

Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra CONSUMER BEHAVIOUR

Riassunto della Tesi

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

SCOPO DELLA TESI

Lo stakeholder engagement nelle aziende è un tema di particolare interesse, considerato il profondo cambiamento del ruolo che l'impresa ha nella società moderna. Alcuni degli avvenimenti chiave che hanno determinato il cambiamento sono rintracciabili nella globalizzazione dei mercati, nell'emergere di sfide sociali ed ambientali, nonché nella crescente influenza delle organizzazioni nella società civile. Un effetto di quanto esposto è la crescita della complessità e del dinamismo dell'ambiente operativo per tutti i tipi di organizzazioni. Per comprendere ed avvicinare le problematiche emergenti da questa complessità in evoluzione, le aziende stanno diventando sempre più dipendenti dai processi conoscitivi e dal lavorare sinergicamente.

Il cambiamento consiste nella ristrutturazione dei compiti che vengono normalmente assolti dai vari componenti dell'organizzazione all'interno del sistema aziendale. Il panorama letterario del novecento e dei giorni nostri è denso di studi che pongono l'accento sulla criticità del cambiamento organizzativo; gli scritti in parola affermano in un primo approccio di tipo generalista che le organizzazioni sono sistemi aperti e in quanto tali lo stesso processo di progettazione deve rispondere ai requisiti dinamici in modo da mantenere l'aderenza alla realtà contingente. E' lapalissiano come tutte le organizzazioni subiscano pressioni al cambiamento, anche se in maniera variabile da caso a caso e a seconda del contesto economico e sociale nel

quale esse sono inserite. Infatti è compito di questa trattazione indagare come le forze che agiscono sull'impresa possano condurre il management a porre i giusti e desiderati correttivi alla struttura organizzativa. Queste forze sono rappresentate dall'insieme degli elementi che la letteratura aziendalistica definisce con il termine oramai noto anche al pubblico meno esperto di "stakeholder".

Successivamente, dopo aver esaminato ampiamente l'avvento e le varie teorie sugli Stakeholder ed il loro engagement, si sono analizzate 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'obiettivo della ricerca è quello di individuare in che modo le aziende utilizzano strategie di multicanalità finalizzate allo stakeholder engagement.

Per facilitare tale ricerca, sono stati presi in considerazione solo quattro categorie di portatori di interesse: azionisti/investitori, clienti, dipendenti e fornitori, per individuare i punti di convergenza e quelli che rendono uno stakeholder peculiare per l'obiettivo finale delle aziende.

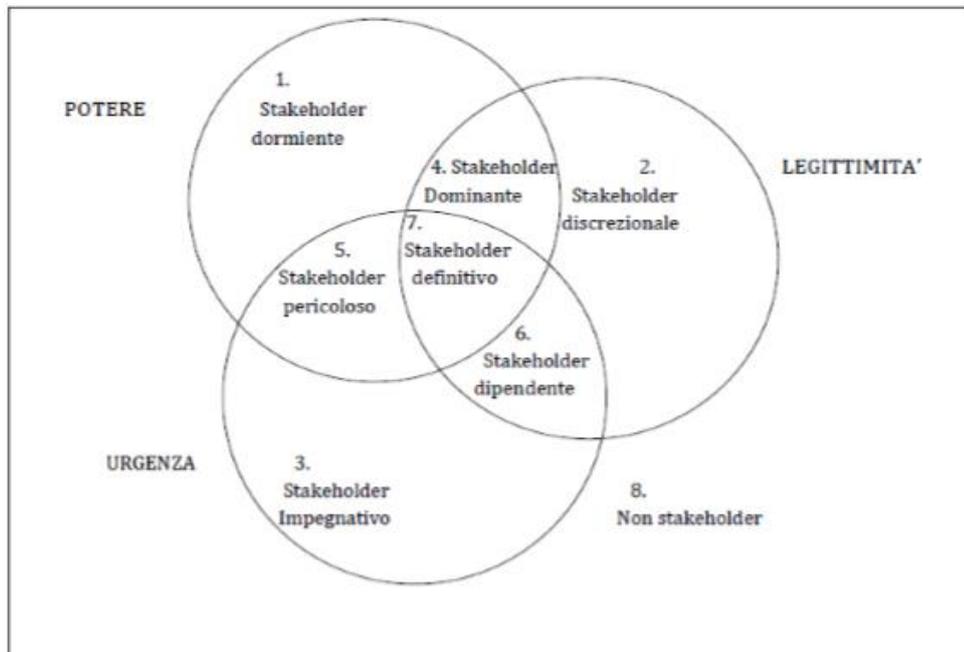
RIASSUNTO DELLA TESI

Nella prima parte dell'elaborato sono stati presentati gli stakeholder, ad iniziare dal significato. 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 derivano 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.

Fig. 1 Tipi di Stakeholder



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

Nel corso della trattazione 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.

Di seguito 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.

Nell'ultimo capitolo si prosegue con l'analizzare le cinque aziende, sopra richiamate, diverse tra loro, specificando l'obiettivo e la metodologia utilizzata.

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.

Si è utilizzata la metodologia del "case study" di ricerca ritendendolo 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.

Fatte queste premesse si è stabilito di non limitare l'analisi ad un singolo caso, bensì a cinque differenti aziende (multiple case study). La scelta di queste ultime 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 il caso studio.

Per ogni azienda è stato descritto il profilo aziendale, l'obiettivo aziendale e il piano di stakeholder engagement riferito agli stakeholder presi in considerazione.

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.

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.

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 in sintonia con l'azienda stessa. Si osserva come nei quattro stakeholder analizzati emergono strumenti comuni per tutte o per alcune delle cinque imprese.

Il primo stakeholder analizzato è stato l'AZIONISTA/INVESTITORE, fondamentale per ogni singola azienda, in quanto vi apporta il capitale di rischio 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 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 si osserva che la figura dell'azionista viene vista come vitale 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, 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.

Anche in questo caso 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; di conseguenza l'azienda deve fornire massima trasparenza e completa disponibilità.

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 FORNITORE: quello che interagisce nello svolgimento del processo produttivo fornendo beni e servizi e presenta propri sistemi di interessi e specifiche modalità di comportamento.

Per quest'ultimo 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

www.mondadori.it

www.telecomitalia.com

www.eni.com

www.pirelli.com

www.roche.com