



Verso il 2020

Con Astarea alla scoperta
di un nuovo anno.

Tanti cari auguri
di Buon Natale 2019
e
Buon Anno 2020

.....

Nelle società antiche le attività umane non innescavano ancora il processo di degrado ambientale come oggi: tuttavia non mancano esempi precoci di sensibilità nei confronti delle risorse della terra. Tra questi spicca il comportamento del popolo fenicio.

Essi abitavano il territorio in cui oggi si estende il Libano, una stretta lingua di terra fra l'Asia e l'Africa dove non era possibile dedicarsi all'agricoltura per mancanza di spazio. In compenso, l'entroterra montagnoso ricco di foreste di cedri consentiva di costruire le loro flotte di navi.

Nonostante l'utilizzo intensivo, riuscirono a preservare le loro foreste, diversamente da popoli in altri territori, come ad esempio nell'Attica ateniese che subì un disboscamento indiscriminato. Se ne duole, uno per tutti, lo stesso Platone in un ampio passo (Crizia, 110d ss.): «l'Attica, un tempo ricca di imponenti montagne coperte di foreste, di acque e di pascoli abbondanti, è ora divenuta per lo più brulla e arida, quasi del tutto priva di alberi d'alto fusto, e questo a causa principalmente dalla cattiva condotta dell'uomo».

Una migliore cura sembra essere stata invece profusa dai fenici al fine di garantire la rigenerazione delle foreste. Molti gli indizi, come ad esempio le norme di tutela che proteggevano alcune importanti aree sacre, simili a vere e proprie riserve naturali soggette a vincoli ambientali. Si riteneva che in questi spazi sacri l'interferenza dell'uomo con l'ambiente provocasse la reazione irata degli dei. Ma non si trattava solo di regole religiose: infatti in vari contratti di fitto di terre, sia private che pubbliche, si trova il divieto di tagliare gli alberi allo scopo di tutelare il terreno dato in concessione.

In copertina, nave fenicia da trasporto, pittura rupestre da Laja Alta (Imera della Frontera, provincia di Cadice)

.....

**Good for us,
good for the planet.
Orientarsi tra i segni**

Laura Cantoni
Giorgio Villa

Introduzione

Good... consapevolezza

Good... pratiche

Good... comunicazione

L'Augurale di quest'anno affronta un tema epocale, e cioè il **cambiamento del ruolo dell'Impresa** da soggetto puramente economico a soggetto che, mantenendo l'obiettivo del profitto, dovrà integrare nella sua mission anche la salvaguardia delle risorse ambientali e dello sviluppo sociale.

Il percorso dell'affaccio al sociale delle Imprese ha origini molto lontane nei paesi occidentali (in Germania si parla di Bilancio Sociale addirittura alla fine degli anni '30, e d'altra parte il sistema previdenziale in quel paese fu introdotto ai tempi di Bismark), ma anche se pensiamo a molte grandi Imprese italiane fin dal loro nascere, negli anni 50-60, queste hanno accompagnato la crescita economica ad una particolare attenzione rispetto al benessere dei dipendenti e del territorio, con attività di welfare ante-litteram che riprendevano le visioni di fabbrica-comunità sorte già all'inizio della rivoluzione industriale: si pensi solo al villaggio operaio Crespi, costruito da Cristoforo Benigno Crespi per le maestranze del settore tessile cotoniero già nel 1875.

Anche molte piccole e medie imprese, particolarmente integrate nella realtà di riferimento, **hanno sempre assunto nel loro DNA investimenti utili alla comunità** sul piano delle attività sportive o culturali: ad esempio la IGNIS di Borghi nello sport (con la pallacanestro soprattutto, ma anche il ciclismo, il pugilato, il canottaggio), o la Strega degli Alberti, nella cultura, con l'omonimo premio letterario.

In tutti i casi, si trattava di iniziative molto legate alla sensibilità dell'imprenditore, poco integrate in una vision e in una mission, guidate soprattutto da motivazioni di carattere benefico e mecenatesco, eventualmente con l'obiet-

tivo di fluidificare le relazioni con le Istituzioni o la comunità locale. Da una ventina d'anni, più o meno, e con differenze sostanziali nei diversi Paesi, **la relazione tra l'Impresa e il resto del mondo sta cambiando drasticamente**: si sviluppa cioè un concetto più sistemico di responsabilità sociale dell'Impresa, che poi si è declinato in quello più strutturale di Impresa sostenibile – tema diventato mainstream nei dibattiti, ma anche investito nelle pratiche da 5/6 anni.

Noi ricercatori di Astartea, prima della sua fondazione e quindi operando in altri istituti, **abbiamo iniziato ad occuparci di questa evoluzione dal 1998 insieme con Sodalitas**, associazione Assolombarda nata nel 1995 per promuovere i temi del sociale rispetto all'Impresa e non solo, con cui abbiamo avviato i primi studi, pionieristici per quel tempo, sui temi dell'integrazione dei problemi sociali e ambientali tra le attività dell'Impresa, nonché dell'atteggiamento di consumatori e cittadini al riguardo.

Come Astartea, poi, non abbiamo mai abbandonato questo filone di ricerche, considerandolo fin dall'inizio una *no way return* per le attività di tutti gli attori economici ed istituzionali. Inoltre, la **partecipazione attiva** per molti anni, come speaker o moderatori, **al Salone della CSR e dell'innovazione sociale** (giunto nel 2019 alla settima edizione in crescendo, con 216 organizzazioni e 6000 persone partecipanti), è stata per noi occasione rilevante di dibattito, incremento delle conoscenze e affinamento delle capacità previsionali.

Il racconto di questo percorso sarà quindi svolto attraverso le nostre esperienze, ci auguriamo interessanti per comprendere meglio l'evoluzione di quello che sta diventando un nuovo paradigma del fare Impresa.

Responsabilità emergente

Nonostante la presenza di episodi e soggetti antesignani, **gli anni novanta-inizio 2000 sono i portatori effettivi di una nuova sensibilità delle Imprese.** Ovviamente generalizziamo, perché in realtà sono state le grandi imprese, anche multinazionali, in *pole position* su questi sviluppi.

Questa tensione nasce in uno **shifting culturale radicato in eventi e dinamiche alquanto impattanti:** le criticità sul piano alimentare (ad esempio l'episodio della "mucca pazza"), le catastrofi nel mondo del lavoro, l'emergere di dubbi sulla tenuta ambientale del pianeta, il crollo del mito delle sorti progressive della Rete (per come si configurava allora) con la Bolla Internet, l'evento Torri Gemelle di New York che ha inciso profondamente sulla sensibilità della popolazione occidentale rispetto a molti ambiti della vita privata e pubblica.

In concomitanza, generato ed intrecciato a questi fenomeni, **si palesa un nuovo atteggiamento dei cittadini nei confronti del consumo** – il consumo critico – con una maggiore attenzione rispetto a sicurezza, salute e qualità dei prodotti, con una rinnovata focalizzazione sulla natura, prima in forma simbolica, ma progressivamente in modalità più pratiche nell'orientamento green agli acquisti; al tempo stesso si sviluppa una maggiore attenzione ai fattori intangibili sia nella propria vita quotidiana (attenzione all'essenziale), sia nei confronti delle Imprese, che si vogliono più etiche e trasparenti.

In questo contesto le Imprese vivono una forte crisi di legittimazione, mentre le Istituzioni Governative, in particolare quelle europee, proprio in quegli anni incominciano a produrre regolamenti, suggerimenti, elaborazioni strategiche per la promozione della Responsabilità Sociale

dell'Impresa – riguardo le Audit Ambientali, la comunicazione delle condizioni dell'occupazione e del lavoro, fino all'inserimento della Corporate Social Responsibility, nel 2000 a Lisbona, fra gli obiettivi strategici della Unione Europea.

Anche sulla sollecitazione dei cittadini (soprattutto nei Paesi Scandinavi) **le Imprese iniziano** a concentrarsi maggiormente sui rischi sociali e ambientali del loro operare, nonché **a profilarsi come soggetti di cittadinanza e non solo come attori economici.**

In quegli anni vengono infatti attivate molte iniziative orientate al sociale e all'ambiente, anche se sovente con scarsa consapevolezza dei loro specifici contenuti, modalità attuative, finalità. **Gli studi che avevamo svolto** al tempo **ambivano anche a chiarire il mondo variegato delle attività nel sociale**, sia per affinare gli approcci di ricerca sul tema, sia per comprendere meglio le dinamiche delle Imprese.

In questo contesto era stata fra l'altro definita una tassonomia, che può essere utile anche oggi, sulla base di due dimensioni: il legame delle iniziative verso il sociale con le attività *core* dell'Impresa, ed il tipo di ritorno.

Ad esempio, si era distinto tra: le iniziative, come **donazioni e charity**, non strettamente collegate agli obiettivi commerciali delle Imprese, e che non implicano aspettative di ritorno; gli **investimenti nel sociale**, più mirati a ritorni sul lungo periodo in chiave di competitività e di reputazione; piuttosto che il **Cause Related Marketing** – il contributo ad una Causa Sociale espressamente argomentata nella attività di marketing e di comunicazione dell'Impresa –, con l'aspettativa di un ritorno diretto, anche in termini di vendite.

Imprese e consumatori a confronto

L’accumularsi delle competenze su questi temi ci aveva aiutato a rendere più precise le analisi su quanto stesse succedendo in Italia, dal punto di vista dei comportamenti delle Imprese e delle risposte dei cittadini.

Già da uno studio condotto nel 1998 – il primo in Italia riguardo queste tematiche – era emerso un quasi generalizzato consenso da parte dei cittadini nei confronti delle attività sociali delle Imprese, ivi compreso il Cause Related Marketing nelle sue diverse forme (il *licencing*, le *sales promotion*, il *direct-marketing*, le carte *co-branded*), che prevedevano però tutte il collegamento con una Causa Sociale, ad esempio il WWF, Save The Children, Amnesty International piuttosto che mille altre, al fine di donare loro fondi coinvolgendo i consumatori, piuttosto che contribuendo in proprio alla Causa, certificandosi con l’assunzione del suo logo nella comunicazione dell’Impresa.

I cittadini italiani si esprimevano con netto favore nei confronti di queste iniziative (più di 3/4) mentre più di 2/3 ne valorizzavano gli aspetti positivi sia per le Imprese sia per la collettività dei consumatori. Quasi altrettanti si dichiaravano orientati all’acquisto del prodotto/servizio di un’Impresa associata a una Causa Sociale – anche se nelle ricerche di allora, piuttosto sondaggi di opinione, venivano raccolti orientamenti di carattere generale piuttosto che effettivi comportamenti.

Di fatto, si manifestava la consapevolezza di un **forte gap tra l’impegno nel sociale desiderato per le Imprese e l’effettivo ruolo percepito**: solo il 15% degli italiani ritenevano che le Imprese si occupassero sufficientemente dei problemi sociali. Si esprimeva già, in questo

modo, un'esigenza di welfare che le Istituzioni pubbliche non riuscivano a soddisfare.

I temi allora più desiderabili come oggetto dell'impegno sociale delle Imprese erano **in primo luogo la condizione giovanile**, dal lato sia della formazione sia dell'occupazione, seguita da salute, ricerca medica e prevenzione, e infine l'emarginazione sociale, gli anziani, l'ecologia, con una netta sotto-determinazione dei beni culturali e degli spettacoli.

La componente ambientale quindi era ancora sottotraccia, a fronte di esigenze che sembravano toccare maggiormente la vita quotidiana delle persone.

Dal canto loro, le Imprese attivavano la loro esposizione al sociale soprattutto attraverso il Cause Related Marketing e secondariamente nelle Sponsorizzazioni culturali ed ambientali, in Donazioni, in Investimenti nella comunità.

Coerentemente con questa gerarchia, gli obiettivi che si intendevano perseguire attraverso **le attività sociali erano principalmente il miglioramento dell'immagine dell'Impresa**, a distanza il rafforzamento delle relazioni con la comunità di riferimento, la crescita della notorietà, la preparazione di un ambiente favorevole al business sul piano socio-economico ed ambientale, l'aumento della lealtà dei consumatori, il posizionamento del brand in modo distintivo.

Come si vede, tutte queste finalità implicavano una concezione delle attività sociali principalmente come esternalità, cioè da svolgere con **interventi rivolti al di fuori dell'Impresa, che non ne intaccavano, o poco, la gestione corrente**, e strettamente connessi ai consueti obiettivi di marketing-comunicazione, se pure sostenuti da una maggiore consapevolezza del suo ruolo sociale.

Sostenibilità: evoluzione

Il tema della **Sostenibilità si sviluppa in parallelo, ma su basi teoriche diverse** rispetto a quelle delle Responsabilità Sociale d' Impresa. Con il concetto di Entropia trasferito da G. Roegen, nell'analisi economica nasce la critica, a partire dagli anni 70, al modello economico tradizionale ritenuto co-responsabile del progressivo esaurimento delle risorse della Terra – soprattutto sulla base dello studio “I limiti dello Sviluppo” realizzato dal MIT di Boston per il Club di Roma.

Secondo passaggio chiave: il Rapporto Brundtland del 1987 promosso dall'ONU, in cui veniva espressa la prima definizione di sviluppo Sostenibile quale “sviluppo che garantisce i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri”. Siamo quindi abbastanza lontani dal concetto di Responsabilità Sociale, in quanto qui viene messo in gioco un intero modello di sviluppo.

A partire dall'inizio degli anni '90 **le Organizzazioni internazionali prestano sempre maggiore attenzione al tema** con iniziative come il Summit sulla Terra a Rio de Janeiro nel 1992, l'avvio nel 1995 delle Climate Change Conference, definite COP col protocollo di Kyoto del '97, e più tardi, l'accordo di Parigi nel 2015.

La rilevanza di queste iniziative? Riconoscere il **ruolo delle attività umane**, in particolare quelle dei Paesi occidentali, come fattore incrementante le emissioni di gas ad effetto serra e il riscaldamento della superficie terrestre.

Solo con l'Agenda ONU 2030 **alla fine del 2015**, quasi in contemporanea con le conclusioni della COP 21 di Parigi e con l'enciclica “Laudato sii”, la **discussione sulla Sostenibilità integrerà alle tematiche ambientali quelle**

sociali e civili, nella consapevolezza dell'impatto di un modello di economia e di stili di vita sull'equità sociale, i diritti civili, l'accesso alla educazione, la salute etc.: si esplicita così l'interrelazione sistemica tra ambiente e società.

Le strategie d'Impresa, nonostante gli osservatori internazionali come il World Watch Institute collegato alle grandi corporation mondiali, **erano quasi per nulla impattate da queste discussioni e deliberazioni**. Occorre arrivare agli anni 2000 (a parte eccezioni), perché l'elaborazione della Sostenibilità investisse direttamente i soggetti economici sulla base di due principi: la consapevolezza dell'impatto dell'Impresa non solo sull'ambiente, ma anche sullo sviluppo sociale e culturale, e la necessità di rivedere paradigmi gestionali e processi.

Rimase ancora di più sottotraccia il concetto – se ne parla infatti da poco, e stenta ad essere compreso anche oggi – **di Sostenibilità come creatore di valore durevole e competitivo per l'Impresa**. Solo negli ultimi anni infatti, alla Sostenibilità considerata un costo si sostituisce l'idea di investimento: attraverso processi sostenibili, infatti, l'Impresa può risparmiare risorse, ottenere tendenzialmente un maggiore *goodwill* da parte degli stakeholder, diventare più interessante per il sistema finanziario, permettere un riposizionamento sincretico tra compatibilità economica e sviluppo sociale e civile.

Come istituto di ricerca abbiamo compreso questa logica fondamentale grazie all'**incontro con l'associazione non-profit Plef (Planet Life Economy Foundation)**, che fin dal 2003 aveva costruito modelli teorici e strumenti di analisi sulla base di questi assunti, e con cui collaboriamo per un approccio operativo e non ideologico alle nostre ricerche su questi temi.

Viraggio di paradigma

Da analisti delle tendenze abbiamo visto **l'iniziale materializzarsi di questi principi nelle Imprese** in Italia verso la fine del primo decennio del 2000.

Nel Mapping Andare a Tempo® del 2012, con il concetto di Eco-corporate segnalavamo con certezza l'avvio di un cambiamento strutturale nella gestione dell'Impresa, di grandi Imprese soprattutto, e soprattutto internazionali.

Stava avanzando una visione tendenzialmente differente rispetto alle logiche di Responsabilità Sociale soprattutto se intesa come esternalità, costo, o comunque investimento di marketing o comunicazione.

Le nostre ricerche di questi ultimi anni sulle Imprese operanti in Italia – soprattutto quelle grandi ma non solo – ci restituiscono **un significativo impegno nel creare modelli di business e processi gestionali, produttivi e organizzativi alternativi**, tanto che in alcuni (se pure non molti) casi vengono anche utilizzati come benchmark delle strategie di Sostenibilità i 17 obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

Le innovazioni riguardano un ampio spettro di attività: ad esempio la riduzione delle emissioni, la diminuzione del consumo di risorse nel ciclo produttivo e nella logistica, l'utilizzo di materiali riciclabili, biodegradabili, compostabili e riciclati, il recupero degli scarti e dei sottoprodotti, gli interventi sul packaging, l'utilizzo di fornitori certificati e responsabili, una progettazione delle filiere favorevole allo sviluppo dell'economia locale, la promozione della legalità nella specifica *industry*, l'incoraggiamento di stili di vita salutari e il miglioramento dell'alimentazione e della salute collettiva.

Anche le grandi Imprese della Distribuzione stanno lavorando sui processi di Sostenibilità (se pure non esenti da contraddizioni causa la priorità spesso affidata agli “*economics*”): riguardo la selezione dei fornitori, la relazione con la comunità di riferimento – le Amministrazioni Pubbliche, le Istituzioni scolastiche, sportive e culturali –, il consumo di energia, un minore o diverso impiego della plastica, l’ottimizzazione della logistica. In questo ambito, tuttavia, permane un punto interrogativo riguardo le condizioni offerte ai prodotti “Sostenibili” delle Imprese industriali: se da una parte appare ampia la disponibilità a progetti comuni, tuttavia la variabile prezzo sembra guidare ancora sensibilmente le scelte rispetto allo scaffale.

Le Imprese d’altro canto tendono sempre più a coprire spazi istituzionali: le 10 maggiori associazioni imprenditoriali italiane hanno recentemente presentato al Governo un documento congiunto con proposte concrete sugli interventi necessari a creare un contesto idoneo a uno sviluppo Sostenibile.

Anche in USA – patria del liberismo – l’evento del recente *Round Table*, in cui si sono raccolte quasi 200 major industriali, **afferma che l’Impresa non lavora solo per soddisfare i propri azionisti** ma tutti i portatori d’interesse sancendo, anche se con ritardo, un potenziale cambiamento di paradigma. Fondamentale in queste prospettive, **si afferma una finanza sostenibile** che sta trasferendo risorse (nella misura stimata di 38 mila miliardi di dollari all’anno) in Imprese capaci di promuovere investimenti responsabili, definiti secondo le regole ESG che il sistema borsistico si è dato in attesa di un’ufficiale tassonomia, in corso di sviluppo in Europa, estendibile internazionalmente.

Acquisti ed altro

A fronte di questi sviluppi da anni nel mercato si indaga l'atteggiamento dei consumatori rispetto alla Sostenibilità e ai prodotti sostenibili.

La maggior parte dei dati (non solo in Italia) riportano ampie quote di cittadini che si dichiarano coinvolti su questi temi, così come a fine degli anni '90 sulle tematiche della Responsabilità Sociale.

Una questione però oggi chiave riguarda i comportamenti di acquisto – dato che le pratiche di Sostenibilità impattano sull'interno dell'Impresa, implicando investimenti che si vorrebbero riconosciuti dagli stakeholder. Invece queste risposte non sono così scontate, come anche ci raccontano molte Imprese impegnate su questo fronte, nonché dati internazionali.

Le nostre ricerche dal 2014 indicano che **il percorso verso comportamenti sostenibili è tracciato, ma riguarda alcune fasce della popolazione, non certo la maggioranza**. Questo emerge con chiarezza attraverso un approccio che misura le intenzioni di acquisto in modo realistico, verificando la rilevanza per i consumatori delle diverse attività sostenibili delle Imprese e le condizioni di acquisto. Lo studio multi-client più recente (2019) ci fornisce un quadro articolato dei comportamenti di consumo, attraverso **5 tipologie di consumatori**.

I Coinvolti a 360° (24%): sono fortemente orientati al sociale e ai prodotti/servizi Green anche nelle loro forme più evolute (mobilità, investimenti), e acquirenti potenziali di prodotti sostenibili anche ad un costo superiore rispetto agli altri. Sono distribuiti abbastanza equamente nelle diverse fasce di età, ma diminuiscono all'aumentare dell'età: le fasce più giovani sono quindi un po' (ma poco)

più sensibili. Altro dato rilevante: i cittadini con redditi più alti sono tendenzialmente più “sostenibili” degli altri.

Gli Attenti, tra non spreco e risparmio (21%): esprimono una forte attenzione al controllo delle risorse, soprattutto in un’ottica di *saving*. Acquisterebbero prodotti o servizi sostenibili solo se a parità di prezzo. Aumentano sistematicamente all’aumentare dell’età e anche del reddito – con l’eccezione della popolazione più benestante.

Gli Individualisti possibilisti (22%): vivono la Sostenibilità in modo personalistico, senza una particolare visione sociale. Acquistano saltuariamente prodotti sostenibili, e comunque lo farebbero solo se a parità di prezzo o poco di più. Sono più rappresentati tra le fasce di popolazione adulte-anziane e con reddito medio-basso.

I Distratti auto-riferiti (11%): dichiarano comportamenti sostenibili molto sporadici, con una concezione della Sostenibilità solo legata all’ambiente. Sembrano poco attenti a quello che acquistano e consumano, e più rappresentati nelle fasce centrali di età (35-54 anni).

I Refrattari (23%): assumono una visione estremamente parziale della Sostenibilità, vivendola in un’ottica di beneficenza. In nome della Sostenibilità non lascerebbero le proprie marche abituali, se non per prezzi inferiori. Sono più rappresentati tra i giovani (che non sembrano quindi *in toto* sensibili), e meno dopo i 45 anni.

Che cosa ci dice sostanzialmente questa ricerca? Che la popolazione effettivamente molto sensibile ai temi della Sostenibilità è pari a circa 1/4, degli italiani, 1/5 lo è abbastanza, 1/3 circa abbastanza tiepida o addirittura indifferente, e circa 1/4 proprio non ne vuole sapere.

Comunicazione - chiave

Il degrado ambientale e il riscaldamento globale stanno aumentando, penalizzando già da ora i soggetti fragili, si rafforzano le preoccupazioni per la situazione economica, le diseguaglianze persistono, molto elevate.

L'ultimo rapporto ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, con cui collaboriamo attivamente) ci indica che l'impegno dei Paesi e delle grandi Imprese non è al momento sufficiente.

In Italia dal 2016 al 2017 l'evoluzione degli Obiettivi posti dall'Agenda ONU 20130 ha visto un miglioramento su 9 obiettivi, un peggioramento su 6, la stabilità su 1.

Chiaramente occorrono iniziative congiunte tra i diversi soggetti (Istituzioni e organizzazioni pubbliche e private, Amministrazioni Pubbliche, Imprese, Associazioni di categoria) per **implementare azioni utili e incrementare consapevolezza operativa**.

Dal nostro punto di vista di ricercatori ci occupiamo più specificatamente dei comportamenti delle Imprese e delle loro relazioni con i consumatori.

Quello che è stato chiamato *The elusive consumer* è un dato di fatto, e non solo in Italia. **A fronte di un generico consenso nei confronti dei temi della Sostenibilità i comportamenti sono molto meno proattivi**: perché il costo/risparmio guida le decisioni di acquisto (peraltro in una situazione di crisi economica strisciante); perché non si collegano gli acquisti sostenibili con benefici immediati; soprattutto perché circola poca informazione, come dimostra chiaramente l'ultima ricerca di cui si è parlato prima.

Dall'altra parte, si è visto che la conversione dalla *grey*

alla *green* – e tendenzialmente alla *blue – economy*, con l'implicito impegno sociale, stanno diventando una priorità per molte Imprese, mosse da ragioni di competitività e sopravvivenza.

Ciò detto, però, osservando la comunicazione d'Impresa notiamo notevoli carenze, non solo a livello quantitativo (gli investimenti dedicati al tema della Sostenibilità nell'Impresa) ma anche nei messaggi, che appaiono infatti per lo più standardizzati, scarsamente consapevoli delle specifiche logiche e dinamiche degli acquisti in relazione ai prodotti e servizi sostenibili, poco mirati.

Una evidenza significativa: la “notorietà sostenibile” di grandi Imprese (cioè delle Imprese che dai consumatori sono considerate coinvolte su queste istanze, e in effetti impegnate), è infinitamente inferiore alla loro notorietà *tout court*.

Oltre a cambiare i paradigmi gestionali, diventa necessario cambiare quelli comunicazionali. Occorre comprendere meglio i bisogni e i desideri dei target, così come le barriere e le resistenze, e agganciarsi a dinamiche, ampiamente studiate peraltro, capaci di incidere sui comportamenti – come l'influenza sociale, la rilevanza dei comportamenti virtuosi per il self delle persone sia a livello pratico che simbolico, la visibilità dei benefici, piuttosto che la rilevanza negativa delle scelte non virtuose, giusto per fare qualche esempio.

In pratica: **rendere la Sostenibilità desiderabile**, e non solo dovere sociale, rappresenta a nostro parere l'unica strada per rendere il Business sostenibile anche un Business di successo. Good for us, good for the planet.



A S T Ā R E A
SOLUTIONS FOR MANAGEMENT

Astarea srl
via Pietro Custodi 8
20136 Milano
t. +39 02 89423927
f. +39 02 83390294
www.astarea.it
infoastarea@astarea.it