

Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra CONSUMER BEHAVIOUR

**STAKEHOLDER ENGAGEMENT:**

**OLTRE IL CONSUMATORE**

RELATORE

Prof.ssa Simona Romani

CANDIDATO

Pierpaolo Oliveti

Matr. 654661

CORRELATORE

Prof. Cesare Amatulli

ANNO ACCADEMICO

2014/2015

## Indice

INTRODUZIONE .....	4
CAPITOLO 1.....	6
TEORIA DEGLI STAKEHOLDER .....	6
INTRODUZIONE .....	6
1.1 CHI SONO GLI STAKEHOLDER .....	8
1.2 IL SISTEMA DEGLI STAKEHOLDER .....	15
1.3 VISIONE ED ATTRIBUTI.....	21
1.4 LE CLASSI IDENTIFICATIVE.....	26
Tabella 1.....	29
1.5 INTRODUZIONE AL CONCETTO DI STAKEHOLDER MARKETING .....	31
CAPITOLO 2.....	33
STAKEHOLDER MARKETING.....	33
INTRODUZIONE .....	33
2.1 DEFINIZIONE DI MARKETING.....	35
2.2 MARKETING MYOPIA.....	38
2.3 I BENEFICI DEL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER .....	42
2.4 IL PROCESSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT.....	45
2.5 RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA. UN CONCETTO IN EVOLUZIONE .....	48
2.6 RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA. UN APPROCCIO PER STAKEHOLDER .....	53
CAPITOLO 3.....	58
ANALISI DEI CASI .....	58
INTRODUZIONE .....	58
Obiettivo della ricerca .....	60
Metodologia di ricerca .....	64
3.1 MONDADORI .....	69
3.1.1 PROFILO AZIENDALE .....	69
3.1.2 OBIETTIVO AZIENDALE .....	70
3.1.3 PIANO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT.....	72
3.2 TELECOM ITALIA .....	76
3.2.1 PROFILO AZIENDALE .....	76
3.2.2 OBIETTIVO AZIENDALE .....	78
3.2.3 PIANO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT.....	80
3.3 ENI .....	89
3.3.1 PROFILO AZIENDALE .....	89

3.3.2 OBIETTIVO AZIENDALE .....	91
3.3.3 PIANO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT .....	93
3.4 PIRELLI .....	101
3.4.1 PROFILO AZIENDALE .....	101
3.4.2 OBIETTIVO AZIENDALE .....	104
3.4.3 PIANO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT .....	106
3.5 ROCHE .....	110
3.5.1 PROFILO AZIENDALE .....	110
3.5.2 OBIETTIVO AZIENDALE .....	112
3.5.3 PIANO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT .....	113
3.6 CROSS-CASE ANALYSIS DEGLI STAKEHOLDER ANALIZZATI.....	116
3.6.1 AZIONISTI/INVESTITORI.....	117
Tabella 2.....	117
3.6.2 CLIENTI .....	120
Tabella 3.....	120
3.6.3 DIPENDENTI.....	123
Tabella 4.....	123
3.6.4 FORNITORI.....	126
Tabella 5.....	126
3.7 RISULTATI .....	128
CONCLUSIONI .....	132
BIBLIOGRAFIA .....	137
SITOGRAFIA.....	141

## **INTRODUZIONE**

Il lavoro si propone di affrontare il tema dell'attenzione agli stakeholder d'impresa come elemento fondamentale per il successo di un'azienda.

In particolare vuole verificare l'esistenza di punti focali nell'approccio agli stakeholder che, se presenti, possano garantire il successo di piani e progetti.

Filo conduttore del presente elaborato è lo stakeholder engagement nelle aziende, tema di particolare interesse, considerata la profonda trasformazione del ruolo che l'impresa ha nella società moderna.

Nel primo capitolo viene introdotta la teoria degli stakeholder dando varie definizioni del termine. Si prosegue con la classificazione e l'identificazione degli attributi degli stessi.

Nel secondo capitolo, viene affrontata la tematica degli stakeholder marketing sottolineando come sia importante questo potenziale all'interno di un mercato sempre più affollato e complesso, con messaggi infiniti che richiedono attenzione e trasparenza, da cui la società si aspetta prodotti e servizi eccellenti. In questo contesto le aziende hanno l'opportunità di stabilire relazioni di fiducia con i propri clienti, fornitori, dipendenti ed altre parti interessate, migliorando la resilienza e la sostenibilità della loro attività. Di seguito, si introduce il concetto ed il

ruolo che hanno gli stakeholder nel processo evolutivo di responsabilità d'impresa ( Corporate Social Responsibility –CSR ).

Nel terzo capitolo vengono presi in esame ed analizzati attraverso una multiple case analysis i piani di engagement di cinque diverse aziende al fine di valutare le caratteristiche simili e peculiari per ogni stakeholder preso in considerazione, determinando l'importanza dello stesso verso l'obiettivo finale dell'azienda.

Infine vengono presentate le Conclusioni sul lavoro svolto.

## **CAPITOLO 1**

### **TEORIA DEGLI STAKEHOLDER**

#### **INTRODUZIONE**

In questo capitolo verranno descritti gli stakeholder, ad iniziare dal termine. Infatti si deduce che oltre a coloro che detengono il capitale (stakeholder) esistono anche parti che “ hanno una posta in gioco” (stake), nel processo decisionale delle moderne imprese. Esempi di gruppi di stakeholder sono: azionisti, fornitori, clienti, creditori, concorrenza, governi, comunità. Gli stakeholder vengono poi divisi in: primari e secondari. I primi, cioè quelli senza la cui partecipazione continua l'impresa non potrebbe sopravvivere, i secondi sono coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa, ma non sono essenziali per la sua sopravvivenza. I teorici degli stakeholder, infatti, differiscono notevolmente a seconda che adottino una prospettiva ampia o ristretta rispetto agli stakeholder di un'impresa. Vengono poi definiti tre attributi chiave degli stakeholder ( potere, legittimità, urgenza) le caratteristiche degli attributi e le classi di stakeholder derivanti dal processo di uno, due o tre di questi attributi. Ne consegue da quanto scritto come sia necessario per un'azienda instaurare relazioni corrette con i numerosi interlocutori interni ed esterni, al fine di contribuire ad una migliore

qualità della vita, implementando strumenti ed adottando programmi  
volti alla costruzione di relazioni con i diversi portatori di interesse.

## 1.1 CHI SONO GLI STAKEHOLDER

Chi sono in concreto gli stakeholder di un'impresa?

Sono considerati stakeholder le comunità locali che, pur non avendo titoli formali verso l'azienda sono senza dubbio interessate da tutto quanto fa l'azienda (impatto ambientale e mercato del lavoro). Tutti coloro che hanno una relazione contrattuale con l'azienda per tutto quanto non è coperto dal diritto rilevante in quella stessa relazione. Sono ancora stakeholder i dipendenti, i clienti, i fornitori, in quanto titolari di interessi ulteriori rispetto a quelli tutelati giuridicamente dal loro contratto<sup>1</sup>.

L'origine del concetto di stakeholder si fa risalire al 1963, quando lo Stanford Research Institute utilizzò per la prima volta questo termine per indicare quei gruppi che forniscono supporto essenziale ed interagiscono con l'ente impresa. Tuttavia in modo implicito, a partire dagli anni '30 può essere ritenuto il punto di contatto tra le varie prospettive teoriche nelle quali si è elaborato il tema della responsabilità sociale di impresa. Su questo tema contribuirono A. Berle e Dodd. Secondo Berle (1954) "i poteri dell'impresa sono in custodia per conto degli azionisti, mentre per Dodd (1932) sono in custodia per l'intera comunità". Ma il cambiamento che, introduce alla molteplicità di impiego degli stakeholder, è la visione

---

<sup>1</sup> Il termine Stakeholder ha iniziato ad avere ampia circolazione quando ha assunto un'importanza significativa nel programma del New Labour di Tony Blair. L'origine della sua fortuna risale ad un celebre discorso pronunciato da Blair il 7 gennaio 1996 a Singapore, dove prospettò le caratteristiche di una "Stakeholder Economy" come parte di una "Stakeholder Society".

della responsabilità sociale di impresa come attributo gestionale, che si rafforza dalla seconda metà degli anni '70. Secondo Ahlstedt e Jahnukainen (1971): “gli stakeholder guidati dai loro obiettivi ed interessi personali partecipano ad un'azienda, e così dipendono da essa, e da loro dipende la salute dell'azienda”.

Richiamandoci all'ampia letteratura che esiste sull'argomento in esame, è noto che dalla prima metà degli anni ottanta si è diffuso il cosiddetto “approccio stakeholder” (R.E. Freeman, D.L. Reed, 1983) che considera le scelte strategiche aziendali finalizzate non solo alla massimizzazione della ricchezza per gli azionisti, ma anche alla ricerca del massimo beneficio, non solo economico, per tutti coloro che hanno una qualche relazione con l'azione dell'impresa.

Questi ultimi vengono definiti come aventi una qualche, consenzienti o no, “scommessa” (letteralmente “stake”, posta di scommessa) nell'azienda.

Freeman (1984), come è noto, ha definito gli stakeholder di una impresa come “qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare il, o che è influenzato dal, conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione”.

Questa definizione è una delle più ampie tra quelle proposte in quanto può includere chiunque: esclusi dall'averne un interesse nell'impresa

infatti sono solo quegli individui o gruppi che non possono influenzare (in quanto privi di potere) e non sono influenzati dall'impresa (in quanto non hanno una pretesa nei suoi confronti o una relazione con essa).

Nella seconda metà degli anni Novanta, diversamente da Freeman, Clarkson (1994; 1995) ha proposto una definizione ristretta, in termini di stakeholder come "risk bearers" volontari e involontari e come entità necessarie alla sopravvivenza dell'impresa. Secondo Clarkson (1994) "gli stakeholder volontari sopportano una forma di rischio come conseguenza di aver investito qualche forma di capitale, umano o finanziario, qualche cosa di valore, in una impresa. Gli stakeholder involontari sono a rischio per effetto delle attività dell'impresa. Ma senza l'elemento del rischio non esiste alcun interesse (stake) in gioco". In questa definizione, hanno notato Mitchell et al. (1997), il richiamo all'elemento del rischio per denotare l'interesse che "offre un modo per restringere il campo degli stakeholder a quei gruppi con pretese legittime, senza preoccuparsi del loro potere di influenzare l'impresa".

Da un decennio fa, sino ai nostri giorni, si riconosce agli stakeholder il ruolo di "partecipazione al processo di creazione del valore comune dell'azienda", sia essa profit che non profit; essi, gli stakeholder, sono considerati oggi come parte integrante del sistema in cui è coinvolta

un'azienda: vi è un legame diretto tra l'azienda e la comunità in cui essa è inserita.

L'azienda trae i suoi connotati anche dal contesto sociale in cui nasce, e nell'evolversi produce feedback ed influenze sullo stesso contesto. Secondo Freeman (1984) "lo stakeholder può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione".

Secondo A. Shleifer e R. Vishny (1997) "per ben funzionare l'impresa ha bisogno dei servizi e del contributo di tutti gli stakeholder, i quali sono tutti legati all'impresa, sia pure in forma e gradi diversi, da investimenti specifici e da relazioni di lungo periodo, il ruolo dell'amministratore è quello di creare valore per tutti costoro e non solamente per gli azionisti".

Tutte le categorie di stakeholder sopra elencate avranno degli interessi particolari che il manager dovrà capire per sviluppare delle soluzioni adatte per cercare di soddisfarli, che siano in grado di bilanciare gli interessi dei molteplici portatori di interesse nel tempo e focalizzarsi sull'integrazione e sulle soluzioni pratiche in grado di creare valore per tutti gli stakeholder. Come si intuisce, molti degli interessi di cui sono portatori tutti gli stakeholder, sono in contrasto tra di loro. Da qui la peculiarità della teoria degli stakeholder nella quale l'impresa risulta come un equilibrio sottile tra i costi-benefici di tutte le forze in campo.

Volendone dare una breve caratterizzazione su alcuni di essi: i dipendenti sono solitamente uno dei gruppi più interessati alle attività aziendali, ed il motivo è chiaro: essi hanno a cuore che il loro rapporto di lavoro continui a svolgersi, sia nel prossimo futuro che successivamente. Essi sono particolarmente coinvolti nelle vicende aziendali, in quanto da essa traggono il loro sostentamento quotidiano e grazie ad essa possono versare i contributi che al termine della loro carriera gli permetterà di beneficiare della pensione. Le scelte aziendali possono creare per essi opportunità di crescita professionale e di avanzamento di carriera, o al contrario un ridimensionamento dell'attività può rendere necessario un loro licenziamento. Ma la continuazione del rapporto di lavoro non è l'unica cosa di cui deve tener conto l'impresa, verso di essi infatti questa ha dei precisi obblighi imposti per legge, come la sicurezza sul lavoro, e nel caso questi obblighi non vengano adempiuti e tenuti sotto controllo costante, possono essere la causa di costi e perdite molto gravi, sia in termini monetari, sia in termini di immagine e reputazione, che possono inficiare sulla capacità di operare dell'impresa in modo ancora più grave dei costi diretti.

I fornitori sono interessati nell'azienda in quanto essa è un proprio cliente, con cui probabilmente ha sviluppato nel tempo una relazione di fiducia reciproca che rende conveniente la continuazione del rapporto in

quanto diminuisce il rischio di comportamenti opportunistici. I fornitori sono interessati a che l'azienda continui a produrre e anzi, aumenti la produzione, così da poter vendere loro più forniture.

In secondo luogo essi sono interessati a che, oltre a richiedere queste forniture, l'azienda abbia un equilibrio finanziario tale da poter adempiere ai pagamenti nei tempi corretti, evitando così squilibri del loro cash flow, costi da acquisto di capitale, e rischi di perdite su crediti.

Nel corso degli anni, le sollecitazioni provenienti dagli interlocutori sociali delle imprese hanno subito una profonda trasformazione, conquistando sempre più voce e riuscendo ad influenzare, indirettamente, anche il dinamismo delle aziende stesse le quali hanno dovuto elaborare strategie ed acquisire strumenti in grado di capire e rappresentare l'impatto che le performance sociali possano avere nell'evoluzione strutturale e dinamica dell'organizzazione e nell'impatto che le stesse possano avere nei confronti degli Stakeholder di riferimento.

Oggi, quindi, il successo di un'impresa, è legato ai propri interlocutori sociali e dipende dalla qualità dei rapporti con i diversi gruppi di Stakeholder con i quali essa interagisce attraverso il reciproco mercato di beni e servizi o, in ogni modo, entra in contatto.

In quest'ottica si configurano nuove finalità per le imprese che vogliono distinguersi e dare evidenza della loro presenza nel mercato. Sostanzialmente si comincia a ragionare in termini di profitto etico/economico come di un rapporto direttamente proporzionale. Quindi, più dimostriamo il nostro valore etico, maggiori saranno i profitti. Non è possibile gestire efficacemente un'impresa se non si è in grado di conoscere e prevedere le legittime attese dei suoi interlocutori.

## 1.2 IL SISTEMA DEGLI STAKEHOLDER

La teoria degli stakeholder è nata con un orientamento di tipo strategico. Secondo tale impostazione “la teoria riguarderebbe essenzialmente il contenuto della strategia aziendale, rivolta non più esclusivamente alla massimizzazione del valore per gli azionisti, ma anche al soddisfacimento dei bisogni di altri soggetti, in nome della sopravvivenza e dello sviluppo aziendale”(A. Beretta Zanoni, 2007). A questo originario orientamento se ne sono aggiunti altri tra cui, particolarmente significativo, quello etico, nel quale l’attenzione ricade principalmente sulla legittimità delle aspettative degli stakeholder e quindi sui diritti loro spettanti (R.E. Freeman, 2007). La sensibilità etica è stata centrale nello sviluppo del pensiero sugli stakeholder.

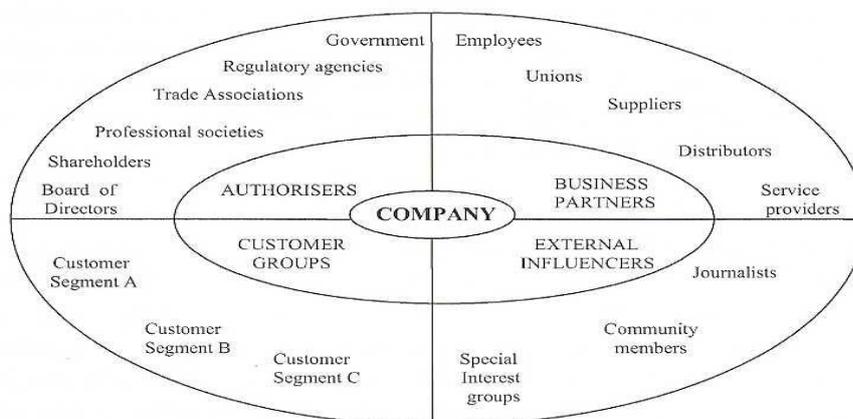
La molteplicità d’impiego della teoria degli stakeholder è stata sistematizzata da T. Donaldson e L. Preston (2007), i quali hanno cercato di categorizzare le varie posizioni adottate in tre gruppi: descrittivo, strumentale e normativo. Essi ritengono che la base fondamentale della teoria dello stakeholder è normativa, il che per loro significa due cose principali: primo, che gli stakeholder “sono persone o gruppi con interessi legittimi e che sono identificati dai loro interessi” e, secondo, che “ogni gruppo di stakeholder merita considerazione per il proprio interesse in sé

e non semplicemente per la sua capacità di favorire gli interessi di un altro gruppo come quello degli azionisti”. In altre parole, con stakeholder si indicano soggetti o categorie che detengono diritti e interessi aventi valore a sé e che vanno trattati secondo qualche nozione di giustizia (T. Donaldson, L. Preston, 2007).

La teoria degli stakeholder è ritenuta dunque un approccio valido per descrivere natura ed estensione delle relazioni presenti nel sistema impresa, infatti diversi sono i soggetti identificabili (Fig. 1) come portatori di interesse e possono essere classificati in:

1. soggetti interni all'impresa, ovvero la proprietà, il management e i dipendenti;
2. soggetti esterni di natura competitiva (stakeholder primari), ovvero i fornitori, gli acquirenti, i concorrenti attuali e potenziali;
3. soggetti esterni di natura non competitiva (stakeholder secondari), ovvero soggetti che costituiscono l'ambiente macroeconomico, sociale e politico (stato, comunità, sistema finanziario, organismi internazionali, associazioni).

Fig. 1: Gli stakeholder aziendali.



Fonte: J.J. Lambin, 2008.

La proprietà (stakeholder interni) è costituita da soggetti interessati all'impresa e con possibilità di influenzare le dinamiche aziendali. La proprietà conferisce risorse soggette al rischio di impresa e, quindi, può influenzare la vita dell'organizzazione, nella quale ripone aspettative ambiziose (J.A. Schumpeter, 1954).

Gli "stakeholder proprietari" possono essere suddivisi in due gruppi, ovvero in azionisti di maggioranza e di minoranza. I primi sono in grado di incidere sulle scelte aziendali, i secondi, invece, non potendo incidere direttamente sulle sorti dell'organizzazione potranno ottenere posizioni di controllo e monitoraggio. La categoria degli stakeholder interni è costituita anche dai dipendenti, soggetti che apportano all'azienda la loro

opera, il loro lavoro. Il management sebbene ritenuto un dipendente dell'impresa, è considerato un portatore di interesse a se stante in relazione all'importante ruolo ricoperto. La posizione del management come stakeholder dell'impresa dipende dai seguenti fattori: le dimensioni e il grado di complessità aziendale.

La seconda macro categoria di stakeholder è costituita da quei soggetti che costituiscono il sistema competitivo, ovvero i portatori di interesse detti primari. Questi manifestano un interesse diretto e sono il gruppo senza la cui partecipazione continua, l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante; tipicamente fra questi rientrano gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, perché hanno una relazione contrattuale con l'impresa, e il gruppo degli stakeholder pubblici, ovvero i governi e le comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti. Una loro caratteristica peculiare è il fatto che essi sono consapevoli di essere direttamente implicati nell'operato dell'azienda, perché la sua azione ha conseguenze su di loro.

Ai portatori di interesse appena descritti si aggiungono gli stakeholder secondari, i quali manifestano interessi di rappresentanza e comprendono tutti coloro che esercitano una influenza sull'impresa o sono influenzati da essa, pur non avendo un rapporto contrattuale con l'impresa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza. Essi influenzano

i comportamenti di lungo termine dell'impresa ed incidono sul clima sociale delle relazioni aziendali. Rientrano in questa categoria le associazioni di consumatori, le associazioni locali, i mass media, i gruppi sociali, i gruppi ambientalisti e i sindacati. I gruppi di stakeholder secondari, pur non essendo essenziali per l'impresa, possono, tuttavia, provocare gravi danni alla stessa ed avere come obiettivo semplicemente quello di interferire con alcune attività. Ad esempio possono mobilitare l'opinione pubblica in favore o contro le politiche e i programmi adottati da un'impresa per adempiere alle proprie responsabilità o per soddisfare i bisogni e le aspettative dei suoi gruppi di stakeholder primari.

Negli ultimi anni, sono state proposte numerose altre classificazioni. Alcuni autori hanno distinto tra stakeholder sociali e stakeholder non sociali, individuando poi all'interno di queste due categorie stakeholder principali e secondari. Un'interessante tassonomia classifica quattro gruppi di stakeholder:

- I supportive: da coinvolgere direttamente;
- I marginal: da monitorare;
- I non supportive: dai quali bisogna cautelarsi;
- I mixed blessing: con i quali si può collaborare.

Per comprendere il ruolo decisivo degli stakeholder nei confronti di un'impresa occorre ribadire che, oggi sempre più, l'azienda non può considerarsi come una realtà isolata, avulsa dal contesto in cui opera. Al contrario, l'impresa è parte integrante dell'ambiente che la circonda, una sua componente imprescindibile, come lo sono tutti i suoi interlocutori, ovvero gli stakeholder, che fanno parte di quell'ambiente e che l'azienda non può, e non deve, trascurare. Al contrario, è opportuno che l'organizzazione mantenga un continuo e coerente dialogo con i propri interlocutori.

### 1.3 VISIONE ED ATTRIBUTI

Secondo l'impostazione di Freeman (R.E. Freeman, D. Reed, 1983) gli stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto, sono tutti gli individui e i gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza. In senso più ampio, tuttavia, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. Le radici di questo approccio sono evidentemente fondate sulla visione di azienda moderna, che influenza l'ambiente e da questo se ne lascia influenzare, che riserva attenzione alle "relazioni allargate", passando dalla focalizzazione su di un unico stakeholder (l'azionista), alla considerazione della fitta rete di relazioni e forze talvolta contrapposte in cui l'azienda opera.

In questa ottica, la sfida cruciale è rappresentata dall'equilibrio e dal bilanciamento delle diverse aspettative dei soggetti che concorrono al raggiungimento della missione aziendale. Questa considerazione apre però la strada ad una domanda fondamentale, cui non è stata data ancora da parte degli studiosi una risposta condivisa: "Chi sono gli stakeholder rilevanti e quale peso hanno le diverse categorie di stakeholder nell'ambito dei processi decisionali?"

Questo problema ha un contenuto sia di tipo normativo, in termini di identificazione degli stakeholder, sia di tipo descrittivo in termini di rilevanza rispetto agli stakeholder da prendere in considerazione. Nel corso dei decenni gli studiosi si sono interrogati su questo tema ed hanno sviluppato distinti approcci. Per L. Sacconi (1997), la distinzione che si intende proporre è rappresentata da:

- Stakeholder in senso stretto, ovvero individui o gruppi d'individui interessati alle attività aziendali in ragione degli "investimenti specifici" fatti (es. capitale umano, finanziario, sociale o di fiducia, capitale fisico o ambientale, sviluppo di tecnologie dedicate ecc.) e attraverso cui è possibile accrescere il valore aziendale globale. Questi soggetti sono reciprocamente dipendenti dall'impresa, poiché ne influenzano il valore, ma dipendono da essa per la soddisfazione delle loro aspettative.
- Stakeholder in senso ampio cioè individui o gruppi d'individui il cui interesse per le attività aziendali è dovuto al fatto che essi subiscono gli "effetti esterni" positivi o negativi delle transazioni aziendali, pur non influenzando direttamente il processo di creazione del valore.

La definizione ristretta di stakeholder evidenzia la legittimità degli interessi e delle richieste degli stakeholder, mentre la definizione ampia

aiuta a comprendere meglio l'influenza crescente che essi esercitano sulle attività e sulle politiche aziendali, indipendentemente dal fatto che essi posseggano o meno diritti legittimi.

La visione ristretta degli stakeholder rappresenta una corrente di pensiero, per così dire normativa, che ha preso in considerazione come punto fondamentale la "legittimità" degli stakeholder (R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, 1997). Legittimità delle aspettative basate su scambi, regolati da contratti espliciti o taciti, su accordi legali, su elementi etici e morali, vantaggi o svantaggi derivati dalle relative influenze, etc. La visione ampia degli stakeholder, invece, pone l'accento sull'aspetto "potere" quale elemento critico nelle relazioni tra azienda e stakeholder, escludendo di considerare la legittimità delle diverse aspettative (Weber 1996, Wood 1994, Carroll 1993).

Adottare in via esclusiva uno o l'altro approccio comporta effetti negativi sia in termini di relazioni con gli stakeholder, sia rispetto agli obiettivi di sopravvivenza e sviluppo dell'azienda stessa. Considerare le aspettative dei soli soggetti con interessi legittimi nell'azienda, porta ad includere anche stakeholder legittimi che non hanno alcun potere nei confronti dell'azienda, e ad escludere stakeholder anche notevolmente influenti ma non legittimi. Viceversa, soddisfare unicamente le esigenze espresse dagli stakeholder che esercitano un potere nei confronti dell'azienda, a

scapito degli interessi legittimi portati avanti da stakeholder scarsamente influenti, potrebbe generare scelte controproducenti per l'azienda la cui stessa esistenza potrebbe risultare compromessa.

In questo delicato equilibrio entrano in gioco due elementi ulteriori:

- la soggettività delle percezioni di legittimità e di potere. L'azienda, e quindi i soggetti che la governano, avranno una propria percezione circa la legittimità ed il potere espresso da ciascun portatore di interesse, e d'altro canto gli stessi stakeholder avranno un loro punto di vista rispetto alla legittimità ed il potere delle proprie istanze. Tali percezioni, è evidente, non necessariamente coincidono e non rimangono stabili nel tempo, in quanto influenzate dalla rilevanza della posizione dello stakeholder e dell'azienda nell'ambiente, da nuovi potenziali stakeholder, dai vincoli e dalle opportunità latenti nell'ambiente interno ed esterno, etc;
- il fattore tempo. Inteso come urgenza rispetto alla necessità di soddisfacimento dei bisogni, ovvero "il grado con cui le aspettative degli stakeholder richiedono attenzione immediata", ma anche profondità (durata) delle aspettative espresse dai portatori di interesse nei confronti dell'azienda (Mitchell, Agle, Wood, 1997).

Non è detto, inoltre, che tutti gli stakeholder siano espliciti e volontari, possono esistere soggetti che sono influenzati dall'attività aziendale

involontariamente; possono pertanto esistere stakeholder potenziali (M.B.E. Clarkson, 1994). Venendo poi alla natura della relazione, ulteriori classificazioni possono essere sviluppate prendendo in considerazione l'esistenza o meno di un legame, distinguendo se è l'azienda il soggetto dipendente dallo stakeholder, o viceversa, se è lo stakeholder il soggetto dipendente dall'azienda, oppure se le parti sono reciprocamente dipendenti.

## 1.4 LE CLASSI IDENTIFICATIVE

Gli studi incentrati sull'analisi del rapporto che lega stakeholder e aziende hanno, recentemente, portato alla definizione di nuovi modelli e classificazioni. Nella teoria di Mitchell et al. (R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, 1997) un ruolo essenziale è svolto dal manager, infatti sebbene sia possibile identificare in modo attendibile i gruppi come stakeholder in base al loro possesso del potere, della legittimità e dell'urgenza in relazione all'impresa, è il manager che determina quali stakeholder sono salienti e di conseguenza quali stakeholder riceveranno attenzione. Mitchell, Agle e Wood dalla combinazione dei tre attributi, potere, legittimità, urgenza, ottengono una tipologia di stakeholder. Dalle diverse combinazioni dei tre attributi derivano, infatti, sette classi di stakeholder raggruppabili in tre categorie, così come è mostrato nella Fig. 2, denominati:

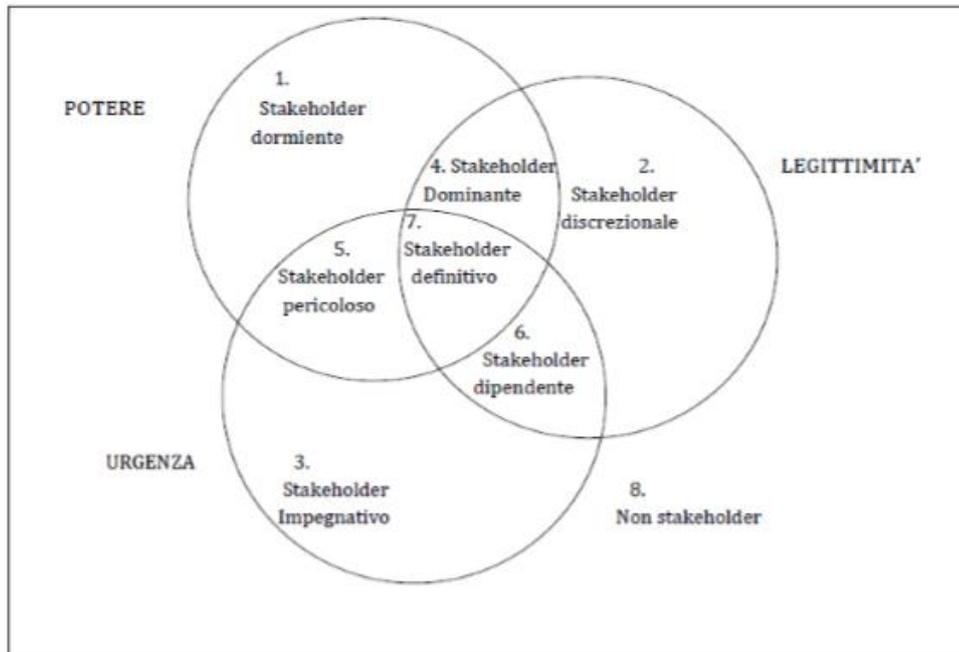
- Stakeholder "Latenti" identificati dal possesso reale o presunto di un solo attributo, per cui la loro rilevanza per il manager sarà bassa, o addirittura essi potrebbero non riconoscerne l'esistenza.

Analogamente gli stakeholder latenti potrebbero non prestare alcuna attenzione o alcun riconoscimento all'azienda. In base al

solo attributo posseduto possiamo distinguere tre tipi di stakeholder (Dormiente, Impegnativo e Discrezionale).

- Stakeholder “In attesa” identificati dal possesso reale o presunto di due dei tre attributi, essi hanno una rilevanza moderata e sono visti dal manager come “individui con aspettative”, perché la combinazione di due attributi li porta in una posizione attiva, con un corrispondente aumento della sensibilità dell’impresa verso i loro interessi. Il livello di coinvolgimento fra manager e stakeholder sarà quindi più alto. Distinguiamo anche qui tre tipi di stakeholder (Dominante, Pericoloso e Dipendente).
- Stakeholder “Definitivi” identificati dal possesso reale o presunto di tre attributi.

Fig.2: I tipi di Stakeholder



Fonte: Modello di Mitchell, Agle, Wood (1997)

L'analisi dei tipi di stakeholder, secondo Mitchell, Agle e Wood, "giustifica l'identificazione di entità che dovrebbero essere considerate stakeholder dell'impresa, e costituisce anche la serie da cui i manager selezionano quelle entità che essi percepiscono come salienti". Secondo questo modello, allora, le entità senza potere, legittimità e urgenza in relazione all'impresa non sono stakeholder e saranno percepite dai manager come prive di salienza (R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, 1997).

In accordo con l'analisi dei tipi di stakeholder e in base all'assunto che sono le percezioni dei manager a dettare la salienza degli stakeholder per l'impresa, Mitchell, Agle e Wood offrono alla verifica empirica alcune

affermazioni descrittive concernenti la salienza degli stakeholder per i manager. La prima afferma che: “La salienza dello stakeholder sarà positivamente collegata al numero cumulativo degli attributi dello stakeholder - potere, legittimità e urgenza - percepiti essere presenti dai manager” (R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, 1997). Di seguito vengono elencate e definite, in una tabella, le tipologie e caratteristiche degli Stakeholder:

Tabella 1

LATENTI	Dormiente	Caratterizzati da interazioni limitate e/o assenti con l’azienda, ma, a causa del loro potere potenziale, il management dovrebbe, comunque, tenerli in considerazione.
	Impegnativo	Particolarmente fastidiosi per le aziende, perché interessati esclusivamente a “catturare” l’attenzione del management, pur senza voler acquisire alcun potere o legittimazione.
	Discrezionale	Caratterizzati da un certo grado di legittimità, ma privi d’influenza diretta sull’azienda. Questi soggetti sono oggetto di ciò che A.B.Carroll (1979) chiama “responsabilità sociale discrezionale dell’impresa”.

IN ATTESA	Dominante	Esercitano una forte influenza sull'azienda, poiché partecipano alla cosiddetta "coalizione dominante" (R.M.Cyert, J.G. Mark, 1963). Questi gruppi si attendono e ricevono molta attenzione dal management, poiché possono far valere la propria influenza attraverso molti meccanismi formali.
	Pericoloso	Soggetti o gruppi che, pur mancando di legittimità, possiedono un potere pericoloso per l'azienda, poiché capace di assumere forme violente e coercitive.
	Dipendente	Soggetti che pur non avendo un considerevole potere d'influenza, poiché dipendono da altri stakeholder o dai manager, hanno aspettative legittime e urgenti, ma per realizzare le proprie istanze, necessitano dell'appoggio di altri stakeholder.
DEFINITIVA	Definitivo	Soggetti che possiedono potere e legittimità tale da permettergli di partecipare alla "coalizione dominante dell'impresa" e le cui urgenze raccolgono l'attenzione immediata del management.

Fonte: nostra elaborazione.

## **1.5 INTRODUZIONE AL CONCETTO DI STAKEHOLDER MARKETING**

L'impresa nella società moderna ha subito un profondo cambiamento dovuto a diversi accadimenti chiave quali: la globalizzazione dei mercati, l'emergere di sfide sociali ed ambientali, nonché la crescente influenza delle organizzazioni nella società civile.

Un effetto di ciò è la crescita della complessità e del dinamismo dell'ambiente operativo, per tutti i tipi di organizzazione.

Per comprendere ed avvicinare le problematiche emergenti da questa complessità in evoluzione, le aziende, stanno diventando sempre più dipendenti dal condividere la conoscenza e dal lavorare sinergicamente.

È aumentata inoltre la necessità da parte delle aziende di non centralizzare la figura del cliente come unico stakeholder delle attività di marketing, bensì ampliare la visione di marketing verso tutti gli altri stakeholder, spesso trascurati.

È necessario che le aziende facciano un salto di qualità, superando la separazione tra impresa e società, arrivando a considerare l'impresa come uno stakeholder tra gli stakeholder, così da aprire la strada alla possibilità di far convergere gli interessi di vari attori sociali, e includere tutti gli stakeholder nel processo di produzione della ricchezza anziché preoccuparsene a posteriori, dimostrando che questo tipo di approccio si

rivela generatore di vantaggi competitivi per le imprese che lo fanno proprio e lo attuano con convinzione.

Il dottor C.B. Bhattacharya, durante un progetto di collaborazione tra Business Institute e il programma di Society e la Boston University, è intervenuto per discutere sulla complessità del marketing per le diverse parti interessate, del difficile compito di gestire tra di loro gli interessi spesso troppo divergenti ed inoltre della possibilità di includere nelle operazioni di marketing soggetti spesso trascurati, come dipendenti, investitori, società in generale e regolatori. Egli ritiene che nella società attuale, le imprese necessitano di guardare al di là delle “quattro P” ed utilizzare leve quali l’identità aziendale e del marchio, la comunità di appartenenza e di marca e la responsabilità sociale delle imprese per rafforzare relazioni con tutti gli stakeholder.

## **CAPITOLO 2**

### **STAKEHOLDER MARKETING**

#### **INTRODUZIONE**

All'inizio di questo capitolo sono state analizzate le varie estensioni del marketing, partendo con una panoramica generale delle definizioni dell'American Marketing Association (AMA), proseguendo nello specifico con la miopia di Marketing ovvero l'ampliamento da parte del manager della propria visione sociale guardando oltre il solo consumatore. Tale teoria non prende in considerazione solo questo tipo di stakeholder pur essendo fondamentale, ma ritiene essenziali per la buona riuscita dell'azienda anche tutti gli altri.

Questa nuova visione permette all'impresa di ottenere un "consenso" da parte di tutti i soggetti che, direttamente o indirettamente, sono in grado di apportare le risorse di cui essa necessita per poter svolgere al meglio la propria attività.

Si affronta quindi il processo di stakeholder engagement ed i benefici che ne conseguono per l'azienda.

Infine si introduce il concetto di responsabilità d'impresa (Corporate Social Responsibility –CSR) prendendo in esame le diverse prospettive

emerse dall'inizio del secolo scorso ad oggi ed il ruolo degli stakeholder, protagonisti del processo evolutivo della CSR stessa.

## 2.1 DEFINIZIONE DI MARKETING

Una definizione esaustiva di Marketing potrebbe essere la seguente: “il marketing consiste in un gruppo di attività organizzate programmate e controllate che, partendo dallo studio del consumatore a livello individuale e della domanda a livello aggregato ed attuandosi in forma integrata, sono volte al raggiungimento degli obiettivi aziendali di lungo termine attraverso la soddisfazione del consumatore” (G. Eminente, S. Cherubini, 1977).

Le prime apparizioni del Marketing quale strumento di gestione si concretizzano verso la fine degli anni venti, ma solo dalla seconda metà del secolo scorso questa materia ha sperimentato un notevole incremento ed una concettualizzazione maggiormente strutturata.

La prima definizione ufficiale di Marketing adottata dall’America Marketing Association (AMA) del 1960 diceva: “Il Marketing si identifica con lo svolgimento di tutte le attività aziendali che servono a far muovere il flusso dei beni e dei servizi dal produttore al consumatore o utilizzatore”. In questo concetto tale disciplina era rappresentata nella pianificazione delle decisioni di impresa sulle diverse leve a disposizione (distribuzione, prezzo, pubblicità, ricerca, organizzazione, vendita, altro)

allo scopo di conseguire un obiettivo finale (profitto, quota di mercato, vendita, fatturato, altro).

A partire dagli anni ottanta lo sviluppo della materia prese connotazioni molto più ampie e maggiormente definite e nel 1985 l'AMA definiva il Marketing nel modo seguente: "il Marketing è il processo di pianificazione e realizzazione delle attività di concepimento, determinazione dei prezzi, promozione e distribuzione di idee, beni o servizi, destinati a creare scambi allo scopo di soddisfare gli obiettivi degli individui e delle organizzazioni".

Tale definizione proponeva una diversa dimensione del Marketing in cui si riscontrava una natura eterogenea di ciò che sta alla base del processo di scambio (idee, beni o servizi) e un ampliamento della definizione dei soggetti che partecipano al processo stesso: risulta evidente che il riferimento ad idee ed organizzazioni tendesse ad includere sia le organizzazioni che attraverso lo scambio di idee cercavano di fare proseliti quali partiti politici, movimenti religiosi e di opinione, sia quegli enti pubblici o privati che tendevano a sensibilizzare una collettività di fronte a problemi quali la salute, l'istruzione, la sicurezza e altro.

La definizione più recente recita: "Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners and

society at large” (AMA, 2007)<sup>2</sup>, ciò significa che il Marketing non è solo una funzione organizzativa, ma coinvolge le attività, le istituzioni, ed i processi che creano, comunicano, distribuiscono e scambiano beni e servizi di valore per una moltitudine di pubblici quali consumatori, clienti, partner e società in generale, includendo, di conseguenza, il ruolo che il Marketing gioca dentro una società più ampia e definendolo in sintesi come una filosofia, una scienza ed un processo educativo: si tratta quindi di un passo avanti nel complesso discorso sull’applicabilità del Marketing ai diversi contesti.

---

<sup>2</sup> Sito ufficiale dell’AMA: [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

## 2.2 MARKETING MYOPIA

Secondo T. Levitt (1960) : “ E’ vitale l’idea che l’industria sia un processo di soddisfazione dei clienti, non un processo di produzione di beni”.

Questa definizione introduce il cosiddetto Marketing Myopia, considerato come una visione alterata da parte dei manager che li porta a concentrare il loro business in termini di prodotto piuttosto che in termini di bisogni del consumatore. L’esempio classico è quello delle compagnie ferroviarie americane a metà del XX° secolo:

“Nel campo delle ferrovie, l’arresto del processo d’espansione non è certo dovuto alla mancanza di passeggeri o di merci da trasportare: la domanda in effetti è andata aumentando.

Il problema non deriva neppure dall’affermazione di altri mezzi di trasporto (auto, linee aeree, o addirittura linee telefoniche), ma dal fatto che le compagnie ferroviarie non hanno saputo trovare nuovi modi per suscitare e soddisfare la domanda. I dirigenti si sono limitati a considerarsi “operatori del settore ferroviario”, ignorando di appartenere al più ampio “settore dei trasporti”.

In altri termini, la loro è una mentalità da “ferrovieri” più che da “trasportatori”, e qui ritroviamo il tipico errore di impostazione ....: ci si

limita a considerare il prodotto, e non le esigenze del consumatore” (T. Levitt, 1960).

Successivamente Smith et al. (2010) introdussero il concetto di “nuova miopia di marketing”, la quale si verifica quando i manager non sono in grado di prendere in considerazione l’ambiente sociale più ampio in cui si svolgono e vengono prese le decisioni, con effetti spesso disastrosi per la loro impresa e la società in generale.

Le tre cause principali da attribuire alla nuova miopia di marketing sono:

- Un focus troppo ristretto sul consumatore senza prendere in considerazione gli altri stakeholder;
- Una definizione troppo ristretta del consumatore e dei suoi bisogni;
- L’incapacità di riconoscere i cambiamenti nell’ ambiente di business che richiedono l’intervento di diverse categorie di stakeholder.

Questi problemi portano il manager a dover comprendere che l’impresa è immersa profondamente all’interno della società e dunque il focus deve spostarsi dai consumatori e abbracciare anche altre categorie di stakeholder. Infatti l’impresa stessa deve impegnarsi a collaborare con

gruppi considerati “ostili” al fine di affacciarsi in un focus, appunto, più ampio quali attivisti, scienziati, politici, comunità locali, etc.

Tutto ciò garantisce diversi benefici, aiutando ad esempio i manager a prevedere il mercato del futuro o fornendo nuove idee innovative, tali da annullare la stessa miopia del manager.

La figura del consumatore resta sempre molto importante per il ciclo di vita di una qualsiasi impresa e per le scelte aziendali di un buon manager, ma allo stesso tempo è importante ampliare il proprio focus aziendale e concentrare la propria attenzione verso tutti gli altri stakeholder.

Cosa deve fare quindi un buon manager?

1. Deve identificare gli stakeholder dell'impresa, ed essere consapevole dell'esistenza di stakeholder primari e stakeholder secondari;
2. Suddividere i diversi stakeholder in base al loro grado di importanza nell'azienda a seconda che possiedano:
  - Potere, quindi capacità di imporre il proprio volere all'interno della relazione.
  - Credibilità, cioè percezione generale per cui le azioni di un'entità sono considerate desiderabili e appropriate

all'interno di un sistema definito di norme, valori, credenze e definizioni.

- Urgenza, ovvero, il livello per cui gli stakeholder richiedono attenzione immediata.

3. Deve identificare i problemi e le aspettative di tutti gli stakeholder e misurare il loro impatto utilizzando sia dati primari che secondari e sia dati qualitativi che quantitativi a propria disposizione. Le metriche di marketing possono anche essere utilizzate per misurare l'impatto delle azioni dei problemi e delle aspettative degli stakeholder;
4. Deve ascoltare i consumatori e creare relazioni collaborative con loro al fine di utilizzarle anche nel rapporto con altri stakeholder, portando ad una maggiore comprensione dei bisogni degli stakeholder e alla creazione di relazioni molto più stabili.
5. Deve assicurarsi che l'orientamento agli stakeholder sia la strategia centrale all'interno dell'impresa e sia parte della routine quotidiana.

### **2.3 I BENEFICI DEL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER**

Le aziende in questi ultimi anni, hanno iniziato a spostare l'attenzione verso le relazioni che esse stesse hanno verso gli stakeholder, in un'ottica basata sul network, una visione relazionale e process-oriented dell'engagement impresa-stakeholder, in cui sono rilevanti i concetti di "reciprocità, interdipendenza e potere". (Andriof e Waddock, 2002).

Lo stakeholder engagement è ritenuto un indispensabile aspetto della strategia di business di molte aziende, in quanto costituisce "un processo per gestire il rischio sociale di un'impresa, creare relazioni con gli stakeholder e costruire capitale sociale" (Andriof e Waddock, 2002).

La sua apparizione è avvenuta, inoltre, in un periodo in cui si è diffusa l'idea che le aziende dovevano essere consapevoli di una più ampia varietà di stakeholder e costruire relazioni di lungo termine, definite con il termine di constructive engagement. Lo stakeholder engagement, in opposizione alla gestione "top down"<sup>3</sup>, è caratterizzato dal dialogo, inteso come processo di comunicazione bi-direzionale nel quale il management non si limita a consultare gli stakeholder, ma cerca attivamente di rispondere alle loro richieste al fine di definire dei valori condivisi in merito a questioni di interesse comune.

---

<sup>3</sup> Nella teoria del Management, pubblico o privato, è la strategia che si riferisce al modo di prendere decisioni e determinare responsabilità assegnando un ruolo maggiore al vertice, della gerarchia organizzativa.

Da quanto su esposto si deduce che un'azienda che garantisce un coinvolgimento degli stakeholder può ambire a molteplici benefici quali:

- condurre ad uno sviluppo sociale più equo e sostenibile, dando a chi lo ha il diritto di essere ascoltato, l'opportunità di essere coinvolto nei processi decisionali;
- permettere una migliore gestione del rischio ed accrescere la reputazione;
- permettere di tenere conto dell'insieme delle risorse (conoscenza, persone, tecnologia, e disponibilità economica) per risolvere problemi e raggiungere obiettivi;
- agevolare la comprensione in profondità dell'ambiente in cui opera l'impresa;
- consentire di imparare dagli stakeholder;
- aiutare ad informare, educare ed influenzare i portatori di interessi e l'ambiente esterno affinché migliorino i loro processi decisionali e le azioni che hanno un impatto sull'impresa e sulla società;
- costruire un rapporto di reciproca fiducia fra l'impresa ed i suoi stakeholder.

Nonostante le evidenti sfide che pone il coinvolgimento, i risultati delle “ best practice” in questo campo, giustificano senza ombra di dubbio gli sforzi necessari per portarlo a termine.

## 2.4 IL PROCESSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Lo stakeholder engagement è l'impegno a far proprio il principio dell'inclusività, il che significa riconoscere agli stakeholder il diritto ad essere ascoltati ed accettare l'impegno di rendicontare della propria attività e delle proprie scelte"(AA1000ES,2005).

Dalla citazione si evince che il principio cardine che sta alla base dello stakeholder engagement è rappresentato dall'inclusività. E' superfluo affermare che più semplice decidere in pochi piuttosto che in molti, ma è pur vero che lavorare considerando la partecipazione, la negoziazione, la concertazione, il partenariato, pone le basi per garantire il principio di inclusività necessario tutte le volte che è lecito dubitare sulle capacità della " mente di uno o di pochi".

R. Cartesio scriveva: "Credo che Sparta sia stata a lungo così fiorente non per la bontà di ciascuna delle sue leggi in particolare, giacché molte erano assai strane, e persino contrarie ai buoni costumi, ma perché, uscite dalla mente di uno solo, tendevano tutte allo stesso fine"<sup>4</sup>.

Il processo di stakeholder engagement si fonda sui principi di:

- Rilevanza, ossia la conoscenza di cosa preoccupa ed è importante per l'organizzazione e per i suoi stakeholder;

---

<sup>4</sup> R. Cartesio, tratto da: "Discorso sul metodo". Fu una pietra miliare della filosofia. È un trattato sulla "scienza universale" che al tempo stesso anticipa e stimola la grande esplosione scientifica che avrebbe caratterizzato il prosieguo del secolo, 1637.

- Completezza, ossia la comprensione e la gestione degli impatti concreti e dei relativi punti di vista, bisogni, percezioni, aspettative degli stakeholder ad essi associati;
- Rispondenza, ossia una risposta coerente con le tematiche rilevanti per gli stakeholder e per l'organizzazione.

Il processo avviene attraverso cinque fasi:

- Fase 1 Pensare strategicamente

Questa fase ha lo scopo di identificare le priorità strategiche per il coinvolgimento. E' una fase fondamentale per l'identificazione delle tematiche rilevanti e degli stakeholder.

- Fase 2 Analizzare e pianificare

Questa fase ha lo scopo di costruire le basi di conoscenza dell'organizzazione e dei suoi stakeholder per stabilire priorità e sviluppare un piano di coinvolgimento. Il processo di stakeholder engagement è un ciclo di apprendimento dove sia l'impresa sia i suoi stakeholder imparano di più riguardo alle motivazioni degli altri, a come lavorano, ed alle sfere di influenza.

- Fase 3 Rafforzare le capacità di coinvolgimento

Lo scopo di questa fase è assicurare che l'azienda ed i suoi portatori di interesse abbiano sistemi organizzativi e capacità per impegnarsi proficuamente in una relazione fruttuosa.

- Fase 4 Disegnare il processo e realizzare il coinvolgimento

Lo scopo di questa fase è di pianificare definire ed implementare i processi di coinvolgimento.

- Fase 5 Agire, rivedere e rendicontare

Lo scopo di questa fase è quello di trasformare le nuove conoscenze, le intuizioni e gli accordi in azione e di assicurarsi che gli stakeholder comprendano come lo si sta facendo.

Le cinque fasi descritte nella pratica, possono essere attuate anche senza il preciso ordine cronologico di esposizione.

## **2.5 RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA. UN CONCETTO IN EVOLUZIONE**

La responsabilità sociale d'impresa è un concetto che sin dagli anni '20 del secolo scorso si mette in evidenza, quando l'attenzione dei dirigenti d'azienda si allarga dalle esigenze dei soli azionisti a quelle degli interlocutori sociali, e le lotte sindacali inducono alla presa di coscienza delle condizioni di salute e di sicurezza dei lavoratori ed allo sviluppo delle prime forme di welfare ( Zarri 2009).

Tuttavia bisogna aspettare gli anni '50 per avere scritti scientificamente validi, infatti in quegli anni inizia a svilupparsi un interesse di tipo empirico nei confronti della CSR. In particolare, Bowen (1953) è tra i primi autori a rappresentare l'inizio degli studi in era moderna relativamente all'argomento in esame e si basa sulla convinzione che le aziende sono centri vitali di potere e di decision making e che le loro azioni condizionano i cittadini in diversi aspetti della loro vita. Bowen (1953) definisce la CSR " it refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society", evidenziando una definizione di responsabilità poco specifica, che include decisioni imprenditoriali auspicate dalla società, ma tralasciando ciò che queste realmente comportano. Gli anni '60

sono caratterizzati dal proliferare di definizioni, che cercano di formalizzare il significato di CSR.

Secondo Davis (1960) la CSR è “ usata all’interno di un contesto manageriale per fare riferimento alle decisioni ed alle azioni degli uomini d’affari prese per ragioni almeno parzialmente al di là del diretto interesse economico o tecnico dell’impresa”. Al contrario di Bowen, Davis sottolinea come tali pratiche responsabili debbano considerarsi aggiuntive rispetto alle immediate finalità tecnico-economiche. Responsabilità sociale d’impresa e potere sono inoltre indissolubilmente legati: una mancata assunzione di responsabilità da parte del manager e dell’impresa non sarebbe altro che una forma di arretramento, significherebbe, lasciare spazio a sindacati e governo, che interverrebbero imponendo vincoli e doveri. McGuire, nel 1963, riprendendo i lavori di Davis sostiene che per un’azienda essere socialmente responsabile implichi non limitarsi agli obblighi economici o legali. Applicare la CSR significa estendere i propri doveri a delle responsabilità verso la società. L’impresa pertanto secondo McGuire (1963) “ deve acquisire un interesse nella politica, nel benessere della comunità, nell’educazione, nella felicità dei suoi lavoratori- cioè, in tutto il mondo sociale che la circonda. In un certo senso, perciò deve agire rettamente come dovrebbe fare un cittadino per bene”.

Negli anni '70, la tematica si diversifica, vedendo da un lato, lo sviluppo della teoria neoclassica<sup>5</sup>, per cui l'interesse dell'impresa coincide unicamente con il perseguimento del profitto, dall'altra, affiorano i primi studi contenenti le premesse della teoria degli stakeholder, secondo cui l'impresa ha doveri nei confronti di una pluralità di soggetti oltre agli azionisti. L'impresa quindi aderisce spontaneamente alle norme sociali e, di fatto, si prende cura degli interessi degli stakeholder, stabilendo con loro un rapporto basato su correttezza e lealtà. E' così che si innesca un circolo virtuoso: rispettare le norme permette di preservare la propria reputazione, il che a sua volta favorisce una risposta positiva da parte degli stakeholder, determinando un profitto per l'impresa. Agli inizi degli anni '80 prende campo il modello contrattualista, coerente con i dettami della Business Ethics, cioè per Sacconi (2005) "lo studio dell'insieme dei principi, dei valori e delle norme etiche che regolano (o dovrebbero regolare) le attività economiche più variamente intese". L'idea di fondo è l'applicazione di teorie e normative etiche al mondo degli affari, stabilendo comportamenti che la collettività possa assumere come accettabili, sulla base di un insieme di valori di riferimento condivisi. Rispetto al

---

<sup>5</sup> Secondo l'approccio neoclassico, le azioni socialmente responsabili sono pura "conseguenza dell'autointeresse illuminato: sono cioè comportamenti orientati alla massimizzazione del profitto, in grado però di considerare tutte le esternalità positive e di lungo periodo" (Viviani, 2006).

decennio precedente, negli anni '90 il dibattito sulla CSR assume caratteristiche distinte; in particolare, la tematica si lega saldamente al tema della rendicontazione ( Zarri 2009). Nasce la volontà da parte delle imprese di rendere conto del proprio operato attraverso l'uso di strumenti capaci di comunicare ai propri interlocutori le azioni intraprese. All'inizio di questo secolo, il focus si sposta verso il concetto di una nuova sostenibilità.

Il Consiglio Europeo, riunitosi a Göteborg nel 2001, propose di integrare la dimensione ambientale con la strategia di Lisbona relativa all'occupazione, alle riforme economiche ed alla coesione sociale. Il fine è di favorire uno sviluppo sostenibile, da intendersi come un'opportunità anche in termini economici e secondo una prospettiva a lungo termine.

Nell'Unione Europea si afferma quindi il principio del triple botton line: il concetto di sostenibilità. Tradizionalmente associato all'impatto ambientale delle attività umane, si arricchisce della dimensione sociale e di quella economica. Da (CCE,2001, pag.29) "le prestazioni globali di un'impresa devono essere misurate in funzione del suo contributo combinato alla prosperità, alla qualità dell'ambiente ed al capitale sociale".

Come emerge da quanto sopra esposto, le diverse epoche, i diversi contesti economici, politici e culturali hanno portato allo sviluppo di svariate teorie, definizioni e prospettive circa la responsabilità sociale d'impresa, la quale ha assunto nel tempo molteplici accezioni. Da Porter e Kramer (2007) l'impresa è sempre più un insieme di parti tra loro interagenti, un'organizzazione relazionale in cui la creazione del valore è condivisa e a vantaggio di tutti gli stakeholder. Le scelte di business compiute devono creare una situazione "win win", cioè apportare beneficio sia all'impresa che alle diverse componenti della società in cui essa opera. In sintesi, la cosa più etica che un'impresa può fare per la società è contribuire allo sviluppo di un'economia prospera.

## **2.6 RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA. UN APPROCCIO PER STAKEHOLDER**

Il concetto di stakeholder, come analizzato nel primo capitolo, può essere utile per comprendere le ragioni che, negli ultimi anni, hanno indotto le aziende a sviluppare una politica di responsabilità sociale. E' grazie a questo che alla CSR viene associato un approccio per stakeholder. La CSR si presenta oggi come un modello di gestione strategica dell'impresa, secondo il quale l'imprenditore ha doveri fiduciari non solo nei confronti dell'azionista, bensì nei confronti dell'intera platea di stakeholder (Beda, Bodo, 2004). L'azienda in tal modo estende la gestione delle sue relazioni, passando da una visione mono-stakeholder ad una multi-stakeholder, in grado di bilanciare in modo equo gli interessi e le aspettative legittime di tutti i portatori di interesse con cui dialoga nel territorio.

In questo modo si va affermando una concezione della CSR che si basa sulla consapevolezza della crescente interdipendenza tra i risultati economici e i risultati sociali, una concezione che contrasta apertamente con la tesi tradizionale che vuole l'azienda interessata soltanto al profitto e priva di ogni responsabilità sociale. Appare

evidente come oggi la CSR e lo stakeholder relationship management<sup>6</sup> siano non soltanto componenti di una ampia gestione strategica, ma anche e soprattutto un requisito essenziale del governo di un'impresa. Il successo di un'impresa oggi si basa soprattutto su due livelli : sul profitto economico e sul successo sociale. Poiché l'impresa è un sistema aperto deve innanzitutto individuare i propri stakeholder, considerandoli come interlocutori privilegiati , in seguito deve ascoltare le loro esigenze, le loro aspettative, i loro obiettivi e deve valutare la loro effettiva rilevanza al fine di elaborare una serie di decisioni e realizzare azioni concrete che mirino al loro soddisfacimento . Secondo (Chiesi, Martinelli, Pelegatta, 2000) lo stakeholder relationship management è quello che individua tre fattori determinanti per stabilire il "peso relativo" delle richieste avanzate dagli stakeholder verso l'impresa e cioè : la legittimità delle richieste, la capacità degli stakeholder di influenzare le scelte dell'impresa, l'urgenza delle richieste.

In tal modo si inizia con l'identificazione degli stakeholder e, successivamente, si prosegue nella ricerca di un giusto equilibrio delle loro legittime aspirazioni al fini di evitare potenziali conflitti che

---

<sup>6</sup> Lo "Stakeholder relationship management" è quel processo di direzione con cui un'organizzazione complessa, avviata sulla strada dell'adeguamento etico e impegnata nello sviluppo di relazioni pull, interattive e simmetriche, si sforza di monitorare, governare e migliorare le dinamiche dei sistemi di relazione con i propri stakeholder (Cerana, 2004).

potrebbero sorgere a causa della diversa natura degli interessi in gioco. Per garantire un equo bilanciamento degli interessi, Sacconi (2005) propone una teoria “neo-contrattualista”, che si fonda sull’idea del “contratto sociale” equo ed efficiente tra l’azienda e tutti i suoi stakeholder. Tale contratto non è reale, bensì ideale, in cui vengono stabilite le allocazioni dei diritti e dei doveri di tutti gli stakeholder.

Secondo (Beda, Bodo,2004) l’adozione di questo contratto e la conseguente politica di CSR che ne deriva, possono produrre numerosi benefici all’azienda quali:

- consentiranno di eliminare i comportamenti opportunistici che danneggiano le legittime aspettative di benessere degli stakeholder;
- consentiranno all’azienda di porre le basi per instaurare rapporti di fiducia che riducono i conflitti e facilitano le transazioni economiche;
- aiuterà il management dell’impresa ad identificare i potenziali effetti sociali negativi delle attività dell’impresa riconoscendo i legittimi interessi di stakeholder spesso dimenticati o poco considerati.

Sempre secondo ( Beda, Bodo, 2004) , se l'impresa rispetterà gli impegni assunti nel contratto sociale, gli stakeholder la preferiranno alle sue concorrenti, permettendole di "accumulare" una reputazione indispensabile per la sua sopravvivenza e la sua continuità nel tempo. Questo incentiva le imprese a rispettare il contratto stipulato con i suoi stakeholder. Questa è l'essenza dell'approccio per stakeholder alla CSR.

Per (Chiesi, Martinelli, Pellegatta, 2000) "L'idea alla base di tale approccio è che gli stakeholder, analogamente a quanto fanno gli shareholder che investono il loro capitale, pongono in essere degli investimenti nei confronti dell'impresa, e quindi hanno un diritto/pretesa di ottenere un'equa remunerazione del loro investimento da parte dell'impresa.

Questo vale anche in senso negativo, nel caso di stakeholder danneggiati dall'attività dell'impresa: in tal caso si parlerà di diritto/pretesa ad un equo risarcimento da parte dell'impresa. Volendo concludere, si può asserire che l'affermazione di un approccio per stakeholder alla CSR è conseguenza del fatto che, nel corso degli anni, le sollecitazioni provenienti dagli interlocutori sociali delle imprese hanno conquistato sempre più voce, riuscendo ad influenzare anche il dinamismo delle aziende stesse. Non è più possibile gestire

con efficacia un'impresa se non si è in grado di conoscere e prevedere le legittime attese dei suoi interlocutori. Qualità dei prodotti e dei servizi offerti, salvaguardia dei valori etici e sociali, tutela ambientale e sicurezza negli ambienti di lavoro, sono queste le nuove frontiere alle quali oggi le aziende devono affacciarsi per avere successo. In quest'ottica, si configurano nuove finalità per le imprese che vogliono distinguersi e dare evidenza alla loro presenza nel mercato.

Si comincia a ragionare in termini di profitto etico/economico come di un rapporto direttamente proporzionale. Quindi, più le imprese dimostrano il loro valore etico, maggiori saranno i loro profitti. La responsabilità sociale viene quindi inquadrata nelle strategie di impresa e finalizzata al business. L'impegno sociale deve essere quindi inteso come uno strumento di piena integrazione fra l'impresa e l'ambiente in cui opera. In questo modo, le aziende riusciranno a compiere un salto di qualità, dotandosi di vere e proprie politiche sociali, che guidano i loro processi di decision making.

Nel capitolo successivo si analizzeranno alcune imprese e si prenderanno in esame i rapporti tra queste e i diversi gruppi di stakeholder con i quali le imprese stesse interagiscono o, in ogni modo, entrano in contatto.

## **CAPITOLO 3**

### **ANALISI DEI CASI**

#### **INTRODUZIONE**

In questo capitolo conclusivo dopo aver esaminato ampiamente l'avvento e le varie teorie sugli Stakeholder ed il loro engagement, si prosegue con l'analizzare nello specifico cinque aziende diverse tra loro, specificando l'obiettivo e la metodologia utilizzata. Le aziende prese in esame sono:

- Mondadori
- Telecom Italia
- ENI
- Pirelli
- Roche

L'analisi inizia con la presentazione del profilo e dell'obiettivo aziendale al fine di approfondirne l'operato.

Successivamente l'attenzione è rivolta al modo con cui l'azienda coinvolge i propri Stakeholder per raggiungere gli obiettivi prefissati esaminando i vari piani di stakeholder engagement.

Infine con riferimento ad ogni singolo portatore d'interesse ( azionisti ed investitori, clienti, dipendenti, fornitori) si è cercato di capire le caratteristiche comuni e peculiari per ognuno di essi e si sono evidenziate quelle più determinanti che concorrono a soddisfare in pieno l'obiettivo prefissato dalle aziende esaminate.

## **Obiettivo della ricerca**

L'obiettivo della ricerca è quello di individuare un modello che descriva in che modo le aziende utilizzano strategie di multicanalità finalizzate allo stakeholder engagement.

Secondo Boaretto (2008) per engagement si intende un'azione attiva e partecipativa che coinvolge lo stakeholder nel momento che è esposto per la prima volta al messaggio e/o in momenti successivi attraverso diversi punti di contatto e canali, basati anche su tecnologie di accesso differenti e con diverso livello di interazione.

Infatti, il principale obiettivo delle aziende di oggi è quello di sviluppare prodotti e offrire servizi andando incontro alle esigenze del cliente.

Le aziende operano in un ambiente competitivo in cui viene richiesto di migliorare costantemente le proprie prestazioni al fine di avvicinarsi sempre più a ciò che il cliente si aspetta dall'azienda. A tale proposito, questa deve cercare di coinvolgere, non solo lo "stakeholder cliente", bensì, tutti gli altri stakeholder attraverso uno sforzo di innovazione che dovrebbe portare al miglioramento dei processi aziendali.

Le aziende operano in un mercato in cui la competitività è sempre più crescente, e in cui si trovano diversi fattori da tenere presenti al fine di ottenere vantaggi competitivi nei confronti delle altre aziende.

Secondo D’Orazio (2004): “gli stakeholder meritano di essere trattati con rispetto e di vedere i propri interessi rappresentati equamente nel processo di creazione della ricchezza dell’impresa”. E ancora secondo Renna (2009): “l’ascolto degli stakeholder non va inteso come un favore che l’azienda fa ai propri pubblici, ma come un regalo che in realtà fa a se stessa, poiché questo confronto rappresenta uno straordinario setaccio attraverso cui far passare la propria visione di sviluppo”.

Il modello sopra esposto è di tipo esplorativo, con l’intento di verificare quali strumenti vengono utilizzati per creare un’interazione e una collaborazione attiva tra gli stakeholder e l’azienda.

Il lavoro si presenta come una ricerca di marketing, inquadrato nel tema della multicanalità e della tecnologia a supporto di quest’ultima; gli strumenti di interazione con gli stakeholder seguono una classificazione dal punto di vista della loro funzionalità, in modo da rendere più agevole e di migliore comprensione l’analisi empirica.

Con l'avvento di Internet e lo sviluppo delle telecomunicazioni, la relazione tra impresa e gli stakeholder si è arricchita di nuovi strumenti. Finalmente il produttore trova nuovi canali di comunicazione, che da un lato entrano a far parte degli elementi del suo vantaggio competitivo e, dall'altro, inevitabilmente, aumentano le complessità del sistema

economico nel suo insieme e delle singole organizzazioni che ne fanno parte.

La nascita di nuove formule distributive, lo sviluppo di nuovi canali di comunicazione, e la disponibilità di numerose informazioni sui portatori di interesse, sono solo alcune caratteristiche dell'attuale scenario competitivo.

Con l'espressione marketing multicanale si intende l'utilizzo di una pluralità di canali (sia innovativi che tradizionali) assortiti, coerenti e integrati per le attività di comunicazione, commercializzazione e assistenza.

L'avvento del marketing multicanale (multichannel marketing strategy) favorisce l'interazione con gli stakeholder e aiuta l'impresa a captare tempestivamente i cambiamenti del mercato, mediante le indicazioni acquisite sui canali indiretti, bilanciando in questi ultimi il ruolo di filtro svolto dalla distribuzione commerciale.

Il modello si presta per ricerche su qualsiasi tipo di azienda che utilizzi strumenti di engagement a supporto delle proprie strategie. Questo non avviene solo in famose società operanti al livello mondiale, ma anche in aziende meno famose che utilizzano tale strumento al fine di comunicare l'essenza dei loro prodotti e servizi, e coinvolgere i propri portatori di interesse. Fill (2009) asserisce che: "ciascuna di queste

organizzazioni, grandi o piccole, è parte di un network di compagnie, fornitori, retailers, grossisti, rivenditori, distributori e tanti altri, uniti insieme, ognuno con lo scopo di raggiungere al meglio i propri obiettivi”.

Per facilitare tale ricerca, sono stati presi in considerazione solo quattro categorie: clienti, dipendenti, fornitori e azionisti/investitori.

In tal modo analizzando il piano di Engagement di ciascuna impresa, si arriverà, a parità di stakeholder, a determinare gli strumenti che vengono percepiti da questi ultimi. Tali strumenti includono gli effetti delle innovazioni tecnologiche, degli sviluppi politici e regolatori, dei trend societari così come delle evoluzioni del mercato.

Infine, verranno individuati i punti di convergenza e quelli che rendono uno stakeholder peculiare per l’obiettivo finale delle aziende.

## **Metodologia di ricerca**

Yin (1993), uno dei massimi studiosi in questo campo, definisce il case study un'indagine empirica "che investiga un fenomeno contemporaneo all'interno del suo contesto di vita reale, specialmente quando i confini tra il fenomeno ed il contesto non sono comprensibili in maniera evidente". Secondo lo studioso americano i casi al centro dell'analisi sono osservati, nella loro unicità, come parte di un particolare scenario delle sue interazioni, in ragione della difficoltà di distinguere i confini del fenomeno dal contesto in cui si sviluppa ed agisce. La realizzazione di un case study conferisce al ricercatore diversi vantaggi. Secondo Dovidio, Salvatore, Vardanega (2007) "la sua flessibilità, particolarmente appropriata per esplorare processi, eventi, comportamenti nuovi, ancora poco studiati e compresi [...]; la sua natura contestuale: l'attenzione che esso permette di poter rivolgere al contesto risulta di primaria importanza [...]; la predisposizione a ricostruire la complessità: il suo maggiore punto di forza sta proprio nel riferirsi a fenomeni contemporanei osservabili solo nella vita reale [...]; ed infine il riconoscimento della specificità, della particolarità e dell'unicità dell'oggetto di studio".

Il ricorso a tale metodologia di ricerca si rileva particolarmente appropriato ai fini del nostro lavoro di tipo esplorativo con l'obiettivo di indagare quali strumenti vengono utilizzati all'interno di un campione di aziende, per creare un'interazione con gli stakeholder.

Date queste premesse si è stabilito di non limitare l'analisi ad un singolo caso, bensì a cinque differenti aziende (multiple case study).

Secondo Roberts (1971) questo è: “un metodo di analisi utilizzato [...] per descrivere, classificare e spiegare dati effettuando osservazioni delle somiglianze e differenze che si riscontrano nei diversi oggetti dell'analisi [...] o nello stesso oggetto in tempi diversi. Da tali comparazioni è possibile che vengano formulate proposizioni concernenti le cause e gli effetti delle somiglianze e differenze, che vengano tracciati schemi classificatori, o scoperte nuove relazioni”.

L'analisi è svolta prendendo in considerazione i dati forniti dal processo di engagement di un campione eterogeneo di aziende; è stata presa in considerazione la scelta di un campione eterogeneo poiché, in questo elaborato si è voluto fare emergere l'utilizzo di strategie multicanali all'interno di aziende operanti in settori diversi.

La scelta di queste ultime oggetto di studio si è articolata seguendo due fasi:

- 1) Definizione di un elenco di imprese che sono state ritenute coerenti in base all'obiettivo di ricerca sopra descritto;
- 2) Selezione da tale elenco, di un certo numero di aziende sulle quali effettuare un'analisi dettagliata per realizzare, così, il caso studio.

Riguardo la prima fase, sono state identificate numerose aziende raccogliendo informazioni riguardanti il loro piano di engagement, tramite una ricerca via web e la loro partecipazione a delle presentazioni aziendali durante eventi organizzati dall'università Luiss.

Tale metodologia di indagine presenta alcuni vantaggi, tra i quali:

- Dispendio ridotto di tempo e di costo rispetto per esempio ad indagini condotte telefonicamente;
- Possibilità di reperire materiale da differenti fonti, anche esterne all'azienda stessa;
- Facilità di raggiungimento di imprese dislocate in differenti siti.

Occorre tuttavia enumerare anche i principali svantaggi ad essa associati, relativi soprattutto alla validità, cioè al livello di confidenza delle informazioni così ottenute, considerando sia la "parzialità" e soggettività delle informazioni inserite sui differenti siti o comunicate durante le presentazioni suddette, sia l'incerta attendibilità di molte fonti consultate su internet. Si è comunque scelto di usare tale metodologia in quanto gli svantaggi ad essa relativi non sono stati

considerati significativamente critici, visto l'obiettivo meramente esplorativo di questa fase di ricerca.

Nella seconda fase è stato effettuato uno screening sulle aziende scelte durante la prima fase. Tale selezione, come già sopra citato, ha definito, per come sopra riportato, un campione di cinque imprese.

La scelta di tali aziende è dovuta alle seguenti ragioni:

- La loro importanza nel settore in cui operano: si è preferito scegliere aziende conosciute nei loro specifici settori, in modo da dare più valore al campione selezionato e alla ricerca in generale.
- Le informazioni effettivamente raccolte: alcune aziende dello stesso settore non sono state considerate, in quanto non in grado di fornire informazioni aggiuntive e dettagliate rispetto alle aziende prese in considerazione.

Per ogni azienda è stato descritto il profilo aziendale, l'obiettivo aziendale e il piano di stakeholder engagement riferito agli stakeholder citati nel paragrafo precedente.

Successivamente attraverso una Cross-case Analysis è stato effettuato un confronto tra gli stakeholder delle varie aziende al fine di selezionare e di analizzare similarità e differenze tra essi. Tale strumento è il passo successivo attraverso il quale si cerca un unico modello, comune a tutti i casi analizzati, allo scopo di aumentare la generalizzabilità delle

conclusioni e la validità interna della ricerca. La chiave di una buona cross-case analysis è riequilibrare queste tendenze esaminando i dati in una serie di modalità divergenti (Eisenhardt, 1989). Si possono selezionare alcune categorie e tentare di analizzare le similarità e le differenze tra di esse oppure quello di selezionare due casi alla volta e di confrontarli tra di loro.

Dai dati emersi si è potuto individuare il grado più alto e/o più basso di coinvolgimento e di conseguenza, gli stakeholder che risultano essere indispensabili per il soddisfacimento dell'obiettivo finale dell'impresa.

## **3.1 MONDADORI<sup>7</sup>**

### **3.1.1 PROFILO AZIENDALE**

Fino dalla sua nascita nel 1907 la Mondadori ha seguito la vocazione di casa editrice di tutti gli italiani, diffondendo il piacere della lettura in Italia, essendo testimone dell'evoluzione della società. Questa è tra le principali società europee nel settore editoriale: è il maggiore editore di libri e riviste in Italia e il terzo in Francia tra i magazine consumer. L'azienda è attiva, inoltre, nel mercato pubblicitario, digitale, radio, retail e direct marketing.

Il Gruppo opera a livello internazionale anche attraverso partnership con editori stranieri.

Mondadori conta 3.123 dipendenti e nel 2014 ha creato ricavi per 1,177 miliardi di euro.

L'azienda è da sempre attenta in maniera costante verso gli Stakeholder anche quando il concetto di sostenibilità non esisteva: il forte legame della casa editrice con i suoi autori e lettori, dipendenti e collaboratori, azionisti, fornitori, società civile ha guidato il suo cammino e la sua evoluzione.

---

<sup>7</sup> [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it)

### **3.1.2 OBIETTIVO AZIENDALE**

Dalla sua fondazione la missione del Gruppo Mondadori è favorire la diffusione della cultura e delle idee con una produzione che tocca ogni genere e raggiunge tutti i lettori. Dopo un secolo al cuore della cultura italiana, il Gruppo Mondadori ora porta avanti una strategia di espansione internazionale finalizzata a esportare nel mondo, attraverso i principali brand dei periodici Mondadori, lo stile, la qualità e l'eccellenza italiana nella moda, nel design e nella cucina.

Nella propria visione Mondadori fa convivere l'amore per la cultura e per la qualità editoriale con le leggi del mercato, la propensione a intuire e anticipare i cambiamenti con il rispetto e la tutela dei valori che sono alla base del ruolo dell'editore nella società civile.

I valori cui si ispira la Società sono alla base del suo Codice etico, i cui principi e disposizioni concretizzano gli obblighi generali di diligenza, correttezza e lealtà.

Accanto a tali valori, il Codice etico pone particolare attenzione alle risorse umane, fattore fondamentale per lo sviluppo della società. Regola aspetti fondamentali del corretto comportamento nello svolgimento della collaborazione, inclusi i conflitti di interesse, la

riservatezza relativamente a notizie e informazioni costituenti il patrimonio aziendale o inerenti alla sua attività, la tutela della concorrenza e anche i rapporti tra la società e i suoi fornitori nonché con le istituzioni e pubblici funzionari.

### 3.1.3 PIANO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Il Comitato di Sostenibilità di Mondadori ha definito le linee guida del proprio Piano di Stakeholder Engagement per ogni portatore d'interesse al fine di coinvolgerli attraverso l'ascolto ed il dialogo.

Gli Stakeholder analizzati sono:

- **Azionisti e Investitori.** Al proprio interno Mondadori ha una specifica funzione aziendale, denominata Investor Relations, dedicata alla gestione dei rapporti con gli investitori istituzionali e, con il supporto della Direzione Affari Societari e Legali, con gli azionisti in genere. Il management di Mondadori tiene regolarmente degli incontri con la comunità finanziaria che possono essere riclassificati nelle seguenti categorie. L'analyst meeting che, in genere, si svolgono una volta all'anno presso la sede di Segrate in occasione della presentazione dei risultati annuali e registrano la presenza di analisti finanziari, investitori e la stampa di settore; le conference call, che sono organizzate per rendere noti i risultati trimestrali oppure operazioni straordinarie e dove gli analisti e gli investitori si collegano telefonicamente e possono porre domande; il roadshow, che è il momento in cui i vertici aziendali incontrano, nelle principali piazze finanziarie

internazionali, i più importanti investitori istituzionali; ed infine il one to one che sono incontri con analisti e investitori che si svolgono sia presso la sede di Segrate che presso le sedi degli investitori e/o analisti. Ogni azionista della società può, previa registrazione, partecipare alle Assemblee degli Azionisti e porre domande direttamente ai vertici dell'azienda.

Ciascun esponente della comunità finanziaria può porre domande anche attraverso il sito internet istituzionale di Mondadori nella sezione Investor Relations.

- **Clienti.** L'attenzione di Mondadori per i bisogni della clientela si concretizza in un impegno costante per rendere accessibili e chiare le informazioni sulla Società e i suoi prodotti. A questo scopo contribuisce anche il sito istituzionale [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it) ([www.mondadori.com](http://www.mondadori.com) per la versione inglese), mettendo a disposizione degli utenti tutti i link agli altri siti del Gruppo, i recapiti di posta elettronica utili per ottenere informazioni e i link ai principali canali sui social network dei singoli business o prodotti. In aggiunta a ciò, una casella di posta elettronica dedicata ([redazione.internet@mondadori.it](mailto:redazione.internet@mondadori.it)) accoglie tutte le richieste che, a giudizio dell'utente, non trovano appropriato destinatario tra gli altri indirizzi segnalati nel sito istituzionale. Su

questo indirizzo transitano circa 3.000 messaggi all'anno che sono regolarmente e in tempi ristretti reindirizzati al destinatario di competenza e/o ottengono risposta con le informazioni richieste.

- **Dipendenti.** Garantire la massima accessibilità a tutte le informazioni che riguardano dipendenti e collaboratori è uno dei principali impegni di Mondadori. Predisposta dall'azienda per garantire la massima accessibilità a tutte le informazioni che riguardano dipendenti e collaboratori, l'Intranet aziendale è disponibile per tutti coloro che, nelle diverse sedi, dispongono di un personal computer. Al suo interno è possibile accedere a informazioni e documenti, procedure e dati relativi alle facilitazioni sopra descritte, oltre che al corretto svolgimento delle proprie mansioni. L'Intranet aziendale è inoltre utilizzata per coinvolgere il personale in iniziative di rilevanza sociale, come la donazione di sangue o la raccolta fondi per associazioni di ricerca scientifica.
- **Fornitori.** Mondadori ha aperto attualmente due canali di comunicazione rispettivamente con i fornitori di stampa carta e con altri fornitori (es. IT, car leasing). Per i primi i canali di comunicazione aperti avvengono attraverso il proprio codice etico, clausole contrattuali, meeting con management aziendale e

comunicazioni operative. Per i secondi, avviene attraverso il proprio codice etico, clausole contrattuali e piattaforme informative.

## **3.2 TELECOM ITALIA<sup>8</sup>**

### **3.2.1 PROFILO AZIENDALE**

Il gruppo Telecom Italia, fondato nel 1964 (prima come SIP e poi dal 1994 come Telecom Italia), opera nelle telecomunicazioni fisse e mobili, internet e media, attraverso marchi noti per competenza, affidabilità e familiarità come Telecom Italia, TIM, Alice e Virgilio, La7 e MTV Italia.

Lo scenario di quegli anni è stato caratterizzato da una forte complessità e dal continuo cambiamento, tanto che Telecom Italia non è stata più unicamente un gestore telefonico, ma ha tentato di diventare uno dei maggiori competitor mondiale dell'intero sistema di telecomunicazioni.

Al centro dell'attività di Telecom Italia un portafoglio che comprende dai servizi di comunicazione convergenti per i consumatori a soluzioni ICT avanzate per il mondo business, puntando a soddisfare sempre di più le esigenze di ciascun tipo di clientela.

Telecom Italia adotta l'approccio multi-stakeholder conducendo le attività di business in considerazione delle aspettative di tutti quelli con cui interagisce e considera la sostenibilità come il perseguimento del più

---

<sup>8</sup> [www.telecomitalia.com](http://www.telecomitalia.com)

alto equilibrio possibile tra gli interessi degli stakeholder (M.Dalocchio e C. Tamarowski, 2005).

### **3.2.2 OBIETTIVO AZIENDALE**

La mission del gruppo Telecom Italia è chiara: divulgare la tecnologia, coltivare un'innovazione diffusa e orientata alla cultura dell'accesso e della condivisione, per un futuro plurale di cui possano beneficiare un sempre maggior numero di persone al fine di garantire la piena libertà di comunicare in modo libero e continuo.

La visione del gruppo è quella di guardare al futuro, per cogliere con consapevolezza la grande sfida della digitalizzazione del Paese, realizzando le infrastrutture di ultima generazione al fine di proporre un modello di cultura digitale che premi la collaborazione, il confronto e l'inclusione, promuovendo un approccio consapevole alla cultura digitale soprattutto nel mondo della cultura e oltre, per offrire dei servizi sempre più innovativi.

Nel 2015 l'azienda ha avviato un percorso di semplificazione dell'architettura di marca grazie al quale i marchi di rete fissa e mobile, Telecom Italia e TIM, confluiranno, entro il 2016, in un solo brand: TIM. Questa nuova sinergia può vantare nel proprio DNA un grande patrimonio di tecnologia, esperienza e affidabilità.

Le Società del Gruppo riconoscono la centralità delle Risorse Umane, nella convinzione che il principale fattore di successo di ogni impresa sia

costituito dal contributo professionale delle persone che vi operano, in un quadro di lealtà e fiducia reciproca.

Le Società del Gruppo tutelano la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro e ritengono fondamentale, nell'espletamento dell'attività economica, il rispetto dei diritti dei lavoratori. La gestione dei rapporti di lavoro è orientata a garantire pari opportunità e a favorire la crescita professionale di ciascuno.

### 3.2.3 PIANO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Il gruppo Telecom Italia ha attuato il proprio piano di coinvolgimento “multistakeholder” improntato essenzialmente sul dialogo ritagliato sulle specificità di ciascuno, tenendo conto dell'elevato numero di stakeholder e delle differenze tra loro.

Di seguito sono state analizzate le principali modalità di coinvolgimento degli stakeholder analizzati:

- **Azionisti e Investitori.** Le Società del Gruppo sono consapevoli dell'importanza che un'informazione corretta sulle proprie attività riveste per il mercato, gli investitori e la Comunità in genere. Ferme restando le esigenze di riservatezza richieste dalla conduzione del business, le Società del Gruppo comunicano con il mercato e gli investitori nel rispetto dei criteri di trasparenza, correttezza, chiarezza e parità di accesso all'informazione.

Le Società del Gruppo si impegnano a garantire parità di trattamento a tutte le categorie di azionisti, evitando comportamenti preferenziali. I vantaggi derivanti dall'appartenenza ad un Gruppo di imprese vengono perseguiti nel rispetto delle normative applicabili e dell'interesse autonomo

di ciascuna Società alla redditività della propria attività e alla creazione di valore per i propri azionisti.

La società ha organizzato, nel 2008, più di 200 incontri formali con il mercato (analisti finanziari, investitori istituzionali e individuali) consistenti in conference call trimestrali, road show e partecipazione a conferenze settoriali, a cui si aggiungono i contatti quotidiani attraverso incontri diretti e conversazioni telefoniche.

Particolare importanza ha rivestito la comunicazione finanziaria rivolta agli investitori con focus specifico sul Socially Responsible Investing (SRI), attuata di concerto con la funzione Group Sustainability. Si tratta di investitori che privilegiano nelle loro scelte di investimento le aziende particolarmente attente agli aspetti etici, sociali e ambientali, senza tralasciare gli aspetti economici.

Sul fronte dei rapporti con gli azionisti individuali (retail), che ad oggi rappresentano – per i soli possessori di azioni ordinarie – oltre 630 mila individui, la strategia di Telecom Italia mira ad aumentare i canali di comunicazione finanziaria, al fine di rispondere in maniera efficace alla crescente richiesta di informazione e di tempestivo aggiornamento sul Gruppo.

Strumento centrale di tale strategia è il Club degli azionisti “TI Alw@ys ON” . Avviato nel 2006, il Club rappresenta il luogo di incontro virtuale tra l’azienda e i suoi investitori individuali ed è aperto anche a chiunque desidera ricevere informazioni sull’andamento del titolo in Borsa e sul business sviluppato dal Gruppo. Infatti, anche chi non possiede azioni della Società può iscriversi al profilo base del club dei soci, ottenendo gli stessi servizi gratuiti riservati agli azionisti, che includono:

- SMS alert, che comunica ogni giorno il prezzo di chiusura e la variazione percentuale rispetto al giorno precedente delle azioni Telecom Italia ordinarie e di risparmio, oltre alla variazione percentuale giornaliera dell’indice S&P/Mib;
- Report di Borsa settimanale, che viene inviato ogni venerdì sera entro un’ora dalla chiusura delle contrattazioni di Borsa e che riassume l’andamento della settimana;
- Newsletter trimestrale, che contiene un commento sui più recenti risultati economico-finanziari unitamente alle ultime novità sul Gruppo, gli aggiornamenti tecnologici e di marketing, le interviste rilasciate dai manager, i risultati di business all’estero e gli appuntamenti futuri.

Telecom Italia fornisce agli azionisti anche la Guida dell'azionista individuale, un documento di approfondimento sul Gruppo, disponibile per chiunque ne faccia richiesta e reperibile sul sito istituzionale.

Da settembre 2008 la funzione Investor Relations ha, inoltre, rafforzato la propria struttura organizzativa attraverso la creazione di un presidio specializzato per la gestione dei rapporti con obbligazionisti.

- **Clienti.** Telecom Italia ascolta il cliente attraverso un sistema che prende in considerazione sia la sua valutazione complessiva nel tempo, frutto di tutti i contatti con Telecom Italia, sia la valutazione specifica sulle ultime occasioni di contatto (per esempio l'attivazione di una linea ADSL, una richiesta di informazioni o una segnalazione di disservizio). I contributi raccolti vengono utilizzati per migliorare i processi organizzativi, al fine di fornire un servizio sempre più rispondente alle esigenze manifestate.

Alcune delle principali iniziative poste in essere dal Gruppo allo scopo di migliorare il coinvolgimento con i propri clienti sono:

- il progetto "Evolution" ha l'obiettivo di fornire al cliente chiarezza e tempi certi per l'attivazione della linea telefonica e

dei servizi dati. L'operatore telefonico concorda con il cliente la data e l'ora dell'intervento del tecnico; eventuali spostamenti dell'appuntamento sono stabiliti in piena sintonia con il cliente. Il progetto, lanciato nel 2006, ha visto il consolidamento degli obiettivi sui servizi di fonia (clienti residenziali e business) e banda larga (clienti residenziali). Gli sviluppi prevedono maggiore flessibilità nella gestione dell'appuntamento e l'estensione delle procedure anche ad alcuni servizi di banda larga ("Alice Business") dei clienti business, a completamento del progetto.

- Il portale "187.it" è un importante strumento a disposizione dei clienti residenziali di Telecom Italia.
- Realizzazione di un call center in 9 lingue che eroga un servizio di informazioni sull'elenco abbonati, farmacie, ristoranti, alberghi, viabilità, voli e treni, meteo, cinema e anche su temi socialmente utili come permessi di soggiorno, visti, ricerca alloggio e lavoro.
- Attività di collaborazione con le associazioni dei consumatori, attraverso la stipula di accordi specifici in materia.

- Creazione di un “social network”, chiamato Campus, al fine di ottenere informazioni per valorizzare la conoscenza informale dei propri clienti.
- Partecipazione a gruppi di lavoro nazionali e internazionali, in partnership con agenzie ONU, associazioni non governative e di settore sul tema della tutela dei minori da possibili abusi compiuti attraverso Internet.
- **Dipendenti.** Gli strumenti di cui i dipendenti dispongono in Azienda per esprimere la propria voce in modo formale e informale sono numerosi. In Telecom Italia i dipendenti possono effettuare una serie di segnalazioni di carattere informale a vari indirizzi di posta elettronica dedicati, ottenendo risposte tempestive su servizi richiesti e temi segnalati. In un'organizzazione complessa la comunicazione unilaterale non è più sufficiente a sostenere logiche di coinvolgimento e di valorizzazione del pensiero. Per questo motivo è in atto una progressiva "conversione" dai canali tradizionali di comunicazione verso forme più innovative, ispirate a logiche web 2.0 che favoriscono la bilateralità, lo scambio e il confronto tra i componenti della comunità aziendale. In tal senso Intranet e il portale rappresentano strumenti fondamentali in quanto sono in

grado di raggiungere tutti, di fornire informazioni e di attivare momenti di “ascolto” formali e informali, come l'analisi di clima, i blog, le comunità virtuali aperte. In questo modo vengono stimolati il confronto e il dibattito su tematiche interne legate al business e su temi più generali di attualità, compresi quelli ambientali e sociali, rendendo disponibili canali strutturati per la raccolta di contributi e proposte. Tra questi il progetto Archimede che dal 2008 premia ogni anno le migliori idee innovative e realizzabili al fine di ottimizzare i processi e i servizi offerti, raccogliendo proposte dalle persone direttamente coinvolte nei processi operativi. Per aiutare i colleghi ad affrontare i disagi psicologici di natura lavorativa e personale è attivo da fine 2010 un servizio di counselling svolto da psicologi professionisti nell'ambito del Centro People Caring. Dopo una fase di sperimentazione condotta in 4 regioni italiane, a partire dal 2013 il servizio è stato esteso a tutto il territorio nazionale.

Per quanto concerne la fase di dialogo, questa avviene attraverso strumenti quali:

- Caselle mail;
- Intranet;
- Blog;

- Community virtuali;
  - Convention multimediali per dialogare con i dipendenti;
  - Focus group.
- **Fornitori.** Le Società del Gruppo assicurano che i processi d'acquisto siano finalizzati all'approvvigionamento di prodotti e servizi alle migliori condizioni di mercato, assicurando al contempo i requisiti di qualità, sicurezza e rispetto ambientale. Il processo di acquisto si basa sul confronto competitivo di offerte tecnico/economiche di fornitori selezionati in base a procedure aziendali valide a livello di Gruppo e improntate all'eticità negoziale. Il Gruppo intende garantire la qualità dei processi d'acquisto e il loro miglioramento continuo, anche in ottica di green procurement, conseguendo le relative certificazioni di qualità.

E' ormai consolidato l'utilizzo del Portale Fornitori (Vendors Hub), avviato a fine 2011 con lo scopo di migliorare la comunicazione e ottimizzare i processi operativi, applicando le logiche del social networking al contesto di business. Il ricorso al Portale consente al fornitore di accedere ad un'area riservata con visibilità sui principali dati ed eventi rilevanti nella relazione con Telecom Italia e gestire direttamente tutte le informazioni che lo

riguardano con rilevanti vantaggi in termini di fluidità e trasparenza della relazione. All'interno del Vendors Hub è attiva anche un'area pubblica contenente informazioni destinate ai fornitori potenziali. Lo scambio della documentazione avviene in modalità elettronica (per es. offerte, ordini d'acquisto, contratti, documentazione per la qualificazione, sondaggi), riducendo così gli impatti ambientali connessi ai consumi di carta, al trasporto dei documenti e alla loro conservazione. Inoltre sono state avviate delle attività di CSR audit previste dal Memorandum of Understanding firmato con France Telecom e Deutsche Telekom sugli stabilimenti in Asia dei fornitori e subfornitori comuni.

### **3.3 ENI<sup>9</sup>**

#### **3.3.1 PROFILO AZIENDALE**

Istituita per legge nel febbraio 1953, Eni nasce da una società già esistente, l'Agip (agenzia generale italiana petroli), creata nel 1926 con lo scopo di creare giacimenti petroliferi, acquistare e commercializzare petroli e derivati. Viene creata dallo stato italiano sotto la presidenza di Enrico Mattei e convertita in società per azioni con un decreto legge nell'agosto del 1992.

Eni è attiva nei settori del petrolio, del gas naturale, della petrolchimica, della generazione e produzione di energia elettrica e dell'ingegneria e costruzioni.

È oggi presente in circa settanta paesi e impiega più di 76.000 dipendenti. Si classifica al 38° posto tra i maggiori gruppi a livello mondiale, primo tra le aziende italiane.

Inoltre è la prima società italiana per capitalizzazione di borsa ed è il quinto gruppo petrolifero mondiale per giro d'affari.

Nel settembre 2007 è entrata a far parte del DJSI (Dow Jones Sustainability World Index), il primo e più prestigioso indice borsistico mondiale di valutazione della responsabilità sociale delle imprese, cui

---

<sup>9</sup> [www.eni.com](http://www.eni.com)

accedono soltanto le società eccellenti nella gestione del proprio business secondo criteri di sostenibilità.

### **3.3.2 OBIETTIVO AZIENDALE**

Eni si ispira ai principi di correttezza, trasparenza, onestà e integrità e adotta i più elevati standard e linee guida internazionali nella gestione delle proprie attività in tutti i contesti in cui opera.

Considera la sostenibilità come il motore di un processo di miglioramento continuo che garantisce i risultati nel tempo e il rafforzamento delle performance economiche e della reputazione.

La tutela e la promozione dei diritti umani, il rispetto di standard del lavoro sicuri ed equi, la salvaguardia dell'ambiente, anche attraverso l'innovazione tecnologica, il contrasto alla corruzione all'interno dell'organizzazione e fra i partner industriali, rappresentano i principi fondanti del modo di operare di Eni.

Questa si impegna a promuovere i propri principi presso i propri stakeholder in particolare presso i fornitori, i partner industriali, le organizzazioni, i clienti e i consumatori, attraverso la condivisione di valori e di obiettivi, la fiducia e la conoscenza reciproca. Il gruppo ha adottato un sistema normativo che individua ruoli e responsabilità per garantirne la funzionalità e l'effettiva operatività in coerenza con un quadro di riferimento composto da: disposizioni di legge, Statuto, Codice Etico, Modello 231, Codice di Autodisciplina, CoSO Report.

Il rispetto dei principi universali è insito nel modello di business e si esplica principalmente nella responsabilità attraverso il rispetto delle normative vigenti e l'adozione dei migliori standard, nell'inclusione delle proprie persone attraverso politiche di gestione eque e non discriminanti, nell'eccellenza delle operazioni adottando sistemi di qualità e tecnologie avanzate.

### 3.3.3 PIANO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Eni si impegna a instaurare relazioni improntate alla correttezza e alla trasparenza con i suoi stakeholder, per perseguire obiettivi concreti e condivisi di sviluppo sostenibile anche attraverso il rafforzamento della fiducia. Infatti, ricerca in modo proattivo il dialogo e promuove le condizioni per stabilire una cooperazione duratura. Attraverso unità preposte alla gestione di ciascuna categoria di portatori di interesse, Eni ha adottato modalità di coinvolgimento che prevedono diversi tipi di consultazioni.

Gli stakeholder analizzati sono:

- **Azionisti e Investitori.** Eni conferma la propria strategia di crescita e di creazione di valore sostenibile di lungo termine per gli azionisti e si impegna a:
  - Investire nella crescita del business selezionando i progetti;
  - Mantenere una solida struttura finanziaria;
  - Perseguire l'efficienza operativa e nell'impiego del capitale;
  - Gestire i principali rischi aziendali;
  - Utilizzare la leva della ricerca e dell'innovazione;
  - Improntare la gestione del business ai più elevati valori e principi etici;

- Confermare e consolidare la sostenibilità del modello di business.

In quest'ottica Eni risponde alle richieste che derivano dagli investitori etici ed effettua presentazioni trimestrali dei risultati e annuali della strategia, incontri one to one e conference call con gli analisti e gestori di portafoglio per illustrare le performance sociali e ambientali, i principali target di piano, i sistemi di gestione HSE integrati, le modalità di contenimento del rischio industriale e un approfondimento del sistema e delle proposte di Governance.

Nel 2014, con l'insediamento del nuovo CdA, l'impegno nel presidio delle tematiche di sostenibilità è stato ulteriormente rafforzato grazie alla maggiore diversificazione in termini di professionalità, esperienza manageriale e internazionalità dei Consiglieri, nonché attraverso l'istituzione del Comitato Sostenibilità e Scenari. Al fine di integrare ulteriormente la sostenibilità nell'agenda del Consiglio e di rafforzare la consapevolezza dell'importanza della sostenibilità per la strategia e il business dell'impresa, Eni ha aderito alla fase pilota del "UN

Global Compact LEAD Board Programme”, dedicato alla formazione degli Amministratori sulle tematiche di sostenibilità.

- **Clienti.** Nella gestione delle relazioni con i clienti e i consumatori, Eni si assume l’impegno di fornire accurate ed esaurienti informazioni sui prodotti e di migliorare costantemente i servizi di ascolto.

A tal proposito le principali azioni di coinvolgimento sono:

- Survey telefoniche e indagini qualitative periodiche;
- Interviste telefoniche o face to face nel punto vendita;
- Focus group su gradimento e usabilità dei servizi on-line;
- Forum online;
- Pianificazione di azioni correttive per rispondere alle aree di miglioramento individuate in ambito clienti R&M wholesale;
- Calibrazione di iniziative commerciali e di pricing;
- Definizione dei nuovi modelli di offerta;
- Lancio di iniziative mirate ai singoli target;
- Avvio di un nuovo modello di relazione con le Associazioni dei Consumatori, volto a coniugare sempre di più cultura, consumerismo ed energia.

- **Dipendenti.** Nel 2013 il portale MyEni si è riconfermato il principale strumento di ingresso nel mondo Eni, di comunicazione e di supporto all'attività quotidiana. Visibile nella versione italiana a 25.088 persone, la versione internazionale (MyEni International) è oggi raggiungibile da ogni consociata collegata alla rete telematica Eni ed è pagina predefinita in 43 consociate, aperta a un totale di circa 8.100 persone.

Il programma Cascade, rivolto a tutte le persone di Eni con l'obiettivo di trasmettere le strategie della Società per area di business, è giunto nel 2013 alla sua settima edizione. Quest'anno è stata rinnovata la formula con l'obiettivo di rendere il programma più interattivo e tempestivo. È stata utilizzata l'intranet per diffondere i primi incontri di business e sono stati privilegiati gli staff meeting di unità per tutti gli incontri successivi. L'apprezzamento generale dell'iniziativa è stato elevato e in linea con quello del 2012. Il Cascade, oltre l'Italia, ha coinvolto altri 43 Paesi.

Anche per il 2013 prosegue l'impegno nel proporre un modello di welfare aziendale qualitativamente e quantitativamente consistente, quale leva di engagement per le persone di Eni. Vengono riconfermati gli ambiti prioritari di intervento

individuati, legati ai temi di “Health Promotion”, “Work-Life Balance”, “Time & Money Saving”.

Nello stesso anno, particolarmente rilevante è stato l’investimento nell’area “Health Promotion” con l’avvio del nuovo progetto “Previeni con eni”, evoluzione del “Piano Diagnosi Precoce”, volto a estendere il piano di screening oncologico con l’inserimento di ulteriori prestazioni mediche. L’obiettivo è quello di offrire un pacchetto, con cadenza biennale, di visite ed esami più approfondito e completo a supporto della prevenzione secondaria. Il progetto è stato avviato nel mese di novembre presso tre siti “pilota” (Ravenna, Brindisi e Genova) con un bacino potenziale di 1.000 persone. Dalla data di avvio circa 90 persone hanno aderito all’iniziativa. Nel 2014 il progetto sarà esteso in diverse altre sedi coinvolgendo, potenzialmente, circa 3.300 persone Eni sul territorio nazionale. Nell’ambito del Work-Life Balance, proseguono le attività organizzate con l’obiettivo di supportare le persone di Eni nella gestione dei figli; tra le iniziative, che nel 2013 hanno coinvolto complessivamente più di 2.600 tra bambini e ragazzi, rientrano l’organizzazione dei soggiorni estivi, dei soggiorni tematici, dei campus estivi in città, del nido scuola

Eni. In coerenza con l'impegno di Eni nel promuovere iniziative volte a sostenere i giovani e la loro formazione personale e professionale, nel 2013 è stata avviata una nuova iniziativa rivolta ai figli delle persone di Eni di età compresa tra i 16 e i 18 anni. Tale iniziativa, realizzata in collaborazione con Fondazione Intercultura (onlus partner delle più importanti organizzazioni mondiali di scambi interculturali) ha consentito la messa a disposizione di 10 soggiorni di studio all'estero che hanno permesso ai ragazzi di vivere e studiare in un altro Paese per un intero anno scolastico, vivendo un'esperienza unica per perfezionare una lingua straniera, condividere culture e usi differenti, ma soprattutto crescere nell'ottica della multiculturalità.

Nell'area "Time & money saving", per supportare il potere di spesa delle persone in questo particolare momento di congiuntura economica sfavorevole, sono state rinnovate le convenzioni esistenti (in ambito viaggi, leisure, auto, abbigliamento, sanitario, ecc.) e ne sono state attivate di nuove, tra le quali quelle in ambito e-commerce, che riguardano alcune tra le categorie merceologiche più comunemente acquistate dalle famiglie. Infine nel 2013 sono proseguite, in Italia e

all'estero, tutte le attività volte a promuovere un saldo legame delle persone di Eni con l'azienda (seniority awards, sostegno ad associazioni di dipendenti ed ex dipendenti, contributi per strutture dopolavoristiche) oltre ad iniziative promosse a livello locale che vedono il coinvolgimento delle persone di Eni (ricorrenze, festività, eventi sportivi aziendali). In quest'ambito, anche quest'anno il "Trofeo della neve", organizzato a Folgaria, ha visto il coinvolgimento di 1.726 persone di Eni, per un totale di 27 società partecipanti di cui 9 estere, e ha rappresentato un momento di integrazione tra colleghi che lavorano in differenti aree geografiche e organizzative, volto anche al sostegno della onlus Smile Train Italia.

- **Fornitori.** Eni si impegna a ricercare nei fornitori e collaboratori esterni una professionalità idonea e un impegno alla condivisione dei valori aziendali. Le principali azioni di engagement svolte dal gruppo verso i propri fornitori sono:
  - Incontri continui;
  - Coinvolgimento in progetti specifici;
  - Piani di sviluppo local content;
  - Sviluppo dei fornitori sulle competenze organizzative, tecniche, qualità, HSE, rispetto dei Diritti Umani;

- Supporto nel miglioramento a valle di valutazioni negative emerse dagli audit;
- Verifica del rispetto dei Diritti Umani nella catena di fornitura;
- Invito di partecipazione, a fornitori significativi, al Carbon Disclosure Supply Chain.

## **3.4 PIRELLI<sup>10</sup>**

### **3.4.1 PROFILO AZIENDALE**

Pirelli nacque nel 1872 a Milano affacciandosi sul mercato producendo cinghie di trasmissione, tubi, valvole per pompe e condensatori ed elementi di ebanite e caoutchouc indurito per apparecchi di telegrafia e ferroviari. Si avvicinò subito anche alla gomma, scoperta da pochi decenni, impiegandola per il rivestimento dei cavi elettrici, sotterranei e subacquei.

Nel 1890 la compagnia entrò nella produzione di pneumatici per bicicletta iniziando a costruire competenze e know-how che sarebbero stati alla base anche della produzione indirizzata alle automobili e ad altri veicoli. I principali traguardi raggiunti da Pirelli negli ultimi anni sono stati: la joint-venture con Michelin per lo sviluppo e la produzione del Pax-system del 1999, l'introduzione del MIRS nel 2000 a Milano, nel 2001 in Germania e nel 2002 in Inghilterra e Stati Uniti, completato dal CCM (per la gestione delle mescole) nel 2002, e il lancio del pneumatico run-flat Eufori@ nel 2000.

Addentrando nella storia di Pirelli emerge chiaramente come lo sviluppo della compagnia sia stato trainato da tre forze principali che

---

<sup>10</sup> [www.pirelli.com](http://www.pirelli.com)

possiamo individuare nella tendenza a stringere alleanze con i competitori, nel ricercare un'espansione multinazionale e nella grande importanza attribuita all'innovazione tecnologica e, quindi, alla ricerca.

Il percorso nelle telecomunicazioni, dove Pirelli ha contribuito in modo determinante allo sviluppo del broadband e ha avviato per prima l'integrazione tra piattaforme fisse e mobili, si interrompe nel 2007, con la cessione di Olimpia a Telco.

I proventi derivanti dal disimpegno dalla telecomunicazioni hanno permesso al Gruppo di rafforzare ulteriormente i propri core business e di attuare un piano di distribuzione di risorse ai propri azionisti nel corso del 2008.

Coerentemente con la strategia di focalizzazione sul settore pneumatici delineata con il piano industriale 2009-2011, Pirelli ha proceduto con la dismissione delle attività non strategiche (Telecom Italia, Alcatel-Lucent Submarine, Oclaro, Pirelli Broadband Solutions) e ha concluso la separazione dal gruppo delle attività di Pirelli Real Estate, trasformandosi pertanto in una "pure Tyre company" i cui ricavi rappresentano a fine 2010 il 98% dalle attività di gruppo. Affiancano le attività nel tyre il progetto moda e high-tech di Pzero e, in linea con la strategia 'green performance' di Pirelli, le attività di Pirelli Eco Technology e Pirelli Ambiente, operanti rispettivamente nelle

tecnologie per il controllo delle emissioni e nel settore dell'energia e dell'ambiente.

### **3.4.2 OBIETTIVO AZIENDALE**

Gruppo con una grande tradizione industriale, Pirelli è oggi tra i leader mondiali nella produzione di pneumatici e tra i protagonisti internazionali in tutti i segmenti in cui opera. Lo sviluppo attraverso gli anni ha portato l'azienda ad avere una dimensione internazionale coniugata con un forte radicamento nelle diverse comunità locali. La forza competitiva si fonda sulle competenze professionali delle risorse umane, sulle capacità tecnologiche e di ricerca, sulla qualità e sulla costante attenzione alle esigenze della clientela. Fattori che consentono di produrre e commercializzare prodotti di alta qualità e di operare con successo nei vari siti e sui diversi mercati a livello internazionale.

L'attitudine all'innovazione e la capacità di anticipare le trasformazioni industriali spingono il gruppo al loro continuo miglioramento in termini di qualità, impatto ambientale e sociale anche attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti e soluzioni nel settore della "green economy". I comportamenti sono ispirati da un Codice Etico cui sono chiamati a dare applicazione con coerenza e responsabilità tutti coloro che hanno rapporti con il Gruppo Pirelli in ogni parte del mondo. L'eccellenza della Corporate Governance Pirelli, riconosciuta a livello internazionale, rappresenta un impegno prioritario e sistematico da parte del top

management. L'impresa persegue il migliore equilibrio tra assunzione diretta di responsabilità e lavoro di gruppo, centralità nella definizione degli indirizzi strategici e decentramento delle responsabilità operative a livello locale. La continua crescita è sostenuta da un'adeguata creazione di valore, a favore di azionisti e investitori in generale oltre che nel rispetto dell'interesse di tutti coloro che interagiscono con il Gruppo e le imprese che ne fanno parte.

Integrità, trasparenza, onestà e correttezza informano l'attività del Gruppo Pirelli.

### **3.4.3 PIANO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT**

Il ruolo di Pirelli nel contesto economico e sociale è legato indissolubilmente alla capacità di creare valore con un approccio multi-stakeholder, ovvero la ricerca di una crescita sostenibile e duratura basata quanto più possibile all'equo contemperamento degli interessi e delle aspettative di tutti coloro con cui l'azienda interagisce. Pirelli fornisce ai collaboratori, ai fornitori, ai clienti e in generale a tutti i propri stakeholder, compreso il general public, un canale di comunicazione al fine di segnalare qualsiasi atto od omissione commessa dalle parti interne a Pirelli, in relazione a Pirelli o per conto di Pirelli tale per cui tale atto od omissione costituisce una violazione o induzione a violare leggi e/o regolamenti, principi espressi ne "I Valori e il Codice Etico" di Pirelli, principi di controllo interno, politiche aziendali, regole e procedure, e/o che potrebbero direttamente o indirettamente far insorgere danno economico, finanziario o reputazionale per le Aziende di Pirelli.

Il dialogo, l'interazione e l'engagement son calibrati sull'esigenze di consultazione dei differenti gruppi di stakeholder e comprendono interviste, sondaggi, analisi congiunte, road show e focus Group. Nello specifico analizzandoli è emerso che:

- **AZIONISTI/INVESTITORI.** Il dialogo e le relazioni del Gruppo Pirelli con tutte le categorie di Azionisti, con gli investitori istituzionali e privati, con gli analisti finanziari, gli operatori del mercato e, in genere, con la comunità finanziaria, sono improntati alla massima trasparenza, nel rispetto dei principi di accuratezza, tempestività e parità di accesso all'informazione e con lo scopo di favorire una corretta valutazione degli assets del Gruppo.

Quanto scritto avviene attraverso:

- Dialogo;
- Performance economica e finanziaria;
- Trasparenza.

- **CLIENTI.** Il Gruppo Pirelli fonda l'eccellenza dei prodotti e servizi offerti sulla costante innovazione, con l'obiettivo di anticipare le esigenze dei propri Clienti e di soddisfarne le richieste attraverso una risposta immediata e competente, con comportamenti sempre informati a correttezza, cortesia e massima collaborazione attraverso:

- Dialogo;
- Eccellenza del prodotto (sicurezza, performance, eco-sostenibilità);

- Accessibilità;
- Piena soddisfazione del cliente.
- **DIPENDENTI.** Il Gruppo Pirelli riconosce la centralità delle risorse umane nella convinzione che il principale fattore di successo di ogni impresa sia costituito dal contributo professionale delle persone che vi operano, in un quadro di lealtà e fiducia reciproca. Il Gruppo Pirelli tutela la salute, la sicurezza e l'igiene nei luoghi di lavoro, sia attraverso sistemi di gestione in continuo miglioramento ed evoluzione, sia attraverso la promozione di una cultura della sicurezza e della salute basata sulla logica della prevenzione e sull'esigenza di gestire con efficacia i rischi professionali. Il Gruppo Pirelli ritiene essenziale, nell'espletamento dell'attività economica, il rispetto dei diritti dei lavoratori. La gestione dei rapporti di lavoro è orientata, in particolare, a garantire pari opportunità, a favorire la crescita professionale di ciascuno e a valorizzarne le diversità, a vantaggio di un ambiente di lavoro multiculturale attraverso:
  - Dialogo;
  - Giusta remunerazione;
  - Attrazione, sviluppo e conservazione del talento;
  - Attenzione alle diversità ed eque opportunità;

- Salute & sicurezza sul lavoro.
- **FORNITORI.** I fornitori e collaboratori esterni rivestono un ruolo fondamentale nel migliorare la competitività complessiva dell'azienda. Le relazioni del Gruppo con i fornitori e i collaboratori esterni, nel perseguimento del massimo vantaggio competitivo, sono improntate alla lealtà, all'imparzialità e al rispetto delle pari opportunità verso tutti i soggetti coinvolti.

Tutto questo avviene attraverso:

- Dialogo;
- Partnership per lo sviluppo condiviso;
- Sostenibilità nella catena di distribuzione.

## **3.5 ROCHE<sup>11</sup>**

### **3.5.1 PROFILO AZIENDALE**

Roche è un gruppo farmaceutico svizzero che opera a livello mondiale. Fu fondata il 1° ottobre 1896 da Fritz Hoffmann-La Roche. È attualmente sotto il controllo della società Roche Holding AG, controllata congiuntamente dalle famiglie Oeri-Hoffmann.

È la più grande azienda di biotecnologie al mondo, fortemente orientata alla ricerca e con una visione pionieristica nel campo della salute grazie alla propria capacità di combinare eccellenza diagnostica e farmaceutica. Il costante impegno nella ricerca e sviluppo di prodotti e servizi altamente innovativi ha contribuito a migliorare le condizioni e la qualità di vita di milioni di pazienti nel mondo, offrendo soluzioni in grado di prevenire, individuare precocemente, diagnosticare e trattare gravi patologie. Grazie agli avanzamenti nel campo della diagnostica molecolare, Roche mette a disposizione terapie sempre più personalizzate, rivolte a specifici gruppi di pazienti e in grado di aumentare l'efficacia terapeutica dei farmaci sviluppando cure fino a pochi anni fa impensabili.

---

<sup>11</sup> [www.roche.com](http://www.roche.com)

Con lo scopo di offrire benefici sempre maggiori ai pazienti, Roche adotta un approccio innovativo e integrato: dalla prevenzione delle malattie alla diagnosi precoce, dal trattamento al monitoraggio. Già intrinsecamente correlati, questi campi saranno in futuro ancora più integrati per offrire ai pazienti cure più efficaci, sicure e sostenibili.

Fortemente orientata alla ricerca, lo sviluppo di farmaci altamente innovativi non è solo un obiettivo economico, ma un valore da perseguire. Se la salute è sinonimo di innovazione, in Roche la ricerca è un vero e proprio imperativo. Ciò è testimoniato da investimenti costanti che nel nostro Paese superano i 30 milioni di euro l'anno. Roche interpreta la responsabilità sociale con un impegno costante a giocare un ruolo attivo nel sistema della salute, che passa soprattutto attraverso un dialogo trasparente tra tutti gli attori che ne fanno parte: associazioni di pazienti, operatori sanitari, amministratori pubblici e dipendenti. La collaborazione tra Roche e questi interlocutori è fondata sulla condivisione di principi e valori comuni, quali l'integrità, il reciproco rispetto dei ruoli e dell'indipendenza, equità e trasparenza. Come Gruppo inoltre ha assunto un impegno importante che si è concretizzato in numerose iniziative avviate in partnership con realtà del terzo settore nell'area socio-umanitaria, scientifico-educativa e ambientale.

### **3.5.2 OBIETTIVO AZIENDALE**

L'obiettivo aziendale della Roche è quello di scoprire, produrre e commercializzare nuovi farmaci e tecnologie diagnostiche per curare patologie diffuse e rispondere alle sempre crescenti richieste di salute.

Grazie ai grandi progressi nella ricerca e alla sinergia tra diagnosi e terapia, è pioniere nello sviluppo di test diagnostici e farmaci personalizzati.

I prodotti ed i servizi aiutano a prevenire, diagnosticare e curare le malattie, migliorando la salute e la qualità della vita delle persone.

La missione del gruppo è svolta in modo responsabile ed etico, con un impegno costante per uno sviluppo sostenibile, nel rispetto delle esigenze dell'individuo, della società e dell'ambiente.

Relazionarsi con gli stakeholder, secondo l'azienda, è fondamentale per costruire fiducia e comprensione delle sfide, trovando soluzioni appropriate al loro soddisfacimento ed alla crescita aziendale.

### 3.5.3 PIANO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

L'azienda ha stabilito linee guida per interagire meglio con le principali categorie di stakeholder coinvolte. Recentemente, gruppi di ascolto e comunicazione hanno introdotto un processo sistematico per percepire le preoccupazioni degli stessi e tenerne conto sia per i loro interessi sia per i piani strategici dell'azienda, focalizzando la fase di dialogo su temi che gli stakeholder ritengono di maggiore rilevanza.

L'azienda interagisce e coinvolge i propri portatori d'interesse attraverso una varietà di canali di comunicazione, come ad esempio: siti web aziendali, relazioni annuali e varie pubblicazioni ed inoltre, offre altri strumenti più formali e strutturati, come ad esempio incontri, forum, consultazioni, sondaggi ed altri eventi.

L'attività di engagement, in questo caso, riguarda:

- **Azionisti/Investitori.** L'azienda utilizza una varietà di canali e metodi di comunicazione per spiegare il modello di business e la strategia per la creazione di valore a lungo termine.

Tutto questo avviene attraverso:

- Una relazione annuale per comunicare con gli azionisti e gli altri stakeholder;

- Una riunione generale annuale, che prevede un forum di discussione e dibattito con gli azionisti.

La crescita di investimenti socialmente responsabili o sostenibili ha spinto la domanda di comunicazione che spiega il modello di business e attività di responsabilità aziendale.

- **Clienti.** Il ruolo di questa categoria di stakeholder, è tenuto con grande considerazione in quanto si tratta di pazienti e di conseguenza, tutto ciò, aiuta a capire all'azienda cosa vuol dire vivere con una malattia, le sfide che i pazienti e le loro famiglie affrontano ed il ruolo che strumenti diagnostici e terapie svolgono nella gestione della malattia. Le principali attività di supporto avvengono attraverso:
  - Una serie di pubblicazioni relative a riunione organizzative sulle patologie dei pazienti;
  - L'accesso ad informazioni scientifiche in un linguaggio di facile comprensione su medicinali e servizi disponibili;
  - Riunioni di sostegno ai pazienti;
  - Informazioni su studi clinici.

- **Dipendenti.** Questa categoria è fondamentale per l'azienda in quanto sono a diretto contatto con i pazienti. Il loro coinvolgimento avviene attraverso:
  - Newsletter evidenziando argomenti di interesse verso l'azienda;
  - Riunioni costanti con il Senior Management;
  - Colloqui e incontri con i dirigenti e quadri;
  - Forum aziendali per discutere obiettivi di carriera ed opportunità di sviluppo.
  
- **Fornitori.** I rapporti con l'azienda sono regolati dal codice aziendale di condotta del fornitore. Queste linee guida, che sono conformi agli standard etici internazionali aiutano l'impresa a rapportarsi in modo continuo con questa categoria di portatori d'interesse.

Al fine di incrementare il dialogo tra azienda e stakeholder vengono utilizzati strumenti quali:

- Collaborazione continua attraverso seminari;
- Fornitura di documentazione specifica.

### **3.6 CROSS-CASE ANALYSIS DEGLI STAKEHOLDER ANALIZZATI**

Dopo aver descritto nei paragrafi precedenti le caratteristiche di ciascun caso studio, si procede ora con l'analisi trasversale tra le diverse aziende, in modo da ottenere come risultato del lavoro svolto la formulazione di ipotesi, legate all'obiettivo di ricerca posto inizialmente.

Lo scopo principale che guida l'analisi riportata in questo paragrafo consiste nel comprendere meglio attraverso un confronto, tra i vari piani di engagement delle aziende esaminate, i punti di convergenza e quelli che rendono uno stakeholder indispensabile per l'obiettivo finale di ciascuna azienda.

Per svolgere la cross analysis si è ricorso all'uso di matrici di confronto, seguite da una descrizione degli elementi maggiormente interessanti emersi dalla comparazione effettuata. La tecnica principale utilizzata nel confronto tra le aziende è quella di individuazione di differenze e similitudini tra casi e gli stakeholder prioritari per ogni azienda.

Di seguito verranno analizzati secondo quanto scritto, gli stakeholder presi in esame nei paragrafi precedenti.

### 3.6.1 AZIONISTI/INVESTITORI

Tabella 2

<b>AZIENDA</b>	<b>STRUMENTI DEL PIANO DI ENGAGEMENT</b>
Mondadori	<ul style="list-style-type: none"><li>- Analyst meeting annuali;</li><li>- Conference call trimestrali;</li><li>- Roadshow (incontri tra vertici aziendali nelle principali piazze finanziarie internazionali);</li><li>- Incontri one to one;</li><li>- Incontri con assemblee degli azionisti;</li><li>- Comunicazione attraverso sito internet istituzionale.</li></ul>
Telecom Italia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conference call trimestrali;</li><li>- Road show;</li><li>- Conferenze settoriali;</li><li>- Contatti quotidiani attraverso incontri diretti e conversazioni telefoniche;</li><li>- Comunicazione attraverso un focus specifico;</li><li>- Creazione di un club degli azionisti;</li><li>- Servizi gratuiti riservati agli azionisti;</li><li>- Newsletter trimestrali;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornitura di una “guida dell’azionista”.</li> </ul>
Eni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentazioni trimestrali dei risultati;</li> <li>- Presentazioni annuali della strategia;</li> <li>- Incontri one to one;</li> <li>- Conference call;</li> <li>- Adesione a programma di formazione su tematiche di sostenibilità.</li> </ul>
Pirelli	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incontri one to one;</li> <li>- Presentazioni risultati e strategia;</li> <li>- Newsletter periodiche.</li> </ul>
Roche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazioni annuali dei risultati e delle strategie;</li> <li>- Riunioni generali annuali attraverso un forum;</li> </ul>

Dalla tabella 2 si osserva la vicinanza degli strumenti di engagement utilizzati dalle cinque imprese esaminate riguardo lo stakeholder AZIONISTA/INVESTITORE.

In particolare si riscontra che esistono strumenti:

- Comuni a tutte le aziende.
  - Incontri periodici per illustrare i risultati e le strategie;
  - Fornitura di servizi dedicati allo stakeholder.
- Comuni ad alcune aziende.

- Conference call (Mondadori, Telecom Italia, Eni);
  - Incontri one to one (Mondadori, Eni, Pirelli);
  - Comunicazione online (Mondadori, Telecom, Pirelli);
  - Conferenze e riunioni (Telecom Italia, Roche).
- Propri per ciascuna azienda.
- Analyst meeting (Mondadori).

### 3.6.2 CLIENTI

Tabella 3

<b>AZIENDA</b>	<b>STRUMENTI DEL PIANO DI ENGAGEMENT</b>
Mondadori	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fornitura di piattaforme online per visionare i prodotti;</li><li>- Fornitura di recapiti online per interagire con l'azienda.</li></ul>
Telecom Italia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicazione diretta ed immediata;</li><li>- Assistenza diretta telefonica;</li><li>- Servizio di informazioni;</li><li>- Fornitura di piattaforme online per visionare i prodotti;</li> <li>- Collaborazione con associazioni dei consumatori;</li><li>- Creazione di un social network;</li><li>- Partecipazione a gruppi di lavoro nazionali ed internazionali.</li></ul>
Eni	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sondaggi e indagini periodiche telefoniche;</li><li>- Interviste face to face;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus group;</li> <li>- Forum online;</li> <li>- Lanci di iniziative mirate ai singoli target;</li> <li>- Definizione di nuovi modelli d’offerta;</li> <li>- Relazioni con associazioni dei consumatori;</li> <li>- Fornitura di piattaforme online per visionare i prodotti.</li> </ul>
Pirelli	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sondaggi ed interviste online;</li> <li>- Lancio di iniziative prodotti;</li> <li>- Fornitura di recapiti online;</li> <li>- Fornitura di piattaforme online per visionare i prodotti.</li> </ul>
Roche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pubblicazioni informative;</li> <li>- Semplificazione delle informazioni scientifiche;</li> <li>- Riunioni costanti;</li> <li>- Fornitura di piattaforme online per visionare i prodotti.</li> </ul>

Dalla tabella 3 si osserva la vicinanza degli strumenti di engagement utilizzati dalle cinque imprese esaminate riguardo lo stakeholder CLIENTE.

In particolare si riscontra che esistono strumenti:

- Comuni a tutte le aziende.
  - Fornitura di piattaforme online per visionare i prodotti.
- Comuni ad alcune aziende.
  - Collaborazione con le associazioni dei consumatori (Telecom Italia, Eni);
  - Sondaggi ed interviste (Eni, Pirelli);
  - Fornitura di servizi online (Mondadori, Telecom Italia, Eni);
  - Servizio informazioni (Telecom Italia, Eni, Roche).
- Propri per ciascuna azienda.
  - Partecipazione a gruppi di lavoro nazionali ed internazionali (Telecom Italia);
  - Interviste face to face (Eni).

### 3.6.3 DIPENDENTI

Tabella 4

<b>AZIENDA</b>	<b>STRUMENTI DEL PIANO DI ENGAGEMENT</b>
Mondadori	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fornitura di informazioni e documenti aziendali;</li><li>- Coinvolgimento in iniziative di rilevanza sociale;</li><li>- Fornitura di strumenti di comunicazione online.</li></ul>
Telecom Italia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fornitura di strumenti di comunicazione online;</li><li>- Fornitura di informazioni aziendali;</li><li>- Coinvolgimento in iniziative di rilevanza sociale;</li><li>- Servizio di counseling;</li><li>- Convention multimediali con l'azienda;</li><li>- Focus group.</li></ul>
Eni	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fornitura di strumenti di comunicazione online;</li><li>- Fornitura di informazioni aziendali;</li><li>- Coinvolgimento in iniziative di rilevanza sociale;</li><li>- Iniziative a favore delle famiglie dei dipendenti.</li></ul>
Pirelli	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fornitura di informazioni aziendali;</li><li>- Corsi di formazione e aggiornamenti;</li><li>- Fornitura di strumenti di comunicazione online.</li></ul>
Roche	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fornitura di strumenti di comunicazione online;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornitura di documenti e informazioni aziendali;</li> <li>- Riunioni costanti con il senior management;</li> <li>- Colloqui e incontri con dirigenti e quadri;</li> <li>- Focus group.</li> </ul>
--	--

Dalla tabella 4 si osserva la vicinanza degli strumenti di engagement utilizzati dalle cinque imprese esaminate riguardo lo stakeholder DIPENDENTE.

In particolare si riscontra che esistono strumenti:

- Comuni a tutte le aziende.
  - Fornitura di documenti ed informazioni aziendali;
  - Fornitura di strumenti di comunicazione online.
- Comuni ad alcune aziende.
  - Coinvolgimento in iniziative di rilevanza sociale (Mondadori, Telecom Italia, Eni);
  - Focus group (Telecom Italia, Roche).
- Propri per ciascuna azienda.
  - Servizi di counseling, Convention multimediali con l'azienda (Telecom Italia);
  - Iniziative a favore delle famiglie (Eni);
  - Corso di formazione e aggiornamenti (Pirelli);

- Riunioni costanti con Senior management, Colloqui incontri con dirigenti e quadri (Roche).

### 3.6.4 FORNITORI

Tabella 5

<b>AZIENDA</b>	<b>STRUMENTI DEL PIANO DI ENGAGEMENT</b>
Mondadori	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicazione attraverso il proprio codice etico;</li><li>- Comunicazione attraverso clausole contrattuali;</li><li>- Meeting;</li><li>- Fornitura di piattaforme informative.</li></ul>
Telecom Italia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fornitura di piattaforme informative;</li><li>- Sondaggi online;</li></ul>
Eni	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incontri costanti con l'azienda;</li><li>- Fornitura di piattaforme informative;</li><li>- Progetti specifici;</li><li>- Corsi informativi.</li></ul>
Pirelli	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incontri costanti con l'azienda;</li><li>- Fornitura di piattaforme informative;</li><li>- Scambio di informazioni.</li></ul>
Roche	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicazione attraverso il proprio codice etico;</li><li>- Seminari;</li><li>- Fornitura di piattaforme informative.</li></ul>

Dalla tabella 5 si osserva la vicinanza degli strumenti di engagement utilizzati dalle cinque imprese esaminate riguardo lo stakeholder FORNITORI.

In particolare si riscontra che esistono strumenti:

- Comuni a tutte le aziende.
  - Fornitura di piattaforme informative.
- Comuni ad alcune aziende.
  - Comunicazione attraverso il proprio codice etico (Mondadori, Roche);
  - Incontri costanti con l'azienda (Eni, Pirelli, Roche).
- Propri per ciascuna azienda.
  - Meeting, Comunicazione attraverso clausole contrattuali (Mondadori);
  - Sondaggi online (Telecom Italia);
  - Progetti specifici (Eni).

### **3.7 RISULTATI**

Dall' analisi comparata dei vari piani di engagement delle cinque aziende prese in considerazione emerge che, nonostante il diverso campo in cui operano, esistono similitudini tra gli strumenti di coinvolgimento utilizzati dalle stesse verso i propri stakeholder.

Le cinque aziende esaminate, al fine di un corretto piano di engagement, utilizzano tecniche di dialogo e ascolto tali da rendere ogni portatore di interesse a proprio agio con l'azienda stessa. Dall'esame effettuato nel paragrafo precedente si osserva come nei quattro stakeholder analizzati emergono strumenti comuni per tutte o per alcune delle cinque imprese.

Di seguito per evidenziare le convergenze tra i vari stakeholder esaminati si prendono in considerazione gli strumenti comuni a tutte le imprese.

Il primo stakeholder analizzato è stato l'AZIONISTA/INVESTITORE, portatore di interesse fondamentale per ogni singola azienda, in quanto apporta il capitale di rischio in azienda e quindi si attende una remunerazione di tale capitale e la possibilità di influenzare o per lo meno incidere sulla gestione aziendale. I risultati emersi dal paragrafo precedente illustrano quelli che sono gli strumenti più utilizzati dalle

società e che si riscontrano in ognuna di esse: Incontri periodici per discutere di risultati e strategia, Fornitura da parte dell'impresa di servizi generici.

Analizzando questi due strumenti, comuni a tutte le imprese, si osserva che la figura dell'azionista viene vista come fondamentale per i risultati aziendali, al punto di fornire una completa trasparenza della stessa verso lo stakeholder (attraverso incontri periodici vengono forniti risultati e strategie) e una completa disponibilità (fornitura di servizi generici).

Si riscontrano, comunque, anche strumenti comuni tra alcune imprese e propri delle stesse. In questo caso ci troviamo di fronte a tipologie di engagement strettamente collegate al campo in cui opera l'azienda stessa quali: incontri one to one, meeting, conferenze ecc.

Di seguito è stato analizzato lo stakeholder CLIENTE, anch'esso importante per l'azienda in quanto fornisce capitale in cambio di una prestazione o di un servizio e determina la configurazione di un business. Anche in questo caso sono emersi strumenti comuni a tutte le aziende, in particolare la fornitura di piattaforme online per visionare i prodotti. Tale strumento è prioritario per ogni singola impresa, in quanto dà la possibilità ad ogni cliente di conoscere ed esaminare le qualità e gli attributi di ogni prodotto fornito dall'azienda.

Inoltre, esistono strumenti comuni o propri tra alcune aziende quali: interviste, sondaggi ecc.

Lo stakeholder DIPENDENTE, invece, è la forza lavoro che fornisce prestazioni, tempo ed energie non solo in cambio di un interesse economico ma anche per una propria crescita professionale e di carriera.

Gli strumenti comuni risultano: la fornitura da parte dell'azienda di documenti e informazioni aziendali e la fornitura di strumenti di comunicazione online. In questo caso analizzando tali strumenti si osserva una grossa similitudine con lo stakeholder AZIONISTA/INVESTITORE, in quanto viene tenuto conto della trasparenza e della completa disponibilità da parte dell'azienda verso il proprio stakeholder.

Gli strumenti comuni per alcune aziende e propri delle stesse riguardano: Iniziative di rilevanza sociale, Focus Group, servizi di counseling, riunioni ecc.

Infine l'ultimo ad essere analizzato è stato lo stakeholder FORNITORI, coloro che interagiscono nello svolgimento del processo produttivo fornendo beni e servizi e presentano propri sistemi di interessi e specifiche modalità di comportamento.

Per questi ultimi l'unico strumento convergente emerso dai dati risulta essere la fornitura da parte dell'azienda di piattaforme informative. Tale strumento è strettamente collegato al ruolo che questo stakeholder ricopre nell'azienda in quanto cerca di migliorare sempre di più il rapporto con questa e di essere stimolato al miglioramento qualitativo dei prodotti e dei servizi necessari all'azienda stessa.

Sono emersi strumenti comuni tra alcune aziende e propri per altre, quali: comunicazione attraverso il proprio codice etico, incontri costanti con l'azienda, meeting ecc.

## CONCLUSIONI

Nello scenario odierno tra crisi economica, scandali finanziari ed emergenze ambientali, assume un'importanza rilevante la comprensione di contenuti, contorni e conseguenze sociali dell'operato di un'azienda. Sempre di più, infatti, le imprese si rendono conto che per ottenere successo commerciale e benefici durevoli, è necessario adottare un atteggiamento "responsabile" nei confronti di tutti i portatori di interesse. Per fare ciò le imprese devono sfruttare le proprie risorse e capacità.

Spesso, a causa dell'agire in contesti ipercompetitivi, le organizzazioni devono necessariamente riconfigurare le risorse e le capacità aziendali, così da adattare ai cambiamenti ambientali, non più trascurabili.

Questo cambio di prospettiva, che inevitabilmente toglie centralità all'azienda e la riconduce all'interno di un sistema più complesso, non solo comporta una rivisitazione radicale di molti processi e strutture dell'organizzazione, ma determina anche una radicale evoluzione del management. Le imprese che adottano comportamenti socialmente responsabili creano valore e gettano le basi per un successo aziendale duraturo e sostenibile.

Al fine di ottenere tale risultato è necessario il contributo di tutti gli interlocutori economici, sociali ed istituzionali del territorio.

Il coinvolgimento e la collaborazione di un insieme ampio di stakeholder potrà creare un “circolo virtuoso” di spinta reciproca verso comportamenti sostenibili in modo da rafforzare e trasferire il modello sociale europeo non solo alle singole imprese, ma anche alle organizzazioni che con queste si relazionano.

Oggi è necessario per un’azienda, che tutti i possibili stakeholder abbiano accesso al processo di coinvolgimento in condizioni di parità ed abbiamo la concreta facoltà di far valere i propri punti di vista e le proprie ragioni, possibilmente senza alcuna restrizione, affinché i risultati raggiunti siano percepiti come equi da tutti i portatori d’interesse, creando un circolo continuo di miglioramento delle relazioni e nel contempo di responsabilizzazione sull’andamento dell’economia.

In questa prospettiva ampia sono stati analizzati i piani di Engagement di cinque aziende.

Dai risultati emersi viene evidenziato come lo strumento “stakeholder engagement” sia molto simile anche tra imprese operanti in campi diversi. Infatti quelle analizzate tendono ad acquisire competenze ed a

fornire strumenti tali da incrementare le fasi di ascolto e dialogo con i propri stakeholder.

I dati rilevati in questo elaborato evidenziano l'importanza data dall'impresa ai suoi portatori d'interesse.

Osservando ognuna di esse si nota come per ogni stakeholder esistano, comunque, diversi strumenti incentrati specificamente al lavoro svolto dallo stesso verso l'impresa e quello che l'impresa vorrebbe dallo stesso.

Mondadori, infatti, incentra, a mio avviso, una maggiore importanza verso lo stakeholder AZIONISTA/INVESTITORE, in quanto gli fornisce un numero elevato di strumenti e quindi una maggiore attenzione rispetto agli altri stakeholder.

Telecom Italia, invece, si concentra, oltre che all'AZIONISTA/INVESTITORE, anche allo stakeholder CLIENTE, avviando strumenti di dialogo e ascolto sempre più incentrati alla piena attenzione e soddisfazione dello stesso.

Con Eni, si osserva una netta attenzione allo stakeholder DIPENDENTE; infatti la società cerca di andare incontro allo stesso attraverso attività, iniziative, mettendolo sempre in condizione di sentirsi a proprio agio con l'universo aziendale.

Infine Pirelli e Roche hanno, invece, come visto anche in Telecom Italia, ma per lo più come in tutte le imprese, una forte impronta verso il CLIENTE. Infatti entrambe cercano di conoscere a pieno tale portatore d'interesse, identificandosi il più delle volte con esso ed incentrando l'ascolto e il dialogo in sondaggi e riunioni costanti.

Lo stakeholder engagement, a mio parere, è uno degli strumenti più importanti e forti che possiede un'impresa. Tale strumento dà la possibilità alla stessa di avere un approccio diretto con tutti i propri stakeholder, e come scritto in precedenza, concedere strumenti adeguati ad ognuno di essi per arrivare ad un obiettivo comune.

Osservando queste cinque imprese, la mia attenzione è ricaduta sul fatto che, anche se in misura diversa, l'azienda ha bisogno di uno stretto collegamento con ognuno dei propri portatori d'interesse, iniziando dal cliente e finendo con le organizzazioni governative.

Per capire meglio tale concetto possiamo paragonare l'obiettivo aziendale, il traguardo finale di ogni impresa, ad un puzzle. Questo è costituito da tanti piccoli tasselli distribuiti ad ogni stakeholder, in misura maggiore o minore, ma tutti con almeno uno da concedere all'azienda per terminare il puzzle senza avere nessun vuoto da colmare; in questo caso anche lo stakeholder che possiede un solo

piccolissimo tassello è fondamentale per completare l'operato aziendale.

In sintesi, a mio parere, non esiste un unico stakeholder su cui l'impresa deve fare affidamento, quale potrebbe essere il consumatore, come nella maggior parte dei casi, ma deve guardare oltre ed affidarsi in pieno ad ogni singolo portatore di interesse, al fine di realizzare il proprio obiettivo in modo efficiente.

## BIBLIOGRAFIA

J. Andriof, S. Waddock (2002) "Unfolding Stakeholder Engagement", *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 19-42.

A. Beda , R.Bodo (2004) "La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia", Milano, Ed. Il Sole 24ore.

Boaretto, Andrea, Noci, Giuliano, Pini, Fabrizio (2008) "Open marketing", Città di Castello (PG), ETAS.

H.R. Bowen(1953) "Social Responsibility of the Businessman", Harper & Row, New York.

A.B. Carroll (1979) "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 497- 505.

R. Cartesio (1637) "Discorso sul metodo".

CCE (Commissione della Comunità Europea) (2001), *Libro Verde "Promuovere un quadro Europeo per la responsabilità sociale delle Imprese"*, p.29.

N. Cerana (2004) "Comunicare la responsabilità sociale. Modelli, strumenti e casi d'eccellenza", Milano, Franco Angeli.

Chiesi, A. Martinelli, M. Pellegatta (2000) "Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa", Milano, Ed. Il Sole 24 ore.

R.M. Cyert, J.G. March (1970) "Teoria del comportamento dell'impresa", Angeli, Milano.

K. Davis (1960) "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities", California Management Review, vol.11, Spring, p.70.

E. D'Orazio (2004) "Gestione degli stakeholders, assets intangibili e leadership etica", Notizie di Politeia, XX, 74, pp. 87-108.

F. D'Ovidio, R. Salvatore, A. Vardanega (2007) "Il disegno della ricerca: un case study design", Il piccolo Libro.

Eisenhart, M. Kathleen (1989) "Agency Theory: an assessment and review", The Academy of Management Review.

G. Eminente, S. Cherubini (1977) "Marketing in Italia", Milano, Angeli, p.18.

R.E. Freeman , D. Reed (1983) "Stokholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance", California management review.

R.E. Freeman (1984) "Strategic Managemen. A Stakeholder Approach", Pitman, Boston, p.46.

R.E. Freeman, G. Rusconi, M. Dorigatti (2007) "Teoria degli stakeholder", Franco Angeli, Milano, p.52, 300.

M. Kramer, M. Pfizer, P.Lee (2007) "Competitive Social Responsibility: Uncovering the Economic Rationale for Corporate Social Responsibility among Danish small and medium-sized enterprises", Project report, Copenhagen.

T. Levitt, Marketing Myopia (1960), in Harvard Business Review ,vol. 38, n. 3.

R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood (1997) "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, pp. 853-886.

L. Morri (2009) "Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa", Milano, Franco Angeli, p.144.

J. Nasi (1995) "What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm", Understanding stakeholder thinking, Helsinki: LSR-Julkaisut Oy, p.19-32.

S. Renna (2009) "Oltre la CSR. L'impresa del 2000 verso la Stakeholder vision", ISEDI.

Sacconi (1997) "Economia etica e organizzazione", Laterza, Roma-Bari, p.6.

L. Sacconi (2005) "Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa", Bancaria Editrice, Roma, p.257.

J.A. Schumpeter (1954) "History of economic analysis", New York, Oxford University.

A. Shleifer, R. Vishny (1997) "A Survey of Corporate Governance", Journal of Finance, pp.52, 727-783.

Smith, E. Minett, Drumwright, C.M. Gentile (2010) "The New Marketing Myopia", Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 29, p.4-11.

R.E. Stake (2006) "Multiple Case Study Analysis", Guilford Press, New York: New York. L. M.

M. Viviani (2005) "La responsabilità sociale d'impresa ed il coinvolgimento degli Stakeholder", Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit (A.I.C.CO.N.).

Wedderburn (1986) "L'evoluzione giuridica della responsabilità d'impresa: di chi sono fiduciari i dirigenti d'impresa", Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione, Franco Angeli, Milano, p. 39-41.

R.K. Yin (1993) "Case Study Research Design and Methods" p.13.

F. Zarri (2009) "Corporate social responsibility: un concetto in evoluzione". Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit (A.I.C.CO.N.).

## SITOGRAFIA

[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

[www.mondadori.it](http://www.mondadori.it)

[www.telecomitalia.com](http://www.telecomitalia.com)

[www.eni.com](http://www.eni.com)

[www.pirelli.com](http://www.pirelli.com)

[www.roche.com](http://www.roche.com)