

*Mortara Ariela, ricercatore
Università IULM di Milano
ariela.mortara@iulm.it*

La dimensione etica della marca: opportunità o limite?

1. Introduzione

Nel complesso ed articolato rapporto tra la marca e il consumatore sta assumendo, negli ultimi tempi, una sempre maggiore importanza la dimensione dell'etica: responsabilità sociale, buona reputazione e reputazione sociale, infatti, sono parole entrate prepotentemente nel discorso pubblico a segnalare nuove preoccupazioni e nuove aspettative dei consumatori nei confronti delle imprese: la marca quindi, considerata come la parte più visibile dell'impresa, quella che negli ultimi anni ha contribuito ad animare accesi dibattiti e a dividere il mondo tra difensori e osteggiatori del *logo*, ha dovuto assumere una responsabilità che va ben oltre i vincoli imposti dalla legge. Non si tratta di una sorta di *lifting*, un rifarsi il look per adeguarsi a una nuova moda, ma di un vero e proprio percorso che la marca, a seguito dell'impresa, ha intrapreso da tempo e che l'ha portata a investirsi di idealità, a sposare la Buona Causa, a orientarsi al Beau Geste e a centrarsi sull'Umano¹.

Nonostante al tema dell'etica si siano interessati studiosi ed imprenditori già dagli anni '60, in particolare negli Stati Uniti dove a questo filone di studi si sono dedicati corsi di studio universitari, è solo negli ultimi decenni che anche in Europa si è sviluppata una notevole sensibilità nei confronti di questa tematica. Le ragioni sono da ricercare in fattori di vario tipo² legati, fra l'altro, all'aumentata complessità dell'ambiente che vede l'affermarsi di un consumatore più attento e informato³, alla diffusione di una cultura che guarda oltre la soddisfazione dei bisogni primari e tiene presente anche lo sviluppo e l'interesse delle generazioni future, alla tensione verso la ricerca di valori che sembrano essere stati trascurati nei decenni passati - caratterizzati da un benessere crescente-, alla diffusione delle informazioni in tempo reale (possibile grazie al ruolo sempre più importante dei mezzi di comunicazione in generale e di Internet in particolare), all'affermazione di enti preposti al controllo delle attività imprenditoriali (fra cui le associazioni di consumatori che si stanno affrancando, anche in Italia, dal ruolo marginale finora ricoperto), alla crescente difficoltà delle multinazionali ad affrontare le accuse mosse dai vari movimenti ambientalisti, no global, consumeristi, ecc.. Oltre a queste variabili esterne, esistono anche dei fattori di cambiamento rilevabili all'interno delle imprese fra cui: la tendenza all'internazionalizzazione, la presa di coscienza dell'impatto che le imprese hanno sia sull'ambiente che sul sistema politico e sociale dei paesi in cui operano, la crescente importanza attribuita a tutti gli interlocutori dell'impresa (gli stakeholder⁴ contrapposti agli azionisti shareholder), la consapevolezza di avere dei doveri nei confronti della società. È quindi in un clima di crescente cambiamento e di crescente attenzione dell'impresa verso l'esterno che si consolida il tema della responsabilità sociale che sembra quasi contrapporsi ad un più generale problema etico in cui ad essere chiamati in causa sono gli individui prima che l'impresa. "L'approccio etico diviene espressione della cultura d'impresa, seppur sempre funzionale al raggiungimento delle finalità aziendali, grazie alla diffusione di fiducia e consenso che

¹Fabris, G, Minestrone, L., *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 522.

²Giaretta, E., *Business ethics e scelte di prodotto*, Cedam, Padova, 2000, pp. 13-15.

³Sul tema del consumatore si veda, Fabris, G., *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano, 2003.

⁴La teoria degli stakeholder è stata sviluppata da R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Marshfield, 1984 e con W. Evan, "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", in Beauchamp, Tom L., Bowie, Norman E. (a cura di), *Ethical Theory and Business*, 3 ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J 1988 "Con il termine stakeholder, riferito ad una organizzazione, ci si riferisce (per definizione) a qualsiasi gruppo o individuo che può incidere o è influenzato dal raggiungimento degli scopi dell'organizzazione".

la scelta produce all'interno e all'esterno dell'azienda"⁵; in quest'ottica esiste una responsabilità d'impresa direttamente collegata all'attività produttiva che, di volta in volta, può essere legata all'ambito economico (connessa quindi alla produzione di prodotti e servizi adeguati e alla creazione di un utile da ripartire con gli shareholder), all'ambito giuridico (rispettosa della legge) e più in generale a quello etico (connessa a comportamenti rispettosi degli stakeholder, dell'ambiente e del consumatore finale), ma anche una responsabilità più discrezionale che comprende le iniziative promosse nell'ambito della cultura, della sanità, del volontariato, dell'ambiente svolte a beneficio della comunità in cui l'impresa opera⁶. Ed è proprio questo secondo tipo di responsabilità quella a cui il consumatore moderno è più sensibile e di cui la marca, elemento più esterno e visibile dell'impresa, si deve fare garante, dando come acquisito che le imprese adottino un comportamento corretto, e quindi etico, nell'accezione più generale del termine.

2. Verso la responsabilità sociale dell'impresa (Corporate Social Responsibility)

Le fasi attraverso cui è passata l'azienda, orientamento alla produzione, alle vendite, al marketing⁷, a cui in tempi più recenti si sono aggiunti l'orientamento al consumatore, sociale e comunitario, segnalano un progressivo interesse verso il tema dell'etica e della responsabilità sociale dell'impresa. Infatti, dapprima la centralità della produzione, che riduce la strategia d'azienda al servizio di vendita e distribuzione dei prodotti fisici, prevedendo un consumatore con un ruolo passivo e quindi inerme nei confronti delle strategie aggressive da parte della produzione, favorisce al contempo il fiorire di comportamenti non particolarmente etici; in seguito, l'orientamento alle vendite concentra le risorse dell'impresa sulla promozione dei prodotti e la necessità di vendere a tutti i costi incentiva anch'essa il diffondersi di condotte eticamente scorrette sia nei confronti dei consumatori che dei competitor. Si tratta del periodo storico (dagli anni '30 agli anni '50 del secolo scorso) in cui la pubblicità deve suggestionare⁸ il consumatore, manipolandolo affinché compri anche quello di cui non ha bisogno. Con l'avvento dell'orientamento al marketing, le imprese cercano di produrre quello che si può realmente vendere e questa visione coincide con l'attenzione al cliente e alla sua soddisfazione⁹, anche se, e la terminologia adottata dal marketing lo conferma, si tratta sempre di un target da raggiungere e di un mercato da conquistare più che di una relazione da stringere. La pubblicità diventa uno strumento indispensabile per convincere il consumatore che il prodotto è il migliore possibile, il più adatto a soddisfare le sue esigenze, trascurando spesso i rischi e i costi che una politica di produzione aggressiva implicano. È solo nell'era dell'orientamento al consumatore, però, che il tema dell'etica diviene realmente cruciale per l'impresa che amplia i suoi orizzonti dimostrando di cogliere le esigenze dei diversi stakeholder: l'imperativo del marketing relazionale è quello di coinvolgere il consumatore instaurando un rapporto diretto, *one to one*, che prevede un feedback continuo e una vera e propria partecipazione del consumatore alla progettazione dei prodotti tanto che spesso si parla di *prosumer*¹⁰.

⁵Giaretta, E., op. cit., pp. 44-45.

⁶Cfr. Carroll, A. B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder", *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, 1991, pp. 39-48. L'autore identifica quattro livelli nella piramide delle responsabilità sociali: la responsabilità economica (*be profitable*), la responsabilità legale (*obey the law*), la responsabilità etica (*be ethical*) e, infine, la responsabilità filantropica (*be a good corporate citizen*).

⁷Nei testi di marketing il terzo periodo viene definito orientamento al mercato in quanto l'orientamento al marketing prevede che l'impresa, oltre a produrre ciò che i consumatori chiedono, adotta anche funzioni di marketing, cfr. Collese, U., *Il marketing*, Cedam, Padova, 2000, p. 6.

⁸Per un approfondimento sul tema della pubblicità che suggestiona si confronti Fabris, G., *La pubblicità teorie e prassi*, Franco Angeli, Milano, 1991, pp. 77-110.

⁹È in questo periodo (anni '50 del secolo scorso) che sembra finalmente realizzarsi l'assunto *the consumer is king* introdotto da David Ricardo all'inizio del XIX secolo.

¹⁰ Il termine *prosumer*, crasi fra produttore e consumatore, è stato coniato da Alvin Toffler alla fine degli anni '70 nel suo libro *The Third Wave*, Pan Books London, 1980 si veda anche McKenna, R., *Real Time*, Etas, Milano 1999 (tit.

Il cosiddetto orientamento sociale prende le mosse da una “sempre più stringente diffusione di una coscienza sociale negli individui, sostenuta dall’affermazione di movimenti consumeristi ed ambientalisti”¹¹ che presuppone uno sviluppo imprenditoriale che salvaguardi sia i diritti del singolo consumatore che quelli dell’ambiente (si sviluppa parallelamente anche il cosiddetto *green marketing*). La responsabilità economica dell’impresa diventa quindi imprescindibile dal rispetto di principi etici, vuoi imposti da un contesto normativo (in questo caso si tratta spesso di comportamenti opportunistici che vengono adottati più nella logica dell’apparire che dell’essere realmente socially responsible), vuoi adottati a seguito di una scelta consapevole che presuppone “una visione di lungo termine, un’elevata consapevolezza della responsabilità sociale dell’impresa, un coinvolgimento reale da parte di tutti i membri dell’impresa secondo un approccio olistico, coordinato ed integrato, che coinvolge ogni area, funzione e processo e tutta la filiera fornitore-distributore”¹².

Infine, l’ultimo e più recente orientamento dell’impresa può essere individuato in quello comunitario che presuppone un impegno spontaneo, in nessun modo frutto di costrizione legislativa o di pressione esterna, nei confronti della comunità: si tratta delle attività note come marketing filantropico o *cause related marketing*.

Il lungo passaggio dall’orientamento alla produzione a quello comunitario, che copre un arco temporale di circa ottant’anni¹³, corrisponde quindi a un decisivo mutamento della visione aziendale: da un’ottica volta alla massimizzazione del profitto, con l’unico vincolo imposto dal rispetto delle leggi, in cui vigeva il principio del *caveat emptor*, secondo cui è il consumatore che deve guardarsi le spalle e difendersi da eventuali comportamenti scorretti, si passa ad un’ottica di soddisfazione del consumatore (*caveat vendor*), in cui, pur non trascurando gli obiettivi di tipo finanziario, l’impresa si impegna a “incorporare principi di *onestà, trasparenza, rispetto delle persone, uguale trattamento, giustizia*”¹⁴ in ogni fase che compete all’attività di marketing. In questa nuova era le imprese devono fornire ai consumatori tutte le informazioni necessarie per effettuare una scelta libera e consapevole (in questo senso in ruolo di Internet è stato decisamente importante in quanto facilitatore della diffusione delle notizie), devono essere consapevoli dell’impatto che hanno sull’ambiente tutte le loro attività dal momento della progettazione, passando per l’utilizzo fino allo smaltimento dei prodotti (si pensi alle problematiche connesse ai rifiuti, al riciclaggio alle dimensioni del packaging, ecc.), devono essere disposte all’ascolto del consumatore, pronte ad assumerne il ruolo; in buona sostanza, in accordo anche con quello che si aspettano i cittadini, “esse decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l’ambiente”¹⁵.

3. La responsabilità sociale dell’impresa e la generazione di valore

Partendo dal presupposto che la prima e fondamentale responsabilità dell’impresa sia verso i suoi azionisti e che quindi non si possa prescindere dagli obblighi di profitto, in che modo le prassi di Corporate Social Responsibility (CSR) possono dimostrarsi strategiche? Ovviamente quando comportano dei sostanziali benefici in termini di business, in modo particolare fungendo da supporto per le attività specifiche dell’impresa e contribuendo in tal modo all’efficacia dell’impresa stessa nell’adempiere alla sua mission; in quest’ottica, infatti, la responsabilità sociale dell’impresa,

orig. *Real time: preparing for the age of the never satisfied customer*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1997).

¹¹Giaretta, E., op. cit., p. 131.

¹²Giaretta, E., op. cit., p. 137.

¹³Se si fa risalire agli anni ’20 del XX secolo l’orientamento alla produzione, cfr. Collesei, U., op. cit., p.4.

¹⁴Giaretta, E., *ibidem*.

¹⁵Commissione delle comunità europee, *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18.07.2001, p. 4,

reperibile al seguente indirizzo http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_it.pdf (sito rilevato nell’ottobre 2004).

così come la gestione della qualità, deve essere considerata come un investimento e non come un costo. Ancora oggi, infatti, l’adesione alle buone prassi avviene frequentemente con la convinzione che, dal punto di vista finanziario, non ci saranno miglioramenti visibili per l’impresa, almeno nel breve periodo; convinzione che si dimostra sbagliata, in particolare in una visione a medio – lungo periodo che renderà possibile valutare appieno i benefici derivanti dall’implementazione di attività di CSR, benefici che vanno da una maggiore legittimità sociale a un più generale miglioramento del substrato sociale che avrà sicuramente dei risvolti positivi per la profittabilità dell’impresa¹⁶.

Ma quanto rende l’applicazione di programmi di CSR? I primi tentativi di misurare i benefici per l’impresa derivanti dalle attività filantropiche risalgono alla metà degli anni ’70: si tratta di stime effettuate tramite la quantificazione di variabili, come l’indice di reputazione esterna e l’analisi del contenuto dei bilanci aziendali correlate con misurazioni diverse delle performance economiche delle imprese. Un approccio diverso e più attuale consiste nell’allargare l’ambito d’indagine a tutte le attività e occasioni di business che, in qualche modo, possono ricavare beneficio dalle attività di CSR. In particolare, sono state messi in luce cinque ambiti della strategia d’azienda che sono fondamentali per il successo dell’impresa e che risultano particolarmente utili in relazione alle politiche di responsabilità sociale con lo scopo ultimo di incrementare il valore dell’impresa: la centralità, la specificità, l’essere proattivi, il volontarismo e la visibilità¹⁷.

La prima caratteristica, la **centralità**, ha a che fare con la vicinanza tra le prassi di CSR e la missione e gli obiettivi dell’impresa; si tratta di rispettare il principio di coerenza, indispensabile specialmente nel caso in cui l’impresa attui, come è probabile, assieme alle politiche di CSR anche delle strategie di comunicazione¹⁸. In quest’ottica, ad esempio, la creazione di valore per Heineken, che si è fatta recentemente promotrice di una campagna contro la guida in stato di ebbrezza, è stata sicuramente superiore a quella che avrebbe ottenuto associando il proprio marchio ad un’altra iniziativa pro bono meno collegata alla sua mission di produttrice di birra.

Con il termine **specificità** ci si riferisce alla capacità dell’impresa di interiorizzare i benefici di un programma di CSR piuttosto che limitarsi alla produzione di beni collettivi che possono essere condivisi da altri membri all’interno dell’impresa, della comunità o della società in generale. Generalmente, le attività più specifiche sono quelle che implicano investimenti in ricerca e sviluppo che portano alla realizzazione di nuovi prodotti, mentre molte delle attività che rientrano tra quelle di CSR producono beni non specifici fruibili da una larga parte dei membri della società. In quest’ottica le attività che rientrano nel cause related marketing sono generalmente più specifiche di generiche attività filantropiche, in quanto permettono un ritorno, sia d’immagine che economico (si pensi alla arcinota attività dell’American Express in favore del restauro della Statua della Libertà). L’**essere proattivi** riflette il grado in cui un determinato comportamento viene programmato in anticipo rispetto all’emergere di una tendenza in campo economico, tecnologico, sociale o politico. Questa caratteristica è particolarmente importante in un ambiente competitivo, caratterizzato da turbolenza, in cui l’impresa deve precorrere i tempi per anticipare i cambiamenti che potrebbero sfavorirla. Un esempio di proattività nell’ambito di una strategia di CSR è stato l’impegno di Coop nei confronti del consumo responsabile, un’attività che la catena distributiva svolge ormai da 25 anni, e che oggi viene considerata fondamentale.

Il **volontarismo** implica la libera scelta da parte dell’impresa di aderire a delle buone prassi, indipendentemente da eventuali imposizioni dall’esterno; le attività filantropiche rientrano a buon diritto in questa categoria, anche se spesso i manager ricevono richieste da parte dei *found raiser* che li incoraggiano a scegliere un’attività piuttosto che un’altra.

Infine, l’ultima caratteristica, la **visibilità**, si applica sia all’attività dell’impresa, che alla sua capacità di acquisire riconoscibilità presso diversi pubblici interessati, sia interni che esterni. Non

¹⁶Burke, L., Logsdon J. M., “How Corporate Social Responsibility Pays Off”, *Long Range Planning*, Vol. 29, August 1996, pp. 495-502.

¹⁷Burke, L., Logsdon J. M, *op. cit.*, p. 496.

¹⁸Sul tema di veda Fabris, G., “Introduzione. Una cabina di regia: l’orchestrazione”, in Fabris G. (a cura di), *La comunicazione d’impresa*, Sperling & Kupfer, Milano, 2003.

sempre la visibilità è legata a episodi che contribuiscono ad acquisire una buona reputazione: a volte l'impresa si rende visibile per comportamenti scorretti o per una cattiva gestione dei momenti di crisi (si pensi allo scandalo del vino al metanolo che riempì le pagine dei giornali italiani e implicò un forte deprezzamento dell'immagine del made in Italy sia all'interno che all'esterno del paese); al contrario, però, proprio la corretta gestione della crisi rappresenta uno dei momenti in cui l'impresa migliora la propria immagine, si pensi alla pronta reazione della Perrier (che, nel 1990, ritirò dal mercato tutte le bottiglie d'acqua perché alcune erano state contaminate da idrocarburi) o della Johnson & Johnson (che nel 1982 ritirò dal mercato tutte le confezioni di Tylenol, un noto antidolorifico, perché alcune erano risultate alterate) che ha sicuramente contribuito a creare valore per l'impresa. In definitiva, l'indicatore più attendibile dei benefici che l'impresa può ricavare, a livello di strategia, dall'attuazione di programmi di CSR è la creazione di valore per le imprese il che conferma "L'ipotesi di fondo ... che l'assunzione spontanea di responsabilità etiche nei confronti degli stakeholder attribuisce credibilità e migliora l'immagine dell'impresa che, in questo modo, può ottenere la fiducia necessaria per instaurare legami stabili e fruttuosi"¹⁹ che come è noto sono fondamentali per lo sviluppo dell'impresa. A sua volta, un'impresa che ha conquistato la fiducia del consumatore è incentivata a continuare il suo percorso contribuendo così all'istaurarsi di una relazione circolare che lega l'etica alla fiducia: la fiducia è una sorta di puntello dell'etica e un comportamento eticamente corretto contribuisce a generare fiducia.

4. *Gli strumenti della responsabilità sociale e le aree di applicazione*

L'adozione di codici etici o di autoregolazione è solo una delle possibilità a disposizione delle aziende per segnalare la volontà di seguire un percorso etico, senza bisogno di un'imposizione dall'esterno, per dimostrare un autentico e sentito orientamento etico. Il codice etico, in particolare, può contribuire alle condizioni necessarie per l'instaurarsi di un clima etico all'interno dell'impresa nonché può servire a creare e conservare fiducia e credibilità fra tutti gli stakeholder migliorando la reputazione dell'impresa. Attualmente la maggior parte delle imprese di grandi dimensioni è dotata di un codice etico: negli Stati Uniti le imprese che hanno un codice etico sono il 90%, in Canada l'85% e, per quanto riguarda l'Europa, ne sono dotate il 57% delle aziende britanniche, il 51% di quelle tedesche e circa il 30% di quelle francesi²⁰; la situazione italiana mostra invece segni di arretratezza con alcune eccezioni fra cui Comit, Coop Adriatica, ENI, FIAT, Glaxo Welcome²¹. Accanto a questo esistono una serie di tools che possono essere impiegati per diffondere le motivazioni etiche nell'impresa: fra questi il principale è il bilancio sociale²², uno strumento redatto in modo volontario, con il quale l'azienda comunica all'esterno, dopo averlo misurato, il risultato, in termini sociali, delle azioni e delle scelte che pone in essere, con particolare riferimento agli effetti che queste producono su tutte le categorie di soggetti con le quali si relaziona e sull'ambiente generale²³, ma non si possono trascurare le certificazioni SA 8000, gli audit etici ecc.

¹⁹Giaretta, E, *op. cit.*, p. 68

²⁰Schwartz, M. S., "A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics", in *Journal of Business Ethics*, vol. 41, pp. 27-43, 2002, p. 27.

²¹La struttura del Codice Etico può variare da impresa ad impresa, solitamente si compone di più livelli:

1. i principi etici generali che raccolgono la missione imprenditoriale ed il modo più corretto di realizzarla;
2. le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder;
3. gli standard etici di comportamento (che comprendono: principio di legittimità morale, di equità ed eguaglianza, di tutela della persona, di diligenza, di trasparenza, di onestà, di riservatezza, d'imparzialità, di tutela ambientale e di protezione della salute);
4. le sanzioni interne per la violazione delle norme del Codice e gli strumenti di attuazione.

Si confronti <http://www.bilanciosociale.it/codiceetico.html> (sito rilevato nell'ottobre 2004).

²²È doveroso segnalare in questa sede che i migliori esempi di bilanci sociali appartengono ad imprese assurte agli onori della cronaca per motivi ben diversi: Enron, Parmalat, Arthur Andersen.

²³Il bilancio sociale rappresenta "un modello di rendicontazione sulle quantità e sulle qualità di relazione tra l'impresa e i gruppi di riferimento rappresentativi dell'intera collettività, mirante a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connaturati e

Finora si è affrontato prevalentemente il tema della responsabilità sociale nei confronti del consumatore finale ma, come si è già detto, le buone prassi della imprese coinvolgono tutti gli stakeholder fra cui anche i partner commerciali e i fornitori e alcuni recenti episodi di cronaca confermano che il consumatore finale si preoccupa che tutte le politiche aziendali, comprese quelle d'approvvigionamento, rispettino criteri etici. Nel 2000 la De Beers è stata accusata di finanziare un gruppo di ribelli in Angola, l'UNITA²⁴, e, a seguito di quest'accusa, numerosi gruppi di attivisti in difesa dei diritti umani hanno proposto una boicottaggio dell'azienda. Home Depot, una catena di negozi d'arredamento statunitense, ha visto un buon numero di punti vendita presi d'assalto da clienti che protestavano perché l'azienda si forniva utilizzando il legno tratto da foreste tropicali minacciate di estinzione²⁵. Si parla in questo caso di *corporate responsible buying* (CRB) per intendere il processo che include nelle politiche d'approvvigionamento dell'impresa le istanze sociali fatte proprie dai diversi stakeholders con cui l'impresa si confronta più direttamente: i clienti, gli impiegati, gli azionisti e i fornitori.

Ci sono quattro temi fondamentali, collegati alle politiche d'acquisto che sono oggetto delle pressioni degli stakeholder: il rispetto dei diritti umani e lavorativi da parte dei fornitori (condizioni di lavoro, il lavoro minorile, le violazioni dei diritti dei lavoratori); il rispetto delle istituzioni locali e del loro regime di democrazia (ciò è particolarmente importante nel caso in cui l'impresa abbia contatti con paesi in cui vigono dei regimi più o meno dichiaratamente antidemocratici), la protezione delle risorse naturali, il ricorso a fornitori appartenenti a delle minoranza (tema sentito in particolare negli Stati Uniti dove nella scelta dei fornitori vengono presi in considerazione fattori come la razza, il genere, ecc). Ovviamente le prassi del CRB non sono adottate solo a seguito di azioni di pressione esercitate dagli stakeholder, ma possono essere, invece, la logica conseguenza di una strategia aziendale improntata sui valori: la Levi Strauss & Co. da sempre ha adottato un comportamento proattivo nei confronti del benessere della comunità in cui è inserita e non ha aspettato le campagne degli attivisti per pronunciarsi contro il lavoro minorile, non solo nella produzione diretta dei capi d'abbigliamento, ma anche da parte delle aziende fornitrici; in maniera analoga, Nordstrom promuove da tempo una politica d'acquisto che favorisce i fornitori che appartengono a minoranze etniche²⁶. Ma quali sono i vantaggi in termini di business che possono derivare dall'adozione di pratiche d'acquisto responsabile? Sicuramente la possibilità di evitare una forma negativa di publicity che danneggia la reputazione dell'impresa e può portare a una perdita in termini di vendite. Ikea, Nike, The Gap e persino Disney, nonostante la potenza delle rispettive brand, sono state danneggiate perché i loro fornitori facevano ricorso al lavoro minorile (nel caso di Nike l'azienda è stata denunciata per sfruttamento del lavoro minorile, stipendi che non garantiscono un livello minimo di sopravvivenza, assenza di diritti sindacali e norme igieniche

conseguenti alle scelte fatte" tratto da http://www.bilanciosociale.it/bilancio_sociale.html (sito rilevato nell'ottobre 2004).

²⁴ Nel 1998 alcuni attivisti di *Global Witness* pubblicarono il rapporto *Rough trade* in cui si dimostrava come i diamanti di contrabbando provenienti da Angola, Congo e Sierra Leone venissero acquistati da De Beers, che dal 1934 controllava il mercato e la Borsa internazionale di Anversa con una politica commerciale molto semplice: acquistare tutti i diamanti per costituire immense scorte e tenere alti i prezzi. Nonostante le smentite dell'azienda, il rapporto ebbe ampia diffusione mediatica, offrendo al pubblico l'immagine di bambini ridotti in schiavitù costretti a scavare a mani nude nei giacimenti di diamanti e contemporaneamente l'immagine dei bambini soldato della Sierra Leone armati grazie al traffico illegale dei diamanti. È in questo periodo che viene coniato il termine "blood diamonds" e, per contrastare l'immagine negativa associata al suo prodotto e i primi boicottaggi, la De Beers investe ingenti cifre in comunicazione (la campagna "un diamante è per sempre"). Nel 2000 l'azienda cambia politica rinunciando al controllo di tutto il mercato.

Tratto da http://www.naturanetwork.it/nat_valori_038.asp (sito rilevato nell'ottobre 2004).

Sul tema si veda anche *Diamanti e armi* reperibile al seguente indirizzo <http://users.libero.it/missioni-africane/index/angola/ang-10.htm> (sito rilevato nell'ottobre 2004).

²⁵ Maignan I, Hillebrad B., McAlister D., "Managing Socially-Responsible Buying: How to Integrate Non-economic Criteria into the Purchasing Process", *European Management Journal*, n. 6, Dicembre 2002, pp. 641-648.

²⁶ Maignan I, Hillebrad B., McAlister D., *op. cit.*, p. 645.

plausibili, turni di lavoro massacranti²⁷). Ma un altro vantaggio può essere lo stimolo a costanti innovazioni: la ricerca di diversi e più responsabili fornitori può aprire la strada a nuove opportunità di marketing: un esempio può essere il caso di Patagonia, azienda produttrice di abbigliamento da montagna, che, nella sua ricerca di fornitori che operassero nel rispetto dell'ambiente e utilizzassero materiali riciclabili, si è resa conto che tali materiali non potevano poi essere riutilizzati e si è vista costretta a studiare un nuovo tessuto che è stato in seguito riconosciuto come rispettoso dell'ambiente e ha permesso un ricarico di prezzo che ha a sua volta portato ad un nuovo posizionamento dell'impresa.

Le politiche di acquisti responsabile, inoltre, possono essere utilizzate come elemento per rafforzare la relazione con il consumatore, come dimostrano le politiche di approvvigionamento di Ford e General Motors che ricorrono sempre più a fornitori di minoranza nella convinzione che questo incoraggi l'acquisto da parte di clienti che appartengono alle minoranze. Infine, il CRB può essere utilizzato anche come strumento di comunicazione interna volto a stimolare l'impegno dei dipendenti.

5. La responsabilità sociale e il consumatore

Che il consumo sia un'azione sociale dotata di senso è un assunto ormai verificato; le prassi di consumo trascendono quindi le scelte del singolo individuo e prescindono da parametri quali la qualità, il prezzo e le performance dei prodotti per incorporare valori più ampi che implicano la sostenibilità, la compatibilità ambientale e il rispetto per i lavoratori: tutto ciò che attiene quindi all'ambito della responsabilità sociale. I consumatori, pertanto, sembrano sempre più interessati ai temi dell'etica, disposti anche a spendere di più per un bene prodotto da un'azienda che opera nel rispetto dell'ambiente, dei lavoratori ecc.

L'emergere di una nuova dimensione etica dei consumi è confermata anche a livello internazionale: sono degni di nota, a questo proposito, i risultati di uno studio comparativo effettuato²⁸ su consumatori europei (francesi e tedeschi) e statunitensi in merito alla valutazione delle diverse responsabilità dell'impresa (economica, legale, etica e filantropica). Le ipotesi di partenza presupponevano un diverso comportamento dei consumatori europei più inclini - anche in considerazione della diversa cultura d'impresa che vede l'Europa pervasa da un'ideologia comunitaria (contrapposta all'individualismo statunitense) - a valutare positivamente le imprese socialmente responsabili e, in particolare, a distinguere fra le diverse responsabilità e a considerare fra di esse quella economica come la meno importante. Dalla ricerca è emerso invece che anche i consumatori statunitensi, come quelli europei, sono in grado di distinguere i quattro ambiti della responsabilità sociale e a considerarli in modo distinto fra loro, separando, in particolare, la responsabilità economica dalle altre. Per quanto riguarda l'importanza delle diverse responsabilità, la ricerca ha confermato una effettiva differenza fra francesi e tedeschi da un lato, che danno un'importanza inferiore alla responsabilità economica, rispetto agli americani che invece tendono ancora a considerare la performance economica una dei principali obiettivi della mission aziendale. Le ripercussioni di questo diverso atteggiamento sulle prassi aziendali sono notevoli: un'impresa che opera in Europa e che vuole presentarsi come socialmente responsabile è meglio che dia un'enfasi inferiore alle performance economiche enfatizzando al contrario l'impegno sociale; al contrario, negli Stati Uniti dichiarare di essere socialmente responsabili senza al contempo adeguate

²⁷Si confronti su questo tema Klein, N., *No logo. Economia globale e nuova contestazione*, Baldini & Castoldi, Milano, 2002.

²⁸Maignan, I., "Consumers' Perception of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison", in *Journal of Business Ethics*, vol. 30, 2001, pp. 57-72. e con Ferrell, O. C., "Nature of Corporate responsibilities Perspective from American, French and German consumers", in *Journal of Business Research*, vol. 36, 2003, pp. 55-67.

prestazioni economiche può essere controproducente: la Ben and Jerry's è stata accusata più volte di trascurare il profitto a favore delle varie attività filantropiche²⁹.

Ulteriori conferme in questa direzione si hanno dai risultati di una ricerca condotta da CSR Europe³⁰, un'associazione che promuove a livello europeo la cultura della responsabilità sociale, secondo cui il 58% dei cittadini europei (e il 64% degli italiani) ritiene che il mondo economico non sia abbastanza responsabile sul piano sociale. Sempre secondo questa ricerca, il 25% degli intervistati giudica molto importante, al momento dell'acquisto, l'impegno e la responsabilità sociale dell'impresa produttrice e ben il 44% (ridotto al 16% in Italia) manifesta l'intenzione di essere disposto a pagare di più per acquistare prodotti socialmente ed ecologicamente responsabili.

Per quanto attiene alla realtà italiana, il nuovo consumatore³¹, oltre ad essere più informato, ondivago, alla ricerca di esperienze sempre nuove, si sta dimostrando sempre più sensibile a temi che hanno a che fare con l'ecologia - intesa però non più nell'accezione un po' catastrofista tipica dei movimenti Verdi, ma piuttosto come ecopragmatismo “un atteggiamento che privilegia la componente naturale ed il rispetto per l'ambiente”³² senza portare ad una demonizzazione indiscriminata del mondo dell'industria – e sempre più critico nei confronti di comportamenti che ritiene poco corretti e quindi inaccettabili.

Varie fonti confermano il grande interesse degli italiani nei confronti della partecipazione delle imprese alla soluzioni di problemi sociali: da una ricerca promossa da Sodalitas in collaborazione con Ipsos Explorer³³ emerge che più dell'80% degli intervistati è favorevole alle iniziative di *cause related marketing* e ben l'86% considera fondamentale la comunicazione dell'impegno sociale. Tendenze analoghe si evincono anche dal Corporate Social Responsibility Monitor 2002, effettuato da Eurisko su un campione di 1000 individui rappresentativo della popolazione adulta (maggiore di 18 anni)³⁴, a conferma dell'interesse degli italiani per le imprese socialmente responsabili. In particolare, l'84% degli intervistati sostiene (somma di molto e abbastanza d'accordo) che la stima nei confronti di un'azienda cresce moltissimo quando il presidente dichiara di assumersi maggiori responsabilità sociali e l'80% è interessato a saperne di più sui modi in cui le aziende stanno cercando di essere più socialmente responsabili. È interessante notare che tra i compiti di un'azienda socialmente impegnata al primo posto c'è la trasparenza (74%), seguita dal rispetto per i lavoratori (66%), dall'impegno nei confronti della comunità in cui l'azienda opera (61%); fra gli indicatori di un'azienda responsabile il 33% riconosce la certificazione da parte del governo, il 27% ritiene indispensabile la presenza di un'etichetta che certifichi la produzione responsabile dei beni e solo il 23% riconosce al bilancio sociale la valenza di segnalatore di assunzione di responsabilità.

Una conseguenza di questo interesse dei consumatori è l'assunzione di un comportamento di consumo definito di volta in volta critico, etico o responsabile “esso nasce dalla cultura ambientalista, dai valori della cooperazione e della solidarietà internazionale”³⁵: in quest'ottica il consumatore sembra disposto a farsi carico di responsabilità sociali – si pensi al fiorire delle botteghe del commercio equo e solidale – a patto che anche l'impresa, e quindi la marca, dimostri lo

²⁹Taylor, A. III, “Yo, Ben! Yo, Jerry! It's just Ice Cream!; The Celebrated Vermont Do-Gooders Seek Global Solutions in Every Spoonful of their Luscious Products. Meanwhile, Their Business Suffers and Their Shareholders Starve”, *Fortune*, 28 Aprile, p. 374 citato in Maignan, I., *op. cit.*, p. 70

³⁰CSR Europe, *The first ever European survey of consumers' attitudes towards Corporate Social Responsibility + country profiles*, 2000 citata da Paltrinieri, R., *Consumi e Globalizzazione*, Carocci, Roma, 2004, pp. 154-155.

³¹Fabris, G., *Il nuovo consumatore*, *op. cit.*, 2003.

³²Fabris, G., *Il nuovo consumatore*, *op. cit.*, 2003, p. 287.

³³“Gli Italiani e il Cause Related Marketing: valori, atteggiamenti, aspettative” ricerca presentata al convegno “Il marketing sociale è diventato grande” organizzato da Sodalitas, a Milano il 18 aprile 2002, citato da Gadotti, G., “Gli interventi nel sociale”, in Fabris G. (a cura di), *La comunicazione d'impresa*, *op. cit.*, p. 367.

³⁴ Il Monitor viene condotto a livello internazionale in 25 paesi che fanno parte del Network Environics di cui Eurisko è il partner italiano, dati tratti da Eurisko, *Corporate Social Responsibility Monitor 2002*, Seminario Eurisko, 23 gennaio 2003, reperibile su

<http://www.eurisko.it/materiali/IMG/Seminario%20etica%20e%20responsabilit%E0%20sociale%20-%202023-1-03.ppt>
(sito rilevato nell'ottobre 2004)

³⁵Paltrinieri, R., *op. cit.*, p. 156.

stesso impegno. "Oggi i cittadini sono più attenti all'eticità dei consumi, e tendono a "premiare" chi rispetta i diritti di lavoratori e ambiente. L'acquisto di beni del commercio equo, ad esempio, è salito nel 2004 al 21,1% dei consumi, l'1,5% in più rispetto all'anno scorso, e quello di prodotti socialmente responsabili (come quelli dove parte del ricavato è devoluta a una "buona" causa) al 16,8%, cioè quasi l'1% in più del 2003"³⁶.

6. Considerazioni conclusive

Il 2005 in Europa sarà l'anno della responsabilità sociale d'impresa a testimoniare l'impegno preso in questa direzione dalla comunità europea già nel luglio del 2001 con la promulgazione del *Libro verde per la responsabilità sociale delle aziende*. Il libro verde prevede e sottolinea come l'adesione alle prassi di responsabilità sociale sia assolutamente volontaristica e non comporti alcun obbligo. Il mood diffuso fra i cittadini consumatori dà, però, delle indicazioni diverse di cui le imprese devono tenere conto, in modo speciale nei processi di produzione, informazione e gestione dell'identità di marca, per non essere escluse dalla lista della spesa del consumatore postmoderno che, oltre ad essere più maturo, competente ed esigente, è diventato anche più critico. Assumere un atteggiamento critico significa "guardare oltre ... al di là del tradizionale repertorio dei significati tangibili e intangibili dei prodotti sino ad investire il mondo delle *responsabilità sociali di chi produce*"³⁷. L'essere critico, quindi, non vuol dire necessariamente essere contrario, implica invece un confronto continuo con la marca anche rispetto a caratteristiche che vanno oltre quelle abitualmente considerate di rassicurazione, sicurezza, garanzia, capacità relazionale.

Atteggiamento opportunistico, tattico, quindi funzionale al primo obbligo della marca e dell'impresa che è quello di generare profitto, o reale cambiamento delle ideologie e dei valori che contribuiscono all'implementazione delle strategie d'impresa? Attuazione di un miracolo, quello che è intuibile nella definizione "Etica impossibile"³⁸ o dovere imprescindibile per le imprese? Opportunità o limite?

Forse è troppo presto per dare una risposta a questi interrogativi; tutto quello che si può dire al momento è che:

- i consumatori contemporanei (o, almeno, frazioni non indifferenti di loro) sono consumatori "critici";
- le critiche sembrano appuntarsi non solo e non tanto sulla natura e sulle caratteristiche dei prodotti/servizi offerti o sui benefici immateriali offerti dalla marca, ma anche e forse, in qualche caso, soprattutto su considerazioni relative ai comportamenti scarsamente "etici" (nei vari sensi che il termine assume e che abbiamo riassunto nei paragrafi precedenti);
- le imprese, qualunque possa esserne la motivazione (egoistica e quindi intesa a salvaguardare il profitto oppure "altruistica" - e quindi derivante da una accresciuta sensibilità etica di chi ne determina le strategie - oppure ancora in risposta ad una - felice- coincidenza di interesse individuale e collettivo) sembrano reagire adottando comportamenti sempre più improntati a considerazioni di natura etica e al contempo danno loro una crescente visibilità attraverso i mezzi di comunicazione di massa³⁹. La situazione attuale, i recenti scandali italiani di Parmalat e Cirio, ma anche i boicottaggi nei confronti di McDonald's (che ha dovuto chiudere fra il 2002 e il 2003 ben 719 ristoranti in varie parti del mondo⁴⁰), le nuove politiche di tutela dei lavoratori assunte da Reebok e Nike a seguito delle denunce che hanno avuto risonanza mondiale grazie

³⁶Garini, S., "Robin Hood d'impresa" reperibile in http://www.volontariperlosviluppo.it/2004_7/04_7_11.htm (sito rilevato nell'ottobre 2004).

³⁷Fabris, G., *Il nuovo consumatore*, op. cit., 2003, p. 289.

³⁸Boyer, A., *L'Impossible Étique*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

³⁹Al lettore di buona memoria tutto questo potrà forse ricordare quello che era il motto dei public relation men: "Far bene e farlo sapere".

⁴⁰Roveda, D., "Anche McDonald's in rosso. Hamburger in crisi: prima perdita nella storia per il colosso Usa", *Il sole 24 Ore*, 24 gennaio 2003, p. 37

al libro della Klein⁴¹ sono solo alcuni degli indicatori che fanno propendere per una risposta cauta: sicuramente l'impresa ha capito che l'impegno sociale e morale è diventato indispensabile al fine di creare un vero goodwill nei confronti dei suoi pubblici sia interni che esterni, sicuramente la diffusa sensibilità nei confronti di tematiche presenti nel sociale (che vanno dalla tutela dei lavoratori, alle etichette child labor free, alla sensibilità ecologica, ecc.) hanno contribuito ad accelerare un processo già in atto da decenni e a diffonderlo in maniera capillare;

- Anche le imprese italiane sembrano aver “imparato la lezione”: non a caso “nel 2003 [...] hanno speso ben 870 milioni di euro in cause sociali: dalla tutela dell'ambiente alla creazione di asili, dalla lotta contro la mafia a progetti sanitari nel Sud”⁴² e chi scrive non si può che augurare che si tratti di un segnale forte di un nuovo orientamento etico che a partire dalla marca permei gli strati più profondi dell'impresa.

Forse il lettore si sarà accorto che mentre il titolo concerne la marca, il testo dell'intervento attiene molto più all'impresa che non alla marca in quanto tale. In questi tempi in cui gran parte dei discorsi di marketing si concentrano sulla marca la cosa può apparire fuori moda e forse addirittura “reazionaria”. Ma non è stato possibile fare altrimenti: l'etica, infatti, appartiene più al mondo dei valori che alla rappresentazione di essi tramite immagini (e la percezione della marca da parte del consumatore spesso ha a che fare con le immagini) e riguarda i comportamenti umani ed il fatto che una marca sia o meno eticamente connotata dipende dai comportamenti delle imprese e di coloro che le dirigono e dalla loro capacità di mantenere e di comunicare adeguatamente alla marca le loro caratteristiche di comportamento ed atteggiamento. Forse un benefit, marginale ma non trascurabile, dell'attuale attenzione dedicata ai problemi dell'etica è che essa contribuisce a riportare sotto la luce dei riflettori (anche) l'impresa e i suoi protagonisti, che il marketing sembra negli ultimi tempi avere trascurato.

⁴¹Klein, N, *op. cit.*

⁴²Garini, S., *op. cit.*

Bibliografia

- AA., VV., *Il codice etico*, reperibile al seguente indirizzo
<http://www.bilanciosociale.it/codiceetico.html> (sito rilevato nell'ottobre 2004).
- AA., VV., *Diamanti e armi*, reperibile al seguente indirizzo <http://users.libero.it/missioni-africane/index/angola/ang-10.htm> (sito rilevato nell'ottobre 2004).
- AA., VV., *Il bilancio sociale*, reperibile al seguente indirizzo
http://www.bilanciosociale.it/bilancio_sociale.html (sito rilevato nell'ottobre 2004).
- Boyer, A., *L'Impossible Ètique*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- Burke, L., Logsdon J. M., "How Corporate Social Responsibility Pays Off", *Long Range Planning*, Vol. 29, August 1996, pp. 495-502.
- Carroll, A. B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder", *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, 1991, pp. 39-48.
- Collesei, U., *Il marketing*, Cedam, Padova, 2000.
- Commissione delle comunità europee, *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18.07.2001 reperibile al seguente indirizzo http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_it.pdf (sito rilevato nell'ottobre 2004).
- CSR Europe, *The first ever European survey of consumers' attitudes towards Corporate Social Responsibility + country profiles*, 2000.
- Eurisko, *Corporate Social Responsibility Monitor 2002*, Seminario Eurisko, 23 gennaio 2003, reperibile al seguente indirizzo
<http://www.eurisko.it/materiali/IMG/Seminario%20etica%20e%20responsabilit%20sociale%20-%202023-1-03.ppt>
- Evan W., Freeman R. E., "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", in Beauchamp, T. L., Bowie, N. E. (a cura di), *Ethical Theory and Business*, 3 ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1988.
- Fabris, G., *La pubblicità teorie e prassi*, Franco Angeli, Milano, 1991.
- Fabris, G., *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Fabris, G., "Introduzione. Una cabina di regia: l'orchestrazione", in Fabris G. (a cura di), *La comunicazione d'impresa*, Sperling & Kupfer, Milano, 2003.
- Fabris, G., Minestrone, L., *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Ferrell, O. C., Maignan, I., "Nature of Corporate responsibilities Perspective from American, French and German consumers", in *Journal of Business Research*, vol. 36, 2003, pp. 55-67.
- Freeman, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Marshfield, 1984.
- Gadotti, G., "Gli interventi nel sociale", in Fabris G. (a cura di), *La comunicazione d'impresa*, Sperling & Kupfer, Milano, 2003, p. 367.
- Garini, S., "Robin Hood d'impresa" reperibile al seguente indirizzo
http://www.volontariperlosviluppo.it/2004_7/04_7_11.htm (sito rilevato nell'ottobre 2004).
- Giaretta, E., *Business ethics e scelte di prodotto*, Cedam, Padova, 2000.
- Maignan, I., "Consumers' Perception of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison", in *Journal of Business Ethics*, vol. 30, 2001, pp. 57-72.
- Maignan I, Hillebrad B., McAlister D., "Managing Socially-Responsible Buying: How to Integrate Non-economic Criteria into the Purchasing Process", *European Management Journal*, n. 6, Dicembre 2002, pp. 641-648.
- McKenna, R., *Real Time*, Etas, Milano 1999 (tit. orig. *Real time: preparing for the age of the never satisfied customer*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1997).
- Paltrinieri, R., *Consumi e Globalizzazione*, Carocci, Roma, 2004.

- Schwartz, M. S., "A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics", in *Journal of Business Ethics*, vol. 41, pp. 27-43, 2002.
- Taylor, A. III, "Yo, Ben! Yo, Jerry! It's just Ice Cream!; The Celebrated Vermont Do-Gooders Seek Global Solutions in Every Spoonful of their Luscious Products. Meanwhile, Their Business Suffers and Their Shareholders Starve", *Fortune*, 28 Aprile, p. 374.
- Toffler, A., *The Third Wave*, Pan Books London, 1980.