

**SERGIO SCIARELLI**

## **MARKETING ETICO: REALTÀ O UTOPIA?**

### **ABSTRACT**

*Il marketing è uno strumento manageriale con un forte impatto etico perché rappresenta il punto di contatto o la frontiera principale tra l'impresa e l'ambiente esterno. Gli obiettivi ad esso attribuiti riflettono le condizioni etiche diffuse nell'organizzazione e si pongono al centro del processo di conciliazione tra finalità economiche e sociali. Ma la sua applicazione può condurre anche a degenerazioni, che non solo incidono sul profilo etico ma che possono urtare le responsabilità legali dell'impresa.*

*E' però possibile inquadrare l'azione di marketing all'interno di un circolo virtuoso per l'immagine aziendale, combinando opportunamente criteri teleologici e deontologici. A tal fine, è importante il processo di acculturazione sviluppato intorno ai valori etici di fondo (equità, giustizia e trasparenza), più che la definizione di modelli normativi di riferimento, e l'attuazione di un "auditing" etico delle principali decisioni di marketing.*

Il tema dell'etica d'impresa è da qualche tempo al centro dell'attenzione degli studiosi. Questo perché dal mondo della pratica provengono segnali sempre più forti di ricerca di più corretti assetti di "governance". Non ci sembra, tuttavia, il caso di richiamare i vari fattori che hanno acuito l'interesse sulla responsabilità sociale delle aziende e sulla conseguente problematica di conciliazione di quest'ultima con la naturale responsabilità economica. Occorre, invece, concentrare il ragionamento sul tema più specifico di cui desideriamo occuparci, rivolgendo l'analisi ai profili etici del marketing. Argomento, questo, di grande rilevanza perché il marketing rappresenta il punto centrale di contatto tra l'impresa e il mercato, assumendo un ruolo di preminenza rispetto agli interessi dei vari *stakeholder*.

Il marketing, se interpretato correttamente, dovrebbe avere, di per sé, un elevato contenuto etico. Se la sua finalità è quella di studiare i bisogni dei consumatori, di tradurli in specifiche di prodotti e servizi, di ampliare le opportunità di scelta mediante la diffusione delle informazioni e di valutare il grado di soddisfacimento della clientela, si scorge difatti agevolmente il contributo recato alla migliore creazione e diffusione del valore economico e sociale prodotto dall'attività aziendale.

Rispetto a tali contenuti, si assiste, però, nella realtà, a corpose degenerazioni, che possono trasformare il marketing in uno strumento teso a privilegiare uno stakeholder in particolare (solitamente l'imprenditore) nei confronti degli altri. Le degenerazioni possono, invero, portare a tecniche predatorie soprattutto verso i consumatori, fondate sull'abbassamento del rapporto prezzo-qualità del prodotto, sul trasferimento di informazioni ingannevoli, sull'impiego di prodotti pericolosi e al ricorso a strumenti pubblicitari sub-liminali.

La prima constatazione da fare, dunque, è che il marketing, in quanto tale, non rappresenta uno strumento di tipo etico o non etico, perché è il modo in cui viene concretamente applicato che può tradursi in comportamenti etici o non etici. In altre parole, il marketing quale processo è uno dei tanti strumenti manageriali, che può

essere usato correttamente o non correttamente sul piano morale e che, quindi, può portare all'adozione di strategie e decisioni etiche o non etiche.

La seconda constatazione è che il marketing assume un valore più o meno morale in funzione del senso etico generale dell'impresa, ovvero dei principî posti alla base della *governance* aziendale. Se al vertice vi sono manager dotati di elevata moralità e se la finalità dell'impresa è quella di produrre un valore allargato dal campo economico a quello sociale<sup>1</sup>, anche gli uomini di marketing saranno indotti ad usare correttamente le leve del prodotto, del prezzo, della promozione e della distribuzione. Da questo punto di vista, il marketing rappresenterebbe un caso di etica applicata all'interno di quella complessiva aziendale.

La terza constatazione riguarda una presunta specificità del marketing etico, ovvero la necessaria ricerca e applicazione nel particolare campo della gestione di valori "ad hoc", distinti da quelli propri di altri campi gestionali. Per una parte della dottrina, infatti, i principî generali o assoluti dell'etica appaiono inadeguati a guidare le decisioni di marketing, per cui occorrerebbe individuare principî e valori applicabili al campo specifico. In altri termini, viene sostenuto che il marketing è un'area così ricca di contenuti e così complessa, rispetto al contesto in cui dev'essere calato, da escludere l'applicabilità di teorie generali sull'etica<sup>2</sup>.

Questa conclusione sarebbe da condividere se si facesse una netta distinzione tra l'etica assoluta di tipo kantiano e l'etica utilitaristica o relativa di carattere aziendale, in quanto solo la prima è difficilmente calabile all'interno dell'impresa, che richiede, in tutti i casi, molto pragmatismo e adattabilità. Non sarebbe invece accettabile se si ritenesse opportuno individuare un'etica minimalista per il marketing,

---

<sup>1</sup> v. SCIARELLI, *Valore allargato*.

<sup>2</sup> A questa conclusione sembrano giungere ROBIN e REIDENBACH in un articolo scritto nel 1993 e citato in DUNFEE e altri, p.16.

stabilendo appunto dei limiti meno ampi secondo cui valutare il grado di "eticità" delle decisioni e dei comportamenti<sup>3</sup>.

A questo dilemma si potrebbe, però, tentare di dare una risposta non nel considerare standard minimali o valori morali di minore spessore come rappresentativi di una particolare etica di marketing, ma nel riconoscere l'opportunità che principi e valori moralmente più ambiziosi siano conciliati con le esigenze connesse con l'economicità aziendale, proprie dello stadio di vita che attraversa l'impresa. Il consenso si avrebbe, in tal modo, sull'opportunità di mediare tra finalità sociali ed economiche in funzione della condizione aziendale piuttosto che nella fissazione di standard minimali di carattere universale e non transeunte.

Al marketing compete, del resto, una responsabilità primaria nella più giusta conciliazione tra finalità economiche e sociali della gestione aziendale. Se si parte, difatti, dagli obiettivi che in modo corretto ad esso dovrebbero essere assegnati (soddisfacimento del consumatore, fidelizzazione della clientela e miglioramento del ritorno economico nel tempo lungo), diverrebbe implicito il suo ruolo etico, consistente nel combinare opportunamente esigenze economiche e sociali dell'impresa, rispettando con ciò lo scopo di un'etica *pragmatica e compatibile* nel governo aziendale.

La quarta constatazione riguarda tuttavia la difficoltà, se non l'impossibilità, di determinare degli standard per indirizzare, prima, e valutare, poi, l'eticità dei comportamenti di marketing. In proposito, non si può che fare ricorso ad assunti di carattere più generale secondo i quali in campo etico valgono, comunque e sempre, i suoi principi di fondo (equità, giustizia, onestà, trasparenza, ecc.) e il senso morale degli individui.

Quando, cioè, si passa dal ragionamento astratto a fatti specifici, diventa molto più difficile trovare degli elementi di valutazione che possano avere un significato

---

<sup>3</sup> Il concetto di "moral minimum" nel marketing è sostenuto sulla base dei principi del contratto sociale da DUNFEE e altri, p.30.

univoco e che consentano di distinguere nettamente ciò che è giusto da quello che è ingiusto o sbagliato. Al riguardo, bisogna del resto ricordare che in teoria sono stati compiuti molti tentativi di definizione di modelli utili per valutare l'eticità o non eticità delle decisioni di marketing<sup>4</sup>, ma che i risultati sono stati in ogni caso modesti perché è obiettivamente difficile stabilire standard di valore universale e non contingenti.

Il ragionamento di fondo è che l'introduzione dell'etica nell'azienda e, più in particolare nella strategia di marketing, non può che derivare da un processo di acculturazione né semplice né rapido. Soltanto diffondendo alcuni valori di base, che possono temperare quelli strettamente economici del profitto e dell'efficienza, è possibile colmare il distacco tra teoria e pratica dell'etica nel marketing. E' questa la tesi di ROBIN e REIDENBACH, che appare in linea con le conclusioni raggiunte dai più noti studiosi di "business ethics"<sup>5</sup>. Occorre, cioè, che i valori etici siano assimilati nell'organizzazione aziendale e che siano così inseriti all'interno della missione di marketing. A questo riguardo, infatti, non sono certo sufficienti i codici etici, che finiscono per essere visti come "limiti" all'azione manageriale<sup>6</sup>, ma appaiono necessari comportamenti positivi e proattivi verso il marketing etico e la responsabilità sociale. In questo modo, concludono gli studiosi citati, si può puntare all'eccellenza mediante una sana pratica di marketing<sup>7</sup>.

La quinta constatazione è che il marketing, come si è adombrato in precedenza, non può non avere un impatto forte sull'immagine aziendale e sulla valutazione del più generale profilo etico aziendale.

Afferma uno dei più noti studiosi di etica che "virtualmente tutti gli aspetti del marketing – dallo sviluppo di un prodotto, alla determinazione del piano di vendita,

---

<sup>4</sup> Si può ricordare il modello proposto da BARTELS nel 1967 (v. *A model for ethics in marketing*), quello dovuto a FERRELL e GRESHAM nel 1985 (v. *A contingency framework for understanding ethical decision-making in marketing*).

<sup>5</sup> v. *Social responsibility, ethics and marketing strategy*.

<sup>6</sup> v. ib. p.56

<sup>7</sup> v. ib. p.57

alla promozione commerciale e all'esecuzione dell'attività di vendita – sollevano problemi etici, a cui di rado si può dare facilmente risposta"<sup>8</sup>. Si può cioè giustamente sostenere che l'area del marketing è, tra le aree funzionali della gestione, quella che può influire più decisamente sul clima etico nell'impresa perché le relazioni con la clientela sono centrali nella gestione dei rapporti con gli altri *stakeholder*.

In realtà, si potrebbe individuare un vero e proprio circolo virtuoso del marketing etico, che proietti un'influenza decisiva sul comportamento etico dell'organizzazione, con effetti favorevoli nei confronti dei vari *stakeholder* e con un risultato finale positivo sull'immagine aziendale.

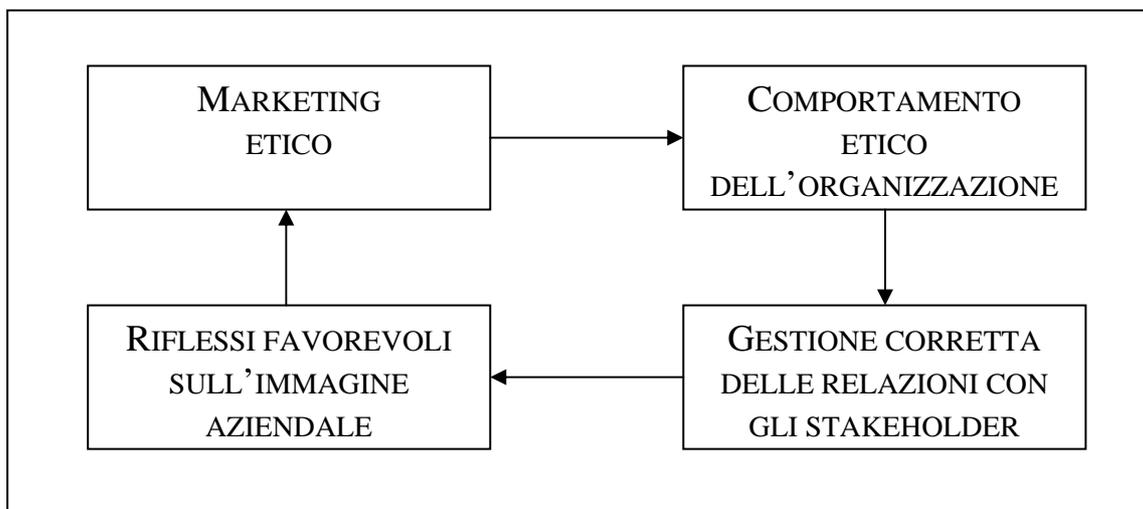


FIG. 1 CICLO VIRTUOSO DEL MARKETING

Il marketing dovrebbe difatti concorrere a ridurre l'asimmetria informativa tra venditore e compratore di un prodotto. Chi vende ha generalmente, nei confronti di chi acquista, una migliore conoscenza del prodotto, delle motivazioni di acquisto nei vari segmenti di mercato e delle tecniche di persuasione. Questa carenza d'informazione può essere attenuata mediante un appropriato processo di marketing, in grado non solo

<sup>8</sup> BOATRIGHT, *Ethics*, p.272.

di trasferire correttamente le informazioni al consumatore, ma anche di attingere da quest'ultimo informazioni idonee a migliorare i termini dell'offerta finale da rivolgere al mercato.

Sotto questo profilo, si potrebbe quindi sostenere che una finalità specifica del marketing etico è quella di eliminare o ridurre quanto più possibile l'asimmetria informativa, naturalmente intercorrente tra venditori e compratori. In senso più ampio, con questa azione si dovrebbero realizzare condizioni di equità e benessere nello scambio di beni e servizi, applicando standard morali alle politiche e alle decisioni di marketing.

La sesta constatazione riguarda la combinazione di assunti di tipo teleologico (o utilitaristico) e deontologico (o professionale) nell'orientamento del marketing in senso etico. Proprio in quest'area, il comportamento decisionale deve essere il prodotto di una corretta mediazione tra l'approccio che ritiene giusto l'atto che produce le migliori conseguenze (utilità) per tutti gli *stakeholder* e quello che lascia il giudizio sulla giustizia o correttezza delle scelte ai valori propri del decisore.

A questo proposito, bisogna tuttavia chiedersi se nelle aziende è sempre agevole individuare il responsabile ultimo delle decisioni di marketing e se questo o questi responsabili siano anche soggetti ad un controllo preventivo delle scelte, che vanno via via ad assumere. In questo secondo caso sarebbe poi difficile dedurre che il comportamento etico nel marketing sia legato all'etica dei soli uomini di marketing oppure che, alla fine, derivi da meccanismi di vigilanza e monitoraggio centralizzato.

Il ragionamento precedente richiama peraltro un problema più generale, che è quello del rapporto tra l'etica individuale e le pressioni organizzative.

Le decisioni di marketing, come del resto tutte le decisioni aziendali, hanno un impatto economico sul risultato della gestione aziendale. L'area del marketing, tuttavia, può avere un impatto più forte perché riguarda profili etici legati alla progettazione e al prezzo del prodotto.

Senza volere sottovalutare la rilevanza in termini di maggiori costi delle scelte di distribuzione commerciale e di promozione, si può affermare che la progettazione "etica" di un prodotto comporta un innalzamento quasi sempre notevole dei costi di produzione. Progettare un prodotto di qualità, con standard adeguati di sicurezza, con materiali che non compromettano in alcun modo la salute del consumatore o che in alcun modo creino pericoli nell'uso del prodotto stesso, può generare aggravii di costo non sempre recuperabili in termini di prezzi di vendita. Ancora, il fissare correttamente questi prezzi, senza potere abusare di posizioni dominanti o comunque di rendite di posizioni, significa pervenire a delle riduzioni delle quotazioni commerciali ovvero a una contrazione dei ricavi totali. Prodotto e prezzo, pertanto, rappresentano terreni di confronto prioritari lungo la via dell'etica aziendale.

Il dover raggiungere degli obiettivi quantitativi (quote di vendita, economicità dell'attività di vendita, ecc.) può, dunque, ostacolare il rispetto di valori etici che, essendo legati a fattori prevalentemente qualitativi valutabili nel tempo lungo (es. grado di soddisfazione della clientela), sembrano pesare poco nella valutazione globale dei risultati individuali. Le pressioni organizzative finiscono, così, per costituire un deterrente formidabile per l'avanzamento dell'etica nel marketing. Queste pressioni possono derivare sia dai metodi gestionali adottati (gestione a budget) sia dai valori prevalenti nell'ambito del gruppo in cui è inserito il "decisore" di marketing. Naturalmente, all'interno dei gruppi il peso prevalente è quasi sempre esercitato da coloro che occupano le posizioni superiori e dal modo secondo cui questi coinvolgono i livelli inferiori nella determinazione degli standard quantitativi e qualitativi delle loro prestazioni<sup>9</sup>.

La settima constatazione è che, proprio a ragione della particolare complessità connessa con l'adozione di comportamenti etici nelle decisioni di marketing, può rendersi opportuna l'istituzione di un organo di verifica di tali decisioni sotto il profilo

---

<sup>9</sup> v. PRINGLE – LONGENECKER, *Ethics of MBO*.

della correttezza e giustizia rispetto ai destinatari delle stesse. Una decisione del genere, che si concreta nella creazione di organi di *auditing*, presenta comunque alcuni problemi attuativi. Il primo, e più importante, è il fare accettare agli uomini di marketing la sottomissione del loro operato ad una verifica di carattere etico, con l'eventualità di far nascere conflitti che dovrebbero poi essere portati all'attenzione dell'alta direzione; il secondo è rappresentato comunque dall'investimento necessario per trovare le professionalità più idonee e per sostenerne il relativo costo. Si tratta, ad ogni modo, di uno sforzo giustificato da sopportare nell'ambito di un'azione più ampia di introduzione di codici etici, costituzione di comitati per l'etica d'impresa, attribuzione di chiare responsabilità etiche nel disegno delle mansioni individuali, destinazione di risorse adeguate ad una formazione dedicata.

L'ottava e ultima constatazione è che, per tutto quanto si è detto in precedenza, si deve convenire sulla necessità di sviluppare, nel campo del marketing, un'etica normativa realistica, che possa cioè essere realmente applicata e non rappresentare un credo astratto senza alcun valore pratico<sup>10</sup>.

D'altra parte, è comprensibile che il bisogno di pervenire ad una teoria normativa, in grado di guidare nella valutazione delle istanze etiche nel campo del marketing, è particolarmente urgente<sup>11</sup>. Il marketing è forse l'area nella quale si possono attuare comportamenti molto lontani da quelli etici: da ciò l'esigenza, per dare senso e contenuto all'etica aziendale, di approfondire gli aspetti e i problemi relativi alle strategie di marketing e al marketing mix. Più specificamente, le decisioni che possono essere maggiormente influenzate da comportamenti non etici sono: la sicurezza dei prodotti da collocare, la lealtà dei messaggi pubblicitari e l'equità dei prezzi di vendita.

---

<sup>10</sup> In tale senso si esprime BRENKERT, *Marketing ethics*, p.190.

<sup>11</sup> v. DUNFEE e altri, *Marketing Ethics*, p. 14. In questo interessante articolo è compiuta un'analisi della letteratura sull'etica nel marketing in funzione dei contributi di carattere descrittivo e normativo (vedi tabella 1 a p. 15).

Non bisogna cioè dimenticare o sottovalutare che il marketing è stato visto, e spesso è tuttora visto, come l'area gestionale nella quale si commettono le azioni meno etiche possibili, se non ai confini del dettato delle leggi. Creazione di bisogni superflui, diffusione di comunicazioni promozionali mendaci, scarso rispetto delle condizioni di sicurezza dei prodotti, turbamento della *privacy* sono le accuse più frequentemente mosse al marketing e agli uomini che lo praticano. Poiché il marketing svolge una funzione fondamentale in qualsiasi tipo di società, sviluppata o meno sviluppata che sia, si ha dunque l'interesse ad inquadrarlo in una cornice etica e giustificati appaiono gli sforzi degli operatori, per sottoporlo all'*auditing* cui si accennava in precedenza, e degli studiosi, per fare comprendere che, così facendo, si concorre sostanzialmente alla realizzazione dei fini di lungo termine dell'impresa.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

BARTELS R., *A model for ethics in marketing*, Journal of Marketing, January 1967.

BOATRIGHT J.R., *Ethics and conduct of business*, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

BRENKERT G., *Marketing ethics*, in FREDERICK R. E. (a cura di), *A companion to business ethics*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1999.

DUNFEE T. W. – CRAIG SMITH N. – ROSS W.T. JR, *Social contracts and marketing ethics*, Journal of Marketing, July 1999.

FERRELL O.C. – GRESHAM L.G., *A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing*, Journal of Marketing, summer 1985.

PRINGLE C.D. – LONGENECKER J.G., *The ethics of MBO*, The Academy Management Review, April 1982.

ROBIN D.P. – REIDENBACH R.E., *Social responsibility, ethics and marketing strategy: closing the gap between concept and application*, Journal of Marketing, January 1987.

SCIARELLI S., *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa*, Finanza Marketing e Produzione, Dicembre 2002.