



SCENARI

CSR. Dagli ultimi dati Gfk-Eurisko sui consumi all'indice della sostenibilità

A prova di scandalo

Consumatori evoluti ed esigenti fa rima con consumi sostenibili. Ecco perché adottare modelli di business sensibili agli interessi di tutti gli stakeholder

di Giovanni Medioli

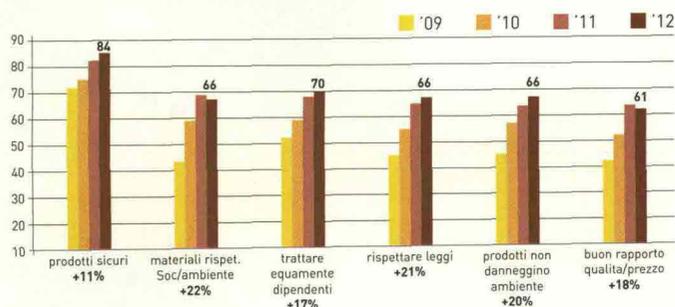
Se sullo scorso numero de "L'Impresa" (n. 3/2013) avessimo dovuto fare l'identikit dell'azienda di distribuzione sostenibile probabilmente il profilo sarebbe stato molto simile a quello dell'Ikea. La catena svedese di ipermercati del mobile e dell'arredamento ha al suo attivo una serie di primati impressionanti in campo ambientale, una politica di relazioni con il pubblico e con gli stakeholder studiata nelle *business school* di tutto il mondo, un'ampissima documentazione sulla sostenibilità ambientale e sociale delle materie prime impiegate (il che non è poco, considerando che è la terza azienda planetaria per consumo di legno) e delle lavorazioni oltre che dei punti vendita (basta dare un'occhiata alla voce Ikea su Wikipedia). È stato il primo gruppo di distribuzione a organizzare iniziative di mobilità sostenibile in Italia, alimenta una delle maggiori organizzazioni no profit mondiali per l'aiuto a donne e bambini (attraverso l'Ikea Foundation è fra i primi finanziatori privati di Unesco e *Save the Children*), può vantare mezzo milione di fan sulla sua pagina Facebook in italiano e oltre mezzo miliardo di visitatori

all'anno sui siti mondiali, è attentissima al rapporto qualità-prezzo di quello che vende e all'approccio ecocompatibile dei suoi prodotti. Eppure in un solo mese la sua reputazione sembra essersi compromessa in maniera talmente grave da mettere in dubbio la capacità del marchio di riprendersi la posizione costruita in 70 anni di attenzione quasi maniacale (anche se non sempre priva di controversie) verso gli stakeholder. Che cosa è successo?

La cronaca dello scandalo alimentare

Prima è stata trovata carne di cavallo (in etichetta risultava essere manzo) nelle polpette svedesi servite nei ristoranti e vendute (surgelate) nelle "Botteghe svedesi" all'interno dei grandi magazzini Ikea. Secondo la stampa non sussistevano "rischi per la salute umana", solo un'ipotesi di "frode in commercio", ma l'Ikea ha comunque ritirato il giorno dopo le polpette nei 14 paesi europei dove è presente. Poi è stata la volta delle torte al cioccolato. Il 5 marzo è stato reso noto un provvedimento di sequestro preso dalle autorità cinesi, che avevano riscontrato la presenza di "colibatteri fecali" in dolci inviati dalla Svezia a Shanghai e destinati ai ristoranti Ikea. L'azienda, pur sottolineando ancora che non era stato riscontrato "nessun rischio per la salute umana", ha annunciato che avrebbe ritirato dai suoi punti ristoro, in 23 paesi, tutti i dolci di quel tipo. L'11 marzo si apre un altro fronte dopo la scoperta di torte contaminate (720) anche nei ristoranti Ikea in Svizzera, come ammesso dalla stessa azienda in un comunicato. Lo scandalo degli alimenti, ben lontano dall'aver esaurito la sua carica dirompente, in realtà ha coinvolto pesantemente altri marchi di grandi multinazionali, fra cui Unilever, Nestlé, Kraft, Shiseido. Ma per Ikea la questione appare più spinosa proprio per la sua percezione di

La sostenibilità delle aziende: le aspettative crescenti dei consumatori



Fonte: Eurisko Sinottica, 2009-2012

SCENARI



azienda affidabile e credibile. Si riapre così, in maniera drammatica, il tema della differenza fra sostenibilità – la capacità di un'azienda di operare in maniera positiva nei confronti dei suoi interlocutori – e *greenwashing*, l'arte di far apparire bello, pulito e buono ciò che in realtà non lo è. Magari con complicate (e costose) azioni di certificazione che, se non collegate a un'effettiva sostenibilità dei processi interni e a una filosofia complessiva di sostenibilità, sono peggio che inutili, potenzialmente dannose, come ha spiegato nello scorso numero del "L'Impresa" Filippo Giordano, docente dello Sda Bocconi.

Cosa è sostenibile, cosa è etico

Ma allora, in un caso come quello di Ikea, cosa c'è da fare? La frittata reputazionale è irrimediabile perché l'azienda si era sbilanciata troppo, prendendosi impegni che poi non è riuscita a mantenere? Sarebbe stato meglio se fosse stata zitta? Non è di questo avviso **Bruno Bonsignore**, decano del marketing in Italia e Brasile, presidente e fondatore di Assoetica (www.assoetica.it), associazione *non profit* per la diffusione dell'etica nel mondo delle organizzazioni fondata nel 2002 che svolge a Milano e Roma corsi per manager e aziende con più di 60 docenti fra cui alcune figure di fama internazionale come Zygmunt Bauman (sociologo polacco fra i massimi esperti del consumerismo postmoderno), Archie B. Carrol (statunitense, uno dei padri dell'etica d'impresa), il sinologo François Jullien, l'economista Serge

Latouche. Secondo Bonsignore, che in passato ha preso più volte posizione contro *greenwashing* e bilanci di sostenibilità, Ikea e il suo impegno non sono da condannare senza appello: «Che ci tengano al pubblico e ai clienti è un fatto che non si può disconoscere. Non sono riusciti a tenere fede a tutti gli impegni presi, ma questo non significa che non dovessero prenderli. Posto che nessuno può permettersi di certificare l'etica di qualcun altro (la qualità sì, ma è un altro paio di maniche), capire dove finisce l'etica di impresa e comincia il *greenwashing* non è solo difficilissimo, ma è sempre discutibile. Perché non è mai possibile conciliare gli interessi di tutti, ci sono sempre possibili conflitti. Però quando un'azienda agisce secondo criteri di trasparenza e responsabilità si può dire che è sulla strada per diventare sostenibile. Invece, quando ci sono aree dove non c'è trasparenza, quando la risposta anche implicita di fronte a certi problemi è "questi non sono fatti miei", allora è certamente *greenwashing*. Solo chi si prende responsabilità e rischi può essere etico. Non serve un bilancio sociale o ambientale, lo strumento base è il bilancio di esercizio. La domanda cruciale è: come fai il profitto? Come lo distribuisce? Il principio dei nostri corsi per i manager è che l'azienda non può essere etica se persegue solo gli interessi degli azionisti. Questi non possono andare a scapito di quelli degli stakeholder, altrimenti il modello di business dell'azienda non è sostenibile, nel medio periodo è destinato a fallire».

Cresce la domanda di sostenibilità

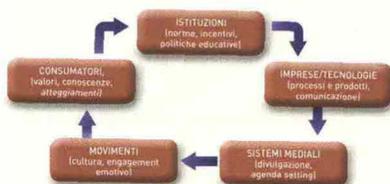
Semplice? No. Ma sempre più fondamentale. Come ha sintetizzato **Paolo Salafia**, capo dipartimento ricerche di mercato di GfK Eurisko nella recente ricerca "Oltre la crisi: consumatori più consapevoli, prodotti più sostenibili" (v. articolo in queste pagine), malgrado la crisi e il calo di consumi «la domanda di sostenibilità continua a crescere e si radica in

Sostenibile, trending topic

I dati di GfK Eurisko

Sono ancora in molti a guardare storto chi parla di sostenibilità di prodotti e produzioni in un momento storico in cui produzioni e consumi sembrano a rischio di estinzione. Come se fosse un'ubbia, piantare grane sul colore del salvagente mentre la nave affonda. Ma che la sostenibilità non sia solo l'ultima fisima di un marketing che cerca di sopravvivere a se stesso e ai fasti del passato lo dicono i numeri, non le opinioni. Secondo la ricerca "Oltre la crisi, le sfide della sostenibilità" presentata da GfK Eurisko il 27 febbraio scorso, i consumatori già decisamente coinvolti a livello culturale nella sostenibilità in Italia sono almeno 14 milioni e tendono a crescere. Quelli che esprime invece disinteresse o resistenza al concetto, 15 milioni, e tendono a contrarsi. Anche perché su alcuni temi singoli la partecipazione è già ben più elevata: a fine 2012 erano in 26 milioni a preferire prodotti con meno imballaggio, 21 milioni a cercare prodotti a chilometro zero, 17 milioni a rifiutare cosmetici testati su animali, 12 milioni a consumare prodotti bio, 9 milioni a usare tutti i giorni la bicicletta. I concetti sostenibili più ricercati dai consumatori, le nuove parole d'ordine sono efficienza (fare lo stesso con meno), citata da più del 50% degli interpellati, naturalità, salubrità, prossimità (chilometro zero) nella mente del 40%, trasparenza (35%) essenziale per prodotti come i servizi finanziari, tracciabilità e responsabilità (più del 30%). Degli elementi di sfida per le aziende che la sostenibilità comporta abbiamo già parlato nell'articolo principale di queste pagine. Ma chi è che deve essere sostenibile, che deve promuovere la sostenibilità? Le istituzioni in primo luogo: per l'86% il governo, per l'82% le amministrazioni locali. "Solo" per il 76% la responsabilità coinvolge le imprese e per il 73% i cittadini. Certo, un'opinione autoindulgente. Ma chi si affanna a tenere alto il livello della diatriba politica e del litigio invece di cercare un consenso politico sostenibile farebbe meglio a prendere buona nota. [G.Med.]

La "costruzione sociale" della sostenibilità



Fonte: GfK Eurisko, 2013

SCENARI



discorsi, contesti, comportamenti sempre più diffusi... La sostenibilità deve riformularsi e trovare spazi di crescita come sintesi e mediazione di attese complesse: non solo di tipo etico, ma anche estetiche, edonistiche, pragmatiche, relazionali.». Detto in termini più crudi, dal calo generale dei consumi si salvano solo i prodotti sostenibili che, al contrario, registrano una domanda in crescita. La sostenibilità però non può essere più intesa solo come eticità del prodotto: per vendere, questo deve essere comunque bello, pratico, economico, apprezzato da tutti ma anche etico, sano, ecocompatibile e socialmente positivo. Come? Salafia delinea per marche e aziende una strada fatta di cinque sfide: consapevolezza (raccontare), engagement (emozionare), azione (facilitare), partecipazione (condividere), creatività (inventare). Da qui una sostenibilità possibile (ma non a prova di incidenti).

Un problema di governance

Tutto qui? Ancora una volta no. Perché la tensione verso la sostenibilità ha anche altre dimensioni, ancora più ampie, che riguardano non solo le imprese nel loro rapporto con clienti e consumatori ma anche i sistemi dove si muovono, come sostiene **Piercarlo Ceccarelli**, economista d'azienda, presidente della Ceccarelli che è corrispondente per l'Italia di Pims, il "braccio" di consulenza della Harvard Business School. Ceccarelli, che sta anche scrivendo un libro sull'argomento, spiega da tempo che la sostenibilità è l'unica arma in mano all'Europa, ai suoi governi, alle sue aziende e alle sue popolazioni per uscire dalla crisi e tornare a crescere. «Le possibilità di ripresa dell'Eurozona - spiega - richiedono cambiamenti di *governance* profondi.

Il nemico sembra essere la globalizzazione, ma questa è difficilissima da frenare, anche perché il nostro comportamento quotidiano come consumatori spinge ineluttabilmente in suo favore. Nelle nostre scelte quotidiane esercitiamo una pressione in direzione della massima resa delle nostre risorse, alimentando giorno dopo giorno, con il nostro egoismo individuale, il progresso collettivo. Dunque, se i prodotti che vengono da Cina, India e altri paesi extraeuropei costano meno e sono di qualità accettabile, è inevitabile che vengano preferiti a quelli locali più costosi e di qualità comparabile». E continua: «Tutti, a cominciare da imprenditori e top manager, dovrebbero rendersi conto dell'ineluttabilità della globalizzazione e accettare che quella parte di business che costa meno fare altrove venga lasciata ai paesi dove è più conveniente farla. Il nostro sforzo, in Europa, dovrebbe essere quello di abbandonare la difesa protezionistica di produzioni obsolete e concentrare tutti gli sforzi sulle produzioni che possono ancora dare valore aggiunto. Produzioni che ci sono e che in Europa ha ancora molto senso inventare e fare (e proteggere da chi cerca di impossessarsene imitandole o acquistando idee e modelli), perché è qui che ci sono i consumatori più evoluti ed esigenti: molto probabilmente è qui che verranno definiti nei prossimi anni gli standard di consumo più elevati. E che cos'è questo se non un concetto più ampio e avanzato di sostenibilità?». Ma come arrivarci? Secondo Ceccarelli: «Tutto questo non è un processo "naturale", che avverrà per forza o che possa sbocciare da solo. Siamo di fronte a un enorme salto culturale che deve coinvolgere tutti, parti sociali, opinione pubblica, forze politiche». ■

Bes, indice ufficiale di sostenibilità

Si chiama Bes, acronimo di benessere equo e sostenibile (www.misuredelbenessere.it) il nuovo indice (o meglio il progetto di indice) messo a punto dal Cnel e dall'Istat per misurare il grado di sviluppo di un'economia «nel dibattito internazionale sul cosiddetto superamento del Pil, stimolato dalla convinzione che i parametri sui quali valutare il progresso di una società non debbano essere solo di carattere economico, ma anche sociale e ambientale, corredati da misure di disuguaglianza e sostenibilità». Secondo **Antonio Calabrò** che lo ha presentato sul sito della Fondazione Pirelli (www.fondazionepirelli.org) «è composto da dodici indicatori, che misurano salute, istruzione, lavoro, paesaggio e patrimonio culturale, sicurezza, buona politica. L'idea di fondo è che bisogna uscire dall'ossessione della crescita economica a ogni costo, indicata dal Pil. Sarà proprio l'Italia (con il presidente dell'Istat, Enrico Giovannini) a presiedere il gruppo di lavoro statistico dell'Onu per la definizione, entro il 2015, dei nuovi indicatori di sviluppo sostenibile... in Italia ci sono già eccellenti esempi di sintesi di nuova cultura d'impresa della produzione e del prodotto, in molte delle industrie medie e medio-grandi che hanno già assorbito la lezione della "green economy" e ne hanno fatto strumento di competitività...». Il lancio del Bes segue di qualche settimana quello di un altro indicatore, il Piq, il prodotto interno di qualità, lanciato da **Symbola** (società di consulenza di Ermete Realacci) e Unioncamere sempre con l'intento di fornire un indicatore economico più sofisticato del Pil, capace di "mettere in conto" anche la qualità della ricchezza e non solo la sua quantità.