica è lo *shareholder activism* che riguarda le azioni dirette con cui gli azionisti, attraverso il voto in assemblea, cercano di influenzare l'azienda su questioni che vanno al di là della massimizzazione del profitto. Queste considerazioni sono valide per le organizzazioni ben strutturate in quanto nelle realtà più semplici, quali le ditte individuali, spetta all'imprenditore compiere delle scelte socialmente responsabili.
- Banche: esse concedono capitale a condizioni più vantaggiose all'impresa che è in grado di comunicare i vantaggi che può apportare non solo a se stessa, ma anche ai suoi interlocutori. Infatti, in questi ultimi tempi, la domanda di responsabilità sociale proviene soprattutto dagli investitori istituzionali. Dunque una maggiore qualità del *management* e una strategia di sostenibilità sono fattori che rispondono alla logica d'investimento di lungo termine.

«Questo evidenzia che la responsabilità sociale d'impresa, pur non aderendo alla sola logica del profitto, può adattare il perseguimento dell'utile anche con altre istanze di diversa natura, ma sempre interdipendenti e di vitale importanza».¹⁰⁰

- Fornitori/Partner commerciali: la gestione degli acquisti e degli approvvigionamenti ricopre una funzione molto importante. L'intero processo di gestione della filiera produttiva chiama l'impresa ad assumere prospettive d'insieme per ciò che concerne la gestione e l'integrazione dei processi, al fine di contenere i costi.

Questa funzione aziendale rappresenta un collegamento importante tra impresa e fornitori al fine di garantire rifornimenti che rispondono ai valori aziendali. Inoltre, l'azienda socialmente responsabile sviluppa con i suoi fornitori relazioni di lungo periodo che prevedono la diffusione dei suoi principi tramite corsi di formazione ed educazione creando così un circolo virtuoso.

Eurven considera questi *stakeholder* come soggetti attivi che con lei si relazionano e partecipano al processo di creazione di valore. Non sono soggetti passivi o semplici spettatori, quanto piuttosto degli attori coinvolti pienamente nei processi aziendali. In particolare, l'organizzazione insiste nella ricerca di fornitori a chilometro zero, accorciando così la filiera di produzione e promuovendo una stretta collaborazione, con lo scopo di accrescere le competenze di entrambe le parti. Questa scelta di approvvigionamento, inoltre, comporta la diminuzione dei costi di fornitura e benefici in campo sociale e ambientale; si favorisce il mercato del lavoro locale e si riducono gli inquinamenti derivanti dalle mobilità.

Nella fase di pianificazione strategica delle politiche di approvvigionamento, alcune organizzazioni possono adottare una serie di comportamenti:

¹⁰⁰ Castellani G., *op.cit.*

- *strategic sourcing*: stabiliscono il complesso di attività inerenti la pianificazione strategica degli acquisti focalizzandosi su relazioni di lungo periodo;
- *global sourcing*: le imprese si riforniscono sui mercati internazionali creando forme di integrazione della *supply chain* su scala internazionale;
- *outsourcing and offshoring*: decidono che alcune attività aziendali o alcune funzioni vengono svolte all'esterno dell'azienda.

Le imprese responsabili includono espliciti criteri sociali e ambientali per ovviare ai pericoli connessi a questi tipi di operazioni.¹⁰¹

- Clienti: i clienti utilizzano il loro potere d'acquisto non solo per soddisfare la propria esigenza materiale, ma in particolare per partecipare attivamente alla vita economica e politica della comunità.

I loro acquisti diventano uno strumento per influenzare le scelte strategiche e i comportamenti dell'azienda.

Oggi i clienti sono più sensibili alla questione ambientale e sociale, pertanto vanno oltre la semplice ricerca del rapporto qualità-prezzo. Ciò è possibile solo se gli utenti hanno la possibilità di accedere alle informazioni che riguardano le linee strategiche dell'impresa. Ecco, quindi, la necessità di comunicare al pubblico in modo chiaro e trasparente la propria *mission* al fine di far conoscere l'essenza della propria attività. Anche i clienti, come i fornitori, sono coinvolti a pieno nella creazione di valore d'impresa; assieme collaborano per ideare prodotti/progetti personalizzati. L'azienda mira a creare motivazione e coinvolgimento anche con questi interlocutori, con la convinzione di ottenere risultati positivi sulle *performance* e sulla soddisfazione di tutti.

Il rapporto tra Eurven e la rispettiva clientela si caratterizza per gli elevati standard qualitativi e innovativi dei prodotti offerti con risultati positivi anche in

¹⁰¹ Nelle politiche, nelle procedure e nei programmi di gestione degli approvvigionamenti, le imprese responsabili adottano il concetto della fornitura etica, "ethical sourcing", o il "Purchasing Social Responsibility". Significa che l'azienda inserisce la responsabilità sociale nella gestione degli approvvigionamenti. Questa attività risulta molto importante quando alcune attività d'impresa sono svolte in Paesi diversi da quello di origine in cui magari le pratiche socialmente responsabili non sono molte conosciute o applicate.

termini economici. Inoltre, accanto a una politica certificata di qualità dei processi e delle soluzioni tecniche offerte, un chiaro indicatore di sensibilità sociale è costituito dall'avvio di progetti in convenzione con gli enti pubblici locali a prezzi speciali.¹⁰²

La politica di gestione dei distributori e rivenditori, quali clienti di Eurven, si basa sul dialogo continuo, su schemi di aggiornamento professionali e di avanzamento della carriera, garantendo un ambiente di lavoro sicuro.¹⁰³

La fidelizzazione e la valorizzazione dei clienti sono elementi importanti per mantenere la competitività sul mercato e si ottengono attraverso la distribuzione di incentivi. Possono essere sia materiali, come *bonus* in relazione al fatturato delle vendite dei distributori, sia immateriali come la gratificazione personale.

Oggi qualsiasi impresa deve dotarsi di una struttura organizzativa in grado di valorizzare l'autonomia, la cooperazione, la responsabilità e la fiducia reciproca tra i soggetti. Una buona responsabilità sociale è connessa con le pratiche di gestione del personale poiché le relazioni corrette e trasparenti sono il presupposto per instaurare legami con gli *stakeholder* esterni che a loro volta possono spingersi verso comportamenti socialmente responsabili.

- Enti pubblici e associazioni: l'azienda instaura un dialogo con tutti gli *stakeholder* di questa categoria e cerca di coinvolgere i vari soggetti che rappresentano le istanze della società per creare delle *partnership* tra settore pubblico e privato.¹⁰⁴ Viceversa il settore pubblico supporta l'azienda per sviluppare pratiche di sostenibilità.¹⁰⁵ Per Eurven gli attori pubblici non sono

¹⁰² Agli Enti e alle Amministrazioni comunali l'azienda è disponibile ad applicare delle quotazioni particolari (Special BID).

¹⁰³ Cfr. Agrawal K., (2007).

¹⁰⁴ Il progetto "Fare Raccolta.it" consiste in un accordo tra il Comune (Resana) e cittadini per incentivare il riciclo della plastica. I cittadini depositano le bottiglie di plastica in un apposito compattatore, creato da Eurven, e ricevono in cambio un buono sconto da spendere nei negozi ed esercizi che hanno contribuito ad acquistare il prodotto (per esempio commercianti e professionisti che hanno investito nel compattatore come sponsor).

¹⁰⁵ Per capire quali sono le pratiche che il settore pubblico deve implementare per supportare le aziende cfr. Fox T., Ward H., Howard B., (2002).

solo soggetti la cui funzione è di garantire il rispetto delle norme in materia di responsabilità aziendale, quanto dei co-produttori e *partner* nelle pratiche di Responsabilità Sociale d'impresa attraverso la collaborazione di creazione di progetti.

➤ *Stakeholder* in senso allargato:

- **Comunità:** è data dall'insieme delle persone che vivono e lavorano nell'ambiente in cui l'organizzazione opera. L'azienda può intraprendere una serie di attività a beneficio di tutta la società tramite interventi concreti nello sport, nella cultura, nell'educazione e nella formazione. Azioni di questo tipo possono ottenere il miglior risultato solo attraverso un confronto diretto con le espressioni della società locale che evidenziano le proprie necessità.
- **Ambiente:** Eurven è un sistema che interagisce con l'ambiente naturale perché da qui riceve le materie prime che sono il fondamento dei processi produttivi. Nell'ambiente sono compresi l'atmosfera, l'idrosfera, la litosfera, i processi degli eco-sistemi e tutte le forme di vita, quindi tutti questi componenti sono considerati *stakeholder* dell'impresa; qualsiasi attività ha un impatto sugli altri e influisce sulla terra in un modo o nell'altro.

Dunque l'azienda responsabile pone in essere delle misure adeguate per tutelare l'ecosistema. L'innovazione dei prodotti di Eurven hanno un impatto forte sull'ambiente perché riducono l'inquinamento e lo spreco di materie prime.

La diffusione di questi sistemi aiuta i cittadini e l'ambiente nell'educazione al risparmio e al riciclo. I suoi sistemi di riciclo incentivante, che differenziano e riducono automaticamente il volume dei rifiuti conferiti dalle persone, permettono un notevole risparmio economico sulla loro gestione, la significativa riduzione delle emissioni di anidride carbonica derivanti dal loro ciclo di

trasformazione, nonché lo sviluppo di una sempre maggiore sensibilità nei confronti delle tematiche ambientali.

- **Pubblica Amministrazione:** il governo centrale e locale hanno interesse nell'attività dell'azienda in quanto rappresenta un'entità economica in grado di influire sullo sviluppo e sul benessere delle comunità locali dove Eurven opera. Essa genera occupazione e incremento di redditi, ma soprattutto fornisce fabbisogni di servizi e infrastrutture, diventando un elemento fondamentale di qualsiasi progetto di sviluppo territoriale.¹⁰⁶
- **Concorrenti:** a questi è richiesta la correttezza nelle pratiche d'affari per evitare la corruzione e le azioni ostili. Eurven si trova a competere a livello mondiale con solamente altre quattro aziende. *Tomra*, azienda leader in Norvegia, *Wincor-nixdorf* in Germania, *Trautwain* in Germania e *Envipco* negli Stati Uniti. Questi competitor operano per lo più in quei paesi dove per legge è richiesta la presenza di sistemi di differenziazione/compattazione distribuita, trascurando quindi il mercato, e hanno sviluppato prodotti “freddi e senza *design*”. Eurven sta cercando di imporsi a livello globale sfruttando questi due punti di debolezza e traendo vantaggio dallo studio dell'esperienza già maturata dai concorrenti diretti. Il loro intento, infatti, è quello di affermarsi prima di tutto nel mercato italiano e poi, una volta usciti vincitori dal “mercato difficile”, affermarsi nel mercato estero.

¹⁰⁶ Cfr. Ramusini E. C., Onetti A., (2009).



Fig. 6 Mappa degli stakeholder di Eurven

3.5 Analisi del soggetto cliente: diverse categorie di stakeholder

Per raggiungere il maggior numero di clienti Eurven non si affida a uno specifico canale di vendita, bensì ricorre sia al canale diretto sia a quello indiretto corto.

Attraverso il canale di vendita diretto vende i propri prodotti per la gestione e raccolta dei materiali riciclabili direttamente all'utilizzatore finale tramite il responsabile vendite. Con il canale indiretto corto, invece, distribuisce il prodotto attraverso un intermediario che può coincidere con un distributore, che ha un diritto esclusivo nella vendita dei prodotti Eurven in una determinata area, o un rivenditore.

Il cliente di Eurven è quindi una figura diversa a seconda del canale di vendita utilizzato: è un utilizzatore finale nel caso di vendita diretta, mentre distributore/rivenditore nel caso di quella indiretta.

L'azienda ha creato una rete distributiva in Italia (Fig. 7), che va a servire gran parte delle regioni, e all'estero (Fig.8, Fig.9) tra cui Bulgaria, Marocco, Spagna, Australia, Cina, Brasile e Slovenia.

Inoltre in Europa e nel resto del mondo si appoggia a vari rivenditori e al personale di società con cui intrattiene rapporti di lavoro in altri settori.¹⁰⁷

Attualmente l'azienda non ha ancora individuato un particolare cliente obiettivo, ma ha identificato i possibili settori di utilizzo dei sistemi Greeny:

- Grande distribuzione organizzata;
- Distribuzione automatica;
- Hotel, ristoranti, mense, catering;
- Fast food, bar, discoteche;
- Centri commerciali, negozi, stadi, arene;
- Ospedali, case di cura;
- Condomini, case ecologiche;
- Scuole, università;
- Parchi, piscine, camping;
- Nautica, traghetti, porti;
- Stazioni di servizio, aree di sosta;
- Industrie, uffici;
- Comuni, eco-centri, comunità;
- Eventi, fiere, manifestazioni.

Un aspetto interessante da sottolineare è la tipologia di clientela con cui Eurven si è direttamente relazionata. Tra i suoi clienti meritano di essere citati *Coca-Cola*, *Ikea*, *San Benedetto*, *Despar*, *Conad*, *Autogrill*, *Gardaland*; *Illy Caffè* e molti altri.

¹⁰⁷ Ricorre alla forza vendita delle aziende che hanno aderito al Progetto "Ponte & Synergie" di cui fanno parte sia Eurven sia il gruppo Euromeccanica. Ponte & Synergie è un progetto aperto che si pone l'obiettivo di aggregare operatori economici per condividere professionalità ed investimenti, in un modello di Collaborative knowledge.

Si tratta di marchi ben consolidati sul territorio nazionale, alcuni dei quali anche a livello internazionale e ciò rappresenta un punto di partenza per una futura espansione nei mercati esteri.

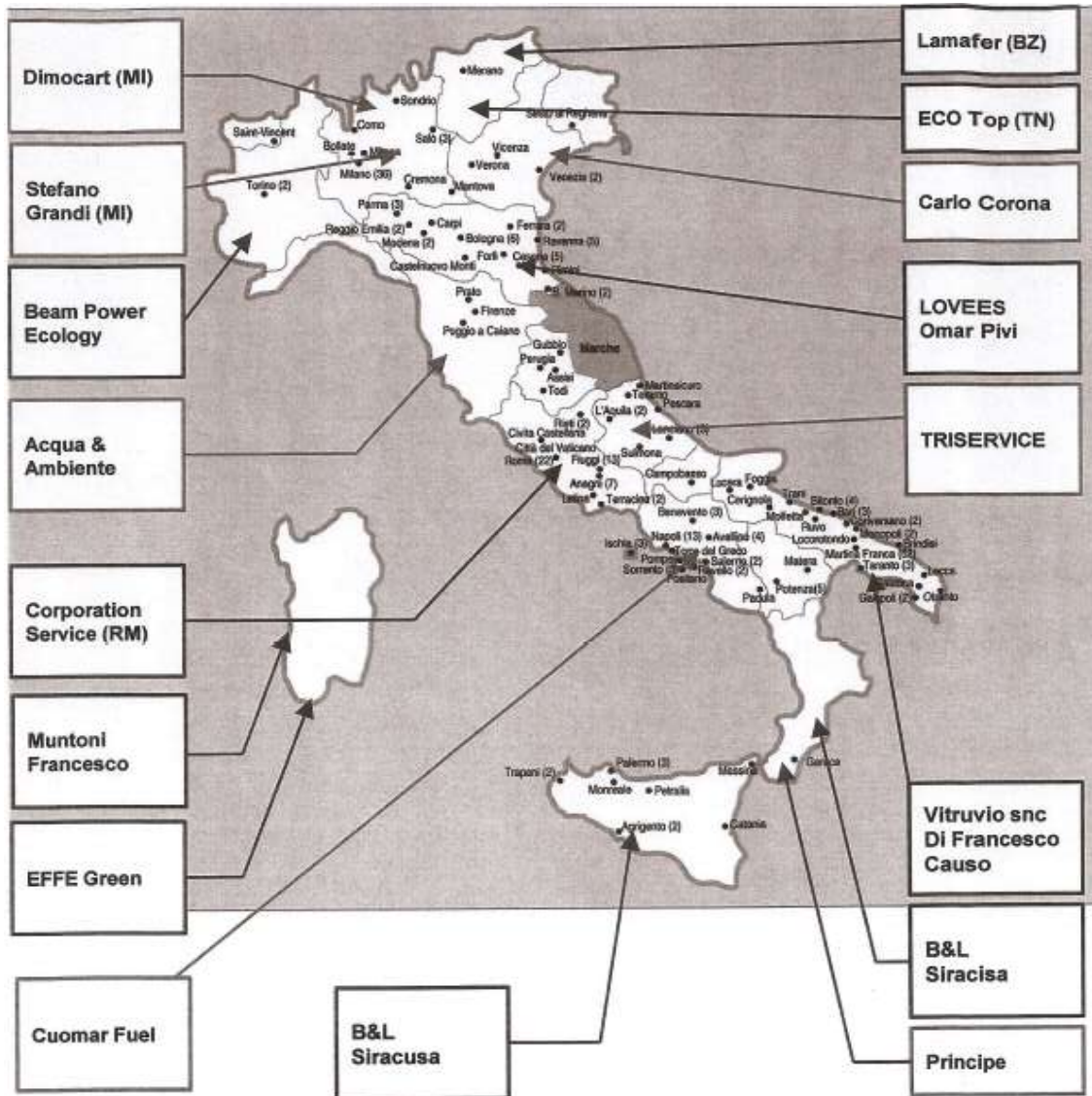


Fig. 7 Struttura rete commerciale in Italia

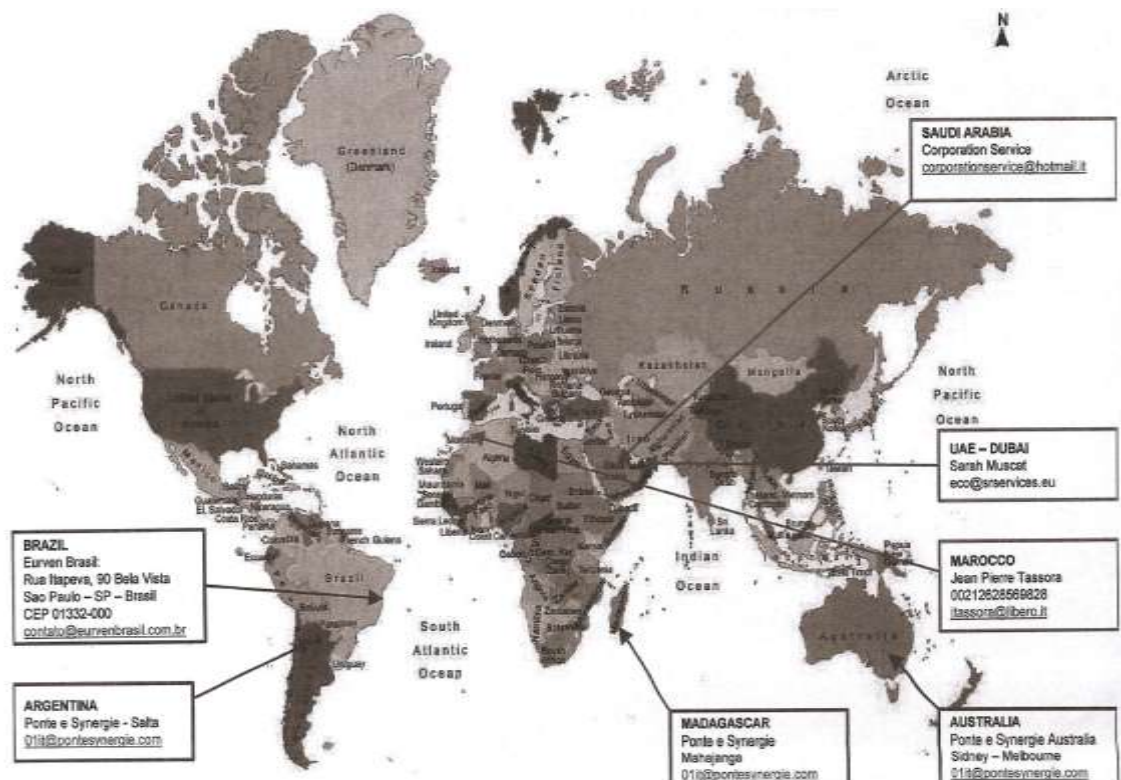


Fig.9 Struttura rete commerciale nel Mondo

3.6 La gestione delle relazioni

La gestione delle relazioni, dunque, non è un approccio gestionale volto a delineare le relazioni di causa-effetto con le parti, ma riguarda un insieme di atteggiamenti, strutture e regole che, prese nell'insieme, costituiscono lo *stakeholder management*. Tuttavia non è un esercizio semplice, può essere eseguito solo con solide basi culturali diffuse e apprese all'interno dell'organizzazione.

Dal punto di vista strategico, lo *stakeholder management* esorta l'azienda a considerare l'impatto delle sue azioni e decisioni verso i vari soggetti; dal punto di vista normativo, invece, stimola l'impresa a prendere atto dei diritti e delle aspettative dei suoi interlocutori.¹⁰⁸

L'obiettivo principale è quello di creare e diffondere valore in modo equo, poiché tutte le persone, con interessi legittimi verso l'impresa, desiderano ottenere benefici e non esiste una priorità evidente di un insieme di interessi e privilegi rispetto ad un altro. Questo comporta la costruzione di un clima fiduciario bidirezionale sulla cui base andare ad innestare tutta quella serie di rapporti e relazioni fondamentali, affinché l'impresa possa perseguire la propria *mission* e conseguire i propri obiettivi. Eurven, al fine di gestire in modo efficace le relazioni con tutti i suoi stakeholder, si impegna a considerare i seguenti principi di *stakeholder management*:

- ❖ identifica e monitora con continuità le aspettative di tutti i soggetti e durante i processi decisionali considera i diversi interessi. Il punto di partenza, infatti, richiede la consapevolezza che ci sono diversi *stakeholder*, ciascuno con una propria identità e precise necessità;
- ❖ instaura dialoghi chiari e trasparenti poiché la comunicazione necessariamente deve essere bidirezionale al fine di permettere il confronto con le parti e ricevere *feedback*. Pertanto al fine di comprendere le esigenze di ogni categoria di *stakeholder*, il dialogo risulta indispensabile;
- ❖ adotta procedure e modalità di comportamento che sono in linea con le aspettative e le capacità di ciascun gruppo di soggetti. Questi, infatti, differiscono fra loro non solo per quanto concerne gli interessi, ma anche per dimensioni, complessità e livello di coinvolgimento con l'impresa. Con alcuni *stakeholder* stabilisce delle relazioni formali tramite contratti come i clienti e fornitori, con altri instaura delle relazioni attraverso web, pubblicità, comunicati

¹⁰⁸ Fassin Y., (2012).

stampa o pubbliche relazioni. Quindi le modalità di relazione, il tipo di informazioni fornite e il dialogo mutano a seconda della categoria di *stakeholder* anche se la linea di comunicazione adottata dal *management* è coerente per tutti i gruppi. In particolare Eurven, data la sua volontà di agire in modo responsabile, si sta relazionando anche con gruppi che hanno una limitata capacità di comprendere e valutare certi aspetti legati alla sostenibilità. Qui risiede lo sforzo maggiore ma la sfida più importante per l'azienda;

- ❖ riconosce il rapporto tra gli sforzi e le ricompense nel contesto dei vari *stakeholder* al fine di garantire un'equa distribuzione di benefici e oneri derivanti dall'attività d'impresa. L'azienda è un'entità in cui tutti i soggetti che collaborano volontariamente con essa si aspettano di ottenere un vantaggio e anche gli *stakeholder* in senso allargato tra cui la comunità subisce delle ripercussioni dalla sua attività. Eurven si impegna affinché ci sia una giusta distribuzione della ricchezza tra le parti;
- ❖ lavora in modo cooperativo con soggetti sia pubblici che privati. Il *management* mira a creare delle relazioni collaborative affinché i benefici della sua attività si riflettano indirettamente anche ai cittadini che con essa non intrattengono rapporti diretti;
- ❖ evita attività che possono mettere in pericolo i diritti umani fondamentali o di provocare dei rischi che sarebbero inaccettabili per gli *stakeholder*. La dimensione etica verso gli *stakeholder* è determinata dagli accordi contrattuali che comprendo gli obblighi e i diritti dell'azienda e dei suoi *stakeholder*. Tuttavia al di là del contratto legale, ciascuna parte ha delle responsabilità morali come il dovere di trattare i *partner* con rispetto e decenza, compreso il diritto di informazione corretta e il dovere di non nuocere. La responsabilità morale include la lealtà e l'impegno costante dell'impresa verso i singoli e le

organizzazioni. I soggetti interessati hanno il diritto di difendere i loro diritti o le aspettative legittime preferibilmente sempre attraverso il dialogo.¹⁰⁹

¹⁰⁹ *Ivi.*

Capitolo 4

Area vendite: Progetti *Greeny*

4.1 Progetti eco-sostenibili

L'eco-innovazione dei progetti di Eurven amplia l'orizzonte di intervento.

La produzione dei compattatori, infatti, avviene tramite l'utilizzo di tecnologie pulite, e l'impiego dei macchinari si presenta al mercato come un metodo originale che garantisce, durante tutto il ciclo di vita, la riduzione del rischio ambientale, dell'inquinamento e degli impatti connessi all'uso delle risorse.

I macchinari portano il marchio *Greeny*. Quest'ultimo è stato ideato appositamente per rappresentare il sistema di riciclo alternativo incentivante e l'immagine *green* dell'azienda.

Greeny, con la semplice azione di inserirvi all'interno una bottiglia di plastica usata, per esempio, riesce a modificare l'ambiente circostante.

Questo compattatore permette di avere un giusto comportamento sostenibile e di ottenere materiale nuovo e riciclato, senza inquinare l'ecosistema o creare rifiuti difficili da smaltire, come accade nei tradizionali processi di smaltimento.

Greeny non è solo un compattatore, ma è un'idea che si sviluppa progressivamente grazie alla creatività dei tecnici di Eurven e alle richieste dei clienti stessi.

Il prodotto fornisce, ad ogni settore, la soluzione ottimale e personalizzata, dando la possibilità di creare un prodotto *ad hoc* per qualunque esigenza.

Nei fast *food*, nelle mense aziendali e nelle aree di servizio in autostrada, Eurven incoraggia gli utenti ad effettuare la raccolta differenziata.

In questo caso, il modello base adatto è quello a “bocca larga” che permette il semplice svuotamento indifferenziato del contenuto dei vassoi e il recupero dei liquidi residui, comprendente sistemi per la sanificazione, l’abbattimento degli odori e il compostaggio.

Inoltre *Greeny* consuma poca energia perché può essere alimentato da un pannello fotovoltaico. È il caso delle applicazioni pensate per parchi e giardini pubblici e, in genere, per tutti gli spazi aperti.

Con il compattatore Eurven è possibile incentivare la raccolta differenziata e generare utili anche per le casse degli Enti pubblici. Occorre semplicemente creare dei punti di raccolta presso scuole, ospedali, farmacie, piscine, parchi pubblici...

Oltre all’educazione degli utenti, si ottengono benefici economici attraverso la riduzione dei costi di raccolta e la possibilità di vendere i materiali recuperati. Questa è una procedura già attiva nei Paesi più evoluti in tema di raccolta dei rifiuti.

I prodotti di Eurven possono essere, altresì, utilizzati come *info-point*, *internet-point*, stazioni *wifi* e distributore di biglietti e *card*.

Ridurre il volume dei rifiuti, ricaricare l’auto elettrica e connettersi a internet sono *optional* disponibili in un unico macchinario *multi-tasking*. Si chiama Green Totem¹¹⁰ ed è l’ultimo progetto di Eurven.

«Grazie a uno schermo interattivo *touchscreen*, è in grado di dare informazioni quali orari dei treni o notizie in tempo reale. Quando si conferisce nel riciclatore una bottiglia in *Pet* o una lattina vuota, è possibile scegliere il proprio premio tra quelli proposti: ricarica elettrica, navigazione internet, buono spesa in negozi convenzionati o altro ancora. Questo fa sì che davanti alla macchina ci sia sempre la fila, perché quello che prima veniva distrattamente buttato via, viene ora vissuto come una risorsa, qualcosa che ha valore».¹¹¹



Fig. 10 Compattatore con fotovoltaico

¹¹⁰ Il Green Totem è stato presentato alla fiera Ecomondo, fiera internazionale dello sviluppo sostenibile, lo scorso novembre 2012 a Rimini.

¹¹¹ Corriere della Sera, *op.cit.*

Eurven è riuscita a creare qualcosa che spinge l'utente non solo ad agire per l'ambiente, ma anche perché è conveniente.

Greeny è prodotto in una grande varietà di modelli per le più svariate esigenze ed in continuo aggiornamento. A richiesta vengono studiate soluzioni individuali per risolvere ogni problema e dare concreta attuazione alle idee e ai bisogni del singolo cliente; assieme studiano le soluzioni più adatte.

L'azienda, inoltre, si è preoccupata di migliorare la vita quotidiana dei singoli privati progettando un sistema da poter introdurre nelle case.

Ha creato un disidratatore di rifiuti umidi che essicca e riduce il volume di rifiuti organici dell'ottanta per cento. Tale prodotto porta i seguenti benefici:

- ✓ annulla gli odori del cibo decomposto;
- ✓ comporta un minor uso di sacchetti per la spazzatura;
- ✓ permette di scaricare nell'ambiente un volume minore di rifiuti;
- ✓ elimina completamente i batteri, in quanto il prodotto è un sistema chiuso;
- ✓ il rifiuto viene trasformato in un ottimo fertilizzante naturale.

Altra potenzialità offerta dai riciclatori consiste nell'essere un supporto valido per la pubblicità. Svolgono, infatti, la funzione principale di compattazione dei rifiuti ma si presentano allo stesso tempo come *totem* informativi o pubblicitari che non passano inosservati.

Il cliente può scegliere di stampare un messaggio sulle superfici della struttura o di aggiungere al macchinario un utile accessorio come, per esempio, uno schermo a colori in grado di divulgare informazioni, immagini, notizie e *spot* commerciali.

Eurven studia con i clienti le soluzioni, inserendo nel mercato più che dei prodotti dei veri e propri progetti.

Di recente, in collaborazione con "Illy Caffè" (Fig.11) ha inaugurato il primo sistema per la raccolta differenziata incentivante e il riciclo delle capsule di caffè.

Il macchinario seleziona e differenzia la parte in plastica dai residui di caffè, recuperando il composto che prima poteva essere conferito solo nell'indifferenziato.

La plastica è destinata al riciclo, mentre il caffè viene recuperato nel composto organico. Grazie alla raccolta della polvere di caffè è possibile:

- ✓ progettare pannelli composti da fondi di caffè e plastica riciclata rappresentando un esempio di *upcycling*;¹¹²
- ✓ pressare i fondi di caffè riciclati per ottenere stoviglie biodegradabili;
- ✓ sgrassare pentole e tegami in maniera ecologicamente corretta;
- ✓ trasformare il caffè usato in inchiostro per stampanti;
- ✓ ottenere fertilizzanti naturali per il terreno;
- ✓ utilizzare la polvere di caffè all'interno dei processi di torrefazione poiché grazie al suo elevato potere calorifico può essere impiegato come combustibile.

Il progetto prevede che l'operazione venga realizzata attraverso punti di raccolta, dove gli individui possono conferire le proprie capsule usate e ricevere in cambio buoni sconto sull'acquisto di altri prodotti *Illy*.

I prodotti Eurven permettono di avere un comportamento ecologico che non comporta solamente la possibilità di vivere in un ambiente migliore, pulito e più sano. Consentono di rispettare le leggi e avere agevolazioni fiscali, grazie alla produzione di *Carbon Credit*¹¹³ e la riduzione di anidride carbonica certificata.

Separano i rifiuti, ne diminuiscono il volume e li triturano permettendo così:

- ✓ Riduzione anidride carbonica;
- ✓ Riduzione risorse idriche;

¹¹² Una società di Progettazione specializzata in tecnologie verdi ha presentato il prodotto, cfr. re-worked.blogspot.it. Il termine "upcycling" si basa sul concetto: riduci, riusa, ricrea. I rifiuti vengono ripensati per creare nuove risorse.

¹¹³ Un'autorità nazionale o sovranazionale definisce un valore massimo, un volume definito chiamato "cap" di emissioni di anidride carbonica nell'atmosfera a livello globale. Questo valore viene diviso e ripartito sotto forma di "diritti di emissione" tra stati e aziende. L'impegno, a questo punto, è quello di emettere anidride carbonica in quantità pari o inferiore alle quote assegnate. In caso contrario il soggetto deve acquistare i crediti che gli mancano da altri soggetti che si sono comportati in maniera più virtuosa di quanto richiesto e che quindi possono vendere le proprie eccedenze. Gli stati e le aziende che riescono a ridurre le proprie emissioni ci guadagnano economicamente e in reputazione: a livello economico perché traggono profitto dalla vendita dei crediti, a livello di reputazione perché mostrano all'intero sistema di essere in grado di rispettare le regole o di andare oltre la legge.

- ✓ Riduzione di energia;
- ✓ Riduzione di petrolio;
- ✓ Riduzione rifiuti prodotti;
- ✓ Minor consumo di energie rinnovabili;
- ✓ Minor consumo materie prime;
- ✓ Minor ricorso a trasporto e logistica;
- ✓ Ricorso a energie rinnovabili;
- ✓ Ricorso a risorse locali;
- ✓ Diminuzione scarichi inquinanti;
- ✓ Miglior uso delle infrastrutture esistenti.



Fig.11 Sistema riciclo incentivante capsule caffè

4.1.1 I principi cardine dei progetti

I diversi progetti di Eurven ruotano attorno ai seguenti punti cardine:

- la riduzione dei costi e dei volumi: i sistemi in grado di compattare, sminuzzare o polverizzare la materia prima consentono il risparmio immediato del volume dei rifiuti, permettendo di contenere i costi di stoccaggio e movimentazione;
- la riduzione dei tempi: il rifiuto già selezionato e compresso assicura minor tempo dedicato al controllo della qualità del rifiuto che risulta essere già pronto per un'eventuale vendita ai riciclatori;
- l'igiene e il *design*: i prodotti *Greeny* garantiscono la massima igiene nella gestione e nello smaltimento, contribuiscono all'eliminazione degli anti-estetici cestini e cassonetti tradizionali con rifiuti a vista, occupando meno spazio e alimentandosi di energia solare per il funzionamento;
- l'etica e il rispetto delle leggi: tutti i prodotti di Eurven rispettano le principali leggi internazionali (Fig.12) quali "Il Protocollo di Kyoto", "Sesta Direttiva Ambiente UE" e "Trattato di Maastricht". Inoltre a livello locale, in alcune zone, è possibile fruire degli sgravi fiscali e della riduzione della tassa sui rifiuti;
- guadagno e noleggio: i prodotti *Greeny* consentono di ottenere guadagni su tre diversi fronti. Il primo permette di vendere direttamente ai riciclatori i rifiuti compattati, in quanto l'alluminio e il *Pet* possiedono un buon valore di mercato e i macchinari generano materiali di primissima qualità, compressi e selezionati. La seconda opportunità è legata al *marketing*, non solo è possibile personalizzare integralmente il macchinario, legandolo all'immagine dei vari *brand*, ma grazie

ai sistemi multimediali e di incentivi e fidelizzazione, si riesce a proporre un notevole *marketing one-to-one*.¹¹⁴

La terza opportunità è legata al noleggio delle macchine *Greeny* che consentono uno sgravio fiscale del cento per cento;



Fig.12 Etica e rispetto delle leggi¹¹⁵

- l'educazione: l'utilizzo dei prodotti rende consapevoli e sensibilizza tutti gli utenti in riferimento al gesto concreto che compiono nel custodire il pianeta.

¹¹⁴ Per approfondimenti sul "marketing one-to-one" cfr. Peppers D., Rogers M., Dorf B., (2000).

¹¹⁵ Schema tratto dal sito www.eurven.com

L'educazione ambientale e sociale legata ai prodotti può avvenire nell'impegno di alcune scuole e insegnanti che guidano i ragazzi nel confronto con le problematiche di sostenibilità. Se coinvolti e sensibilizzati, gli studenti possono trasmettere anche agli adulti il rispetto per l'ambiente. La formazione che diffonde una cultura sufficientemente vasta per comprendere e partecipare consapevolmente ad uno sforzo collettivo di soluzione del problema rifiuti, non può che partire nelle scuole, per la capillarità dell'intervento educativo e per la sua efficacia.

4.2 Mappa delle responsabilità e principi di sostenibilità

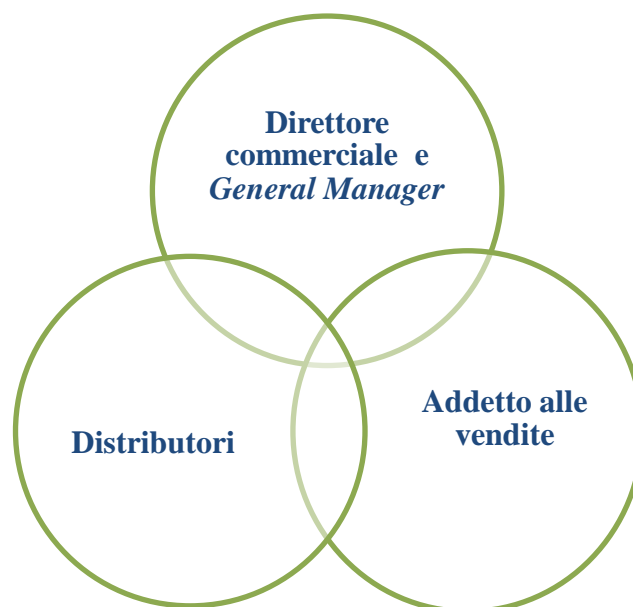


Fig. 13 Mappa responsabilità Eurven

La struttura organizzativa dell'area vendite risulta semplice; due sono le figure responsabili principali: un direttore commerciale, nonché *General Manager* e un addetto alle vendite e al *marketing* (Fig. 13).

Tale organizzazione, dalla compagine semplice, permette di essere flessibile in ogni circostanza e di rispondere in modo efficiente ed efficace alle richieste del mercato. Poiché la produzione dei volumi Eurven avviene su commessa, risulta necessario inserire alla base del sistema la logica “*Just in time*”, in cui l’affidabilità, la riduzione delle scorte e il *lead time* permettono di aumentare il pregio del prodotto e del servizio offerto al cliente. Lo scopo dei due responsabili è appunto quello di fornire il mercato di prodotti di elevatissima qualità, compatibili con le specifiche esigenze del singolo cliente, personalizzando le richieste individuali e garantendo il massimo della sicurezza a livello normativo.

I costi delle materie prime risultano elevati in quanto vengono scelti materiali di considerevole qualità, ma risparmiando sui costi di approvvigionamento grazie alla scelta di fornitori del territorio.

Questa scelta, non a caso, è dettata dalla volontà di voler ridurre il proprio impatto ambientale anche nelle fasi di creazione del prodotto, in quanto si riducono le emissioni di anidride carbonica nel trasporto e si procura lavoro a livello locale.

I costi del magazzino sono pressoché nulli giacché Eurven preferisce mantenerlo presso i propri fornitori; i costi di manutenzione e assistenza sono quasi assenti grazie all’elevata tecnologia che permette di creare prodotti praticamente perfetti e con un tasso di malfunzionamento ormai assente.

Per quanto concerne la rete commerciale, Eurven si avvale di distributori e rivenditori, *service partners*, su scala nazionale, europea e mondiale.

L’accordo tra Eurven e la distribuzione ha ad oggetto un *mix* di prodotti destinati al mercato del *Retail*, come la grande distribuzione organizzata e i supermercati, e del *Government* quali Enti ed Amministrazioni pubbliche.

La filosofia, o meglio il valore etico-economico, con cui Eurven stabilisce il prezzo dei prodotti si basa sostanzialmente su un equo tornaconto per tutti.

Al fine di incrementare le vendite presso grandi clienti come Enti e Amministrazioni Comunali, che necessitano di quantitativi elevati dei prodotti Eurven, su richiesta del Distributore l’azienda è disponibile a verificare la possibilità di applicare delle quotazioni particolari, *Special BID*, da rilasciarsi direttamente ai clienti del

distributore. In questo caso, salvo buon fine delle vendite, verrà riconosciuta al distributore una percentuale che si concorderà di volta in volta.

Un altro aspetto molto interessante è che attraverso la rete commerciale di rivenditori e distributori, Eurven offre la possibilità a entrambe le categorie di creare una microimpresa con il meccanismo della “*Reverse Vending*”, ovvero ciascuno può ricevere diverse forme di guadagno dai prodotti Eurven:

- ✓ la prima forma di profitto consiste nel comprare il bene e rivenderlo;
- ✓ la seconda nel rivendere il materiale riciclato dai compattatori alle aziende di trasformazione;
- ✓ la terza nel vendere il proprio *brand* attraverso la personalizzazione grafica;
- ✓ la quarta nel comprare il prodotto e darlo a noleggio.

4.2.1 Area vendite: supporto informativo di controllo

Eurven si preoccupa di instaurare delle relazioni solide con i propri fornitori per creare in modo collaborativo una catena del valore che supera i confini dell’azienda stessa. Allo stesso modo, in riferimento all’attività di vendita e *marketing* utilizza i seguenti principi per generare valore aggiunto:

- ✓ realizza progetti *Greeny* per clienti attenti e responsabili in merito all’impatto ambientale e sociale. L’azienda si impegna a soddisfare le richieste dei consumatori in cui l’azione d’acquisto è guidata anche da aspetti ecologici e sociali oltre che economici;
- ✓ coinvolge gli utenti in un’attività a carattere ecologico e sociale. Per esempio, attraverso i compattatori, i clienti possono dimostrare il loro impegno sia verso l’ambiente riciclando i materiali, sia verso il sociale destinando i tappi raccolti delle bottiglie alle organizzazioni umanitarie. Il fatto di comunicare quanto il prodotto sia il mezzo per realizzare risultati positivi in diversi ambiti,

contribuisce a diffondere tra i clienti l'immagine di un'azienda sensibile a più tematiche;

- ✓ il *marketing* assume il carattere educativo sensibilizzando le persone sui temi di sostenibilità. In questo ambito l'azienda comunica direttamente tutte le informazioni sui vantaggi che i progetti *Greeny* offrono e tenendo sempre aggiornati i propri *stakeholder* sulle novità e favorendo il recepimento e critiche sui nuovi modi di vivere “*Green or Nothing*”.

Il monitoraggio delle vendite, inoltre, viene effettuato in coppia dai responsabili che tengono sotto controllo i dati settimanali degli ordini e prevalentemente del fatturato. Per sorvegliare e minimizzare l'impatto ambientale della propria attività in termini quantitativi, Eurven si è affidata all'aiuto di *Lifegate*¹¹⁶.

Viene calcolato, ad esempio, quanto incide una bottiglietta di plastica sull'ecosistema, dall'inizio alla fine del suo processo di produzione e di riciclo (Fig.14).

In ogni riciclatore *Greeny*, infatti, è presente un contatore che permette di calcolare, per ogni bottiglietta riciclata, il totale di grammi di anidride carbonica che non vengono dispersi nell'atmosfera e si moltiplicano per il totale di bottigliette di plastica riciclate da ogni macchinario.

¹¹⁶ È un network di comunicazione comprendente una radio, un portale e un magazine.

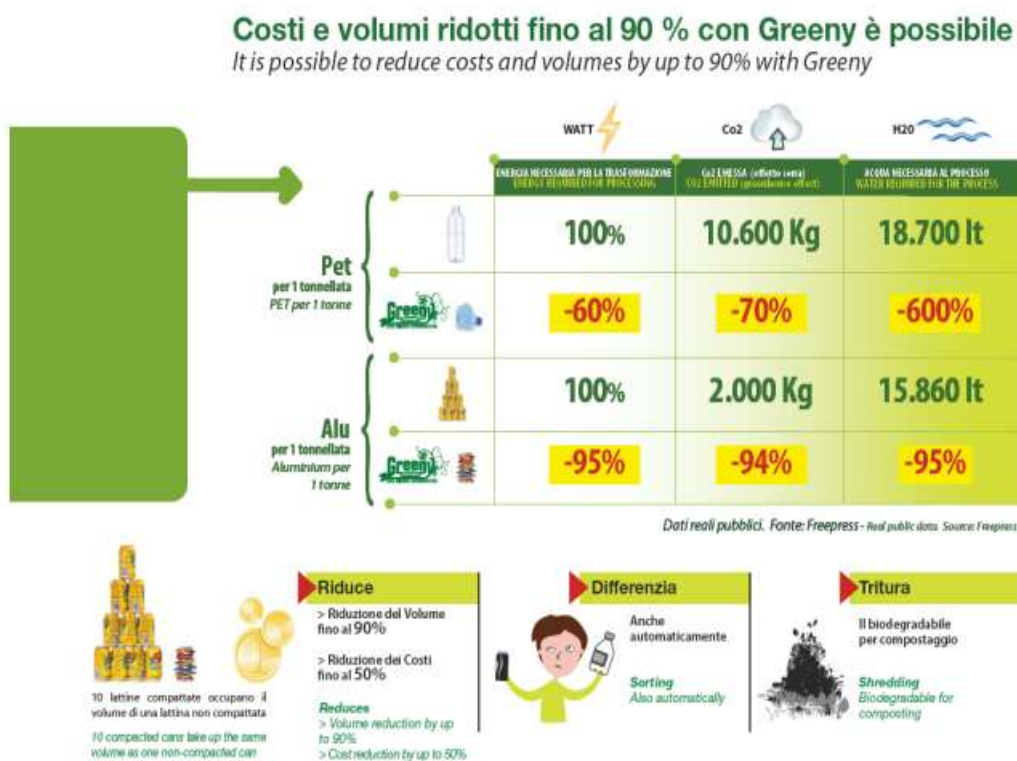


Fig. 14 Costi e volumi ridotti con i sistemi Greeny

La tipologia di *report* che Eurven adotta per controllare le vendite, dal punto di vista della clientela, si basa su una scheda di contatto che il distributore deve sottoporre ad ogni suo acquirente. Da tale *format* emergono l'area geografica di vendita, gli scopi dell'applicazione del prodotto (rivendita, riciclo, distribuzione automatica, riduzione dei volumi, pubblicità, noleggio) e le caratteristiche dei clienti, che comprendono informazioni riguardo al fatturato, anni di attività, settore e zona che ricoprono.

L'azienda si sta adoperando strumentalmente per controllare l'insieme dei prodotti che viene richiesto maggiormente e per monitorare le specifiche zone di provenienza degli ordini. Per il momento si impegnano a rispettare dei numeri-anno che gli consentono di ottenere l'esclusiva su una determinata area geografica.

4.2.2 Area vendite: il processo di controllo

Il budget delle vendite viene formalizzato nei mesi finali dell'esercizio in previsione dell'anno successivo.

Alla formulazione delle previsioni di vendita partecipa il direttore commerciale, il personale addetto alla vendita e la proprietà.

L'iter operativo comprende quattro fasi:

- ✓ esame del mercato in cui Eurven opera o vorrebbe operare. L'operazione si rende necessaria al fine di valutare se vi sono stati dei cambiamenti rispetto agli esercizi precedenti nel mercato in cui l'azienda si presenta. È necessario esaminare l'andamento demografico, la situazione economica generale e settoriale, la coerenza tra il prodotto ed il mercato;

- ✓ esame dei prodotti della concorrenza, penetrazione commerciale, prezzi, metodi di vendita, innovazioni nel prodotto, rete distributiva: definizione delle caratteristiche, dei prezzi, impatto delle normative in vigore, immagine del prodotto, visibilità del prodotto, coerenza con zone di vendita.
Per arrivare poi ad una previsione complessiva delle vendite, è importante considerare anche le eventuali politiche di sconto da applicare. Eurven concede al distributore la possibilità di applicare uno sconto ai clienti, sul prezzo di listino;

- ✓ valutazione dei canali di distribuzione: ovvero identificazione dei migliori canali per raggiungere il maggior numero di clienti da utilizzare:
 - Vendita diretta;
 - Grande distribuzione;
 - Rivenditori;
 - Distributori;

- ✓ definizione delle quantità e del valore di vendita per ogni area: determinazione dell'impatto delle analisi precedenti sul mercato in cui opera l'azienda e valutazione delle quantità vendibili. Le quantità vendibili sono la sommatoria delle previsioni effettuate dal responsabile delle vendite.

Eurven, inoltre, dispone di un *budget* territoriale in riferimento alla rete distributiva. Una percentuale del fatturato ottenuto dal distributore per mezzo delle sue vendite, deve essere reinvestito in fiere, eventi, innovazione, *brochure* e comunicazione nel proprio territorio: «in merito alle attività di promozione, si stabilisce la necessità di supportare l'azione commerciale con adeguate iniziative promozionali – il distributore firmando questo contratto, si impegna a destinare il 5% del volume d'affari generato dalla vendita di prodotti Eurven nel proprio territorio per partecipare a fiere ed eventi locali e attività di marketing in genere legate al suo territorio di competenza per supportare la presentazione dei sistemi Eurven».¹¹⁷

In relazione all'analisi degli scostamenti, i dati settimanali degli ordini e i relativi fatturati vengono monitorati al termine di ogni settimana, i due responsabili si confrontano “a tavolino” e discutono le eventuali azioni correttive da porre in essere in presenza di variazioni rispetto a quanto atteso. Tali confronti non presuppongono l'imputazione della responsabilità dell'errore ad un singolo, ma l'individuazione collaborativa delle misure correttive da porre in essere.

4.3 Aree critiche nella creazione di valore con i clienti

Tra le aree critiche nella creazione di valore con il cliente va considerata la fidelizzazione del cliente. Nello specifico Eurven cerca di:

- ✓ condividere sempre nuove iniziative;

¹¹⁷ Tratto dalla “ Concessione di vendita esclusiva” dell'azienda Eurven.

- ✓ innovare costantemente;
- ✓ adeguare il prodotto in base alle esigenze del cliente, realizzando un progetto vincente;¹¹⁸
- ✓ contenere i prezzi dei prodotti;
- ✓ rispondere prontamente a tutte le richieste del cliente;
- ✓ garantire una tempestiva reperibilità;
- ✓ assicurare la puntualità nelle consegne e negli interventi di assistenza;
- ✓ affiancare il cliente nello sviluppo dei progetti;
- ✓ sostenere il cliente nelle operazioni di *marketing*.

Eurven si è contraddistinta per aver saputo realizzare il sistema della cosiddetta *partnership* remunerativa, creando quindi un valore aggiunto per il cliente grazie a un prodotto che può garantire:

- la pubblicità *One-to-One* con sistemi multimediali integrati nei compattatori capaci di veicolare *spot* commerciali;
- la riduzione del volume dei rifiuti e quindi minori costi di gestione;
- la fidelizzazione dell'utilizzatore finale attraverso *fidelity card*, scontrini e buoni;
- l'immagine *green* per chi adotta il sistema;
- la sensibilizzazione e l'educazione alla separazione e riutilizzo delle materie prime;
- un *design* personalizzato in linea con il *brand* "eco";
- l'impegno nella riduzione della *carbon footprint*¹¹⁹ attraverso il rispetto delle leggi e l'ottenimento di agevolazioni fiscali tramite la produzione di *carbon credit* e la riduzione di anidride carbonica certificata;

¹¹⁸ Ciò che contraddistingue l'azienda non è unicamente costruire tecnologie per la differenziazione e compattazione dei rifiuti quanto piuttosto la costruzione di veri e propri progetti ecologici attraverso l'analisi delle risposte: 1) Chi sei?; 2) Cosa desideri?; 3) Cosa costruiamo assieme?

¹¹⁹ La carbon footprint quantifica l'impatto delle attività di un prodotto, di un'organizzazione ma anche di un singolo individuo, associate all'emissione dei gas ad effetto serra (GHG). Quest'ultimi comprendono l'anidride carbonica, l'ossido di azoto, il metano, l'esfluoruro di zolfo, perfluorocarburi e gli idrofluorocarburi. La carbon footprint rappresenta, dunque, il totale delle emissioni di queste sostanze date da un prodotto lungo tutto il ciclo di vita del bene medesimo.

- riciclo immediato della materia prima, con la possibilità di guadagno attraverso la vendita diretta all'industria della trasformazione;
- aiuto al sociale regalando i tappi raccolti dalle bottiglie di plastica ad organizzazioni umanitarie e parrocchie.

Il sistema della *partnership* remunerativa, quindi, crea valore non solo per il cliente diretto di Eurven, quale ad esempio un negozio, ma anche per l'utilizzatore finale della macchina ovvero i clienti dell'esercizio commerciale.

I punti di forza della *partnership* remunerativa assumono una diversa importanza a seconda del settore cui sono destinati i sistemi di differenziazione/compattazione.

In particolare:

- ✓ nell'ambito della Grande Distribuzione Organizzata si è realizzato un sistema *Greeny* che genera un riciclo alternativo incentivante fidelizzando l'utente finale. La distribuzione può beneficiare di una fonte di guadagno aggiuntiva vendendo la materia prima all'industria della trasformazione;
- ✓ nella distribuzione automatica, *Vending*, il sistema *Greeny* consente di effettuare svuotamenti meno frequenti e garantire un ritorno immediato all'utente tramite i sistemi di incentivazione, spendibili istantaneamente o accumulabili, oltreché a motivarlo dal punto di vista etico e morale per il gesto ecologico. Attraverso la personalizzazione grafica e i vari sistemi multimediali che si possono associare, è possibile creare nuove opportunità di guadagno per il cliente, puntando sull'*advertising*;
- ✓ nei parchi, giardini pubblici e altri spazi aperti è possibile beneficiare di un'immagine *green* alimentando i compattatori/riciclatori con pannelli fotovoltaici che consumano poca energia. Chi decide di installare il sistema *Greeny* nelle aree ad alta frequentazione incrementa la sensibilizzazione e il rispetto verso l'ambiente ed è una fonte di guadagno tangibile, poiché il sistema

di compattazione va a ridurre il costo di raccolta dei rifiuti e si possono vendere i materiali recuperati;

- ✓ nelle ristorazioni e bar l'impiego dei sistemi di compattazione e separazione *Greeny* incoraggia gli utenti a effettuare la raccolta differenziata.

È possibile incentivare l'utilizzo del sistema attraverso meccanismi di promozione basati sull'erogazione di buoni emessi direttamente dai macchinari e spendibili presso il gestore;

- ✓ nei luoghi pubblici l'adozione del sistema sollecita la raccolta differenziata sensibilizzando il rispetto verso l'ambiente. Si può tradurre quindi in un gesto di educazione civica e in una preziosa occasione per generare utili tangibili attraverso la riduzione dei costi di raccolta, in quanto gli svuotamenti si riducono sensibilmente e la possibilità di vendere i materiali riciclati che sono già selezionati e compattati.

È possibile, inoltre, procedere ad iniziative di incentivo all'uso attraverso meccanismi di promozione con l'erogazione di buoni spendibili in servizi/strutture presenti nella zona.

- ✓ nelle scuole e nelle università i progetti *Greeny* sono un mezzo formativo poiché concretamente aiutano il pianeta educando alunni e studenti alla filosofia della separazione e al riutilizzo delle materie prime. Alle forti componenti etiche si aggiunge anche un ritorno economico concreto tramite la vendita del materiale recuperato e l'utilizzo delle superfici pubblicitarie nelle macchine *Greeny*, senza dimenticare il ritorno di immagine in termini di sensibilizzazione ed educazione ambientale;

- ✓ nei condomini e nelle case ecologiche si può aumentare il valore delle strutture ottenendo massimo ordine e pulizia con minore consumo di spazio e l'ulteriore valorizzazione degli immobili. Inoltre i condomini possono risparmiare sulle bollette della raccolta rifiuti ed eventualmente rivenderli.

Il *focus* dell'attività aziendale è creare e implementare sempre il "sistema *win-win*" che risponde allo *slogan* "compatti si vince" (Fig. 15).

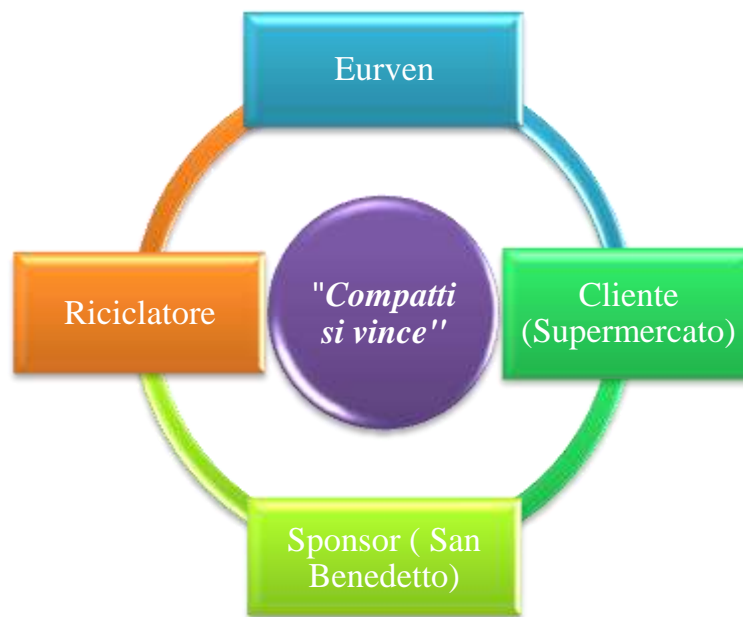


Fig. 15 Sistema win-win

Gli attori del sistema *win-win* sono:

- Eurven;
- il cliente che espone al pubblico i sistemi di differenziazione/compattazione;
- l'azienda che è sponsorizzata nella macchina;
- il riciclatore.

Ogni attore esce vincente ottenendo valore economico attraverso l'impegno nei confronti dell'ambiente e della sfera sociale. La variabile ambientale rappresenta un

fattore critico da gestire ma capace di generare ritorni d'immagine positivi; sono i consumatori che, con atteggiamenti e comportamenti, premiano le aziende socialmente responsabili.

Per l'azienda, un ulteriore aspetto critico è la formazione dei distributori.

Eurven ritiene necessario, se non indispensabile, prepararli con specifici corsi di formazione incentrati su come vendere i prodotti Eurven e come sviluppare progetti. Fondamentale, inoltre, è investire nella ricerca di persone giovani e motivate, coinvolgendole nella *mission* aziendale.

4.3.1 Le relazioni con i clienti

Il cliente inteso come distributore viene motivato e coinvolto attraverso incontri periodici, continui aggiornamenti, e partecipazione alle fiere.

Si dà importanza ad un rapporto molto informale volto a stimolare critiche e suggerimenti che consentano di innovare costantemente e di crescere assieme all'azienda.

Con il cliente che acquista direttamente dall'azienda:

- ✓ si cerca di creare un rapporto di fiducia, in cui si dà la possibilità di testare il prodotto, se è soddisfatto lo acquista/noleggia altrimenti è libero di restituirlo;
- ✓ è stata messa in atto una massiccia campagna conoscitiva per far comunicare l'esistenza del sistema *Greeny*. Gli strumenti utilizzati sono:

- il *web*;
- un ufficio stampa che, in collaborazione con l'azienda, gestisce anche i *social network* quali *facebook*, *linkedin*, *twitter*, *youtube*;
- presenza massiccia a fiere ed eventi più importanti del settore: ecologico, *green economy*, nuove tecnologie, nuovi sistemi di comunicazione multimediale;

- partecipazione a concorsi con l'ottenimento del “Premio Natura”¹²⁰ per la categoria Gestione rifiuti, Eurven è considerata *leader* nella progettazione dei sistemi di raccolta differenziata, il “Premio Città Impresa” e il “Premio Sviluppo Sostenibile” per essere una delle dieci aziende più *green* d'Italia.

4.4 Ciclo di vita del prodotto

Lo strumento di valutazione analitica del ciclo di vita di un prodotto/servizio, *Life Cycle Assessment*, e più recentemente il concetto di ciclo di vita, *Life Cycle Thinking*, stanno guadagnando slancio soprattutto nelle politiche di gestione dei rifiuti. Il primo prevede la compilazione e valutazione degli *input*, degli *output* e dei potenziali impatti ambientali di un sistema di prodotto durante il suo ciclo di vita;¹²¹ il secondo, invece, è un concetto che cerca di individuare i possibili miglioramenti da apportare nelle diverse fasi del sistema-prodotto al fine di fornire un basso impatto ambientale e un minor utilizzo di tutte le risorse in ciascuna fase.¹²²

Il *Life Cycle Thinking* è una nozione ampia che aiuta a concettualizzare i problemi ambientali non solo in riferimento al singolo prodotto ma all'intero sistema che ruota attorno al medesimo.¹²³

Ciò significa che vengono considerati tutti gli aspetti ambientali legati al bene dalla sua “nascita alla morte”, o meglio dalla “culla alla tomba”,¹²⁴ e le possibilità di

¹²⁰ Si tratta di un premio per i progetti più attenti all'ambiente e all'ecologia, classificati in quaranta categorie merceologiche. Le aziende candidano al Premio i loro progetti. I prodotti e servizi presentati sono preselezionati da un Comitato di esperti sulle tematiche ambientali, nonché giornalisti e personalità del mondo scientifico, che valutano quali prodotti o servizi hanno i requisiti necessari per poter partecipare all'indagine di mercato con l'eventuale assegnazione del Premio Natura. Eurven si è aggiudicata il Premio nel 2012.

¹²¹ ISO, 2006.

¹²² European Commission, (2010).

¹²³ Mont O., Bleischwitz R., (2007).

¹²⁴ Tale approccio, in inglese “Cradle to grave”, considera gli aspetti ambientali dalle fasi in cui viene progettato il prodotto fino alle fasi finali di smaltimento dello stesso.

miglioramento ambientale che si possono apportare nelle diverse fasi del ciclo di vita.

Tale concetto assume una notevole importanza soprattutto alla luce dell'approccio all'eco-efficienza e dall'abbondanza degli "effetti di rimbalzo", intese come conseguenze intenzionali di miglioramento ambientale ma che portano, invece, a impatti più elevati.¹²⁵

Spesso, questi cosiddetti "effetti rimbalzo" cancellano i progressi compiuti nella progettazione del prodotto o nelle fasi di produzione, causando un effetto negativo proprio nella fasi finali di consumo e smaltimento.¹²⁶

In questo senso, il concetto del ciclo di vita è un importante approccio che almeno concettualmente può aiutare a considerare tutte le fasi di vita di un bene e le relative conseguenze ambientali.

Per alcune imprese sta diventando una parte inseparabile della realtà quotidiana; esse non possono più permettersi di essere interessate solamente alla qualità dei prodotti e all'efficienza produttiva.

Le organizzazioni devono inquadrare le loro decisioni di *business* in un contesto ampio che consideri, appunto, l'intero ciclo di vita del prodotto.

Il *Life Cycle Thinking*, quindi, assiste Eurven nella fase di mappatura e riduzione degli impatti dei suoi prodotti e attività.

Guida l'impresa a guardare oltre i cancelli aziendali in termini di problemi e soluzioni, per trasferire la consapevolezza ambientale lungo tutta la *supply chain* e per creare nuovi incentivi per migliorare l'eco-sistema.

La prospettiva *Life Cycle* rappresenta, dunque, l'impegno responsabile dell'azienda che desidera portare avanti gli interessi globali per un ambiente più pulito.

Le organizzazioni sono gli attori principali che possono concretamente implementare delle azioni corrette per la salvaguardia ambientale.

¹²⁵ Per esempio, una maggiore efficienza della produzione induce la diminuzione dei prezzi dei prodotti ma, poiché le persone acquistano di più, si provocano impatti ambientali superiori legati alle fasi di utilizzo e smaltimento dei prodotti.

¹²⁶ Worldwatch Institute (2004).

Inoltre, le preoccupazioni sociali e ambientali che risiedono nel mondo oltre il prodotto dimostrano che il ciclo di vita può diventare un elemento abituale nella fase di acquisto dei consumatori.

Il problema principale risiede soprattutto nella fase di utilizzo che sta mettendo pressioni sull'ambiente sempre maggiori. Il consumo sostenibile è generalmente definito come il consumo di beni e servizi che soddisfano le esigenze e la qualità della vita di base senza compromettere le necessità delle generazioni future.¹²⁷

Questa ampia definizione comprende non solo l'uso da parte dei consumatori privati, ma anche delle istituzioni quali imprese e organizzazioni pubbliche; il consumo inoltre non è solo quello rivolto all'utilizzo delle risorse iniziali, per esempio acqua ed energia per la produzione, ma anche il consumo finale dei beni da parte dei cittadini.¹²⁸

La prospettiva basata sull'intera vita del prodotto rappresenta uno strumento prezioso per valutare gli impatti ambientali della gestione dei rifiuti.¹²⁹

Tale approccio ha un ruolo importante nella definizione di strategie di gestione dei rifiuti per la costruzione di efficaci ed efficienti sistemi integrati a minor impatto ambientale. L'analisi del ciclo di vita offre grandi potenzialità di sviluppo nel settore dei rifiuti perché può supportare in modo adeguato le decisioni dei soggetti pubblici e privati coinvolti nella raccolta, nel trasporto, nel recupero e riciclo dei rifiuti.¹³⁰

In questo contesto i prodotti di Eurven rappresentano una soluzione concreta ed efficace per la gestione dei rifiuti, mediando gli interessi di tutti gli operatori economici.

In aggiunta alle considerazioni concettuali, le realizzazioni pratiche del *Life Cycle* nelle strategie aziendali sono numerose, una di queste è il *life cycle assessment* che stabilisce:

¹²⁷ OECD (2002).

¹²⁸ OECD (1997).

¹²⁹ Cfr. Lazarevic D., Buclet N., Brandt N., (2012).

¹³⁰ Cfr. Allegrini M., D'Onza G., (2012).

- ✓ una piattaforma importante per lo sviluppo del *design* nel rispetto dell'ecosistema;
- ✓ l'adozione di etichette ambientali sui prodotti;
- ✓ le certificazioni ambientali;
- ✓ i sistemi di gestione ambientale.

La valutazione del ciclo di vita, *Life Cycle Assessment*, è uno strumento operativo che si propone di valutare e quantificare i carichi energetici e ambientali, gli impatti sociali e gli influssi potenziali associati ad un prodotto, processo o attività in tutto il suo ciclo di vita. Si tratta di una tecnica esecutiva che considera tutte le fasi di un bene, dal momento in cui vengono estratte le materie prime per realizzarlo fino alla gestione finale del rifiuto.

Il principio fondamentale di questo strumento consiste nell'effettuare delle decisioni in un contesto ampio che superano i confini aziendali considerando, appunto, l'intero processo.

La presente metodologia risulta utile per:

- ✓ supportare le decisioni aziendali nella pianificazione strategica, nella progettazione dei beni e dei processi;
- ✓ individuare le opportunità di miglioramento ambientali e sociali;
- ✓ scegliere indicatori ambientali e sociali significativi;
- ✓ comunicare la responsabilità sociale.

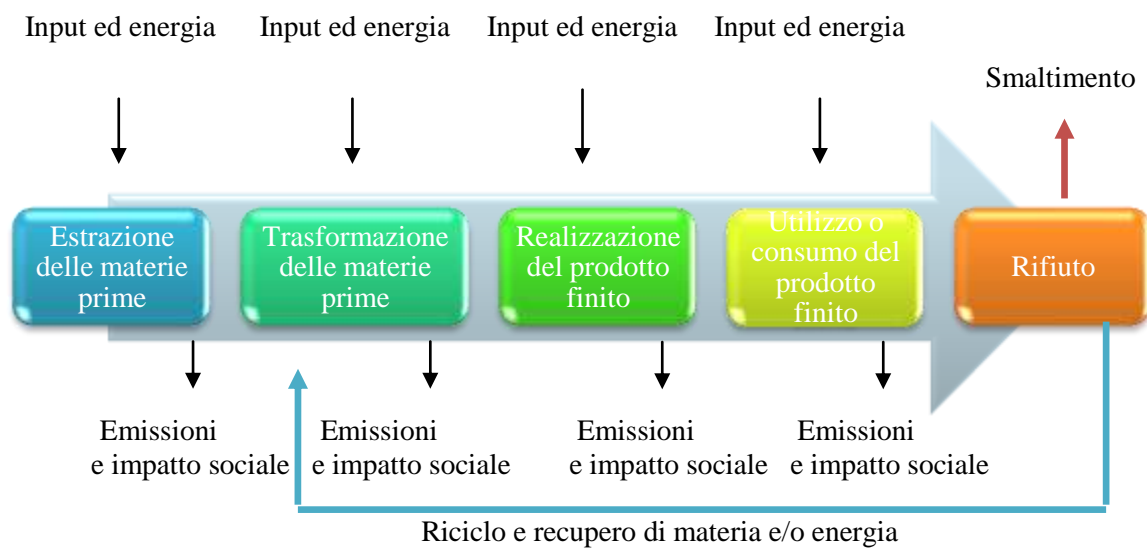


Fig. 16 Life cycle assessment

È una pratica quantitativa che permette di determinare i fattori in ingresso e di uscita¹³¹ del ciclo di vita di ogni prodotto (Fig. 16) valutando i relativi effetti.

In questo modo si possono individuare sia i momenti in cui si verificano gli impatti sia i soggetti che devono provvedere a raccogliere le informazioni necessarie per migliorare i risvolti ambientali e sociali.

Questo strumento, dunque, può essere utilizzato sia dal punto di vista tecnico, come mezzo per ridurre/eliminare gli impatti delle attività aziendali, sia per informare i consumatori dei processi gestionali sostenibili.

Si articola in quattro fasi¹³²:

- ✓ la definizione degli obiettivi, *goal definition and scoping*, è lo stadio preliminare in cui sono definiti gli obiettivi e il campo di applicazione dello studio, l'unità funzionale, i confini temporali e spaziali del sistema studiato, il fabbisogno di dati, le assunzioni e i limiti, chi esegue e a chi è indirizzato lo studio, quali funzioni o prodotti si studiano e i requisiti di qualità dei dati;

¹³¹ I fattori di ingresso sono i materiali, l'energia e le risorse naturali che vengono impiegati per realizzare il prodotto e le uscite sono le emissioni nell'aria, nell'acqua, nel suolo...

¹³² Thorn J. M., Kraus J., R. Parker D., (2011).

- ✓ la rilevazione, *inventory*, prevede la descrizione del processo e la costruzione di un modello della realtà in grado di rappresentare tutti gli scambi tra i singoli processi appartenenti alla catena produttiva analizzata e l'ambiente circostante. Ovvero si raccolgono i dati e attraverso delle procedure di calcolo si quantificano i flussi in entrata e in uscita di un sistema di prodotto in accordo all'obiettivo e al campo di applicazione. Oltre gli aspetti ambientali si possono raccogliere i dati relativi a eventuali incidenti legati all'intera attività così da integrare nella metodologia anche la dimensione sociale;
- ✓ la valutazione degli impatti, *impact assessment*, prevede l'analisi dei potenziali impatti ambientali e sociali provocati dal processo con l'obiettivo di definire la quantità e la qualità delle modificazioni indotte dal consumo delle risorse materiali ed energetiche e dei residui nell'ambiente.¹ Ovvero ha lo scopo di convertire i dati dell'inventario, precedentemente elaborati sui materiali e relativi processi, in potenziali danni ambientali, attraverso procedimenti di tipo tecnico-quantitativo. Vengono valutati e quantificati, infatti, gli effetti nocivi sulla salute umana e sull'ambiente prodotti dall'oggetto di analisi nel corso del suo ciclo di vita. Il livello di dettaglio, la scelta degli impatti sui quali soffermarsi maggiormente e le metodologie da utilizzare dipendono dall'obiettivo e dal campo di applicazione dello studio;
- ✓ miglioramento dell'impatto ambientale, *improvement assessment*, prevede la valutazione delle alternative per ridurre gli impatti e i carichi ambientali dell'unità funzionale in studio. Essa consente, ove possibile, un miglioramento dell'impatto ambientale riducendo, per esempio, l'uso delle risorse o le emissioni. In questa fase è necessario unire ai risultati tecnico-ambientali ottenuti, tutte le altre informazioni riguardanti il prodotto in esame.

Le informazioni di carattere economico-finanziario, quelle politico-sociale sul prodotto, le notizie sulla soddisfazione dei consumatori e sul consenso dell'opinione pubblica devono essere integrate, con lo scopo di proporre al mercato un bene ecocompatibile e con il fine ultimo di prendere una corretta decisione circa la politica di prodotto aziendale e i programmi ambientali che l'azienda intende sviluppare in futuro.

I progetti di Eurven sono una risposta concreta ed efficace per aiutare le organizzazioni, e più in generale tutti i cittadini, nella fase delicata della gestione finale dei rifiuti.

4.4.1 Il ciclo virtuoso

Il ciclo naturale che regola la vita di tutti gli esseri viventi non prevede il concetto di rifiuto, dal momento che tutti gli scarti di qualsiasi organismo diventano materia prima per altre entità.

La natura effettua dunque un continuo e completo riciclo di ogni materiale, per il quale non esistono rifiuti ma solo risorse, in un sistema definito a ciclo chiuso, *closed loop*, che ricicla e non distrugge. In questo processo ordinario i vari elementi circolano, si accumulano, si trasformano ma nessuna cosa viene gettata.¹³³

Le attività dell'uomo, invece, si fondano su un modello dove, a causa di un continuo e rilevante prelievo di materia ed energia dall'ambiente per creare prodotti di consumo, si producono rifiuti che vengono successivamente scaricati nell'ecosistema.

L'uomo ha alterato così il ciclo chiuso della natura estraendo dalla terra le materie prime, sfruttandole per produrre beni che poi, terminata la loro funzione, vengono eliminati senza il recupero.

Se da una parte, dunque, la trasformazione della società ha portato dei risvolti positivi in termini di progresso e conoscenze scientifiche, dall'altra parte si sono formate una serie di problematiche.

Tra le più gravi rientra la questione ambientale. I problemi di degrado e inquinamento si riflettono su tutti i sottosistemi quali acqua, aria e suolo.

¹³³ L'ambiente è costituito dalle componenti biotiche ossia l'insieme degli organismi viventi e dalle componenti abiotiche ossia le sostanze inorganiche come acqua e anidride carbonica cfr. Franchino R., Violano A., (2010).

La gestione dei rifiuti è un sistema grande e complesso che è difficile da rilevare e risulta ancora più complicato quando si pensa a tutti i diversi collegamenti con gli altri settori, quali la fabbricazione, la produzione di energia e l'agricoltura.

Inoltre, le infrastrutture e i contatti di gestione dei rifiuti possono durare per diversi anni e le incertezze associate a questi lunghi orizzonti temporali necessitano le dovute attenzioni. Le decisioni poste in gioco sono alte. Anche se gli obiettivi della politica dei rifiuti possono essere decise a livello sovranazionale o nazionale, alla fine le infrastrutture e la coordinazione del sistema rifiuti sono gestite secondo il principio di sussidiarietà.

A livello locale, le decisioni in materia coinvolgono molti attori territoriali con un interesse diverso nella risoluzione di tali problemi.

La raccolta differenziata¹³⁴ incentivante proposta dai progetti di Eurven rappresentano, invece, la soluzione di chiusura del ciclo artificiale aperto mediando tra i diversi interessi territoriali posti in gioco.

I suoi progetti ecologici permettono una corretta separazione dei rifiuti che è il punto di partenza fondamentale per ogni operazione di recupero e di riciclo.

Praticarla significa risparmiare materia prima, recuperare energia, ridurre i costi di smaltimento e rispettare l'ambiente.

Allo scopo di promuovere il riciclaggio di alta qualità, i rifiuti sono raccolti separatamente grazie al gesto concreto del cittadino.

Attraverso i materiali riciclati e compattati si contribuisce ad una notevole diminuzione dell'inquinamento. In questo modo si riducono le quantità di rifiuti in quanto diventano risorse e si elimina il deposito in discarica. Inoltre, i materiali che provengono dal riciclaggio sono molto meno costosi di quelli creati *ex novo* dalle materie prime.

Affinchè la raccolta differenziata risulti efficace però, è necessario che ogni cittadino si senta personalmente coinvolto nella separazione come nel conferimento dei propri rifiuti. Eurven dunque mira a cambiare il rapporto tra l'uomo e il rifiuto

¹³⁴ L'art.3 della Direttiva quadro sui rifiuti 2008/98/CE del 19 novembre 2008 definisce la raccolta differenziata come «la raccolta in cui un flusso di rifiuti è tenuto separato in base al tipo e alla natura dei rifiuti al fine di facilitarne il trattamento specifico».

insegnando alla comunità che ciascun individuo è responsabile delle proprie azioni e con piccoli gesti può generare molte risorse dai suoi rifiuti; è necessario diffondere un rinnovamento culturale tra i cittadini in materia di riciclaggio.

L'adozione di un approccio a circuito chiuso alla gestione dei rifiuti può aiutare le aziende a raggiungere i propri obiettivi di riciclo senza aumentare i costi. Implementare un impianto di questo tipo in un territorio è semplice come il meccanismo del “vuoto a rendere”, per la raccolta e lo smaltimento dei rifiuti.¹³⁵

È importante che le imprese riflettano dall'inizio sulla gestione finale dei propri prodotti in seguito al consumo degli utenti.

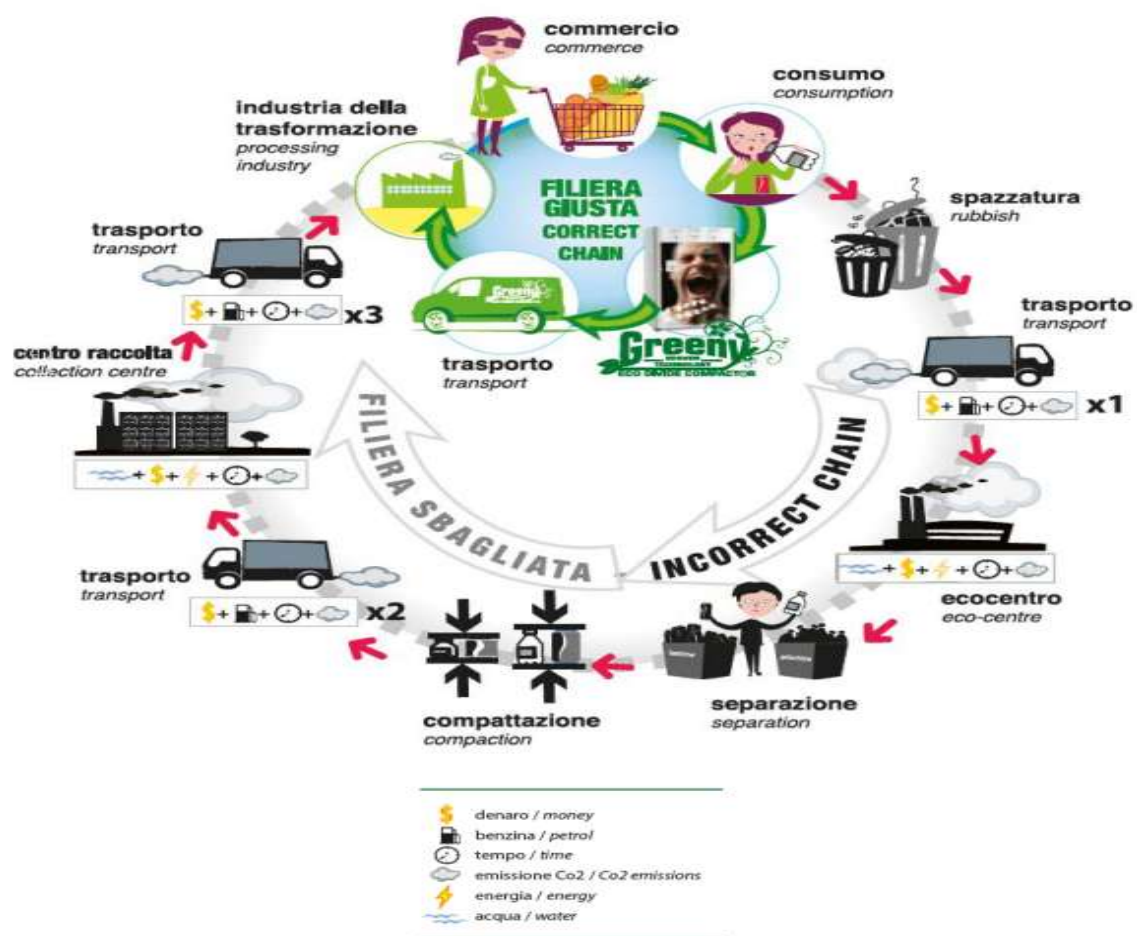


Fig.17 Il ciclo virtuoso di Eurven

I progetti di Eurven garantiscono un ciclo virtuoso (Fig.17), poiché gli scarti dei prodotti immessi nel commercio e trattati con *Greeny* possono essere trasferiti

¹³⁵ Hardisty J., (2012).

direttamente alle industrie di trasformazione per il loro utilizzo con un considerevole risparmio di tempo, denaro, benzina, emissioni di anidride carbonica, energia ed acqua.

Implica inoltre l'eliminazione del deposito dei rifiuti nelle inquinanti discariche e la rimozione degli inceneritori che producono affluenti gassosi, ceneri e polveri altamente nocivi per la salute umana.

L'attività di Eurven, dunque, si basa sulla promozione dello sviluppo sostenibile basato sull'idea di intervenire a favore della sostenibilità a monte dei processi invece di compensare a valle gli impatti generati; vuol dire includere fin dall'inizio nella progettazione di un bene, anche la fase di riciclo. Tale approccio contribuisce:

- ✓ alla crescita economica;
- ✓ alla riduzione della dipendenza dalle materie prime;
- ✓ all'utilizzo migliore del territorio e delle sue risorse;
- ✓ a generare minor impatto ambientale.

Interpreta dunque la sfida della sostenibilità come opportunità di sviluppo.

Eurven, pertanto, con la sua innovazione di prodotto-sistema permette a qualsiasi tipo di azienda di risolvere la gestione finale dei propri rifiuti garantendo secondo un'ottica *win-win*:

- ✓ la riduzione dell'impronta ecologica;
- ✓ la massimizzazione del flusso di valore tra tutti gli operatori economici che collaborano per la gestione dei rifiuti;
- ✓ l'aumento della quantità di materiale riciclabile;
- ✓ l'identificazione delle possibili relazioni tra imprese che vogliono riciclare i propri rifiuti;
- ✓ realizzare sistemi di gestione ambientale nei territori.

Capitolo 5

La comunicazione sostenibile

5.1 Il ruolo della comunicazione sostenibile

La comunicazione è uno degli strumenti più efficaci per realizzare un rapporto di fiducia con il pubblico. Se la forza, la reputazione, la credibilità di un'impresa dipendono, soprattutto, dalla capacità dell'azienda di comunicare valori che sono realmente radicati nella cultura organizzativa e accettati dai consumatori, allora le iniziative adottate dall'azienda per accreditarsi anche come socialmente responsabile assumono una rilevanza concreta.¹³⁶

L'approccio della comunicazione sostenibile è molto diverso dalle altre forme di comunicazione in quanto coinvolge più aspetti. Infatti si tratta di un orientamento globale che riguarda tutta la *mission* aziendale.

La comunicazione sostenibile dell'impresa socialmente responsabile può essere definita come la comunicazione che è stabilita e trasmessa dall'impresa verso l'esterno, in riferimento agli sforzi compiuti in tema di *corporate social responsibility*.¹³⁷ Implica la diffusione di informazioni che consentono di legittimare il comportamento dell'azienda, cercando di influenzare la propria immagine nella

¹³⁶ Cfr. Caruso E., (2005).

¹³⁷ Morsing, M., (2006).

mente degli *stakeholder*;¹³⁸ è intrinsecamente legata all'azione sostenibile dell'azienda.

Si presenta come uno strumento fondamentale per l'impresa che desidera far conoscere la sua volontà ad andare oltre le priorità commerciali ed economiche, per rafforzare le sue relazioni con le parti interessate attraverso un comportamento trasparente ed etico.

I temi della sostenibilità aziendale sono ampi e includono la *mission*, la *vision*, i valori della società, l'ambiente di lavoro, il dialogo sociale, i diritti umani, le implicazioni in azienda, lo sviluppo di un'economia locale, l'ecosistema e i rapporti con il mercato e l'etica.¹³⁹

Alcuni autori¹⁴⁰ allargano il campo della comunicazione della responsabilità sociale includendo altre azioni sostenibili:

- ✓ utilizzare la propria comunicazione per trasmettere delle notizie che altrimenti non sarebbero comunicate;
- ✓ comunicare ai soggetti gli interessi posti in gioco che l'azienda ritiene importanti per il suo mercato e per denunciare i miti su cui si basa una parte dell'offerta;
- ✓ promuovere un comportamento responsabile del consumatore;
- ✓ produrre delle informazioni al fine di insegnare ai potenziali clienti di distinguere i prodotti e le loro qualità affinché possano giudicare, confrontare e conseguire gli acquisti migliori grazie a una conoscenza completa e trasparente.

Al giorno d'oggi, di fronte a una migliore richiesta di trasparenza da parte degli interlocutori, un obiettivo importante per Eurven consiste nella realizzazione di una comunicazione proattiva che supera il dettato legislativo.

Oltre alla necessità di rispondere alle esigenze del contesto, riconosce che la comunicazione sostenibile contribuisce al miglioramento dell'immagine aziendale promuovendo e rafforzando le sue relazioni con i propri *stakeholder*.

¹³⁸ Birth G., Illia L., Lurati F., Zapparini A., (2008).

¹³⁹ *Ivi*.

¹⁴⁰ Laville E., (2009).

Quindi la comunicazione crea valore a diversi livelli.

Prima di tutto, permette all'azienda di rafforzare positivamente la sua immagine all'interno del contesto in cui opera.¹⁴¹

Per quanto riguarda i clienti, invece, la comunicazione responsabile aiuta a differenziare i prodotti ottenendo la fedeltà degli utenti.

All'interno dell'organizzazione, una comunicazione sostenibile contribuisce alla soddisfazione e all'impegno dei dipendenti; sono consapevoli di lavorare per un'azienda investita da azioni etiche e responsabili.¹⁴²

I dipendenti sono più propensi a generare un positivo passaparola dell'azienda quando sono informati delle iniziative responsabili nei quali dimostra effettivamente un impegno. Costituisce, altresì, uno strumento di controllo che consente di limitare il *turn over* del personale e rafforzare la reputazione dell'impresa come potenziale datore di lavoro.¹⁴³

Infine la letteratura sottolinea che la comunicazione sostenibile nei confronti del mondo finanziario, permette all'azienda di apparire come un'entità che investe in modo sociale e responsabile.¹⁴⁴

La maggior parte degli approcci alla comprensione della sostenibilità aziendale hanno qualcosa in comune: tutti riconoscono che le organizzazioni hanno una responsabilità nei confronti della società e dell'ambiente che vanno oltre i propri interessi e gli obblighi di legge.¹⁴⁵

La comunicazione sostenibile può essere persuasiva o informativa.¹⁴⁶

La prima tende ad influenzare positivamente le intenzioni di acquisto dei clienti in riferimento ai prodotti con attributi di sostenibilità o i loro atteggiamenti nei confronti dell'azienda, come un soggetto socialmente responsabile.

¹⁴¹ Hooghiemstra R. (2000).

¹⁴² Dawkins J., Lewis S. (2003).

¹⁴³ Keeler D. (2003).

¹⁴⁴ *Ivi.*

¹⁴⁵ De Bakker F.G., Groenewegen P., Den Hond F., (2005).

¹⁴⁶ McWilliams A., Siegel S. D., Wright P. M., (2006).

La seconda, invece, fornisce le informazioni riguardo al piano di comunicazione sostenibile dell'azienda. L'intenzione principale di quest'ultima è costruire la propria reputazione e non di convincere direttamente i clienti ad acquistare i suoi prodotti.

Creare un piano di comunicazione sostenibile significa, pertanto, considerare simultaneamente le tre variabili della sostenibilità che sono in linea con gli obiettivi del processo.

La comunicazione, dunque, è il mezzo per armonizzare le relazioni tra i differenti attori attraverso il perseguimento di un benessere collettivo e per questo risulta fondamentale instaurare informazioni circolari.

Le parti interessate di Eurven, infatti, assumono un ruolo dominante perché sono i destinatari delle attività aziendali, perciò instaura solidi meccanismi di comunicazione con gli *stakeholder*.

La comunicazione dell'impresa si basa sulla continua raccolta di *feedback* con i destinatari dei messaggi e si impegna ad adattarsi in modo costante alle condizioni dinamiche dell'ambiente.

5.2 Strategia di comunicazione: *Stakeholder involvement strategy*

In termini di come l'azienda si impegna strategicamente nella comunicazione sostenibile con i propri interlocutori, in base ad alcuni studi,¹⁴⁷ si possono delineare tre tipi di relazioni con gli *stakeholder* (Fig.18):

- *stakeholder information strategy*, strategia di informazione dei soggetti interessati;
- *stakeholder response strategy*, strategia di risposta dei soggetti interessati;
- *stakeholder involvement strategy*, strategia di coinvolgimento dei soggetti interessati.

¹⁴⁷ Grunig J. E., Hunt T., (1984).

Nella strategia di informazione dei soggetti la comunicazione è sempre a senso unico, dall'organizzazione verso gli *stakeholder*. Si tratta di una trasmissione di messaggi che “raccontano ma non ascoltano”.

Ha lo scopo di diffondere notizie, non necessariamente con un intento persuasivo, ma con lo scopo di informare il pubblico sulle caratteristiche dell'azienda in modo oggettivo. L'impresa che adotta tale strategia si impegna in programmi di relazioni con la stampa e contemporaneamente produce informazioni e notizie per i media, così come una varietà di *brochure*, opuscoli e riviste per comunicare con il pubblico. I governi, le organizzazioni non profit e molte altre aziende utilizzano questo modello di informazione pubblica.

La società trasmette “un senso”, *sensegiving*, al suo pubblico.

Tale modello presuppone che le parti interessate siano influenti in quanto possono dare un sostegno all'azienda tramite abitudini di acquisto, dimostrando lealtà nei suoi confronti, lodandola oppure dimostrando opposizione.

Pertanto, l'azienda deve informare le parti interessate circa le sue buone intenzioni, decisioni e azioni per garantirsi il supporto degli *stakeholder*.

Molte aziende credono che la strategia di informazione sia il mezzo per migliorare le condizioni sociali nella comunità. Il *top management* ritiene, infatti, che l'azienda ha il solo compito di informare il pubblico in modo efficiente su quello che sta facendo, per costruire e mantenere il supporto positivo degli *stakeholder*.

Il compito del dipartimento addetto alla comunicazione aziendale è quello di garantire che un messaggio coerente venga convogliato in modo accattivante e che l'attenzione sia rivolta principalmente alla progettazione del concetto del messaggio.¹⁴⁸

Questa strategia non prevede l'approvazione della responsabilità aziendale da parte dei soggetti esterni, poiché la comunicazione affidabile avviene solo dall'azienda stessa.

La strategia di risposta invece, *stakeholder response strategy*, si basa sul modello di comunicazione asimmetrica a due vie, in opposizione a quella simmetrica a due vie

¹⁴⁸ Van Riel C. B. M., (1995).

della strategia di coinvolgimento. In entrambi i modelli, i flussi di comunicazione provengono e vanno verso il pubblico ma sussiste una differenza evidente.

Tra i due schemi, quello basato sul doppio senso asimmetrico assume uno squilibrio nelle relazioni a favore dell'azienda, in quanto essa non cambia a seguito delle relazioni con i soggetti. Piuttosto l'impresa tenta di cambiare gli atteggiamenti e i comportamenti degli interlocutori.

L'organizzazione, però, ha bisogno comunque di coinvolgere gli *stakeholder* per sviluppare le decisioni e intraprendere le azioni rilevanti, perché necessita dell'approvazione esterna.

Il dipartimento di comunicazione aziendale, pertanto, conduce un sondaggio o una ricerca di mercato per rilevare gli ambiti in cui l'azienda ottiene dei miglioramenti e dove può potenziare ulteriormente i suoi sforzi in termini di responsabilità sociale.

La comunicazione, dunque, è percepita come un *feedback* per scoprire ciò che il pubblico percepisce e accetta dell'attività aziendale.

Rappresenta un metodo valutativo per misurare se una particolare iniziativa di comunicazione migliora la comprensione degli *stakeholder* verso l'azienda e viceversa.

La strategia di risposta si presenta come un approccio prevalentemente unilaterale, in quanto l'azienda ha la sola intenzione di convincere gli *stakeholder* circa la sua attrattiva. Qui è importante la reattività ovvero la risposta dei soggetti interessati, piuttosto che il loro proattivo impegno nei processi di comunicazione.

I soggetti interessati sono percepiti come influenti, ma sono passivi in quanto rispondono soltanto alle iniziative aziendali.

Un'azienda, che adotta questa tipologia di comunicazione e si dimostra attenta a comprendere le preoccupazioni degli *stakeholder*, corre il rischio di sentire solo la propria voce.

Le informazioni a senso unico trasmesse dall'azienda al pubblico in riferimento al proprio impegno in termini di responsabilità sono indispensabili, ma allo stesso tempo non sono sufficienti.

Ciò che aspira ad adottare un meccanismo di comunicazione a due vie è davvero un metodo unico per sostenere e rafforzare le azioni aziendali e l'identità.

Al giorni d'oggi c'è una crescente necessità di sviluppare processi di comunicazione a due vie che mirano contemporaneamente a creare e ricevere “un senso”, *sensemaking* e *sensegiving*, quando le aziende trasmettono messaggi circa la propria responsabilità sociale nella ricerca della sostenibilità.

La strategia di comunicazione dell'azienda Eurven si basa sul coinvolgimento delle parti interessate, *stakeholder involvement strategy*, attraverso un continuo dialogo con i soggetti.

La persuasione proviene sia dagli interlocutori sia dalla stessa organizzazione, le parti si influenzano a vicenda. In tale modello, a comunicazione simmetrica, l'azienda e i soggetti cambiano continuamente la relazione, secondo un processo di interazione in cui si crea e si riceve consenso.

Affinchè la strategia di coinvolgimento con gli *stakeholder* assuma la forma di una solida relazione che crea valore aggiunto per entrambe le parti, l'azienda non solo influenza gli interlocutori ma si dimostra disponibile ad essere persuasa e quindi a cambiare se è necessario.



Table 1: Three CSR communication strategies

	The stakeholder information strategy	The stakeholder response strategy	The stakeholder involvement strategy
Communication ideal: (Grunig & Hunt 1984)	Public information, one-way communication	Two-way asymmetric communication	Two-way symmetric communication
Communication ideal: sense-making and sensegiving:	Sensegiving	Sensemaking ↓ Sensegiving	Sensemaking ↕ Sensegiving – in iterative progressive processes
Stakeholders:	Request more information on corporate CSR efforts	Must be reassured that the company is ethical and socially responsible	Co-construct corporate CSR efforts
Stakeholder role:	Stakeholder influence; support or oppose	Stakeholders respond to corporate actions	Stakeholders are involved, participate and suggest corporate actions
Identification of CSR focus:	Decided by top management	Decided by top management. Investigated in feedback via opinion polls, dialogue, networks and partnerships	Negotiated concurrently in interaction with stakeholders
Strategic communication task:	Inform stakeholders about favourable corporate CSR decisions and actions	Demonstrate to stakeholders how the company integrates their concerns	Invite and establish frequent, systematic and pro-active dialogue with stakeholders, i.e. opinion makers, corporate critics, the media, etc.
Corporate communication department's task:	Design appealing concept message	Identify relevant stakeholders	Build relationships
Third-party endorsement of CSR initiatives:	Unnecessary	Integrated element of surveys, rankings and opinion polls	Stakeholders are themselves involved in corporate CSR messages

Fig. 18 Strategie di comunicazione con gli stakeholder¹⁴⁹

Piuttosto che imporre una particolare iniziativa di responsabilità sociale alle parti interessate, la strategia di coinvolgimento con gli *stakeholder* mira ad una negoziazione in concomitanza per esplorare le diverse esigenze e i cambiamenti necessari per soddisfare le richieste.

¹⁴⁹ Schema ricavato e riadattato da cfr. Morsing. M., Schultz M., (2006).

Attraverso il dialogo con le parti interessate, l'azienda si mantiene al passo con le aspettative contemporanee degli *stakeholder* mantenendo così l'influenza su di loro. I soggetti interessati devono essere coinvolti al fine di sviluppare e promuovere un sostegno positivo, così come per l'azienda al fine di capire e contemporaneamente adattarsi alle loro preoccupazioni e sviluppare assieme le iniziative in materia di responsabilità sociale.

Pertanto la strategia di coinvolgimento delle parti suggerisce che l'azienda si impegna frequentemente e sistematicamente nel dialogo con tutti gli interlocutori con lo scopo di esplorare le iniziative di reciproco interesse supponendo che entrambe le parti coinvolte siano disposte a cambiare.

In pratica significa che il compito manageriale nella strategia di coinvolgimento consiste nell'assicurare che l'organizzazione sia in grado di stabilire un'interazione continua e sistematica con molteplici *stakeholder*.

Il compito della comunicazione è dunque a due vie in cui l'obiettivo primario è quello di portare la comprensione reciproca, l'accordo razionale o meglio il consenso.¹⁵⁰

Nelle imprese di grandi dimensioni, poiché il *top management* non è in grado di dialogare con più soggetti interessati, l'implicazione organizzativa è una forma integrata nel concetto di *stakeholder* in cui il programma di responsabilità sociale dell'impresa dipende dalla sua capacità di inserire, non solo le preoccupazioni di responsabilità sociale tra i membri dell'organizzazione, ma anche di integrare le preoccupazioni degli *stakeholder* esterni tramite un dialogo concomitante.¹⁵¹

¹⁵⁰ Grunig J.E, Hunt T., *op.cit.*

¹⁵¹ Weaver G. R., Trevino L. K., Cochran P. L. (1999).

5.3 Politica di comunicazione

L'ambiente impone alle aziende di ripensare alle proprie pratiche e rispondere alle pressioni sociali.

Le sfide principali per il *marketing* e i professionisti della comunicazione aziendale sono:

- ✓ pensare strategicamente alla comunicazione della responsabilità sociale e alle sue conseguenze;
- ✓ utilizzare i diversi strumenti di comunicazione per soddisfare le parti interessate in riferimento alle aspettative di sostenibilità.

Alcuni autori¹⁵² sostengono che i modi di comunicazione “sottile”, quali *report* o siti *web*, sono più efficaci per comunicare la propria responsabilità rispetto a campagne pubblicitarie o altre forme di comunicazione persuasive.

Il *manager* si informa, risponde alle aspettative degli *stakeholder* e si impegna continuamente nel dialogo con le parti per costruire e modellare reciprocamente la comunicazione sostenibile.

Dunque, l'impresa responsabile diventa visibile nel mercato nel momento in cui comunica il suo impegno ambientale, la sua sensibilità e responsabilità nei confronti della salute dei consumatori e della comunità.

I punti di partenza necessari per effettuare un'efficace politica di comunicazione sono:

- ✓ disporre di una chiara *mission* orientata alla sostenibilità;
- ✓ creare dei prodotti tipici che contraddistinguono l'impresa nel mercato condizionando tutta la sua comunicazione;
- ✓ individuare i *target*-obiettivo della comunicazione;
- ✓ integrare la politica di comunicazione con tutte le altre politiche di *marketing*;
- ✓ verificare i risultati della comunicazione nel medio-lungo termine

¹⁵² Morsing, M., M. Schultz, *op.cit.*

Eurven comunica la propria attività responsabile attraverso un processo che mira contemporaneamente a (Fig.19):

- ✓ anticipare le aspettative degli interlocutori;
- ✓ gestire i diversi strumenti di comunicazione organizzativi volti a fornire informazioni veritiere e trasparenti sull'azienda quale, per esempio, l'integrazione del marchio *Greeny* nelle operazioni commerciali;
- ✓ governare le preoccupazioni sociali e ambientali;
- ✓ gestire le interazioni con gli *stakeholder*.

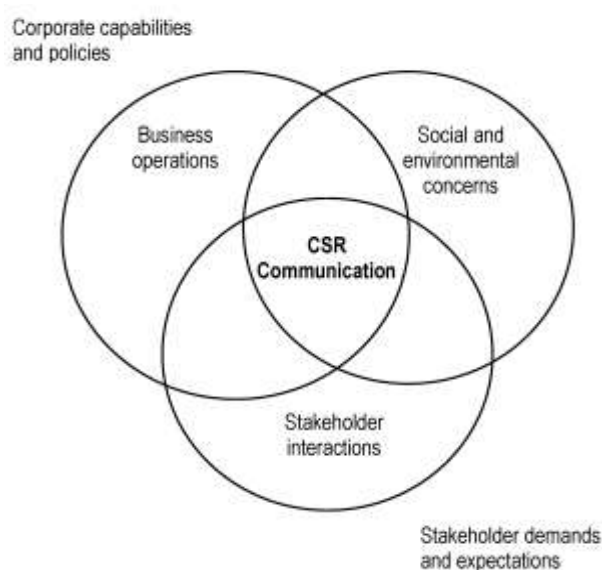


Fig.19 La comunicazione della Responsabilità Sociale d'Impresa¹⁵³

In particolare, i punti chiave della politica di comunicazione sostenibile di Eurven sono:

- ✓ trasmettere al mercato in modo chiaro gli attributi di sostenibilità contenuti sia nella sua attività complessiva sia nei suoi progetti *Greeny*;
- ✓ informare i potenziali consumatori dei vantaggi che possono ottenere collaborando con essa per la creazione di progetti ecologici;

¹⁵³ Schema tratto da Podnar K., (2008).

- ✓ educare gli *stakeholder* sulla sensibilità ambientale e sulla responsabilità sociale;
- ✓ stimolare e supportare la vendita di prodotti ecologici e i vantaggi connessi;
- ✓ informare la comunità sulla sostenibilità dei propri processi produttivi e commerciali;
- ✓ riscontrare in maniera diretta e completa le richieste informative degli interlocutori e interagire con loro;
- ✓ scambiare informazioni con tutti gli *stakeholder* e creare un rapporto di fiducia;
- ✓ accrescere la fidelizzazione dei consumatori;
- ✓ informare i media dell'impegno responsabile intrapreso.

5.4 Il contenuto e il supporto della comunicazione

Tra i principali obiettivi di Eurven rientra la volontà di informare, sensibilizzare ed educare gli *stakeholder* in riferimento alle tematiche ambientali e sociali.

Si impegna a costruire una mentalità ecologica tra la comunità, a far crescere la disponibilità dei cittadini all'eco-compatibilità, alla riduzione dei consumi di risorse naturali ed energetiche, alla produzione di risorse attraverso i rifiuti e al miglioramento nella gestione del post-consumo.

Le informazioni contenute nei suoi messaggi sono:

- ✓ i progetti ecologici offerti;
- ✓ i benefici ambientali e sociali che si apportano con l'utilizzo dei compattatori;
- ✓ le caratteristiche ecologiche dei prodotti *Greeny*;
- ✓ le differenziazioni rispetto alle aziende concorrenti;
- ✓ i vantaggi per gli *stakeholder*;
- ✓ le *performance* ambientali conseguite.

L'azienda costruisce una relazione interattiva e bidirezionale per informare, comunicare, educare gli *stakeholder* e ricevere suggerimenti.

Eurven attualmente non dispone di un *report* di sostenibilità, ma, per il momento, si affida ad *Internet* per comunicare il suo impegno nelle tematiche di sostenibilità.

Internet permette la diffusione di un quantità importante di informazioni, ad un costo inferiore rispetto altri mezzi e con tempi ridotti.¹⁵⁴ In questo modo possono essere raggiunti diversi gruppi di interesse tramite l'invio di informazioni specifiche.¹⁵⁵

Oggi è diventato uno dei principali canali di comunicazione utilizzato dalle aziende per quanto riguarda la diffusione di informazioni relative alle pratiche responsabili.¹⁵⁶ In particolare, uno studio internazionale¹⁵⁷ identifica alcune buone pratiche che possono aiutare le aziende a migliorare la loro comunicazione sostenibile tramite il *web*:

- ✓ facilitare l'accesso alle informazioni attraverso un collegamento dalla *home page* del sito *internet* verso la sezione dedicata alla sostenibilità o alla responsabilità sociale. Oltre alla sua strategia e alle sue azioni, l'azienda intende così avanzare il suo impegno e la sua motivazione;
- ✓ proponendo una presentazione didattica del *business* aziendale, delle azioni, delle previsioni e dei risultati conseguiti, l'azienda si assicura un'efficace comprensione della sua strategia da parte di tutti gli *stakeholder*; obiettivi chiari e calcolati devono essere presentati a sostegno di tali osservazioni;
- ✓ esporre i risultati. Questi devono essere certificati da un ufficio specializzato e indipendente al fine di assicurare credibilità;
- ✓ i collegamenti ipertestuali verso le organizzazioni sono desiderabili per assicurare il pubblico della qualità delle informazioni comunicate sul sito *web* dall'azienda e per rafforzare, così, la propria credibilità.¹⁵⁸

¹⁵⁴ Cfr. Arnone L., Ferauge P., Geerts A., Pozniak L., (2011).

¹⁵⁵ Branco, M. C., Rodrigues, L. L. (2006).

¹⁵⁶ Wanderley L. S., Lucian R., Farache F., De Sousa Filho J. O., (2008).

¹⁵⁷ Cfr. Arnone L., Ferauge P., Geerts A., Pozniak L., *op.cit.*

¹⁵⁸ Jahdi K. S., Acikdilli G., (2009).

Per quanto riguarda la letteratura, ci sono numerosi studi empirici che analizzano le informazioni relative alla responsabilità sociale rilasciate nei *report* annuali, nel quadro degli obblighi di legge.¹⁵⁹ In effetti, questo rapporto è considerato come il più importante e il più affidabile rispetto ad altre comunicazioni. Altri studi confrontano le informazioni di sostenibilità contenute sia in *internet* che nei *report*.¹⁶⁰

Secondo altri autori, invece, contrari al *report* annuale pubblicato in base a un vincolo giuridico, la comunicazione sostenibile deve avvenire da un intento volontario e proattivo dell'impresa per comunicare il suo impegno responsabile.¹⁶¹

Pertanto gli strumenti e lo stile della comunicazione sostenibile possono essere diversi da quelli generalmente utilizzati nel quadro del rispetto degli obblighi di legge.

Tuttavia, nonostante molte ricerche siano interessate ad *internet* come canale di comunicazione della sostenibilità delle aziende,¹⁶² sono presenti pochi lavori sulle pratiche e gli strumenti appropriati per l'analisi della comunicazione della responsabilità nel *web*.

L'identificazione e la comprensione di queste pratiche sono di grande importanza perché costituiscono un modo per rispondere alle esigenze di trasparenza nei confronti degli *stakeholder*. La maggior parte dei contributi che hanno dimostrato interesse per gli aspetti pratici della comunicazione sostenibile *on-line* sono stati sviluppati in Asia.¹⁶³

¹⁵⁹ Neu D., Warsame H., Pedwell, K.. (1998).

¹⁶⁰ Cfr. Douglas A., Doris J., Johnson B., (2004).

¹⁶¹ Chaudhri, V., Wang, J., (2007).

¹⁶² Cfr. Pollach, I. (2003); Welcomer, P. L., Cochran, G. R., Rands, G., Haggerty, M. (2003); Birth, G., Illia, L., Lurati, F., Zapparini, A. (2008).

¹⁶³ Chapple W., Moon J., (2005).

5.5 Il marketing ecologico

Il *marketing* ecologico o *green marketing* è una strategia che incorpora una vasta gamma di attività come la modifica del prodotto, le pratiche di commercio equo, l'adozione di processi di produzione eco-compatibili e l'imballaggio.

Costituisce un nuovo approccio al *marketing* tradizionale che non si limita a rimettere a fuoco, regolare o migliorare il pensiero di *marketing* esistente e le sue pratiche, ma cerca di sfidare quegli approcci e fornire una prospettiva sostanzialmente diversa.

Il *green marketing* prevede la commercializzazione di prodotti che sono sicuri per l'ambiente.

Mentre il *marketing* tradizionale mira a vendere, conquistare mercato e consumatori, il *marketing* ecologico condiziona il suo modo di produrre e di vendere al conseguimento dello sviluppo sostenibile, cioè rispondere ai bisogni presenti e futuri delle persone e della collettività, salvaguardando la salute e l'ecosistema.

In sostanza si tratta di una metodologia, un modo di agire e organizzare, e allo stesso tempo di comunicare e valorizzare. Studia la domanda, analizza l'offerta ambientale e agisce di conseguenza.

L'idea di base è che gli obiettivi ambientali sono compatibili con la prosperità economica e agli elementi di base come il prodotto, il prezzo, la distribuzione, la vendita e la comunicazione si aggiunge il fattore ambiente.

Indica all'impresa cosa e come produrre e rappresenta una filosofia aziendale che posiziona l'azienda nel mercato come un attore attento all'ecologia.

Il *marketing* ecologico possiede le seguenti caratteristiche:

- ✓ intuitivo: rende accessibili e chiare le alternative migliori;
- ✓ integrante: combina commercio, tecnologia, effetti sociali ed ecologia;
- ✓ innovativo: crea nuovi prodotti e nuovi stili di vita ovvero una cultura sostenibile diffusa;

- ✓ invitante: i prodotti innovativi comportano dei vantaggi con effetti positivi sull'ambiente;
- ✓ informativo: mira a informare e diffondere la cultura della sostenibilità.

Inoltre il *marketing* ecologico ha una triplice visione:¹⁶⁴

- ✓ visione ecologica: la tutela ambientale e la sostenibilità vengono garantite attraverso la produzione e commercializzazione di prodotti che minimizzano gli impatti negativi;
- ✓ visione sociale: intervenendo sulla produzione, distribuzione, vendita e comunicazione e promozione si garantisce ai clienti una migliore qualità della vita;
- ✓ visione imprenditoriale: si conseguono anche obiettivi economici per tutelare la sopravvivenza dell'azienda stessa.

In particolare gli obiettivi chiave del *green marketing* di Eurven sono:

- ✓ eliminare il concetto di rifiuto;
- ✓ reinventare il concetto di prodotto per creare dei progetti;
- ✓ rendere l'ambiente profittevole;
- ✓ far emergere le caratteristiche del prodotto;
- ✓ considerare i processi produttivi.

Oggi i consumatori sono più attenti all'ambiente e stanno diventando più responsabili delle proprie azioni. Viceversa le aziende intraprendono il viaggio verso la sostenibilità attraverso comportamenti socialmente responsabili nel rispetto della sensibilità ecologica dei clienti. I vantaggi del *green marketing* sono che:

- ✓ assicura una crescita sostenuta a lungo termine con la redditività;

¹⁶⁴ Foglio A., (2008).

- ✓ consente di risparmiare denaro nel lungo termine anche se inizialmente i costi sono elevati;
- ✓ aiuta le aziende a commercializzare i prodotti e servizi tenendo presente gli aspetti ambientali.
- ✓ accedere a nuovi mercati e godersi il vantaggio competitivo;
- ✓ i dipendenti sono fieri e responsabili di lavorare per una società ecologicamente responsabile.

Le “*golden rules*” del *green marketing* di Eurven sono:¹⁶⁵

- conoscere i clienti: l’azienda si assicura che il consumatore sia consapevole e preoccupato per i problemi che il prodotto tenta di affrontare e risolvere;
- educare i cittadini: l’intento non è solo quello di far conoscere alle persone cosa l’azienda fa concretamente per la tutela ambientale ma soprattutto vuole trasmettere ai soggetti l’importanza di certi comportamenti ed educarli verso atteggiamenti sostenibili;
- essere genuini e trasparenti: verifica continuamente se quello che è previsto nel proprio piano di *marketing* ecologico e le altre politiche aziendali sono coerenti con ciò che si sta facendo concretamente nel rispetto dell’ambiente. Entrambe queste condizioni devono essere soddisfatte per stabilire credibilità tra il pubblico riscontrando così successo nella campagna del *green marketing*;
- rassicurare l’acquirente: l’azienda crea un rapporto di fiducia assicurando la qualità del prodotto nel rispetto dell’ambiente;
- offrire ai consumatori la possibilità di partecipare: con l’acquisto dei prodotti *Greeny* il consumatore partecipa ad azioni ambientali e sociali positive.

¹⁶⁵ Cfr. Pavan M., Payal S., (2012).

5.5.1 Rapporto tra marketing ecologico e sostenibilità

La strategia o filosofia del *green marketing* si relaziona alla sostenibilità nel momento in cui è competitivo e allo stesso tempo ecologicamente e socialmente sostenibile.¹⁶⁶

La combinazione e integrazione di questi attributi crea il *marketing* sostenibile.

Qualche autore lo definisce più propriamente come il processo di pianificazione, controllo e sviluppo dei prezzi, della promozione e della distribuzione dei prodotti tramite la concretizzazione dei seguenti aspetti:¹⁶⁷

- ✓ soddisfazione delle esigenze dei clienti;
- ✓ raggiungimento degli obiettivi organizzativi;
- ✓ compatibilità dei processi con l'ecosistema.

Il *marketing* sostenibile è una strategia che dura sempre in quanto offre soluzioni per le esigenze del cliente poiché è ecologicamente orientato, vitale, etico e basato sul rapporto.¹⁶⁸ È altresì la creazione, produzione e fornitura di soluzioni sostenibili che soddisfano continuamente i clienti e tutti gli altri *stakeholder*.¹⁶⁹

In modo più ampio, può essere definito come una disciplina che costruisce e mantiene relazioni durature con i clienti, l'ambiente sociale e l'ambiente naturale.¹⁷⁰

Il *marketing* sostenibile accetta le limitazioni di un orientamento al mercato e riconosce la necessità di regolamentare le alterazioni che lo governano.

¹⁶⁶ Cfr. Sheth J., Parvatiyar A. (1995).

¹⁶⁷ Fuller D. A. (1999).

¹⁶⁸ Belz, F. M., Peattie, K. (2009).

¹⁶⁹ Charter M., Peattie K., Ottman, J., Polonsky M. J. (2002).

¹⁷⁰ Belz F. M. *op.cit.*

Invece di evitare le normative, promuove l'impegno sociale e collettivo per modificare e migliorare le impostazioni istituzionali e i segnali di prezzo a favore di uno sviluppo sostenibile.

Alcuni autori¹⁷¹ identificano i seguenti principi di sostenibilità:

- ✓ apprezzamento e valore per la natura;
- ✓ integrazione degli obiettivi economici, sociali e ambientali nella pianificazione;
- ✓ partecipazione della comunità nella pianificazione;
- ✓ conservazione della biodiversità;
- ✓ preoccupazione per l'equità delle generazioni future;
- ✓ sensibilità agli effetti globali;
- ✓ impegno per le migliori pratiche;
- ✓ nessuna perdita per le attività umane o naturali ma un miglioramento continuo;
- ✓ buon governo delle attività.

Le caratteristiche del *marketing* nelle aziende orientate alla sostenibilità sono:

- ✓ considerare le situazioni in modo complesso, attraverso una prospettiva sistemica evidenziando le interrelazioni dei componenti e delle parti interessate;
- ✓ ricercare le soluzioni attraverso le dimensioni della sostenibilità senza creare dei compromessi per raggiungere gli obiettivi;
- ✓ impegnarsi verso un'ampia gamma di *stakeholder*;
- ✓ integrare i costi dei prodotti in tutto il loro ciclo di vita nella comprensione di ciò che crea valore e rilevanza per i clienti;
- ✓ enfatizzare le comunicazioni basate su relazioni di fiducia e adottare determinati approcci di vendita.

¹⁷¹ Hargroves K., Smith M., (2005).

Il *marketing* ecologico di Eurven si concentra sull'aspetto socio-ambientale in quanto promuove la salvaguardia dell'ambiente, la salute delle persone e allo stesso tempo la soddisfazione sia dei clienti sia di tutta la comunità, ma non solo.

Si preoccupa anche dell'aspetto economico conseguendo valore aggiunto attraverso la tutela dell'ambiente.

Il *green marketing* dell'azienda ottiene importanti obiettivi legati alla sostenibilità perché:

- ✓ converte i vincoli ambientali in vere e proprie opportunità di *business* e quindi in vantaggi competitivi;
- ✓ guida l'impresa verso azioni responsabili;
- ✓ considera l'impatto dei processi produttivi e dei prodotti al fine di migliorare il ciclo di vita dei beni nel rispetto dell'ambiente e della salute;
- ✓ soddisfa le esigenze attuali dei clienti senza compromettere quelle delle generazioni future;
- ✓ coinvolge nelle questioni di sostenibilità tutti gli *stakeholder*;
- ✓ comunica con tutti gli interlocutori al fine di creare un dialogo costante e continuo;
- ✓ divulga metodi corretti di consumo e smaltimento dei rifiuti, quindi propone nuovi comportamenti e nuovi stili di vita.

La sostenibilità è promossa dal sistema-prodotto; i riciclatori *Greeny* consentono alle imprese, che decidono di acquistarli o noleggiarli, di praticare un *marketing* sostenibile perché:

- promuovono la pubblicità *one-to-one* grazie ai sistemi multimediali integrati in grado di veicolare *spot* commerciali e creando così un *marketing* non convenzionale;
- fidelizzano l'utilizzatore finale attraverso *fidelity card* e *coupon*;
- creano un'immagine aziendale *green*;
- sensibilizzano ed educano alla separazione e riutilizzo delle materie prime;

- riducono le emissioni di anidride carbonica attraverso il ciclo virtuoso;
- riciclano immediatamente la materia prima, dando la possibilità di guadagnare attraverso la vendita diretta all'industria della trasformazione;
- sensibilizzano le aziende verso il sociale raccogliendo i tappi delle bottigliette da destinare alle organizzazioni umanitarie.

5.5.2 La sostenibilità nel *marketing mix*

Il prodotto, *product*, è un elemento del *marketing* sostenibile che deve rispettare i criteri di sostenibilità. È possibile nella produzione e progettazione del prodotto aggiungere elementi esclusivi di *green marketing*, ma nel processo di aggiunta di valore, nelle fasi di acquisto e utilizzo, si inserisce anche la componente sociale.

L'azienda che vuole ottenere un vantaggio competitivo sostenibile deve pensare a strategie che coinvolgono nuove tecnologie per la produzione e prodotti sicuri per l'ambiente che preservano le risorse e migliorano la salute.¹⁷²

La sostenibilità dei prodotti deve essere raggiunta durante il suo intero ciclo di vita, dallo sviluppo alla produzione e dal consumo alla fase di smaltimento.

Le soluzioni sostenibili minimizzano gli impatti negativi e massimizzano quelli positivi dei prodotti sull'ambiente e sulla società. Aggiungere valore nello sviluppo e nella produzione richiede il coinvolgimento dei *manager* e la riflessione circa i requisiti che il prodotto deve soddisfare.

Il processo di creazione di valore, non termina con la fase di produzione, continua nell'utilizzo e nella fase di smaltimento. I prodotti sostenibili, infatti, devono rispondere alle seguenti caratteristiche:¹⁷³

- ✓ devono soddisfare le esigenze umane;
- ✓ non devono nuocere all'ambiente e alla salute;

¹⁷² Lozada H. R., (2003).

¹⁷³ Charter M., Peattie K., Ottman J., Polonsky M. J. *op.cit.*

- ✓ devono avere un ciclo di vita *green*.

Nel *marketing mix* sostenibile il prezzo, *price*, non deve essere composto solo da fattori economici che tengono conto dei costi di produzione, del margine di profitto generato o del costo dei prodotti concorrenti; è molto importante tenere presente anche il benessere dei consumatori e considerare che il prezzo deve essere determinato al fine di non danneggiare alcun *stakeholder*.

I consumatori sono disposti a pagare un prezzo più alto per un prodotto che contribuisce a uno scopo sociale o ambientale, ma va sottolineato che i soggetti possono acquistare un prodotto del genere solo se effettivamente il bene possiede un valore più alto degli altri offerti sul mercato.

Per giustificare il costo più alto, però, l'azienda deve informare i consumatori sui vantaggi che si ottengono utilizzando i prodotti sostenibili.

Inoltre l'impresa può destinare una parte del prezzo del prodotto in beneficenza.

I valori devono essere stabiliti in base al potere d'acquisto dei consumatori e alla qualità percepita, al fine di aumentare il loro benessere; mentre è fondamentale evitare le pratiche non etiche come la discriminazione dei prezzi e lo smorzamento degli stessi.

Inoltre la distribuzione, *place*, può contribuire al *marketing* sostenibile prestando attenzione al rapporto tra la posizione dell'azienda e l'impatto sull'ambiente utilizzando:

- ✓ mezzi di trasporto più efficienti;
- ✓ la cooperazione con i membri dei canali di distribuzione che inglobano gli elementi di sostenibilità.

La grande quantità di emissioni di anidride carbonica, infatti, può essere ridotta con la selezione dei mezzi di trasporto.

Le possibilità per la distribuzione sostenibile includono cambiamenti, ad esempio, del motore del veicolo, l'uso di canali a maggiore capacità, la pianificazione delle rotte o dei centri di distribuzione nelle zone intorno ai punti vendita.

Ma la componente fondamentale della distribuzione è la collaborazione con tutti i membri del canale della distribuzione. La scelta dei fornitori avviene scegliendo i soggetti che supportano i principi di sostenibilità.

Alcuni autori¹⁷⁴ identificano sei aree di intervento per la gestione dei canali di distribuzione, i quali richiedono la cooperazione tra i membri:

- ✓ dall'integrazione funzionale all'integrazione tra le imprese;
- ✓ dall'efficienza fisica alla mediazione di mercato attraverso la fusione dell'offerta e la domanda di mercato;
- ✓ da un *focus* sull'offerta a un *focus* sulla domanda;
- ✓ dalla progettazione del *design* del prodotto in modo indipendente alla realizzazione di un disegno comune;
- ✓ dalla riduzione dei costi verso nuovi modelli di *business*;
- ✓ dal mercato di massa alla coordinazione dell'offerta.

Infine, le attività di promozione legate al *marketing* sostenibile non possono essere basate solo sulla pubblicità; sono ricomprese le attività relazionali, il *direct marketing*¹⁷⁵, la vendita personale e altre pratiche.

La pubblicità rappresenta un elemento comunicativo che è in grado di divulgare la consapevolezza ambientale dell'azienda e dei prodotti, ma anche la responsabilità sociale.

Il personale addetto alle vendite deve capire i problemi connessi con la sostenibilità e le prestazioni del prodotto al fine di saper rispondere a tutte le domande dei clienti.

In particolare il *marketing on-line* ha un ruolo importante poiché l'azienda può creare una pagina separata collegata al prodotto, che informa ed educa i clienti sulla sostenibilità attraverso la pubblicazione di consigli utili per l'utilizzo dei prodotti e le disposizioni di eventuali *report* sulla sostenibilità.

¹⁷⁴ Kopczak L. R., Johnson M. E. (2003).

¹⁷⁵ «Il direct marketing è costituito da forme di contatto diretto con i potenziali clienti, mediante strumenti quali telefono, posta, internet, anche mediante presentazione diretta del prodotto da parte di un rappresentante dell'azienda a uno o più acquirenti potenziali». Cfr. Volpato G., (2010).

Altre forme importanti di comunicazione sono le relazioni pubbliche che aiutano a creare un'immagine positiva dell'azienda attraverso vari annunci dei media, comunicati stampa sul sito ufficiale e una varietà di sponsorizzazioni e di collaborazioni con le organizzazioni umanitarie.

La comunicazione deve essere credibile, chiara, coerente e comunicativa.

La credibilità implica la somministrazione di dati e notizie solide che possono essere provate e verificate. La chiarezza è importante per la ricezione dei messaggi; l'azienda deve rendere disponibili le informazioni in modo dettagliato per renderle comprensibili al maggior numero di utenti.

Inoltre, un messaggio chiaro e autentico fornisce fiducia nei confronti dell'organizzazione. La coerenza aiuta a creare stima e fedeltà.

Le aziende che non sono coerenti nelle loro attività e nella comunicazione trasmettono una cattiva impressione, perché tale comportamento può essere inteso come una mancanza di obiettivi e chiare strategie.

Conclusioni

Il presente lavoro ha iniziato la trattazione partendo dalla considerazione di quanto lo sviluppo sostenibile rappresenti una sfida per le imprese, sottolineando la direzione che le attività di innovazione possono intraprendere nonostante la difficoltà economica che caratterizza l'economia attuale.

In questo contesto la sostenibilità rappresenta la chiave per rinnovare e proporre nuove idee interessanti per il futuro. Tale percorso chiama le aziende a trasformare i modelli di *business* in modo più veloce, più frequente e più ampio rispetto al passato per dimostrare la propria capacità di sviluppare attività sostenibili tramite strategie chiare e trasparenti.

Lo sviluppo sostenibile ricerca una cultura diffusa la cui realizzazione implica una ripartizione di responsabilità e la compartecipazione di più attori, in quanto gli obiettivi di sostenibilità aziendali sono importanti sia per le organizzazioni sia per gli *stakeholder*.

Proprio da quest'ultimo concetto si è scelto di proporre l'attività dell'azienda veneta Eurven S.r.l in quanto, a parere di chi scrive, rappresenta un esempio interessante per il valore che sta offrendo al mercato. Si è analizzata la sua attività sotto diversi punti di vista: dal *core business*, ai benefici dei suoi prodotti nei confronti dell'ecosistema e al modo in cui si relaziona con i propri portatori di interessi.

L'azienda disegna la propria strategia aziendale con lo scopo di soddisfare tutti gli interlocutori tramite un processo dinamico e relazionale che prevede una collaborazione nella definizione delle attività più rilevanti.

Formula e attua una strategia proattiva, piuttosto che reattiva come emblema di coscienza e gestione aziendale.

Contribuisce in modo significativo a sviluppare e migliorare il contesto che la circonda; attraverso i suoi progetti innovativi offre al mercato molti servizi che investono contemporaneamente più dimensioni.

L'azienda Eurven, pur commercializzando prodotti che appartengono al settore *green*, costruisce e modella la sua attività in un contesto molto più ampio che supera i confini della *green economy*; l'innovazione non riguarda solo la tecnologia dei compattatori ma l'intero sistema che ruota attorno agli stessi.

Tuttavia si sono descritte solo le misure qualitative della sostenibilità aziendale in riferimento alla sua Responsabilità Sociale, alle sue relazioni con gli *stakeholder* e al processo di comunicazione in quanto non dispone, per il momento, di strumenti gestionali e informativi che supportano le decisioni aziendali verso obiettivi misurabili e raggiungibili di sostenibilità. Si presenta come una criticità da vagliare poiché il contesto richiede un cambiamento nella considerazione dei fattori critici di successo. Quest'ultimi, infatti, assumono un ruolo primario in ambito gestionale come espressione sintetica delle variabili sulle quali focalizzare l'attenzione per ottimizzare i risultati. L'azienda deve progettare un sistema di controllo gestionale che prevede un'attenta considerazione dei fattori critici rilevanti e contemporaneamente un'elaborazione di specifici parametri idonei a sintetizzare la capacità di attuazione dei presupposti di crescita nel tempo.

C'è, in generale, la consapevolezza della criticità associabile all'assunzione di una responsabilità di tipo globale che coinvolge le tre dimensioni della sostenibilità ma l'impresa crea valore quando orienta la propria attività verso la crescita economica, lo sviluppo sociale e la protezione ambientale.

Eurven, pertanto, deve adottare delle misure di osservazione e orientamento della gestione capaci di garantire l'integrazione diffusa di responsabilità economica, sociale e ambientale. L'economia di oggi chiama a una generale revisione dei parametri-obiettivo impiegati nell'ambito del processo di controllo e nei sistemi di misurazione delle *performance* aziendali in genere. In ambienti competitivi si afferma l'esigenza di valorizzare, in aggiunta alle tradizionali componenti del patrimonio tangibile, nuovi fattori critici di natura prioritariamente immateriale, il

cui monitoraggio diviene indispensabile per assicurarsi ampie possibilità di successo.

Al contempo la creazione di valore nel lungo periodo presuppone l'assunzione di una responsabilità globale, nonché l'equo contemperamento delle diverse attese di tutti gli interlocutori sociali, con conseguente ampliamento delle variabili critiche da monitorare. Dall'apprezzamento delle nuove esigenze di monitoraggio deriva la necessità di integrare le variabili tradizionali di controllo con i nuovi elementi critici per la crescita di valore dell'azienda.

L'implementazione dei parametri-obiettivo in ottica sostenibile comporta, di conseguenza, un inevitabile cambiamento nei sistemi di misure tradizionali adottate per garantire l'efficacia del controllo. Eurven deve perfezionare le classiche misure economiche e introdurre nuove grandezze per sottolineare il collegamento delle variabili economiche con quelle sociali e ambientali.

Dunque, si richiede il progressivo passaggio dalla focalizzazione, pressoché esclusiva, su misure di valutazione quantitativo-monetaria, alla valorizzazione di un insieme integrato di misurazioni multiple suscettibili di ricomprendere indicatori di carattere differente, soprattutto qualitativo e quantitativo non monetario.

La struttura informativa di controllo deve, cioè, arricchirsi di nuove misure di valore, in grado di sintetizzare i collegamenti tra le variabili di sostenibilità, interne ed esterne, tra dimensione qualitativa e quantitativa. In particolare, l'affermazione di nuovi fattori critici di successo, l'ampliamento delle variabili rilevanti e delle connesse dimensioni di responsabilità si presentano come dei fattori che devono essere adattati ai tradizionali indicatori economici-finanziari.

Bisogna introdurre nuovi indici idonei a consentire l'apprezzamento di varie dimensioni tutte di crescente rilevanza: soddisfazione di ciascun *stakeholder*, produttività interna, crescita e apprendimento culturale, rispetto dell'ecosistema e della comunità.

Occorre definire, in sostanza, dei parametri-obiettivo di tipo proattivo in grado di consentire il preventivo apprezzamento delle tendenze in atto, in modo da governare con prontezza i fattori di criticità insorgenti nel breve periodo. Il controllo di gestione deve essere, da una parte, flessibile e integrato in funzione della velocità di

ridefinizione del posizionamento aziendale e del progressivo ampliamento delle dimensioni di rilievo per il successo aziendale; dall'altra deve essere in grado, tramite l'impiego dei nuovi parametri-obiettivo, di anticipare tutte le attese rilevanti rispetto alle quali orientare i comportamenti gestionali.

Infine, si preme sottolineare, che queste considerazioni desiderano essere per l'azienda delle critiche costruttive e un punto di partenza per un pieno sviluppo aziendale nel percorso di sostenibilità, riuscendo a correlare i principi con il linguaggio degli indicatori che permettono di comunicare, attraverso misure e numeri, l'impegno quotidiano di responsabilità sociale.

Bibliografia

Agrawal K., *Corporate Excellence on Outcome of Corporate Governance: Rethinking the Role and Responsibility of HRM*, in *The ICFAI Journal of Corporate Governance*, vol. 7, n.1, 2007, pag. 6.

Ahlich F., *Controlling of sustainability: how to manage a sustainable business*, in *Journal of Organizational Transformation & Social Change*, Vol. 9, N. 2, novembre 2012, pag. 143.

Allegrini M., D'Onza G., *Waste management. Un'analisi delle aziende dell'area lucchese*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pag. 66.

Angelini A., *Il futuro di Gaia*, Armando editore, Roma, 2008, pag. 11.

Arnone L., Ferauge P., Geerts A., Pozniak L., *Corporate social responsibility: Internet as communication tool towards stakeholders*, in *Journal of Modern Accounting and Auditing*, July 2011, Vol. 7, No. 7, 697-708.

Associazione Veneto Responsabile, *Partnership, comunità e sviluppo locale*, FrancoAngeli, Milano, 2011, pag. 29.

Bagnoli L., *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, FrancoAngeli, Milano, 2010, pag. 31.

Bathelt H., Glu"ckler J., *Toward a relational economic geography*, in *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, Issue 2, 2003, pag.117.

Beda A., Bodo R., *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, 2006, IlSole24Ore.

Belz, F.M., *Marketing in the 21st century*, in *Journal of Business Strategy and Environment*, May/Jun2006, Vol. 15 Issue 3, p139-144.

Birth, G., Illia, L., Lurati, F., Zaparini, A., *Communicating CSR: Practices among Switzerland's top 300 companies*, in *Corporate Communications: An International Journal*, May2008, Vol. 13 Issue 2, p182-196.

Branco M., Rodrigues L. L., *Corporate social responsibility and resource-based perspectives*, in *Journal of Business Ethics*, Dec2006, Vol. 69 Issue 2, p111-132.

Branco, M. C., Rodrigues, L. L., *Communication of corporate social responsibility by Portuguese bank*, in *Corporate Communication: An International Journal*, 2006, Vol. 11 Issue 3, pagg. 232-248.

Caruso E., *Comunico, quindi esisto. L'importanza della comunicazione per la crescita dell'impresa*, Tecniche Nuove, Milano, 2005, pag. 80.

Castellani G., *Responsabilità sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Maggioli editore, 2011, pag. 149.

Cattaneo M. C., *Mosaico dell'innovazione sostenibile*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pag.67.

Cerrai S., Quarto T., Signoretta G., *Buone pratiche per il governo sostenibile del territorio*, Alinea, Firenze, 2006, pag. 20.

Chapple, W., & Moon, J., *Corporate social responsibility (CSR) in Asia: A seven-country study of CSR web site reporting*, in *Business and Society*, Dec2005, Vol. 44 Issue 4, pagg. 415-441.

Chaudhri, V., Wang, J., *Communicating corporate social responsibility on the internet: A case study of the top 100 information technology companies in India*, in *Management Communication Quarterly*, Nov2007, Vol. 21 Issue 2, pagg.232-247.

Clarkson M., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, in *Academy of Management Review*, Vol. 20, n. 1, 1995, pag. 406.

Corriere della Sera, sezione Ambiente, *Se una cosa te la puoi immaginare, la puoi creare*, 3 Dicembre 2012.

Cosci S., Felice F., Guarini G., Iannone R., Sist F., *La responsabilità sociale di impresa, sviluppo sostenibile ed economia sociale di mercato*, Apes, Roma, 2012, pag.9.

Crivellaro M., Vecchiato G., Scalco F., *Sostenibilità e rischio greenwashing*, libreriauniversitaria.it, Padova, 2012, pag.11, 31.

Daft R. L., *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano, 2001, pag. 55.

Dawkins, J., Lewis, S., *CSR in stakeholders' expectations and their implication for company strategy*, in *Journal of Business Ethics*, May2003, Vol. 44 Issue 2/3, pagg. 185-193.

De Bakker, F.G., P. Groenewegen, and F. Den Hond, *A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance*, in *Business & Society*, Sep2005, Vol. 44 Issue 3, p283-317.

De Paoli R. G., *Compatibilità e sostenibilità. Il fattore antropico nelle scelte ambientali*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pag. 29.

Di Marco C., *Democrazia autonomie locali e partecipazione fra diritto, società e nuovi scenari transnazionali*, Cedam, Padova, 2009.

Di Salvo D. L., *Il bilancio sociale: la teoria della rendicontazione della responsabilità sociale dell'impresa*, UniService, Trento, 2005, pag.35.

Donaldson T., Preston L., *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*, in *Academy of Management Review*, Jan1995, Vol. 20 Issue 1, pag.85.

Douglas, A., Doris, J., Johnson, B., *Corporate social reporting in Irish financial institutions*, in *The TQM Magazine*, 2004, Vol. 16 Issue 6, p387-395.

Eisenberger, Glantz, Gottesman, *Is sustainability the key to achieving long term growth?*, Harvard Business Review, 2009.

European Commission, 2010. Life Cycle Thinking and Assessment - Our Thinking - Life Cycle Thinking.

Fassin Y., *Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility*, in *Business Ethics*, Agosto 2012, Vol. 109 Issue 1, pag. 83.

Ferrara G., *Paesaggio e sviluppo sostenibile*, in Emanuela Morelli, *L'isola di Capraia. Progetto di un paesaggio insulare mediterraneo da conservare*, Alinea, Firenze, 2002, pag.11.

Ferauge P., *A conceptual framework of corporate social responsibility and innovation*, in *Global Journal of Business Research*, 2012, Vol. 6 Issue 5, pag. 87.

Francesconi A., *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, Cedam, Padova, 2007, pag. 74.

Franchino R., Violano A., *Recupero, riuso, riciclo per la formazione del cittadino*, Alinea editrice, Firenze, 2010, pag. 120.

Freeman R. E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984 pag.46.

Freeman R. E., A. Wicks, B. Parmar, *Stakeholder theory and “The corporate objective revisited”*, in *Organization Science*, 2004, May/Jun2004, Vol. 15 Issue 3, pag.364.

Freeman R. E., Reed D. L., *Stockholders and stakeholders: a new perspective on Corporate governance*, in *California management review*, Vol. 25 Issue 3, 1983.

Foglio A., *Il marketing ecologico. Crescere nel mercato tutelando l'ambiente*, FrancoAngeli, Milano, 2008, pag. 121.

Fox T., H. Ward, B. Howard, *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study*, World Bank, Geneva, 2002.

Fuller, D. A., *Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

Ganescu M. C., *Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses*, in *Theoretical & Applied Economics*, Novembre 2012, Vol. 19 Issue 11, pag. 93.

Ghemawat P., *Strategy and the business landscape*, Prentice Hall, New York: Upper Saddle River, 2010, pag. 65.

Grunig, J.E. and Hunt, T., *Managing Public Relations*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1984.

Hardisty J., *Return to sender*, in *Local Authority Waste & Recycling*; Aug2012, Vol. 20 Issue 8, pag.36.

Hargroves, K. and Smith, M., *The Natural Advantage of Nations: Business Opportunities, Innovation and Governance in the 21st Century*, Earthscan/James & James, 2005.

Hooghiemstra R., *Corporate communication and impression management. New perspectives why companies engage in corporate social reporting.*, in *Journal of Business Ethics*, Sep2000, Vol. 27 Issue 1/2, pagg. 55-68.

ISO, 2006. Environmental Management - Life Cycle Assessment - Principles and Framework (ISO 14040:2006).

Jack, *La raccolta differenziata che ti fa guadagnare*, 6 Novembre 2012.

Jackson T., *Motivating sustainable consumption: A review of evidence on consumer behaviour and behavioural change*. A report to the Sustainable Development Research Network, London: Policy Studies Institute, 2005.

Jahdi, K. S., & Acikdilli, G., *Marketing communications and corporate social responsibility: Marriage of convenience or shotgun wedding*, in *Journal of Business Ethics*, Aug2009, Vol. 88 Issue 1, pagg.103-113.

Keeler D., *Shaping up*, in *Global Finance*, Jul/Aug2003, Vol. 17 Issue 7, p18.

Kopczak, L. R. and Johnson, M. E., *The Supply-Chain Management Effect*, in *MIT Sloan Management review*, Spring2003, Vol. 44 Issue 3, p27-34.

Lafratta P., *Strumenti innovativi per lo sviluppo sostenibile*, FrancoAngeli, Milano, 2004, pag.55.

Larghero E., Zeppego G., *Dalla parte della vita. Itinerari di bioetica*, Effetà, Torino, 2008, pag. 559.

Lahdesmaki M., Suutari T., *Keeping at Arm's Length or Searching for Social Proximity? Corporate Social Responsibility as a Reciprocal Process Between Small Businesses and the Local Community*, in *Journal of Business Ethics*; 2012, Vol. 108 Issue 4, pag. 481.

Laville, E., *L'entreprise verte*, Pearson Edition, 2009.

Lazarevic D., Buclet N., Brandt N., *The application of life cycle thinking in the context of European waste policy*, in *Journal of Cleaner Production*; Jul2012, Vol. 29-30, pagg. 199-207.

Lyon T. P., Maxwell J.W., *Corporate social responsibility and the environment: A theoretical perspective*, in *Review of Environmental Economics and Policy*, 2008, 2(2), 240–260.

Lozada, H.R. *Ecological sustainability and marketing strategy: review and implications*, Working paper, 2003.

Maloni M., Brown M., *Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry*, in *Journal of Business Ethics*, settembre 2006, Vol. 68 Issue 1, pag. 35.

McWilliams, A., S.D. Siegel, and P.M. Wright. 2006. *Corporate Social Responsibility: Strategic implications*, in *Journal of Management Studies*, Jan2006, Vol. 43 Issue 1, p1-18.

Minoja M., *Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity*, in *Journal of Business Ethics*, agosto 2012, Vol. 109 Issue 1, pag. 68.

Mio C., *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pag.33, 41.

Mio C., *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, Egea, Milano, 2001, pag.185.

Mont O., Bleischwitz R., *Sustainable consumption and Resource Management in the light of Life cycle Thinking*, in *European Environment: The Journal of European Environmental Policy (Wiley)*, Jan2007, Vol. 17 Issue 1, pag.59.

Morsing, M., *Corporate social responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification*, in *Business Ethics: A European Review*, April 2006, Vol. 15 Issue 2, pagg. 171-182.

Morsing. M., Schultz M., *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*, in *Business Ethics: A European Review*; Oct2006, Vol. 15 Issue 4, pag. 326.

Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K., *Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports*, in *Accounting, Organizations and Society*, Apr98, Vol. 23 Issue 3, pagg. 265-282.

Nidumolu-Prahalad-Rangaswami , *Why Sustainability is now the Key Driver of Innovation*, in *Harvard Business Review*, Sep2009, Vol. 87 Issue 9, p56-64.

OECD. 1997. *Sustainable Consumption and Production. Clarifying the Concepts*, OECD proceedings. OECD: Paris.

OECD. 2002. *Towards Sustainable Household Consumption? Trends and Policies in OECD Countries*. OECD: Paris; 158.

Oinas P., *The Embedded Firm? Prelude for a Revived Geography of Enterprise*, Helsinki School of Economics and Business Administration, 1998, pag.39.

Pavan M., Payal S., *Green Marketing: Challenges and Opportunities for Business*, in *Journal of Marketing & Communication*; May2012, Vol. 8 Issue 1, pag.38.

Peppers D., Rogers M., Dorf B., *Marketing one to one. Manuale operativo del marketing di relazione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.

Planet Life Economy Foundation, *Il primo libro della Planomia. Realtà, sogni, ambizioni della sostenibilità*. FrancoAngeli, Milano, 2008.

Podnar K., *Communicating Corporate Social Responsibility*, in *Journal of Marketing Communications*; Apr2008, Vol. 14 Issue 2, pagg. 75-81.

Pollach, I., *Communicating corporate ethics on the world wide web*, in *Business and Society*, Jun2003, Vol. 42 Issue 2, pag.277.

Porter M., Van der Linde, C., *Green and competitive*, in *Harvard Business Review*, 1995, September–October, 149–163.

Rapisarda C., *Per uno sviluppo durevole e sostenibile*, Network Sviluppo Sostenibile,2005, pag. 5.

Ricotti P., *Sostenibilità e green economy. Quarto settore*. FrancoAngeli, Milano, 2010, pag.29.

Ramusini E. C., Onetti A., *Strategia d'impresa*, Gruppo24Ore, Milano, 2009, pag. 53.

Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle e Donna J. Wood (*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*).

Schlange E. L., *Stakeholder Identification in Sustainability Entrepreneurship*, in *Greener Management International*, Winter 2009, Issue 55, pag. 26.

Soler C., *Sustainability marketing. A global Perspective*, in *Journal of Consumer Policy*, Dec2010, Vol. 33 Issue 4, pagg. 425-426.

Starik M., *Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature*, in *Journal of Business Ethics*, Mar1995, Vol. 14 Issue 3, pag. 216.

Tan J., Zailani S., *Green Value Chain in the Context of Sustainability Development and Sustainable Competitive Advantage: A Conceptual Framework*, in *International Journal of Business Insights & Transformation*, ottobre 2009, Vol. 3 Issue 1, pag. 45.

Tenuta P., *Indici e modelli di sostenibilità*, FrancoAngeli, Milano, 2009, pag. 14, 66.

Thorn J., Kraus J., R. Parker D., *Life-cycle assessment as a sustainability management tool: Strengths, weaknesses, and other considerations*, in *Environmental Quality Management*, Wiley, Marzo 2011, Vol. 20, N. 3, Pag. 3.

Wanderley, L. S., Lucian, R., Farache, F., & De Sousa Filho, J. O., *CSR Information disclosure on the web: A context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector*, in *Journal of Business Ethics*, Oct2008, Vol. 82 Issue 2, pagg. 369-378.

Weaver, G.R., Trevino, L.K. and Cochran, P.L., *Integrated and decoupled corporate social performance: management commitments, external pressures, and corporate ethics practices*, in *Academy of Management Journal*, Oct99, Vol. 42 Issue 5, pagg. 539-552.

Welcomer, P. L., Cochran, G. R., Rands, G., Haggerty, M., *Constructing a web: Effects of power and social responsiveness on firm stakeholder relationships*, in *Business and Society*, Mar2003, Vol. 42 Issue 1, p43.

Wells K. V., Ponting C. A., Peattie K., *Behaviour and climate change: Consumer perceptions of responsibility*, in *Journal of Marketing Management*, luglio 2011, Vol. 27 Issue 7/8, pag.809.

Worldwatch Institute. 2004. *State of the World 2004*. Washington, DC; 273.

Van Riel, C.B.M., *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, London, 2005.

Volpato G., *Economia e gestione delle imprese*, Carocci editore, Roma, pag. 216.

Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956.

Sitografia

www.confindustria.pd.it

www.eurven.com

re-worked.blogspot.it

AIDA- Analisi Informatizzata Delle Aziende (aida.bvdep.com)

Business Source Complete (web.ebscohost.com)