

Marco Fedeli

Green Banking

Il marketing bancario al di là del mercato

Prefazione di Luigi Paganetto

Contributi

Maurizio Belpietro, Salvatore Carrubba, Carlo Corazza,
Bernard Cova, Roberto de Cardona, Pasquale de Vita,
Angelo Gentili, Roberto Mazzotti, Till Neuburg,
Umberto Paolucci, Angelo Perrino, Franco Salvatori,
Carlo Sarasso, Francesco Timpano



FrancoAngeli



MANAGEMENT

ECONOMIA

Marco Fedeli

Green Banking
Il marketing bancario
al di là del mercato

Prefazione di Luigi Paganetto

Contributi

Maurizio Belpietro, Salvatore Carrubba, Carlo Corazza,
Bernard Cova, Roberto de Cardona, Pasquale de Vita,
Angelo Gentili, Roberto Mazzotti, Till Neuburg,
Umberto Paolucci, Angelo Perrino, Franco Salvatori,
Carlo Sarasso, Francesco Timpano

FrancoAngeli

*Ideazione di Marco Fedeli
Interviste e revisione testi interviste di Francesca Zardini*

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione, di *Luigi Paganetto* pag. 7

Ringraziamenti » 9

Green Banking

di *Marco Fedeli*

1. **Nuovo contesto, nuovo marketing. Oltre la responsabilità sociale di impresa, verso il societing** » 13

2. **Green economy, ripensare il futuro** » 20

3. **Green marketing: comportamenti nuovi per nuove opportunità di mercato** » 27

4. **Green Banking, la nuova banca** » 38

Interventi

Maurizio Belpietro » 57

Salvatore Carrubba » 62

Carlo Corazza » 66

Bernard Cova » 70

Roberto de Cardona	pag. 73
Pasquale De Vita	» 80
Angelo Gentili	» 83
Roberto Mazzotti	» 87
Till Neuburg	» 97
Umberto Paolucci	» 102
Angelo Maria Perrino	» 109
Franco Salvatori	» 113
Carlo Sarasso	» 116
Francesco Timpano	» 125

Business Case

Banca Intesa Sanpaolo	» 133
BCC Credito Trevigiano	» 136
BCC Cassa Rurale Treviglio	» 150
Cassa di Risparmio di Volterra	» 163
Monte dei Paschi di Siena	» 167
UniCredit	» 172

Prefazione

Il libro curato da Marco Fedeli è un bel libro, interessante e coinvolgente, che offre molti spunti al cittadino-consumatore per superare l'atteggiamento di sottile diffidenza nei confronti del sistema bancario in un momento di grave crisi economico-finanziaria globale.

Il volume parla di Green Banking, di quell'insieme di attività finanziarie innovative nate a sostegno della cosiddetta Green Economy, a dimostrazione di quanto le banche abbiano innalzato il livello di attenzione verso le politiche ambientali e di sostenibilità. È più di un manuale tecnico: insieme agli aspetti operativi tratta e illustra il confine tra etica e profitto. Tocca i nodi centrali della questione, stimolando il lettore verso una riflessione consapevole e a un'autonoma interpretazione.

La creazione di condizioni favorevoli allo sviluppo di una Green Economy, e tra queste appunto una nuova gamma di prodotti finanziari, è vista come azione ineludibile per lo sviluppo di progetti e di imprenditorialità redditizi in campo energetico-ambientale.

Dalla lettura degli autorevoli pareri delle personalità del mondo politico ed economico presentati nel volume è confortante rilevare che l'intervento in campo ambientale non è più considerato solo in termini di meri costi, ma opportunità di business a sostegno dell'economia.

Appare fortemente condivisa l'opinione che per realizzare l'opzione dello sviluppo sostenibile sia necessario assicurare che la qualità dell'approccio politico, economico e sociale diventi sistemico, tale da rappresentare un fattore propulsivo a sostegno degli investimenti per l'innovazione e le nuove tecnologie da impiegare per rispondere alla "domanda verde". Emerge pertanto la necessità di costruire le condizioni generali e il quadro legislativo e regolatorio in un contesto di economicità per le imprese e di garanzia per la loro crescita, soprattutto in settori come quelli dell'energia e dell'ambiente sottoposti a fattori di rischio e di incertezza ancora importanti.

C'è da dire che l'attuale congiuntura economica sembra favorire questo processo, che vede accrescere l'interesse verso l'uso e la produzione di tecnologie e processi più puliti ed efficienti, anche se è ancora in fase di definizione una strategia efficace per raggiungere il duplice obiettivo della competitività e della salvaguardia ambientale. Il monito comune che scaturisce dai contributi degli esperti è di superare un approccio determinato dalla somma di volontà e di interessi settoriali per assumere obiettivi strategici condivisi e modalità di comportamento coordinate, condizioni necessarie per affrontare le sfide globali del terzo millennio. È in questo senso che apprezziamo la nuova visione di un sistema bancario che guarda con lungimiranza a prodotti innovativi a sostegno dell'economia verde, diventando esso stesso partecipe delle nuove sfide della società civile.

Il lettore, anche quello meno addentro agli aspetti tecnici, riconoscerà che esistono le condizioni per sostenere finanziariamente una visione ecologica matura e innovativa, di sostegno all'occupazione locale e alla coesione sociale ed economica.

Il libro termina con l'illustrazione di casi esemplari, utili per orientarsi nel panorama sempre più vasto dell'offerta finanziaria a sostegno dei propri investimenti in fonti rinnovabili o in interventi di efficienza energetica ed entra nel merito delle metodologie e degli strumenti utilizzabili per operare nel contesto della Green Economy.

Dalle testimonianze riportate da importanti istituti di credito, si possono intendere chiaramente quali sono i processi decisionali che determinano la nascita di questi nuovi prodotti finanziari, destinati a un largo consenso.

Questo libro apporta un contributo sostanziale alla comprensione della nuova stagione che si sta aprendo all'interno del sistema bancario, pronto a cogliere le opportunità offerte da un sistema socio-economico attento alle problematiche energetico-ambientali e che comprende e va incontro ai nuovi valori della società

Luigi Paganetto

già Presidente di ENEA,
Ente per le Nuove tecnologie, l'Energia e l'Ambiente
Segretario Generale aggiunto International Economic Association
Presidente del Centro per gli Studi Economici
dell'Università di Roma Tor Vergata

Ringraziamenti

Il più vivo e sentito ringraziamento vada a coloro che hanno aderito all'iniziativa e si sono resi disponibili a rispondere alle nostre interviste, in ordine alfabetico: Maurizio Belpietro, Salvatore Carrubba, Carlo Corazza, Bernard Cova, Roberto de Cardona, Pasquale de Vita, Angelo Gentili, Roberto Mazzotti, Till Neuburg, Umberto Paolucci, Angelo Perrino, Franco Salvatori, Carlo Sarasso, Francesco Timpano; e ancora per l'invio dei Business Cases: Banca Intesa Sanpaolo, BCC Credito Trevigiano, BCC Cassa Rurale Treviglio, Cassa di Risparmio di Volterra, Monte dei Paschi di Siena, Unicredit.

Un grazie particolare al professor Luigi Paganetto.

Green Banking

di *Marco Fedeli*

Managing Director di Globiz. Fondatore di *Green Globe Banking, Conference e Award*. Docente di Marketing ed Economia Aziendale all'Università di Genova

Brevi cenni biografici

Marco Fedeli per oltre 20 anni ha ricoperto ruoli di alta direzione in società italiane e internazionali nel settore *banking&financial services*, nei servizi e nel turismo. Dal 2000 è amministratore unico di Globiz, Advanced Marketing Projects – società di consulenza manageriale sui temi della strategia d’impresa, del marketing strategico e operativo e sulla comunicazione integrata. Si è laureato in Scienze della Comunicazione, Facoltà di Lettere e Filosofia, presso l’Università degli Studi di Salerno, con una tesi in *Hypermedia Marketing*. Dal 2001 insegna Marketing ed Economia Aziendale all’Università degli Studi di Genova. Fondatore di *Green Globe Banking Conference e Award*, è giornalista iscritto nell’albo speciale dell’Ordine dei Giornalisti di Milano, ha altresì conseguito il Diploma di Pubblicitario Professionista (TPP) rilasciato da TP – Associazione Italiana Pubblicitari Professionisti, socio SIM – Società Italiana Marketing; socio APE – Associazione per il Progresso Economico; socio PLEF – *Planet Life Economy Foundation*. Vincitore di premi internazionali nel settore della comunicazione. Al suo attivo ha numerose pubblicazioni.

1. Nuovo contesto, nuovo marketing. Oltre la responsabilità sociale di impresa, verso il *societing*

È oramai assodato che la sola dimensione del “valore prodotto” e di un profitto unicamente legato a questo non rappresenti più uno scenario di riferimento sufficiente per l’azionista e non può essere più l’unico parametro per valutare la qualità della gestione aziendale¹.

Lo scenario è infatti cambiato negli ultimi quindici, vent’anni, in cui si sono succeduti eventi di natura epocale quali la caduta del muro di Berlino, l’avvento dell’euro, l’assalto alle Twin Towers e la crisi economico finanziaria in cui ancora siamo invischiati.

I modelli di consumo sono in evoluzione così come i tratti distintivi del consumatore². Dal consumatore “scaltro”³ in cui qualità e prezzo, insieme ad autonomia dalle imposizioni del mercato, rappresentavano le categorie prevalenti; al consumatore attento e largamente impegnato a conquistarsi un ruolo attivo attraverso la conquista di spazi di negoziazione e di potere⁴; al consumatore capace di costruire, grazie a una nuova libertà originata da individualità e personalizzazione dei consumi, propri paradigmi di consumo non rigidi e incentrati sulla soddisfazione di esigenze mutevoli e non rigidamente codificati⁵.

Le crisi innescate negli anni Novanta e accentuate sia nel primo quinquennio del secolo XXI sia, soprattutto, nell’attuale periodo hanno fatto emergere ulteriori elementi che contraddistinguono il consumatore e che

¹ Cfr., per esempio Ricotti P., “Sostenibilità: definizione e approccio di Planet Life Economy Foundation”, in *PLEF, Il primo libro della Planomia. Realtà, sogni, ambizioni della sostenibilità*, FrancoAngeli, Milano, 2008.

² Per un ampio excursus sull’evoluzione del consumatore cfr. Martinengo M. C., “Il nuovo consumatore: un cambiamento che viene da lontano”, *Micro&Macro Marketing*, n. I, 2009.

³ Vedere il Rapporto Censis del 1990 (FrancoAngeli).

⁴ Calvi G., *Signori, si cambia*, FrancoAngeli, Milano, 1993.

⁵ Fabris G., *Consumatore e mercato*, Sperling & Kupfer, Milano, 1995.

riverberano sulla sua capacità di sostenere i periodi difficili: autonomia e competenza nelle scelte di acquisto basate sulla ricerca e ottenimento di informazioni sulle caratteristiche distintive dei prodotti, grazie anche alla sempre maggiore capacità di sfruttare uno strumento sempre più diffuso come Internet, e razionalità nella definizione della propria matrice bisogni/prodotti accortamente rimodulata attraverso una lucida visione delle risorse in grado di essere messe in campo.

Le caratteristiche ricordate plasmano il nuovo consumatore “riflessivo”⁶: definizione spesso riferita a valori anche distanti tra loro ma caratterizzata da una comune spinta verso atteggiamenti di crescita consapevole e verso l’autonomia di giudizio del consumatore. Etica, responsabilità, orientamento ecologico, sostenibilità sono alcuni tra i driver che guidano i nuovi consumatori ormai non più assistiti nella formazione dei comportamenti dalle certezze frantumate dalla società postmoderna.

L’attuale crisi economica lo sta ampiamente dimostrando: ogni filiera produttiva, ogni consumo, ogni azione o servizio, deve tenere conto del contesto nel quale opera e dell’evoluzione dei modelli di consumo che impernano il contesto medesimo. Per contesto intendiamo un *habitat* complesso e composito, che non contempla in sé solo la nozione di luogo; in esso infatti vanno individuati anche tutti quegli aspetti, sociali, ambientali ed etici, relativi a ogni attività e a ogni individuo; ecco dunque come questo *habitat* sia, di fatto, il centro di relazioni e concatenazioni sociali ed economiche.

Ne consegue come sia indispensabile cercare nuovi modelli di gestione e governo aziendale, che partendo dalla lettura di comportamento di consumo riflessivi e responsabili dei consumatori amplino il loro raggio d’azione protendendosi verso la soddisfazione delle aspettative di tutti gli stakeholder coinvolti nella società.

I prodromi di questa metamorfosi, di questo copernicano cambiamento dei modelli sociali, verso una maggiore consapevolezza e sensibilità, possono essere rintracciati nella profonda discontinuità e disgregazione della società, descritta a partire dagli anni Ottanta, da Lyotard⁷ e Maffesoli⁸, che analizzarono i sintomi e i passaggi che lentamente hanno portato all’odierna società postmoderna⁹.

⁶ Martinengo, *op. cit.*

⁷ Lyotard J. F., *La condition postmoderne: rapport sur le savoir*, Editions de Minuit, Paris, 1979 (trad. it. *La condizione postmoderna*, a cura di C. Formenti, Feltrinelli, Milano, 1981).

⁸ Maffesoli M., *Le Temps des Tribus (1988)*, Livre de Poche, Paris, 1991.

⁹ La condizione postmoderna è, nelle parole di Lyotard, “lo stato della cultura dopo

Nell'era del disincanto, il postmodernismo ha in parte rivelato la vulnerabilità della società, mettendo in crisi molti dei dogmi e delle certezze moderni, e al tempo stesso favorendo negli individui lo sviluppo di traiettorie e destini nella dimensione personale.

A seguito di una crescente frammentazione di senso si è sviluppata, quasi come risposta a un progressivo smarrimento, la tendenza a privilegiare quei beni, o quei servizi, capaci di assicurare un valore di legame, un'interazione sociale, una co-presenza affettiva, un incontro¹⁰.

All'interno di queste dinamiche, i processi di consumo vedono nel consumatore¹¹ un protagonista attivo (non a caso nelle prossime pagine Bernard Cova parlerà di *consomm'acteur*); la relazione diventa co-creazione di valore; il concetto di comunità/tribù¹² sostituisce quello di target; le imprese dunque, e le banche in particolare, non possono più ignorare gli impatti e gli effetti sociali di ciò che producono e promuovono.

Ne consegue che le pratiche di business devono ricercare il loro successo, dialogando in modo responsabile con ogni interlocutore, creando legami allo stesso tempo simbolici e pragmatici, nella relazione impresa-consumatore-contesto.

In questa logica, che potremmo definire di Responsabilità Integrata, si intravede una ridefinizione, un'attualizzazione del modello *demand-supply* in cui il sistema di produzione, distribuzione e promozione dell'impresa; i criteri di valutazione dei beni e le scelte di acquisto dei consumatori; l'apparato culturale del contesto in cui rientrano anche le norme e gli *inprinting* educativi; sono indipendentemente progettati in una *vision* di responsabilità in cui ognuno di essi è portatore di interesse per l'altro e collegati e contaminati tra loro da valori condivisi, pratiche di business accettate e comuni universi simbolici e di senso.

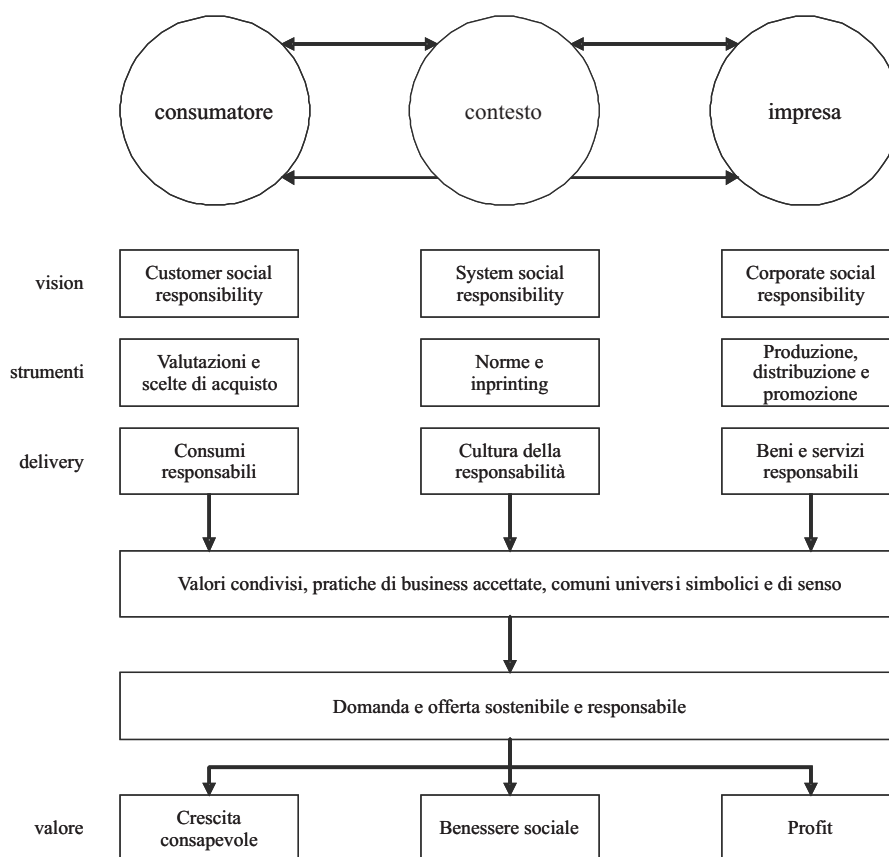
le trasformazioni subite dalle regole dei giochi della scienza, della letteratura, e delle arti a partire dalla fine del XIX secolo" (1998, p. 5). Gianpaolo Fabris: "La società postmoderna si contrappone polemicamente all'interpretazione statica, deterministica, meccanicistica tipica della società moderna, a quella visione dell'universo governato da leggi inviolabili il cui funzionamento è ordinato e prevedibile" cfr. Fabris G., *Societing*, Egea, Milano, 2008, p. 118.

¹⁰ Cova B., "Marketing, societing ed economia sociale", *Impresa-Stato*, nn. 37/38, 1997.

¹¹ Per Gianpaolo Fabris il consumatore è un consumAttore, consumAutore, consumatoRe, cfr. Fabris, G., *Societing*, Egea, Milano, 2008.

¹² Vale la pena di rinviare a vari lavori di B. Cova: *Consumer Tribes* (con R. V. Kozinets e A. Shankar), Butterworth-Heinemann, Oxford, 2007; *Consuming experience* (con A. Carù), Routledge, Oxon, 2007; *Il marketing non convenzionale* (con A. Giordano e M. Pallera), Il Sole 24 Ore, Milano, 2007; *Il marketing tribale: legame, comunità, autenticità come valori del marketing mediterraneo*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.

Figura 1 – Il concetto di Responsabilità Integrata inteso come attualizzazione del modello demand-supply



Visto dalla parte dell'impresa, la già nota Responsabilità Sociale di Impresa (Rsi)¹³ è il lato offerta di una domanda nuova proveniente da un nuovo consumatore e, come tale, è divenuta il faro che orienta ogni pratica e

¹³ L'espressione *Corporate social responsibility, Csr*, e l'individuazione di chi fossero effettivamente gli stakeholder in gioco, venne probabilmente coniata e declinata per la prima volta nel 1984 da Robert Edward Freeman in *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman, London).

La bibliografia a riguardo è vastissima, vale la pena menzionare alcuni dei lavori apparsi negli ultimi anni: Bagnoli L., *Quale responsabilità d'impresa?*, FrancoAngeli, Milano, 2004; Beda A., Bodo R., *La responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004; Beda A., Ruggeri B., *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004; Pellini F., "Responsabilità sociale d'impresa. Il contributo delle imprese allo sviluppo", *Rotary*, marzo, 2009.

comportamento aziendale. Ciò significa che la Rsi, oggi, non deve essere più vista come un insieme di dettami vincolistici, proposti e percepiti come un'imposizione o una semplice raccomandazione.

La Rsi, ancora in molti casi interpretata come sistema di aiuto e beneficenza, non è più solo una prassi più o meno sinceramente altruistica, ma è diventata piuttosto una *forma mentis*, una struttura, nella quale si devono individuare e incardinare nuove opportunità di profitto e di ritorno economico, una voce di bilancio non più in passivo ma in attivo, da cui possono partire nuove *revenue streams*.

Essa è in sostanza il *frame* concettuale, entro cui si sviluppano nuove risposte di business e nuovi sistemi di offerta capaci, attraverso la creazione di valore economico per gli azionisti, di rilasciare valore a tutti i portatori di interesse. Nella Rsi risiedono dunque potenzialità di generare valore aggiunto, un valore non solo etico, ma anche e soprattutto economico. Si tratta di potenzialità sempre più evidenti, ma non ancora del tutto sfruttate, anche se si sono già chiaramente manifestate nei nuovi fattori critici di successo di molti brand, e hanno determinato nuovi meccanismi di competitività e di profit.

Ma in sé la Rsi, in quanto espressione di un solo elemento della relazione impresa-consumatore-contesto, propone una lettura riduttiva del nuovo scenario.

L'evoluzione dei consumi delinea un consumatore sempre più riflessivo a scapito degli iperconsumisti e dei poveri e nuovi poveri¹⁴ (categoria, quest'ultima, in crescita congiunturale ma destinata a riportarsi nell'alveo fisiologico della dinamica sociale al superamento delle crisi attualmente in atto). Il nuovo consumatore esprime comportamenti socialmente responsabili ed è attore di una domanda sempre più pronunciata di beni e servizi sostenibili, che a volte si spinge addirittura fino a pratiche di deconsumo,¹⁵ non solo come manifesto di uno stile di consumo anti-spreco ma anche come atteggiamento critico nei confronti di una società inutilmente consumista.

Per molti versi si delinea una *Customer social responsibility* in cui il consumatore, in quanto convinto della responsabilità di praticare nuovi modelli di consumo sostenibili, richiede nuove regole o quanto meno di dialogare in posizione paritetica con la produzione e la distribuzione. Ciò non solo alla ricerca di un suo profitto, un beneficio basato sulle motivazioni di una crescita consapevole, ma anche per la riappropriazione del futuro

¹⁴ Martinengo, *op. cit.*

¹⁵ Latouche S., *La scommessa della decrescita*, Feltrinelli, Milano, 2007.

come progetto di vita personale e familiare¹⁶, nonostante l'oscurità delle convinzioni postmoderne sul tema. Insomma una *Customer social responsibility* che proietta la ricerca della sostenibilità come cardine della propria qualità della vita in una visione che superi la centratura individualista e condivida legami e affinità culturali di *community* sempre più vaste.

È una domanda nuova di responsabilità in cui il concetto di sostenibilità diventa il fulcro di obiettivi culturali ed economici del quale il consumatore è sempre più portavoce. E la costruzione di sistemi di offerta da parte delle imprese che intercettino questa domanda prevede giocoforza l'allineamento delle imprese verso concetti e stili di business che, dalla loro prospettiva, abbiano nella *Corporate social responsibility* il riferimento concettuale e la declinazione operativa.

La triangolazione si completa con l'osservazione che il contesto (il sistema politico, economico/finanziario, educativo, il mercato, il territorio, l'opinione pubblica, i modelli culturali, i media, il mondo del lavoro, del volontariato ecc.) entro cui imprese e consumatore sviluppano la loro dialettica non è ininfluente nel favorire scambi di responsabilità tra i due protagonisti.

Anzi, la *Responsabilità sociale del contesto* consiste nell'impegno verso la proposizione di forme di adattamento culturale, fornendo strumenti per la comprensione e per la realizzazione di un modello di responsabilità in cui siano messi a disposizione norme, regole, convinzioni e pratiche formative. Tale modello ovviamente prescinde dalle mere pratiche di business intercorrenti tra impresa e consumatore e consegue ai grandi fenomeni che attraversano le società contemporanee. Ma in un certo qual modo anche il contesto, impegnato sul lato della dotazione di senso e di una condivisione di nuovi valori, è allo stesso tempo fornitore verso una dinamica domanda/offerta come risposta a una sempre più pressante nuova *vision* del futuro.

L'obiettivo è la riduzione di stress sociali a partire dall'aumentata motivazione dei cittadini/consumatori verso propri paradigmi di consumo e di fruizione delle risorse allineati a nuove istanze di qualità della vita ai quali fanno da contrappeso i più efficaci e performanti modelli di *business* messo a punto dalle imprese sui nuovi bisogni dei consumatori. In questo disegno si coglie l'opportunità di sommare fattori positivi che nel complesso portano direttamente all'erogazione di nuovo benessere sociale a vantaggio della qualità della vita dei cittadini e della soddisfazione per il raggiungimento degli scopi delle istituzioni.

¹⁶ Secondo le Nazioni Unite lo sviluppo sostenibile è "lo sviluppo che considera i bisogni attuali senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri", World Commission on Environment and Development (WCED), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford 1987.

Nella dinamica domanda/offerta in cui prevalgono, per i motivi detti sopra, scenari che favoriscono la consapevolezza nell'adozione di comportamenti responsabili di consumo e di produzione, emerge con grande vitalità l'attenzione alle problematiche di salvaguardia delle risorse ambientali e territoriali.

La potenza del trend *green* proviene direttamente dalla dimensione globale e dalla convinzione di ampie e trasversali fasce della popolazione che il pianeta è in pericolo. Per questo va oltre a una semplice tendenza transitoria del *consuming* e del marketing postmoderno e contemporaneo, non afferisce solamente a una diffusa e sempre più raccomandata responsabilità sociale d'impresa, del consumatore e del contesto, ma è una vera e propria filosofia di vita, basata su principi etici e comportamentali che investono, giocoforza, aspetti ora legislativi e giuridici, ora industriali, ora energetici, individuali, territoriali, istituzionali, regionali, nazionali e sovranazionali.

Il fenomeno *green* appare senz'ombra di dubbio il driver più rivoluzionario della società attuale, un driver che è destinato a cambiare, o almeno a influenzare le norme comportamentali della società, abitudini nel *trading*, e quasi ogni interazione a livello umano.

È un fattore importantissimo in grado di agglomerare una gigantesca *community*. La *community* della *green economy* è pertanto destinata a espandersi ancora di più e potrebbe arrivare a coincidere, in un futuro non troppo remoto, con la totalità della società.