

*Facoltà ECONOMIA*

*Cattedra Consumer Behavior*

## Corporate social Responsibility: il punto di vista del consumatore

RELATORE

Prof. ssa Simona Romani

CANDIDATO Maria Gentilucci

Matr. 618551

CORRELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

ANNO ACCADEMICO 2009/2010

## INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 LE RISPOSTE DEI CONSUMATORI ALLE INIZIATIVE DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	
1.1 Corporate Social Responsibility	pag 7
1.1.1. Community Support: il caso Kodak	8
1.1.2. Diversity: il caso Starbucks	14
1.1.3. Employee Support: il caso Eni	18
1.1.4. Environment: il caso The Body Shop	28
1.1.5. Human Rights: il caso Apple	34
1.1.6. Product: il caso H&M	41
1.2 Gli effetti “interni” ed “esterni” delle azioni di CSR messe in atto dalle imprese	47
1.2.1. Risultati “interni” delle iniziative di CSR nel rapporto tra impresa e consumatori	49
1.2.2. Altri possibili risultati “interni” delle iniziative di CSR delle imprese	54
1.2.3. Risultati “esterni” delle iniziative di CSR nel rapporto tra impresa e consumatori	56
1.2.4. Altri possibili risultati “esterni” delle iniziative di CSR delle imprese	59
1.3 Conclusioni al capitolo	60
CAPITOLO 2 OBIETTIVI DELLA RICERCA, METODO E PROCEDURA	
2.1 Obiettivi	pag62
2.2 Metodo, procedura e rispondenti	66
2.3 Analisi socio-demo-psicografica	67
2.4 Analisi delle interviste	85
CAPITOLO 3 RISULTATI	
3.1 Analisi dei temi principali emersi dalle interviste	pag 88
3.2 Oltre i temi principali verso costrutti “rilevanti” nel rapporto tra pratiche di CSR delle imprese e consumatori	104
3.3 Raccordo con i lavori esistenti	110
CONCLUSIONI	113
BIBLIOGRAFIA	115

## INTRODUZIONE

Per Corporate Social Responsibility (CSR) si intende *“l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo “di più” nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le parti interessate.”* (Commissione europea, 2001).

L’attenzione nei confronti di questa tematica sta crescendo nel corso degli ultimi anni sia a livello di ricerca accademica che di pratica di management. Di fronte ad un mercato sempre più attento alle tematiche etiche, ambientali e sociali le imprese rispondono con l’inserimento di importanti azioni di CSR nelle loro strategie.

Il presente lavoro vuole contribuire su questo tema approcciandolo dal punto di vista dell’individuo consumatore e cercando di comprendere le sue molteplici risposte alle azioni positive e negative poste in essere dalle imprese.

Il lavoro parte con una rassegna dell’ampia letteratura disponibile in tema di CSR dal punto di vista del consumatore; il framework teorico proposto da *Bhattacharya e Sen (2004)* e la recente rassegna presentata da *Vaaland et al (2007)* hanno rappresentato due punti di riferimento fondamentali per indirizzare la discussione della ricerca esistente sul tema.

Da questa rassegna sono emersi due importanti limiti dei lavori esistenti che il presente elaborato ha cercato di superare nella fase di impostazione dell’attività di ricerca sul campo.

Il primo limite riguarda visione del consumatore: come consigliano vari autori, sarebbe opportuno vedere il cliente sotto una molteplicità di aspetti, considerandolo come un consumatore multidimensionale.

L’altro limite che si intende colmare è attinente alla metodologia utilizzata per compiere l’indagine stessa: sarebbe produttivo non solo utilizzare un metodo di indagine quantitativo, ma affrontare alcune tematiche anche da un punto di vista qualitativo e secondo una logica più deduttiva.

Nella consapevolezza di questi limiti e con l'obiettivo di comprendere le risposte dei consumatori di fronte a pratiche responsabili ed irresponsabili delle imprese, il lavoro si è orientato verso una logica esplorativa raccogliendo quindici interviste in profondità con individui selezionati sulla base della sua conoscenza e sensibilità relativa alle cause trattate; si sono quindi svolte delle interviste non predeterminate a priori, ma che avessero come obiettivo quello di lasciare un ampio spazio all'intervistato. Grazie a questa metodologia, i consumatori si sono sentiti liberi di parlare su quest'argomento così ampio, hanno trattato gli aspetti da loro più conosciuti e che gli erano più a cuore, e grazie a questa diversificazione si sono potuti andare a toccare dei punti diversi ed addirittura unici in ogni intervista, avendo così la possibilità di disporre di un ampio spettro di variabili da analizzare.

I risultati emersi da queste interviste sono stati prima considerati come temi ricorrenti, ne sono stati individuati quattro, definiti come ambito di maggior interesse per il consumatore, informazione, comportamento attuale e prospettive ed eventuali sviluppi futuri del tema.

Si è poi passati a compiere un'analisi di livello superiore, andando ad approfondire ulteriormente questa analisi alla ricerca di costrutti rilevanti e centrali nell'analisi della relazione in questione.

Il primo risultato che si è studiato è stato quello delle caratteristiche individuali come fattore moderatore di atteggiamenti e comportamenti che si ottengono in termini di risposte verso le azioni socialmente responsabili da parte delle aziende. Questo primo risultato è in assoluta coerenza con il gap che si intendeva colmare relativo all'andare oltre la facciata del consumatore.

Il secondo risultato è relativo alle emozioni ed alle risposte negative che si danno, e che sono in netta prevalenza su quelle positive. Tali risposte sono più forti quando nei rispondenti entra in gioco il fattore della fiducia che i consumatori ripongono verso alcune imprese dove sono soliti acquistare.

Terzo risultato va a considerare l'importanza dell'informazione relativa a comportamenti positivi o negativi dell'impresa, ed in tale risultato emergono anche le principali risposte di natura comportamentale che si riscontrano nei consumatori che prediligono avere informazione positiva.

Ultimo risultato è quello relativo all'*information seeking*, ovvero cercare di capire come, quando e perché i consumatori si muovono attivamente al fine di disporre di un'ampia informazione relativa a comportamenti socialmente responsabili, individuando quando ci sono dei legami con il fattore moderatore individuale, al fine di scoprire se si può essere una coerenza con degli atteggiamenti adottati in altri ambiti, magari facendo anche un raffronto con la loro vita quotidiana.

In ultimo si è voluto fare un raffronto con la letteratura esistente, per evidenziare eventuali punti di contatto ovvero di sviluppo dati dal presente lavoro, nonché fornire alcune indicazioni per il management delle imprese.

In dettaglio, il capitolo 1 esamina tutti i vari ambiti di inputs della attività di CSR, proponendo per ogni ambito un caso eccellente di attività compiuta.

Per quanto riguarda la componente del community support si è preso in esame il caso Kodak, nel caso della tutela della diversity il caso Starbucks, nel caso employee support l'esempio è stato quello di Eni, come input environment si è scelto il caso The Body Shop, per gli human rights si è deciso di riportare il caso Apple per terminare con il caso H&M relativo al product.

Le imprese sono state scelte basandosi sulle indicazioni fornite da *Fortune 500* <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/>, su *Socrates: the corporate social ratings monitor* <http://www.kld.com/research/socrates/index.html>, nonché su casi illustrati nella letteratura disponibile in tema di CSR.

In un secondo momento si è studiato nel dettaglio il paper di *Bhattacharya e Sen(2004)* che riporta i principali risultati in termini di risposte e benefici dei tre soggetti che compiono le principali azioni relative alla CSR, aprendo così la possibilità di ampliare il discorso verso i temi che si volevano sviluppare.

Il secondo capitolo consiste nella spiegazione delle motivazioni e degli obiettivi che si è prefissati, con la spiegazione delle metodologie utilizzate per procedere in tale lavoro. Poi si è passati ad una trattazione e categorizzazione degli intervistati, e in questo caso ci si è avvalsi della segmentazione effettuata per stili di vita proposta da Sinottica di Eurisko, riportando le motivazioni e gli aspetti che hanno permesso di includere ciascun soggetto in ogni categoria proposta.

Infine, il capitolo tre consiste nell'analisi dei risultati sopra esposta, con l'individuazione dei main stream e con la successiva aggregazione ed analisi dei

contributi più importanti al fine di trovare degli interessanti spunti di riflessione che potessero fungere sia da riempimento dei vuoti nella letteratura che come spinta di riflessione per una futura ricerca.

# CAPITOLO 1

## LE RISPOSTE DEI CONSUMATORI ALLE INIZIATIVE DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

In questo primo capitolo del lavoro, dopo un'introduzione del fenomeno della *Corporate Social Responsibility* (CSR) e degli ambiti specifici di applicazione dello stesso, l'attenzione si focalizza sulle risposte dei consumatori alle iniziative di CSR poste in essere dalle imprese.

Il percorso seguito è stato quello di un'analisi approfondita dei sei ambiti di CSR activity, spiegandoli prima da un punto di vista generale sulla base della letteratura disponibile, e successivamente illustrando per ognuno dei vari ambiti un esempio di impresa eccellente. La scelta delle imprese che dimostravano comportamenti ottimali si è basata principalmente su *Fortune 500* <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/>, su *Socrates: the corporate social ratings monitor* <http://www.kld.com/research/socrates/index.html>, nonché su casi illustrati nella letteratura disponibile in tema di CSR. Le informazioni relative alle imprese selezionate sono state ricavate dai *sustainability report* delle imprese in questione, e per ogni impresa si è estrapolato l'insieme di azioni che dimostravano la maggiore eccellenza.

Successivamente il focus si è spostato sul rapporto tra iniziative di CSR messe in atto dalle imprese e le risposte dei consumatori; in particolare il lavoro cerca di approfondire i fattori più importanti in grado di influenzare tali risposte nei confronti delle imprese e non solo; sono infatti considerati anche gli effetti per l'individuo stesso nonché per la causa specifica trattata dall'impresa. Quando i consumatori rispondono positivamente a tali iniziative? Perché lo fanno? E soprattutto che tipo di risposte mettono in pratica?

### **1.1 Corporate Social Responsibility**

La Corporate Social Responsibility è definita come *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici*

*applicabili, ma anche andare al di là, investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate.” (Commissione europea, 2001).*

Le motivazioni per cui le imprese iniziano a preoccuparsi di ottenere legittimazione sociale da parte degli stakeholders sono da ritrovarsi nel cambiamento del panorama economico, si trovano infatti ad operare in un contesto globalizzato, internazionalizzato ed ipercompetitivo.

Le dimensioni verso cui impatta la CSR sono tanto interne quanto esterne, sarebbe a dire che le imprese possono compiere una serie di azioni, adottare provvedimenti, collaborare con una serie di attori e svolgere programmi che possono avere due direzioni fondamentali, le quali poi possono svilupparsi lungo altre traiettorie.

Nonostante ciò la “*Socrates: The Corporate Social Ratings Monitor*” offre una visione sintetica ed organica della molteplicità di azioni e di direzioni che la CSR può seguire, e ne riesce a sintetizzare sei. Esse sono volte al *community support*, alla *diversity*, all'*employee relations*, all'*environment*, agli *human rights*, e al *product* (Battacharya, Sen, 2004).

### **1.1.1. Community Support: il caso Kodak**

La responsabilità sociale delle imprese si estende al di là del perimetro dell'impresa presa in considerazione, e si integra con la comunità locale dove opera e coinvolge oltre ai lavoratori dipendenti e gli azionisti, anche un ventaglio di parti interessate che si elencano in partner commerciali, fornitori, clienti e ONG che rappresentano la comunità locale e l'ambiente.

Le imprese portano il loro contributo alla comunità, in particolare a quella locale, fornendo posti di lavoro, salari, prestazioni ed entrate fiscali, ed inoltre dipendono dalla buona salute, dalla stabilità e dalla prosperità delle comunità che le accolgono. Esse reclutano la maggior parte dei dipendenti sul mercato locale del lavoro e hanno quindi interesse diretto affinché le qualifiche di cui hanno bisogno siano disponibili localmente. Numerose imprese si impegnano nella vita locale, in particolare proponendo formazioni professionali complementari, sostenendo le associazioni non a fini di lucro attive nella tutela dell'ambiente, reclutando tra gli

esclusi, fornendo strutture di custodia dei figli dei dipendenti, stringendo partnership locali, sponsorizzando manifestazioni sportive o culturali locali o facendo donazioni ad opere di carità. Lo sviluppo di relazioni positive con la comunità locale e pertanto l'accumulazione di capitale sociale sono particolarmente importanti per le imprese non locali. Le multinazionali fanno sempre più spesso ricorso a questo tipo di rapporti per sostenere l'integrazione delle loro filiali nei vari mercati nei quali sono presenti. La familiarità delle imprese con gli attori locali, le tradizioni e i vantaggi dell'ambiente locale costituiscono un patrimonio che esse possono capitalizzare (Commissione Europea, 2001). Kodak rappresenta un interessante caso per questo ambito di CSR.

*Kodak* opera nel settore della fotografia dal 1880, ed è riuscita ad adeguarsi ai cambiamenti di un mercato in rapido sviluppo durante tutti questi anni.

L'obiettivo di creare delle sinergie positive con la comunità in cui opera è stato presente sin da quando la compagnia fu fondata da *George Eastman*.

Il cuore di questo obiettivo risiede nella creazione di una fitta rete di relazioni e di una serie di programmi con la comunità in cui si opera in modo tale da sostenerla.

I suddetti obiettivi sono inoltre condivisi all'interno della compagnia stessa, e queste iniziative servono anche a supportarla fino al raggiungimento di risultati economici o meno che si è posta.

Le motivazioni per cui si effettuano così tante iniziative sono riconducibili alla volontà di infondere nei dipendenti l'orgoglio di appartenere a tale compagnia, di aumentare la fiducia pubblica, favorire l'educazione in generale di dipendenti e non, rispondere ai bisogni della comunità e valorizzare l'immagine aziendale.

Il supporto di *Kodak* nei confronti del territorio in cui opera assume varie forme e si basa sui principali valori aziendali quali il rispetto per l'individuo, l'integrità morale, la fiducia, il continuo miglioramento e il rinnovamento personale.

Nel 2007 *Kodak* ha donato circa 4 milioni di dollari alle organizzazioni di tutto il mondo. Inoltre, ha donato una serie di prodotti alle scuole e alle organizzazioni non-profit degli Stati Uniti per un valore di circa 375.000\$, continuando inoltre a sponsorizzare molte organizzazioni senza fini di lucro.

Dal 1992, il programma *Kodak American Greenways*, creato da una partnership tra *The Conservation Fund* e *The National Geographic Society*, ha assegnato 630 contributi per un valore di circa 764.000\$ al fine di sostenere le azioni di sviluppo della comunità, nello specifico quelle orientate all'adozione di progetti a tutela del verde.

Visto che in questo contesto si è attenti anche al dettaglio, si sostengono anche una serie di piccoli progetti, compresi tra i 500\$ e i 1.000\$, che sono stimolati a pianificare e progettare una serie di percorsi verdi in tutte le comunità americane. Tali contributi sono disponibili anche per gli anche per gli individui o le comunità che vogliono sviluppare tali temi.

Nel 2007, 31 organizzazioni non-profits e altre organizzazioni dell'Alaska hanno ricevuto supporti proprio a tali scopi.

*Kodak* prosegue il sostegno della *Nature Conservancy's Photovoice Project*, un programma innovativo che vuole mantenere intatte, grazie alla fotografia, le tradizioni, la popolazione e la diversità presenti nella provincia di Yunnan in Cina, uno dei punti chiave della biodiversità, in modo tale da stimolare il governo a prendere decisioni che siano in grado di tutelare tale ricchezza.

Fondato nel 2000, l'obiettivo di *Photovoice Project* è quello di fornire in circa 250 villaggi delle *Kodak* che servano a documentare appunto questa diversità naturale. Si intervistano mensilmente i fotografi al fine di conoscere le storie che stanno dietro a tali scatti, storie che hanno portato alla conoscenza di numerose informazioni che servono appunto a tutelare la diversità in questione.

Nel 2007 le donazioni finanziarie di *Kodak* sono riuscite a mettere in piedi una mostra fotografica nel *George Eastman House a New York*, nel *Rochester*, che vede come autori i fotografi dei villaggi.

Sempre nel 2007, *Kodak* è stata sponsor di *The World Resource Institute's Global Forest Watch Initiative*. Il core dell'iniziativa è quello di migliorare le politiche di gestione delle foreste di tutto il mondo, valutando i rischi connessi al gestire le stesse in maniere che non sono considerate sostenibili, ed in modo tale da compiere azioni preventive o correttive.

La *Kodak Gallery Pro Cycling Team* ed è il primo team sportivo americano che utilizza solo veicoli carbon neutral.

Inoltre, ci si interessa all'energia eolica, non solo per i veicoli della squadra, ma anche per tutti i veicoli di supporto utilizzati nelle gare e ogni membro deve utilizzare energia elettrica. Poiché il ciclismo professionistico raggiunge molti utenti, *Kodak* è convinta che questa iniziativa sarà di ispirazione per molti altri team sportivi.

#### *International Flavor Among Kodak Film School Winners*

Tre studenti, rispettivamente uno della Nuova Zelanda, uno del Messico ed uno degli Stati Uniti, hanno vinto il primo posto nel concorso del 2007 di *Kodak Film School*. Il concorso è giunto alla sua ottava edizione, è promosso da *Kodak, Mobile Imaging Division*, riconosce altissimi meriti nel campo della fotografia da studenti e cineasti. I vincitori hanno ottenuto in premio un viaggio a *The Clermont-Ferrand Short Film Festival* in Francia dove i loro film sono stati presentati al *Kodak Short Film Showcase*. *Kodak* ha progettato il concorso per permettere ai cineasti di ottenere un riconoscimento internazionale e tangibile sin dal principio della loro carriera.

#### *Kodak e UNICEF*

Dal 2000 *Kodak* si impegna a sostenere UNICEF nel Regno Unito, tramite la *United Nations Children's Fund*, attraverso il *Corporate Contributions Program* dell'azienda. La collaborazione è stata sviluppata attraverso una intensa attività di co-branding da cui nascono foto, packaging di CD, websites e cartoline di Natale.

Nel 2007 *Kodak* ha lavorato a stretto contatto con l'UNICEF allo scopo di aiutare sensibilmente molti bambini rimasti orfani a causa dell'AIDS in Lesotho. Con il sostegno finanziario di *Kodak* sono stati distribuiti un elevato numero di kit per la coltivazione e per la cucina, kit che consentono a quei bambini di coltivare da soli alimenti che vengono poi trasformati direttamente in pasti nutrienti. UNICEF dà il suo contributo garantendo loro la formazione di cui hanno bisogno utilizzare tali

strumenti. *Kodak* supporta inoltre *Hope for Children*, che ha permesso a più di 80.000 bambini dello Sri Lanka di effettuare gratuitamente visite oculistiche.

#### *EPA CARE Program*

*L'EPA's Community Action for a Renewed Environment (CARE)* vuole creare delle partnership ridurre l'esposizione ai materiali tossici. *Kodak Park a Rochester*, a New York, è una delle molteplici industrie locali che ha unito le proprie forze a quelle dei rappresentanti del governo e a quelle delle università locali per raggiungere questo obiettivo.

Sono stati completati quindi con successo i progetti relativi alla riduzione del rischio derivante dal piombo, la prevenzione dell'inquinamento dell'aria da parte delle piccole industrie l'educazione delle comunità relativamente alle sostanze tossiche, la riduzione dei gas di scarico di carburante diesel e altre riduzioni di sostanze tossiche. Impegnandosi anche ad andare oltre al periodo di concessione originario, il *CARE* prevede di ridurre al minimo i veicoli inquinanti, lanciando anche un sito web relativo alla conservazione dell'energia e ridurre l'inquinamento dovuto alla costruzione di veicoli a partire dal 2008.

*Kodak* offre un sostegno anche al *Volunteer Week* in Brasile, essendo così tra le circa 50 imprese americane che operano in Brasile che trattano il miglioramento del tema ambientale. Uno degli highlight della *Volunteer Week* è stato quello di piantare 50 alberi in un parco sito a San Paolo, atto simbolico che prevede la successiva piantagione di 5.000 alberi.

Tutti gli impiegati di *Kodak* che lavorano in Brasile sono stati coinvolti in *Volunteer Week*, e ognuno di loro ha ricevuto una formazione sui 5 temi ambientali di fondamentale importanza: il riscaldamento globale, l'acqua, l'energia, i rifiuti e la sostenibilità. La divisione di *Kodak* in Brasile è stata anche una delle prime aziende che ha dato il proprio sostegno finanziario al *Grupo de Apoio a Crianca com Cancer(GACC)*, una organizzazione non-profit a San José dos Campos che prevede di creare un ospedale per i bambini malati di cancro.

#### *Kofoto Photography Contest in Mexico*

Il *Kodak Diversity Forum of Mexico* è un gruppo di volontari che promuove la cultura dello sviluppo attraverso la comunicazione, l'istruzione, l'intrattenimento, tutti valori che sono ampiamente condivisi dalla *Kodak*. Nel 2007 questo forum ha effettuato la sua terza edizione *Kodakfoto*, una gara aperta ai dipendenti diretti ed indiretti di *Kodak* di tutto il Messico, per effettuare lo sviluppo e l'arricchimento individuale.

Le 145 fotografie sono state suddivise in numerose categorie, e una giuria di 2 fotografi professionisti messicani ha selezionato i vincitori.

#### *Kodak e le armerie reali*

Nel 2007 il sostegno di *Kodak* ha reso possibile ospitare a Londra lo *Science Local Schools Week*, programma che ha ospitato 23 scuole dove gli alunni hanno visitato il famoso Tower di Londra per seguire una varietà di programmi educativi ad argomento storico.

Il piano delle Armerie Reali è quello di far considerare i suoi vari siti come risorse della comunità, migliorare l'accesso del pubblico e l'impegno nei confronti di collezioni che servano come basi per espandere i programmi anche ad altri ambiti.

#### *Paper Recycling in Kodak Argentina*

Gli impiegati di *Kodak* in Argentina partecipano a un progetto di riciclaggio per la carta, allo scopo di farne beneficiare *Casa Garrahan*, una facility house che permette ai giovani pazienti che necessitano di cure mediche, ma che distano più di 60 miglia da Buenos Aires, di fermarsi nella facility. *Kodak* ha contribuito con migliaia di chili di carta.

#### *Kodak Sponsors Hispanic American History Supplement*

Ogni anno dal 1980, come parte della *Hispanic Heritage Month*, *Kodak* ha sponsorizzato un supplemento di 16 pagine in collaborazione con *Democrat e Chronicle* e i suoi giornali nell' *Education Program* a *Ronchester*.

La pubblicazione è un'introduzione alla storia e alle tradizioni dei paesi di lingua ispano-americana e spagnola, e i loro contributi agli Stati Uniti d'America.

### *Images in the Curriculum*

Attraverso questa nuova partnership *Kodak* presta fotocamere *EasyShare* a sei scuole di *Rochester*, addestrando prima gli insegnanti e successivamente gli studenti al loro utilizzo.

Ogni scuola ha le attrezzature disponibili per tre mesi e i bambini devono fare delle foto durante questo periodo. Al completamento del progetto gli insegnanti selezionano i migliori scatti fatti da parte degli studenti a delle comunità sponsorizzate da *Kodak*.

La compagnia riprende l'apparecchiatura data in prestito, proseguendo con la selezione di sei nuove scuole allo scopo di far loro apprendere l'arte della fotografia.

### *Kodak Colorado Helps Habitat for Humanity Thrift Store*

Un team di *Kodak Colorado's Graphic Communications Group* ha trascorso un fine settimana nel dicembre 2007 intraprendendo una serie di attività e generando fondi per l'*Habitat for Humanity*, gruppo che costruisce case per i bisogni di famiglia.

### *Aluminum Plate Recycling Benefits & Ronald McDonald House Charities*

Nel 2006 *Kodak* ha lanciato un programma parte del *Printer's EnviroServices Program*, volto al riciclaggio delle lastre di alluminio al fine di salvaguardare l'ambiente e donare il ricavato in carità. La collaborazione comprende anche *RonaldMcDonald House Charities* che mette a disposizione recipienti per aiutare i clienti a smaltire meglio le lastre.( Eastman Kodak Company 2007 Annual Report)

## **1.1.2. Diversity: il caso Starbucks**

Le prassi responsabili e non discriminatorie di reclutamento dovrebbero facilitare l'assunzione di persone provenienti da minoranze etniche, anziani, donne, disoccupati di lunga durata e persone sfavorite sul mercato del lavoro. Tali prassi sono essenziali per raggiungere gli obiettivi della strategia della lotta per l'occupazione, anzi aumentarla e lottare contro l'esclusione sociale.

Alcune grandi imprese manifestano la propria responsabilità sociale promuovendo lo spirito imprenditoriale nella regione ospitante. Per esempio, programmi di assistenza nei confronti delle start up, assistenza fornita alle piccole imprese per la redazione di relazioni sociali o per la diffusione delle loro attività in materia di responsabilità sociale sono delle pratiche che aiutano la tutela della diversità.(Commissione Europea, 2001). *Starbucks* rappresenta un interessante caso per questo ambito di CSR.

*Starbucks* opera nella produzione e nella distribuzione di prodotti correlati col caffè. Quest'impresa considera il principio della diversità come una forza, come una leva competitiva, come una ricchezza. Utilizzare queste idee è un modo di fare business, significa istituzionalizzare la diversità, renderla preponderante rispetto ad altre pratiche e renderla accessibile anche alle comunità in cui si opera attraverso effetti di spillover e grazie alla globalità del brand.

...”*Diversity and inclusion are at the heart of how we define ourselves at Starbucks*”...

È per questo che non ci si limita a tutelare la diversità, ma ci si comporta in modo tale da far prendere coscienza a tutti i collaboratori della sua importanza. Nel suo processo di espansione attraverso il mondo, *Starbucks* va a tutelare e rendere preminenti le aree della multiculturalità, del multilinguismo e dell’ambiente multirazziale.

In questo contesto è fondamentale l'attività dei *Diversity team*, che lavorano attraverso una serie di divisioni che servono ad accrescere le competenze del personale e la visione sistemica e condivisa nell’impresa. Gli obiettivi sono quelli di accrescere la cultura della diversità, dell’inclusione di tutti e dell’accessibilità nei posti di lavoro, nonché portare l’esperienza di *Starbucks* alle comunità urbane.

Persone diverse per razza, sesso, nazionalità di origine, cultura, orientamento sessuale, disabilità, età, livelli di educazione, competenza e abilità sono incluse nella forza lavoro di *Starbucks*.

Poiché la diversità è vista come fonte di ricchezza, come un asset capace di incoraggiare la creatività e l'innovazione, l'ottenimento di tutti gli obiettivi posti è una sfida, e negli ultimi anni si stanno facendo sempre più progressi relativi all'offerta di percorsi di crescita professionale e alla maturazione dei *Diversity team*, che hanno dei compiti molto importanti.

Per sottolineare l'eccellenza di Starbucks nei confronti del management della diversità, basta ricordare il fatto che sono stati ottenuti numerosi premi nel 2007 ed un riconoscimento per la migliore gestione della diversità.

Hanno raggiunto il massimo del punteggio nell'*Human Rights Campaign Foundation's Corporate Equality Index* e il grande rispetto dell'azienda nei confronti della diversità dei disabili è stato onorato del *Disability Rights Legal Center con il Corporate Awards*.

Come si accennava precedentemente, l'azienda si basa su un programma condiviso nella visione di insieme dell'azienda che si fonda a sua volta sul diffondere la conoscenza e l'apprezzamento della diversità. Basato su un modello di Shared Accountability, il programma stimola tutti i partners ad aumentare l'inclusione di tutti, sviluppare soluzioni per contribuire al successo del business, sviluppare figure professionali e migliorare le performance personali.

*Starbucks* si impegna e collabora in una serie di attività con alcuni attori che ricoprono una notevole importanza nel campo della diversità, ed i premi ottenuti in questo ambiente sono rilevanti.

*Starbucks Access Alliance* ha ospitato il presidente dell'*American Association of People with Disabilities* per parlare in una tavola rotonda dove erano presenti le corporazioni locali. La discussione aveva come fulcro l'incoraggiamento all'accesso e la discussione su temi relativi alla disabilità di più ampio respiro. Inoltre, i membri del network hanno anche aiutato l'accesso dei disabili e partecipato a simposi di marketing basati sulla disabilità.

*Starbucks Black Partner Network*, lanciato nel 2007, si basa sullo sviluppo del proprio programma di tutela nei confronti delle persone di colore.

*Starbucks Emerging Workforce Network* si focalizza su soluzioni innovative per lavoro e vita. Nel 2007 hanno pilotato un programma telecomunicativo che migliorava il rapporto tra partners e manager.

*Starbucks hora del Café* è un network tra partners latini del caffè, per sponsorizzare una serie di eventi.

*Starbucks Pride Alliance Following* è una collaborazione con *Pride Alliance*, (gay, lesbian, bisexual and transgender), perché *Starbucks* crede nell'uguaglianza dei diritti (come ricorda il raggiungimento del massimo del punteggio nell'indice *Human Rights Campaign Foundation's Corporate Equality Index*).

L'impegno di *Starbucks* è così rilevante nei confronti dei disabili che è stata dedicata una giornata intera alla conoscenza approfondita delle possibili barriere architettoniche che affliggono i diversamente abili, insieme alla la ferma volontà di ridurle il più possibile.

Il processo di miglioramento nei confronti dei progetti relativi alla diversità è continuo, come dimostrano i programmi effettuati nel 2007 che hanno avuto come obiettivi quelli di migliorare la comprensione del management verso tali problematiche, differenti stili e metodologie di comunicazione.

Visto il ruolo fondamentale dei partners, si cerca di includerli in un modo sempre più profondo nei programmi di sostegno alla diversità, e questi programmi stanno crescendo in efficacia ed importanza. Ecco spiegata la motivazione per cui sono nati i Diversity teams leader.

I DTLs sono creati per allargare a tutti i livelli della compagnia l'integrazione della diversità.

Molti di questi team hanno adottato come principio guida la diversità, e grazie all'aiuto dei DLTs, *Starbucks* sta diventando ancora più evidente ed invasivo da un punto di vista di tutela della diversità, oltre che divenire ancora più rappresentativo per la comunità, intesa in un senso mondiale.

Si misurano costantemente il numero sia di uomini che di donne di colore sul totale delle forza lavoro dei dipartimenti *Starbucks*, anche ai livelli più elevati di

responsabilità, di coloro che naturalmente segnano volontariamente la loro nazionalità e il loro sesso.

Per operare e crescere nel proprio business *Starbucks* ha bisogno di una serie di network che operino a tal proposito.

Un diverse supplier è definito dalla *Starbucks* come un business che è certificato come indipendente al 51% e è gestito da una donna, minoranza o individui che sono economicamente o socialmente svantaggiati. Devono avere uguali opportunità di crescita e sviluppo, e creare un impatto positivo sulle comunità locali su cui ci si basa.

Nell'anno 2007 si è superato l'obiettivo di fatturare 250\$ milioni con un fatturato di 350\$ milioni.

Nel 1998 *Starbucks* ha creato una joint venture con *Johnson Development Corporation* insieme hanno creato *Urban Coffee Opportunities*, (UCO) che porta *Starbucks* in diverse comunità emarginate o comunque marginali. Ora sono vicini all'obiettivo di portare 125 UCO negli Stati Uniti.

Quando si va in avanscoperta si considerano anche la potenzialità che ci sono in quel territorio anche di svilupparsi a medio lungo termine. In molte delle comunità in cui si è aperto un negozio *Starbucks* si sono date nuove opportunità di lavoro. (Fiscal 2007 Corporate Social Responsibility Annual Report)

### **1.1.3. Employee Support: il caso Eni**

Attualmente una delle maggiori sfide che le imprese devono affrontare è quella di attrarre e conservare lavoratori qualificati. In tale contesto, una serie di misure adeguate potrebbero comprendere l'istruzione e la formazione lungo tutto l'arco della vita, la responsabilizzazione del personale, un miglioramento del circuito d'informazione nell'impresa, un migliore equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero, una maggiore diversità delle risorse umane, l'applicazione del principio di uguaglianza per le retribuzioni e le prospettive di carriera delle donne, la partecipazione ai benefici e le formule di azionariato, nonché la presa in considerazione della capacità d'inserimento professionale e della sicurezza sul posto di lavoro. Risulta che una gestione e un controllo attivi dei dipendenti

assenti per incapacità o incidente si traducono in una riduzione dei costi per quanto riguarda l'istruzione e la formazione lungo tutto l'arco della vita. Le imprese hanno un ruolo essenziale da svolgere a più livelli: aiutando a meglio definire i bisogni di formazione grazie ad una stretta partnership con i responsabili locali che elaborano i programmi d'istruzione e di formazione, facilitando il passaggio dei giovani dalla scuola al mondo del lavoro attraverso, valorizzando la formazione, in particolare grazie alla convalida dell'esperienza precedente e instaurando un ambiente propizio all'istruzione e alla formazione lungo tutto l'arco della vita, più in particolare dei lavoratori meno istruiti, meno qualificati e più anziani. (Commissione Europea, 2001). *ENI* rappresenta un interessante caso per questo ambito di CSR.

*ENI* è un'impresa che opera nel settore dell'energia, del petrolio e del gas naturale. Vista la sua attività variegata, diffusa e molteplice, deve focalizzarsi su una serie di aspetti della vita dei suoi impiegati, e nello specifico adotta programmi volti alla *sicurezza*, alla *salute* ed alla sua *prevenzione*, al *benessere* e al *tutoraggio* continuo dei suoi dipendenti.

Come possiamo notare da quanto pubblicato nel bilancio di sostenibilità, *Eni* dedica grande impegno e risorse nella tutela della *sicurezza* delle proprie persone, delle comunità in cui opera e dei siti produttivi.

Questo impegno ha portato nel 2008 a una performance positiva con un miglioramento di quasi tutti gli indici di sicurezza. Il risultato è frutto delle attività pianificate nel 2008: ulteriore diffusione della cultura di sicurezza, nuove metodologie di analisi e riduzione dei rischi di processo, interventi su settori critici (incidenti stradali e personale contrattista).

In *Eni* c'è una diffusa cultura della sicurezza, che viene stimolata a crescere tramite progetti di comunicazione interna destinati anche ai contrattisti di tutte le unità di business. Nel settore Ingegneria e Costruzioni si è raggiunto il culmine dell'attività relativa al progetto *Leadership in Safety*. Sono infine proseguiti i programmi di incentivi e trofei che vogliono stimolare l'adozione di comportamenti virtuosi.

I due campi dove si hanno il maggior numero di incidenti e conseguentemente dove si attua una più elevata prevenzione sono quello degli incidenti stradali e quello dei contrattisti.

Nel 2008 si sono ridotti in modo consistente gli infortuni da *incidenti stradali* a dipendenti, che sono una delle maggiori cause di infortuni sul lavoro in Italia e all'estero: 55 nel 2006, 94 nel 2007 e 34 nel 2008. Questo risultato, il migliore di sempre, è stato ottenuto con l'intensificazione delle politiche di prevenzione in materia di utilizzo dei veicoli. In Italia è proseguito il progressivo rinnovo del parco automezzi con veicoli più moderni e intrinsecamente sicuri, è aumentata l'attività formativa, attraverso i corsi di guida sicura, e la frequenza di monitoraggio dei mezzi pesanti. All'estero, in particolare nei Paesi al di fuori dell'Unione Europea, si è intrapreso il monitoraggio dell'implementazione della linea guida tecnica *Safety technical guidelines on vehicle driving in non EU countries* emessa nel 2006. In particolare in Algeria sono stati installati i dispositivi di controllo della velocità su tutti i veicoli e in Kazakistan, presso KCO, sono state realizzate diverse iniziative di *Road Safety Awareness Training* che hanno coinvolto anche i contrattisti.

Nel 2008 sono stati sviluppati piani per aumentare la severità dei controlli di sicurezza sui *contrattisti*, in particolare nelle attività all'estero. Nel settore gas, in Italia, sono stati implementati nuovi processi di monitoraggio della performance dei contrattisti. Nei settori E&P e Ingegneria e Costruzioni è stato intrapreso il monitoraggio degli incidenti nei cantieri esteri ed è stata avviata un'opera di sensibilizzazione del management operativo. Sono stati infine realizzati interventi tecnici per il miglioramento delle condizioni operative dei cantieri. Nel settore della raffinazione è stato definito un modello operativo di gestione e supervisione delle attività delle imprese contrattiste che prevederà l'esecuzione periodica di audit HSE sui fornitori critici per la valutazione del rispetto dei requisiti di sicurezza. Per consentire una migliore gestione dei rischi inerenti all'esercizio degli impianti, e in particolare della sicurezza di processo nel 2008 il settore E&P ha avviato il progetto Asset Integrity, per identificare, prevenire e mitigare i rischi anche attraverso l'utilizzo di un software informatico e introdurre interventi migliorativi. Anche nel settore R&M nel 2008 è stato elaborato un modello di

process safety audit, applicato finora su quattro raffinerie. Nel trasporto gas saranno implementati nuovi sistemi per il raggiungimento di elevati standard di sicurezza in navigazione (unità LNG Portovenere e LNG Lerici) ed è in programma entro il 2010 la sostituzione dei serbatoi interrati nelle attività di stoccaggio.

*Eni* persegue l'impegno di garantire la tutela della *salute* delle proprie persone, delle comunità che vivono in prossimità dei suoi impianti e di tutti coloro che entrano in contatto in diversi momenti con le attività. La complessità e varietà delle situazioni in cui *Eni* si trova ad operare rende necessaria la definizione e applicazione di elementi a cui far riferimento per consolidare ed accrescere le performance in materia di salute e prevenzione quali politiche, adesione a principi e convenzioni internazionali, sistemi di gestione e sistemi di controllo interni, normative aziendali e strumenti per la condivisione delle conoscenze. E' proseguito il monitoraggio periodico delle malattie professionali (83 segnalate nel 2008). I criteri di rilevazione sono migliorati e sono stati ulteriormente estesi alle malattie non strettamente professionali ma riconducibili a cause lavorative ("work related diseases") sulla base delle più recenti normative. Il *TROIF* (*Total Reportable Occupational Illnesses Frequency*), che rappresenta il numero di malattie segnalate sul milione di ore lavorate) è 0,40 (0,54 nel 2007). Il tasso di rimpatrio per motivi sanitari dei dipendenti è pari a 0,65.

Oltre alla salute c'è la *prevenzione*. *Eni* adopera una serie di strumenti per la gestione della prevenzione, estendendo gli standard di prevenzione riguardanti la tutela della salute in ambienti di lavoro sia in relazione ai rischi lavorativi sia a quelli legati al contesto territoriale, questi ultimi in modo particolare per i siti all'estero. Nel 2008, in tutti i Paesi esteri ove opera il settore E&P è stato avviato il programma di sviluppo del sistema di gestione della salute in linea con gli obiettivi pianificati. Tra le attività di maggior rilievo si segnalano:

-La realizzazione di nuove "Verifiche di Medicina del Lavoro ed Assistenza Sanitaria" in 5 Paesi (Angola, Tunisia, Algeria, Kazakhstan - KPO, Libia);

-Gli studi per la valutazione e aggiornamento dei piani di assistenza ed emergenza sanitaria in Croazia, Qatar, USA (Alaska) e Arabia Saudita;

-La realizzazione dei piani di emergenza sanitaria (MERP - Medical Emergency Response Plan) in Mozambico, Congo (Ipp e M'Boundi), Mali e Kazakhstan (KPO);

-Nuove valutazioni e aggiornamento dei programmi di gestione del rischio salute in 6 Paesi (Angola, Libia, Mali, Pakistan, Indonesia e Russia).

È inoltre proseguita l'implementazione del programma GIPSI per la gestione informatica delle prestazioni sanitarie individuali relative alla medicina del lavoro attraverso la sua applicazione in Angola, Egitto, Russia, Congo, Kazakhstan (KCO) e Italia. Nell'ambito della realizzazione del progetto "Monitoraggio dei fattori di rischio cardiaco in zone remote" è stato proposto un primo protocollo sanitario relativo alla valutazione dell'apparato cardio-circolatorio per le persone che si recano all'estero a svolgere attività lavorativa in condizioni di lavoro estremo (caldo, freddo, umidità) e per le persone di Eni che operano in particolari situazioni di stress (ad esempio emergenze).

La promozione della salute è attuata secondo due linee principali di intervento:

-campagne diagnostiche gratuite per le persone;

-campagne informative sugli stili di vita corretti.

Nel 2008 in Italia il programma di diagnosi precoce delle neoplasie, in collaborazione con la Lega Italiana per la Lotta ai Tumori, ha registrato l'adesione di circa 4.000 persone e proseguirà anche nel corso del 2009 con ulteriori attività di prevenzione dei tumori. Sono inoltre state sottoposte a vaccinazione antinfluenzale 2.450 persone. Il sito Intranet "Promozione della Salute", all'interno del Portale MyEni, ha visto un elevato indice di gradimento registrando, nel corso dell'anno oltre 71.000 accessi, posizionandosi tra i più visitati all'interno del Portale MyEni.

All'interno del sito "Promozione della Salute" sono stati sottoposti anche alcuni questionari, elaborati in collaborazione con il Centro Terapia Neurovegetativa dell'Università di Milano, con lo scopo di raccogliere informazioni sul fenomeno del sovrappeso e del fumo in azienda. Nello stesso sito è stato possibile avviare, a

ottobre, il progetto “*Eni In Forma*” allo scopo di prevenire le principali patologie croniche (cardiovascolari, metaboliche, tumorali) e modificare quei comportamenti o stili di vita che rappresentano dei fattori di rischio come errate abitudini alimentari, sedentarietà, fumo, abuso di alcool. La prima fase del programma è terminata con la compilazione on line, da parte di 1.000 persone, di un questionario anonimo relativo agli stili di vita, abitudini alimentari, parametri clinici e biochimici semplici. Attualmente l’Università di Milano sta effettuando l’analisi dei dati raccolti, in forma aggregata e anonima, per individuare i fattori di rischio prevalenti. Si proseguirà con la progettazione e realizzazione di interventi collettivi mirati alla promozione della salute, offrendo la possibilità a ciascun partecipante di monitorare gli effetti delle azioni intraprese ricompilando on line il questionario stesso. Da una prima valutazione delle risposte fornite, in forma anonima, è emerso che l’obiettivo di utilizzare il sito quale strumento per fornire una corretta informazione/formazione sulle problematiche della salute sta per essere raggiunto in modo adeguato.

Nel corso del 2008, inoltre, sono state realizzate numerose campagne di promozione della salute anche in gran parte dei Paesi esteri in cui opera il settore Exploration & Production. Complessivamente sono state realizzate 118 iniziative in 20 Paesi attraverso campagne di sensibilizzazione e formazione sanitaria, l’emissione di politiche informative sui vari temi della prevenzione sanitaria (antifumo e prevenzione dell’abuso di alcool e droghe) e la realizzazione di campagne preventive (screening e vaccinazioni).

È anche proseguito il piano di emissione di brochure, pubblicate sul sito del portale Knowledge Management di *Eni* relative a temi di prevenzione e promozione sanitaria. Nel settore del trasporto gas a supporto della tutela della salute dei lavoratori imbarcati sulla flotta LNG Shipping, è stato avviato nel 2008 il sistema di telemedicina “Assistenza Medica Telematica di Flotta” per migliorare le condizioni di monitoraggio medico del personale di bordo.

Altro macrotema che affronta nel migliorare la condizione dei propri impiegati è quello relativo al *benessere* delle persone.

Nel corso del 2008, parallelamente a Eni Secondo Te, sono stati condotti dei focus group sui temi legati al Welfare e alla conciliazione fra vita privata e vita lavorativa. È poi stato completato lo studio “Diversità: struttura, prassi e cultura organizzativa”, che ha analizzato tre diverse dimensioni della diversità in azienda, quella culturale, anagrafica e di genere. Infine, l’azienda ha partecipato, con altre grandi società europee, a una ricerca riguardante le interruzioni di carriera con particolare riferimento alla maternità, nell’ambito del Gruppo WIST, Women in Science and Technology, promosso dalla Commissione Europea per valorizzare la presenza femminile in attività tecnico-scientifiche nelle aziende. Sono state condotte interviste qualitative a un campione di risorse di professionalità tecnica con diversi ruoli, età, esperienze, livelli, tutte accomunate da una o più assenze per maternità negli ultimi anni, per indagare le possibili difficoltà incontrate al rientro in azienda. Tutte le ricerche hanno presentato un quadro coerente con le risultanze della Survey e hanno permesso l’individuazione e la progettazione di iniziative mirate ad accrescere il benessere organizzativo, a bilanciare il lavoro con la vita privata e a sostenere la genitorialità. È stato definito il progetto “Nido Scuola Eni”, che prevede la realizzazione di un “Nido Scuola” (asilo nido e scuola d’infanzia), in grado di accogliere circa 140 bambini in età 0-6 anni. La sede interessata è San Donato Milanese, dove è presente la maggiore concentrazione numerica di persone di Eni, circa 12.000, cosicché il servizio sia a sostegno di questa ampia comunità. Obiettivo primario è quello di creare una struttura di eccellenza nella quale sia garantita la centralità del bambino e la continuità pedagogica tra i servizi educativi. Ulteriori attività in fase di realizzazione riguardano l’attivazione di convenzioni con centri sportivi per l’attuazione di un programma di benessere rivolto alle persone, un soggiorno estivo tematico per adolescenti per favorire lo studio della lingua inglese e convenzioni per bambini e ragazzi in campus estivi in città, per favorire la gestione dei ragazzi nei periodi di chiusura delle scuole. È stato infine approvato un piano di azioni a sostegno della genitorialità che prevede sia interventi di tipo informativo (in merito agli istituti giuridici sul tema, agevolazioni per i neogenitori, salute della mamma e del bambino), sia

organizzativo. Sono, infatti, allo studio azioni mirate a sostenere la donna nel periodo di aspettativa facoltativa e al rientro in azienda.

Uno degli obiettivi primari di *Eni* relativi all'employee support è quello della *valorizzazione* di tutte le persone, in modi diversi a seconda delle caratteristiche di ogni segmento della popolazione. Un'attenzione particolare è dedicata al reclutamento e allo sviluppo di giovani con un background formativo di eccellenza e alla valorizzazione delle esperienze e competenze professionali.

*Eni* ha intessuto e alimenta un network con le università e gli MBA italiani e internazionali. Ciò ha permesso da un lato di allacciare rapporti di collaborazione didattica e di provvedere ad azioni di recruiting mirate su lauree di interesse (in particolare ingegneria e discipline economiche), dall'altro di effettuare scouting qualificati sul mercato ai fini dell'inserimento di persone con master su ruoli di medio o elevato livello di responsabilità. Un esempio è la partecipazione di *Eni* alla conferenza NOVA, associazione italiana degli MBA con sede negli USA, nel mese di novembre 2008, che ha consentito di approfondire, attraverso interviste, i profili di brillanti giovani di potenziale interesse per uno sviluppo in *Eni* e di presentare i business in un contesto culturale e di mercato competitivo. Inoltre, è stata realizzata una Survey avente l'obiettivo di rilevare i principali fattori di attrattività e la percezione di *Eni* per le risorse internazionali. L'azienda è considerata attrattiva principalmente per cultura, reputazione, stabilità e possibilità di carriere internazionali. Infine, *Eni* ha partecipato alla pubblicazione: "How the Energy Industry works: an insiders' guide", finalizzata ad attrarre giovani risorse internazionali qualificate.

Nel 2008 sono stati identificati interventi per lo sviluppo e la motivazione dei giovani, basati sui principi di conoscenza delle persone (dialogo, valutazione, feedback), segmentazione della popolazione e approcci differenziati alla gestione e meritocrazia e autosviluppo.

Il progetto prevede la revisione di regole e strumenti di inserimento e sviluppo, una ridefinizione dei sistemi di mobilità finalizzati a una corretta valorizzazione delle differenze e il ricorso a interventi formativi e di sviluppo mirati e coerenti. Inoltre sarà attivato un "Osservatorio Giovani" per la raccolta e l'analisi dei

risultati qualitativi emersi dai colloqui di inserimento e dai corsi formativi istituzionali, forniti dal network di specialisti HR. È stato poi avviato il monitoraggio qualitativo della popolazione e quantitativo del tasso di turn over. A livello di business e area professionale sono stati realizzati, infine, incontri con i giovani finalizzati al confronto su tematiche di business e a migliorare il livello di engagement.

È proseguita l'attività di integrazione dei diversi strumenti di gestione e sviluppo manageriale, che ha portato a un ampliamento del numero di persone coperte da una mappatura delle competenze finalizzata ad azioni di miglioramento e di sviluppo individuali e collettive. Per i laureati, il processo di valutazione del potenziale è stato modificato nel 2008 per pervenire a una più chiara segmentazione della popolazione coinvolta, individuandone le diverse potenzialità di sviluppo e per fornire a tutti un feedback mirato in termini di orientamento per la carriera aziendale e sulle possibilità di miglioramento individuali.

La metodologia del Development Center utilizzata per la rilevazione del potenziale dei laureati è focalizzata sul confronto con la percezione altrui e sulla possibilità di leggere i propri comportamenti e caratteristiche personali in un contesto organizzato misurando la propria efficacia relazionale. Analogamente la valutazione del management e i conseguenti piani di formazione e sviluppo sono fondamentali per il potenziamento delle competenze di leadership e per il costante aggiornamento dei succession plan.

Nel corso del 2008 è stato ufficialmente introdotto il titolo professionale di Knowledge Owner, che viene assegnato ai quadri senior in possesso di competenze e conoscenze che richiedono tempi lunghi di acquisizione. La loro professionalità non è facilmente reperibile sul mercato esterno e la loro autorevolezza professionale è riconosciuta sia all'interno dell'azienda sia nelle community esterne, anche a livello internazionale. I Knowledge Owner sono stati scelti a valle di un articolato processo di valutazione che ha permesso di individuarne 192 nel 2008. I Knowledge Owner hanno un'età media di circa 51 anni (50,7) e la maggior parte ha un'età compresa fra i 50 e i 55 anni. Oltre i due terzi appartengono a funzioni di linea, con prevalenza di figure professionali di

estrazione industriale, con particolare concentrazione nelle aree professionali Ingegneria, Tecnologia di Processo, Costruzioni, Geologia. Questi settori sono caratterizzati da un'elevatissima presenza di competenze specialistiche acquisibili solo dopo diversi anni di esperienza e dalla difficoltà di reperimento di tali competenze sul mercato esterno. Dai Knowledge Owner ci si attende il tutoraggio nei confronti dei giovani, l'elaborazione di proposte volte allo sviluppo delle conoscenze e delle professionalità di competenza e la disponibilità a effettuare attività di docenza presso Eni Corporate University. Un altro strumento fondamentale per mantenere e rafforzare le competenze dell'azienda è il Knowledge Management, che rappresenta per Eni un valore entrato a far parte anche del nuovo Codice Etico. Tra le iniziative rivolte a rafforzare la condivisione delle esperienze, oltre agli interventi formativi dedicati al Knowledge Management, nel 2008 è stato realizzato un evento specifico per i Project Manager di *Eni* che ha coinvolto 330 persone appartenenti a tutte le aree di business. Sono poi state avviate le attività relative a 10 nuove comunità di pratica nell'ambito dei diversi settori di business. Alla fine del 2008 il sistema di Knowledge Management di *Eni* è costituito da 44 comunità di pratica e network di conoscenza attivi, cui partecipano 1.665 persone.

Nel 2008 la formazione realizzata in Italia e nel mondo ha registrato un aumento dell'attività a fronte di una crescita molto contenuta della spesa. Ciò dimostra l'impegno delle strutture coinvolte, Eni Corporate University in primis, per coniugare l'efficacia delle iniziative con l'efficienza. I risultati sono stati resi possibili da una maggiore integrazione delle strutture e dalla ricerca in ogni ambito di sinergie di scala. Da segnalare in particolare l'intensa attività svolta per nuovi progetti nelle aree Ricerca Petrolifera/Well Area (percorsi formativi Geology&Geophysics, Reservoir Engineer, Senior drillers e Drilling supervisors, Subsea Engineer) e HSE, oltre all'avvio dello Special Project 3 per Agip KCO nell'area Production & Maintenance, dedicato a 330 persone kazake suddivise in circa 40 differenti job positions tecniche e di staff. Numerose iniziative di formazione progettate e inaugurate nel 2008 sono descritte in questo e negli altri capitoli del Bilancio di Sostenibilità ("Governance e Sostenibilità", "Ambiente",

“Abitare il Mondo”). Investire su questi temi attraverso Eni Corporate University significa lavorare alla diffusione di valori comuni, al consolidamento della corporate identity e contribuire ai processi di integrazione del business.

Il sistema di compensation ha lo scopo di assicurare il riconoscimento dei risultati conseguiti e delle potenzialità di sviluppo delle persone, garantendo la definizione di una remunerazione coerente con le prassi e gli standard di mercato. In particolare, *Eni* si è dotata di un sistema di classificazione delle posizioni manageriali e professionali, in Italia e all'estero, a supporto delle analisi di posizionamento retributivo nonché dei processi di gestione e sviluppo. Nel 2008 il Sistema di classificazione (Global Grading System) è stato esteso a un campione di posizioni operanti all'estero e nel 2009 verrà consolidato a livello globale al fine di consentire il posizionamento retributivo a livello geografico, funzionale e di area di business, nel rispetto delle differenze dei mercati settoriali e locali. Nell'ambito delle iniziative volte al rafforzamento della trasparenza e del coinvolgimento delle persone, nel 2008 è stato avviato il processo di comunicazione del pacchetto retributivo (Total Reward Statement) ai titolari delle posizioni manageriali. Tale forma di comunicazione, particolarmente innovativa per i grandi gruppi italiani, riguarda non solo gli elementi monetari, quali la retribuzione e gli incentivi, ma anche la valorizzazione degli altri importanti elementi di natura non monetaria. ( Bilancio di Sostenibilità 2008, ENI)

#### **1.1.4. Environment: il caso The Body Shop**

In generale, una riduzione del consumo delle risorse o delle emissioni inquinanti e dei rifiuti può comportare una diminuzione delle ripercussioni sull'ambiente. Tale strategia può recare vantaggi all'impresa riducendo la sua fattura energetica e le spese di eliminazione dei rifiuti e abbassando le spese di materie prime e di misure contro l'inquinamento. Alcune imprese hanno osservato che un minore sfruttamento delle risorse può portare ad un aumento della redditività e della competitività.

Con gli investimenti realizzati nel settore dell'ambiente, tutti sono vincenti, sia l'impresa che l'ambiente. Si definiscono quindi una serie di altre misure destinate alle imprese: la creazione di un programma di assistenza al rispetto della

normativa vigente, in grado di aiutare le imprese a comprendere le esigenze in materia ambientale; l'elaborazione di sistemi nazionali, ma armonizzati, di concessione di premi alle imprese, che identifichino e ricompensino le buone prestazioni ambientali promuovendo impegni e accordi volontari.

Le imprese interagiscono inoltre con l'ambiente naturale locale. Alcune di esse possono contare su un ambiente pulito per la loro produzione o la loro offerta di servizi, come libertà dell'aria, dell'acqua o assi stradali non congestionati. Può inoltre esistere un rapporto tra l'ambiente naturale locale e la capacità dell'impresa ad attrarre lavoratori nella regione in cui è radicata. D'altro canto, le imprese possono anche essere all'origine di numerose attività inquinanti: rumore, luce, inquinamento dell'acqua, emissioni nell'aria, contaminazione dei suoli e tutti i problemi ecologici collegati al trasporto e all'eliminazione dei rifiuti. Le imprese più sensibili alla protezione dell'ambiente intervengono quindi spesso nell'educazione all'ecologia della loro comunità secondo un doppio approccio.

Considerando che molti problemi ecologici hanno ripercussioni transfrontaliere e consumano risorse provenienti dal mondo intero, le imprese sono anche attori ambientali a livello planetario. (Commissione Europea, 2001). *The Body Shop International* rappresenta un interessante caso per questo ambito di CSR.

*The Body Shop International* è un'azienda che opera nel settore della produzione di cosmetici naturali. La particolarità di quest'azienda è che nella sua mission si enunciano chiaramente i principi di rispetto nei confronti dell'ambiente che intende perseguire. La vision sembra invece voler indicare che le attività svolte dall'azienda in questione non debbano concludersi nella sfera di azione della stessa ma andare ad influenzare positivamente anche gli altri operatori.

... "I just want *The Body Shop* to be the best, most breathlessy exciting company, and one that changes the way business is carried out. That is my vision"...

Anita Roddik, fondatrice di *The Body Shop*

Le azioni che *The Body Shop* compie a tal proposito non riguardano solo la tutela della specie vegetale, ma anche quella della specie animale e il rifiuto di adoperare derivati chimici che possano danneggiare l'ambiente.

In via generale, le pratiche che si adottano per tutelare l'ambiente sono relative all'utilizzo di materiali non dannosi e tecnologie eco-sostenibili, alla promozione di energie rinnovabili e all'utilizzo di ingredienti naturali.

La politica di *The Body Shop* è “*Reduce. Reuse. Recycle.*” è per questo che si cerca di ridurre il packaging al minimo, utilizzando bottiglie riciclate al 100%, cercando di utilizzare risorse rinnovabili, utilizzare ingredienti sostenibili.

L'obiettivo dal punto di vista ambientale che più sta a cuore a *The Body Shop*, e quindi quello in cui vengono spese più energie, è il cercare di tenere sotto controllo il cambiamento climatico sia attraverso un uso efficiente dell'energia che effettuando un controllo accurato delle emissioni di carbone.

La società è stata tra le prime ad affrontare il cambiamento climatico attraverso una campagna di energie rinnovabili e con degli investimenti diretto in un parco eolico in Galles. L'impegno non termina qui ma prosegue lungo tutta la catena del valore, incoraggiando fornitori e trasportatori ad un uso cosciente dell'energia.

I rischi del cambiamento climatico sono esplicitati nell'eccessivo e repentino riscaldamento, che sta portando il male a livelli pericolosi, che a sua volta porta ad inondazioni, siccità ed alla diffusione di malattie tropicali.

Questo radicale cambiamento è causato appunto da un accumulo della coperta di gas che circonda il nostro pianeta, e il gas principale di tale problema è l'anidride carbonica. Essa è prodotta da tutti gli esseri umani, sia con le attività più quotidiane come la guida delle automobili, che con quelle che richiedono un maggiore impegno come i grandi trasporti.

*The Body Shop* ha fatto il primo passo contro questo problema collaborando con *Greenpeace International* sostenendo lo sviluppo delle energie rinnovabili, oltre che la decisione di diventare carbon neutral.

Giungere a questi obiettivi significa riuscire a limitare il consumo di energia, cercare di capire quale sia il modo più sostenibile di trasportare i beni o quello di illuminare i negozi, è necessario influenzare i fornitori, aiutare gli affiliati o imparare da loro, condividere le proprie esperienze con stakeholders, clienti e competitors.

Una volta apportati effettivi e significativi cambiamenti nelle emissioni pertinenti all'azienda, si vanno a controllare le emissioni indirette nelle quali si ha una certa

influenza, per esempio si può anche insegnare agli affiliati come risolvere il problema, e si sosterranno nella gestione delle emissioni di carbonio e come lavorare con i fornitori, nello specifico con coloro che si occupano della preparazione degli imballaggi e prodotti. Si cercherà anche di far percepire al personale quanto sia importante fare la differenza in casa.

La strategia di azione è semplice: si inizia con il ridurre il consumo di energia quanto più possibile, lungo tutta la catena del valore e lungo tutte le attività che si compiono, a partire dal risparmio di energia in negozi, uffici, magazzini, nel trasporto e nella produzione.

Si è arrivati perfino a studiare il modo migliore di progettare i negozi per permettere loro di aumentare quanto più possibile l'efficienza energetica.

Lo step successivo è quello di garantire che per quanto più possibile l'energia utilizzata non provenga dai combustibili fossili. Nei mercati in cui è possibile scegliere che tipologia usare, si preferisce di gran lunga avvalersi di energia rinnovabile.

Dati significativi si ottengono in Regno Unito, con il 60% di energia rinnovabile, in Olanda con l'85%, e in Francia con il 90%. In Svizzera si usa addirittura il 100% di energia rinnovabile.

Il terzo step è la compensazione delle emissioni. Nel 2006 si è compensato il trasporto aereo, che ha portato a 2.325 tonnellate di anidride carbonica, con dei finanziamenti volti al piantare degli alberi. I progetti di compensazione più recenti sono quelli volti alla produzione di energia elettrica in Bulgaria, alla fornitura di pannelli solari in Sri Lanka ed India e allo sviluppo di progetti di energia rinnovabile in Africa orientale

Dal punto di vista della specie *vegetale*, grande tutela è posta nei riguardi del legname. Si effettuano una serie di controlli, si compiono delle attività che utilizzano le tecniche che siano il più accurate possibili.

Gli obiettivi sono quelli di comprare, e di conseguenza vendere, solo legname che derivi da foreste ben gestite, che siano in possesso delle certificazioni adeguate e richieste.

Nello specifico, *The Body Shop* rifiuta di acquistare legno che deriva da foreste che non sono in linea con gli standard nazionali e internazionali, che siano appartenenti ad aree protette, come parchi o simili, foreste che sono in zone di conflitti e che siano causa diretta del conflitto stesso e foreste destinate ad altri scopi.

Per assicurare il raggiungimento di questi obiettivi l'organizzazione decide di scrutinare tutti i prodotti che contengono legno, di valutare tutte le informazioni relative al legno stesso migliorare costantemente gli standard, collaborare con i competitors e con organizzazioni che promuovono tali attività come WWF, lavorare in accordo con gli stakeholders, monitorare annualmente le fonti di approvvigionamento e controllare costantemente le performance.

Per le sue valutazioni, *The Body Shop* si basa su tutte le convenzioni statali, nazionali e internazionali, includendovi la *Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora (CITES)*, *World Heritage Convention (WHC)*, e la *the Convention on Biological Diversity (CBD)*.

Una delle mission di *The Body Shop* è quella di creare prodotti che siano il più naturali possibili, nel rispetto dell'ambiente, ispirati per l'appunto dalla natura, ed è per questo che fanno un uso, fin quando possibile, di prodotti esclusivamente naturali, e si tiene fede alla promessa fatta inserendo ingredienti sintetici solo qualora strettamente necessari per la buona conservazione del prodotto, per la sua qualità e se non esistono alternative naturali disponibili.

*The Body Shop* pone appunto una particolare attenzione nello scegliere quegli ingredienti chimici strettamente necessari che abbiano un impatto quantomeno non dannoso verso l'ambiente. Si maneggiano gli additivi chimici nel modo più responsabile possibile con dei criteri di precauzione verso l'ambiente.

Si effettuano costantemente degli studi su dei nuovi prodotti, che siano sempre migliori. Per esempio, sono molti anni che in questa azienda non si usano più i phthlates, anche se questi ingredienti sono legali e considerati sicuri dall'industria in generale e dai suoi meccanismi regolatori.

Il punto di vista della comunicazione è fondamentale, infatti c'è una cultura d'azienda condivisa a livello di tutti gli stakeholders, fornitori esterni ed interi e clienti, per condividere i valori fondamentali di tutela del pianeta.

Operando in 62 Paesi e non credendo nei doppi standard, si sviluppano prodotti e packaging che seguano gli stessi standard in tutti i Paesi nei quali si vende.

Vietare un ingrediente perché considerato non sostenibile e non sicuro dal punto di vista ambientale, significa vietarlo in tutti i Paesi in cui si opera.

Tra i principi di *The Body Shop* c'è quello relativo al rispetto degli *esseri animali*.

In questo discorso si inserisce facilmente la più assoluta contrarietà allo svolgimento di test su animali per scopi connessi alla ricerca della cosmesi.

Per supportare questo discorso anche con esempi pratici, il management di *The Body Shop* decide di muoversi attivamente nei confronti della legislatura e di ispirare il suo settore industriale dimostrando che è possibile offrire prodotti altamente competitivi e di qualità senza dover necessariamente utilizzare i test sugli animali, anzi, dimostrando che esistono tutta una serie di sperimentazioni che non fanno uso di queste pratiche ma che portano comunque a risultati eccellenti.

La certezza è quella di poter creare dei prodotti innovativi, sicuri per i clienti ma allo stesso tempo sostenibili secondo una molteplicità di aspetti.

Queste decisioni arrivano, tramite effetti di spillover, ad avere un impatto diretto nella vita dei consumatori, specialmente di coloro che adottano stili di vita definibili come vegetariani e vegani.

I vegetariani possono utilizzare tutti i prodotti, mentre i vegani devono porre particolare attenzione ed è per questo che le etichette sono dotate di una elevata chiarezza.

La differenza risiede in alcuni particolari di ingredienti come il beeswax, lo shellac o il lanolin, e vengono utilizzati soltanto se la loro origine è ben conosciuta.

Si utilizza il numero più possibile ridotto di ingredienti di derivazione animale, ed i prodotti che si creano con queste tipologia sono adatti ai vegetariani ma non ai vegani.

Le motivazioni che stanno alla base della scelta di *The Body Shop* nascono dalla convinzione che siano disponibili in natura un numero sufficiente di prodotti, tanto

salutari quanto sicuri, che per essere usati non necessitano di test su animali. Quella dei test sugli animali è una promessa talmente importante che è dal 31 dicembre 1990 che non si compiono, dimostrazione di precorrere i tempi nei confronti del rispetto ambientale.

Dal 1999 si aderisce al *the Humane Cosmetics Standard*, appoggiato dalla *British Union for the Abolition of Vivisection (BUAV)*. I prodotti commercializzati sono completamente liberi da ogni tipo di crudeltà relativamente alla *People for the Ethical Treatment of Animals (PETA)*.

Hanno inoltre ricevuto il premio *RSPCA Alternative Award* nel 2005 e il *PETA Europe's Proggly Award* nel 2006. (The Body Shop, Values Report, 2007)

### **1.1.5. Human Rights: il caso Apple**

La tendenza all'esternalizzazione del lavoro presso subappaltatori e fornitori rende le imprese maggiormente dipendenti dal modo in cui questi ultimi rispettano le norme di salute e di sicurezza, soprattutto quelli che lavorano in locali propri.

La propensione che hanno le imprese e le organizzazioni a inserire criteri di salute e di sicurezza nella definizione delle regole per le gare d'appalto ha consentito di elaborare regimi generali fondati su esigenze uniformi che devono essere rispettate dai programmi di formazione o di gestione della salute e della sicurezza da parte dei contraenti, grazie ai quali un terzo può realizzare la "certificazione" o l'approvazione iniziale del contratto e controllare il continuo miglioramento del programma.

Le imprese sono essere consapevoli del fatto che la loro immagine in materia sociale può essere danneggiata dalle prassi dei loro partner e fornitori lungo tutta la catena produttiva. È questo in particolare il caso delle grandi imprese che hanno esternalizzato una parte della loro produzione o dei loro servizi e possono avere assunto un'ulteriore responsabilità sociale nei confronti dei loro fornitori e del personale di questi ultimi.

Le imprese devono affrontare questioni spinose: come identificare le circostanze nelle quali il loro settore di responsabilità si distingue da quello dei governi, come controllare che i loro partner commerciali rispettino i loro valori fondamentali,

quale deve essere il loro approccio e il loro metodo di lavoro in paesi nei quali i diritti dell'uomo sono frequentemente violati.

Le imprese e i settori di attività si dotano sempre più spesso di codici di condotta relativi alle condizioni di lavoro, ai diritti dell'uomo e alla tutela dell'ambiente, in particolare destinati ai subappaltatori o fornitori. Agiscono in questo modo per varie ragioni, in particolare per migliorare la loro immagine e limitare i rischi di una reazione negativa dei consumatori. Tuttavia, questi codici di condotta non devono sostituire la legislazione e le disposizioni vincolanti nazionali, europee e internazionali: le disposizioni a carattere obbligatorio garantiscono norme minime che si impongono a tutti, mentre i codici di condotta e tutte le altre iniziative di natura volontaria non possono che integrare e promuovere norme di contenuto più elevato destinate agli aderenti

Si ammette inoltre sempre più spesso che l'impatto delle attività di un'impresa sui diritti umani dei suoi dipendenti e delle comunità locali supera il quadro dei diritti del lavoro. Questo è ad esempio il caso delle situazioni di insicurezza nelle quali le imprese lavorano con le forze dell'ordine di uno Stato conosciute per la loro tendenza a violare i diritti dell'uomo.

Anche se possono contribuire a promuovere le norme internazionali del lavoro, i codici di condotta dipendono per la loro efficacia dalle modalità di applicazione e dalle verifiche cui sono sottoposti. I codici di condotta possono ad esempio rivolgersi a subappaltatori che lavorano per più multinazionali e obbligarli a rispettare criteri molteplici e vari in materia di retribuzioni, di orario di lavoro o di altre condizioni di attività.

I codici di condotta dovrebbero essere applicati a tutti i livelli della catena organizzativa e produttiva. Nel quadro di un dialogo continuo, è importante che le imprese diffondano pienamente le informazioni di cui dispongono, anche alle comunità locali. La formazione dei dirigenti, delle risorse umane e delle comunità locali all'attuazione dei codici è essenziale. Inoltre, l'accento deve essere posto su un approccio che insista sul miglioramento progressivo e continuo delle norme e dello stesso codice. Per quanto riguarda i diritti dell'uomo, è necessaria una continua verifica dell'applicazione e del rispetto dei codici. Tale verifica deve essere concepita e realizzata secondo norme e regole accuratamente definite cui

dovrebbero conformarsi le organizzazioni e gli individui che realizzano quello che si definisce un “audit sociale”. La vigilanza, che deve far partecipare le parti interessate, quali i pubblici poteri, i sindacati e le ONG, è importante per garantire la credibilità dei codici di condotta. È opportuno quindi garantire nei codici di condotta una maggiore trasparenza e migliori meccanismi di produzione dei rapporti sociali. (Commissione Europea, 2001). Apple rappresenta un interessante caso per questo ambito di CSR.

*Apple computer.Inc* è una compagnia che opera nel mondo della tecnologia per computer: sviluppa, vende e crea una serie di prodotti tecnologici.

La maggior parte della produzione di *Apple* avviene al di fuori dell'azienda stessa o tramite contratti con terzi. È per questa motivazione che si rende necessaria una politica aziendale che tuteli al meglio i diritti dei lavoratori.

Nel *CSR Company Profile* si effettua un'attenta e dettagliata descrizione dei criteri di tutela relativi allo sfruttamento minorile, all'adeguatezza dei salari, al lavoro non volontario, alle ore lavorative, alla remunerazione e alla libertà di associazione, che sono tutti quei diritti che rischiano di essere messi in discussione proprio nei Paesi nei quali *Apple* ha la maggioranza dei suoi stabilimenti di produzione.

Nello specifico, ci sono stabilimenti in Cina, Thailandia e nelle Filippine, dove si svolge la maggior parte della produzione e della manifattura.

Per quanto riguarda il Taiwan, Apple ha molti fornitori in questo Paese, ed è uno dei maggiori utilizzatori di lavoratori a contratto, chiedendo collaborazione ai lavoratori di Paesi come le Filippine, il Thailandia e il Vietnam, allo scopo di attenuare i problemi della carenza di lavoro.

Nel novembre del 2009 si è tenuto un workshop di due giorni con molti dei fornitori del Taiwan al fine di condividere i risultati del monitoraggio del lavoro delle agenzie, del procedimento di noleggio diretto e dei procedimenti di gestione in loco degli stranieri. Nel 2010 gli obiettivi sono stati quelli di continuare ad estendere queste pratiche di prevenzione del lavoro non volontario e di adottare le best practices apprese dai fornitori.

Allo stesso tempo si pianificano degli incontri con i governi di Taiwan, Thailandia e delle Filippine per capire le leggi di questi Paesi e i programmi attraverso i quali effettuano processi di reclutamento nei confronti di stranieri. Questi programmi includono processi di noleggio diretto che riducono notevolmente le tariffe applicate ai lavoratori stranieri, fornendo così assistenza da parte del governo e non da parte delle agenzie.

É per questo che la Apple è impegnata nel Verité, programma che sta studiando il miglior modo possibile per risolvere i problemi relativi a queste pratiche di lavoro a contratto.

Nel settembre del 2009 sono state intervistate sei agenzie che si occupano di stipulare contratti di lavoro in Taiwan, e si sono rivelate alcune imprecisioni. Alla base di ciò ci si è adoperati immediatamente per correggerle.

#### *Lavoro, discriminazione e diritti umani*

Per rispetto dei lavoratori si intende il rispetto della loro privacy. Una delle maggiori discriminazioni si compiono nei confronti delle donne, richiedendo loro di effettuare il test di gravidanza. *Apple* rifiuta di effettuare questa pratica, tra l'altro molto diffusa. Questo principio è contenuto nel codice di condotta di *Apple*, che è molto simile al codice di condotta EICC, dove si sottolinea la non discriminazione nei riguardi dei lavoratori da parte di test medici. Si trattano inoltre temi relativi al rispetto del trattamento e relativi alle molestie, al lavoro infantile e al lavoro involontario.

Relativamente al tema che tratta l'orario lavorativo, *Apple* ha un codice di condotta più elaborato dello stesso EICC, nel quale esplicita le ferie dovute ai fornitori. Altri temi trattati più approfonditamente rispetto al codice EICC. Sono quelli relativi alla remunerazione e alla libertà di associazione delle parti.

Per chiarire questi punti, *Apple* ha rilasciato uno standard relativo alla prevenzione del lavoro forzato, o non volontario, limitando la tassa per l'assunzione all'equivalente di un salario netto mensile. Lo standard specifica al management quali sono le pratiche di gestione relative ai requisiti contrattuali, ai procedimenti di reclamo, alla gestione dell'agenzia, alla gestione dei passaporti dei lavoratori e alle altre stipule per i lavoratori stranieri a contratto.

L'azione correttiva di *Apple* trova uno specifico rimedio alle tasse di sovrapprezzo ed è relativa all'avvio di due specifici provvedimenti che permettono di affrontare le sfide politiche e le pratiche di reclutamento e di gestione dei contratti di lavoro agli stranieri.

#### *Collaborazione incrociata in Malesia*

Nel 2009 *Apple* ha stipulato una serie di accordi con due compagnie di abbigliamento e con una della tecnologia come membri fondatori dell'*International Labor Migration* che si basa sul *Business Social for Responsibility*. Queste compagnie collaborano anche con le ONG, i sindacati, le organizzazioni della società civile e dei fornitori selezionati, mettendo in piedi così dei progetti pilota con due dei fornitori selezionati in Malesia.

Come risultato si stanno sviluppando strumenti di formazione e gestione delle risorse, che *Apple* prevede di adeguare e utilizzare lungo tutta la catena di fornitura.

È stata pensata anche la nuova iniziativa di sviluppare un prospetto informativo per i lavoratori stranieri con una serie di indicazioni relative alle leggi più basilari per questa categoria, un riassunto dei processi tenutisi e i loro diritti nella fabbrica dove lavorano.

#### *Migliorare il Supplier Management Systems*

Per garantire la prevenzione di eventuali violazioni del codice di *Apple*, si effettua un attento controllo dei sistemi di gestione di ogni categoria. Il management si occupa di monitorare i sistemi di gestione e delle procedure, delle regole e delle responsabilità, facendo training per i lavoratori e i supervisori.

Per esempio, un sistema di gestione effettivo e chiaro su temi come sicurezza e salute, dovrebbe includere il training sia di coloro che educano gli operatori impegnati nella produzione sull'argomento del rischio che si corre non utilizzando i dispositivi di produzione individuale (PPE) che dei supervisori che devono tutelare i lavoratori se mancano tali strumenti di protezione.

Ci sono molteplici casi in cui la verifica di conformità rivela problemi nella pratica, ma il sistema di gestione sottostante può rivelarsi insufficiente a sostenere questa conformità. Quando e se *Apple* scopre queste non conformità, inizia a gestirle secondo sistemi di gestione correttivi, inclusi sistemi di verifica e azioni correttive.

#### *Collaborazione in profondità con i fornitori*

Quando risulta che il sistema di facility management è carente in più aspetti, *Apple* affronta questi problemi con lo stesso rigore di quando si notano delle violazioni certe. Si richiede ai suppliers di controllare le terze parti, di stipulare dei contratti legali dal punto di vista politico e delle procedure, seguendo costantemente questo lavoro e facendo un attento monitoraggio.

Verso la fine del 2008 si sono controllati gli impianti con una gestione inadeguata, si sono intensificate le preoccupazioni e i ruoli da svolgere per i manager verso i fornitori, con la richiesta dell'impegno in un programma di CSR.

L'analisi comprendeva un esame approfondito di ogni struttura delle facilities le procedure usate, le risorse umane, i processi di fabbricazione della salute, delle pratiche di sicurezza, del reporting interno e delle pratiche di prevenzione.

Per esempio, *Apple* ha rilevato delle carenze relative al sistema retributivo a cottimo. Secondo la legge cinese, il pagamento di un lavoratore a cottimo deve pari ad un salario minimo o superiore ad esso. Poiché si lavorerà con un consulente esterno, si farà un calcolo di pagamento dei salari ancora più corretto.

*Apple* ha chiesto la possibilità da parte dei facilities di rimborsare coloro che erano sottopagati lavorando a cottimo, portando il livello di retribuzione al salario minimo.

Nel 2009 si sono effettuati dei controlli che hanno portato ad effettuare delle azioni correttive in sette impianti supplementari, richiedono ad ogni collaboratori di *Apple* di avere un consulente approvato dall'azienda stessa. Si stanno monitorando i progressi degli impianti di noleggio di verificare il completamento delle azioni correttive.

Tra i piani posti in atto troviamo la lotta alla discriminazione, la prevenzione di lavoro non volontario, la prevenzione del lavoro minorile, le protezioni per il lavoro giovanile, gli orari di lavoro, i salari e i benefit e la libertà di associazione.

Si continua a rivedere costantemente il Codice basato sulle esperienze collezionate e di auditing sui vari fornitori attraverso le discussioni con gli stakeholders. Come estensione del Codice, si stanno sviluppando una serie di standard dettagliati per chiarire le aspettative su specifiche situazioni emersi durante l'audit.

Per esempio, il codice di *Apple* vieta al lavoro giovanile, cioè al di sotto del minimo legale applicabile per legge, di eseguire lavori pericolosi, gli standard di *Apple Juvenile Worker Protection* definisce i lavori pericolosi, che includono l'operare con motori in funzionamento come apparecchi di sollevamento o lavori da svolgersi in un'altezza superiore di due metri. Fino ad oggi, il Codice di *Apple* ha pubblicato sette chiare norme che sono dettagliate sui seguenti argomenti: dormitori, protezione dei lavoratori giovani, non discriminazione medica, gravidanza non discriminatoria, prevenzione del lavoro involontario, salari e benefits, orario di lavoro.

Nel 2009 ha esteso la sensibilizzazione degli impiegati e dai lavoratori attraverso una responsabilità sociale con la formazione dei fornitori, hanno costruito il tutto dal programma del 2008, dove si lavorava insieme alle manifatture finali sugli argomenti relativi alla salute, alla sicurezza, previsione delle lesioni, obblighi di gestione e diritti dei lavoratori.

Per estendere la portata di questa formazione pur conservando la sua qualità, attua un programma che vuole rendere possibile dei corsi di CSR per i fornitori. Collaborano con il programma Verità, riconosciuto a livello mondiale che garantisce sicurezza, correttezza, legalità delle condizioni sul posto di lavoro e creare un workshop di 5 giorni per fare un training e formare delle risorse umane in tutti gli stadi della produzione. I moduli includono il codice *Apple* e il codice di condotta EICC, al fine di sviluppare dei sistemi di gestione effettivamente validi e formare metodi di gestione, discussioni, giochi di ruolo, casi di studio per formazione esperienziale.

*Apple* richiede ai produttori finali di formare tutti gli addetti alla produzione, supervisori e manager che lavorano sui prodotti, aggiungendo i KPI per includere

il numero di lavoratori formati. Nel 2009, più di 128.000 lavoratori sono stati formati nell'ambito di diritti e doveri, e più di 5000 dirigenti e responsabili sono stati formati nelle loro responsabilità. Per garantire che la qualità e l'effettività della responsabilità sociale dei fornitori siano rispettate, *Apple* ha assunto il *Fair Labor Association (FLA)*, un'organizzazione non-profit dedicata al miglioramento delle condizioni di lavoro nelle fabbriche di tutto il mondo. Nel 2010 il FLA procederà alla valutazione di formazione e la ritenzione della conoscenza.

#### *Supplier Employee Education and Development*

Per supportare le aspirazioni istruttive dei lavoratori presso la produzione di impianti e dei fornitori, *Apple* ha lanciato un'iniziativa pilota denominata *the Supplier Employee Education and Development (SEED)* nel 2008. Lavorare con uno dei fornitori di assemblaggio finali significa rendere disponibile e flessibile un apprendimento basato sulle aule con 500 iMac. Il programma offre una serie di corsi di lingua inglese, l'associare corsi di laurea collegati con altre facoltà, una selezione di computer e di competenze tecniche. Nel 2009 un totale di 14.800 lavoratori hanno partecipato a tali programmi, tra cui 7.120 di corsi di lingua inglese e 7.561 che hanno completato i corsi di competenza tecniche. (Supplier Responsibility 2010 Progress Report Apple)

#### **1.1.6. Product: il caso H&M**

Anche nei confronti dello sviluppo e del miglioramento continuo del prodotto e dei suoi standard si può essere socialmente responsabili. La Politica integrata dei prodotti costituisce un buon esempio di un approccio che autorizza una collaborazione tra pubblici poteri e imprese. La politica integrata dei prodotti si basa su un esame dell'impatto dei prodotti lungo tutto il loro ciclo di vita e presuppone un dialogo tra le imprese e le altre parti interessate per individuare la strategia più efficace e meno costosa. Nel settore dell'ambiente questa politica può essere quindi considerata come un quadro solido di riferimento per la promozione della responsabilità sociale delle imprese.

A titolo di esempio, possono incoraggiare un miglioramento delle prestazioni ambientali lungo tutta la catena produttiva grazie all'approccio di politica integrata

dei prodotti e ricorrere ulteriormente agli strumenti europei e internazionali collegati alla gestione e ai prodotti.(Commissione Europea, 2001). H&M rappresenta un interessante caso per questo ambito di CSR.

*H&M* è un'azienda che opera nel settore dell'abbigliamento, e nello specifico nella produzione di pronto moda.

Come riportato nel *Sustainability Report* di *H&M*, la crescente e sempre più consapevole attenzione dei consumatori nei confronti dell'ambiente è alla base del continuo miglioramento dei prodotti, miglioramento che investe una serie di aspetti dello stesso.

...*“We see a growing interest and awareness of environmental and social issues among our customers. They question where their products come from, how they are made and, increasingly, what they are made of.”*...

L'azienda vuole offrire quindi un prodotto che sia sempre migliore in termini di qualità, con l'utilizzo di materiali che siano sempre più eco-sostenibili, con una più elevata vestibilità, crescente funzionalità, dotato della massima sicurezza e basato sulla minor presenza possibile di additivi chimici.

Secondo l'azienda la *sicurezza* dei bambini è importantissima, ed è per questo che i capi a loro destinati sono controllati in una maniera particolarmente accurata in tutti gli stadi della produzione, a partire dal momento del design. Sono presi a modello gli standard più elevati, nonostante nel Paese nel quale si vada ad effettuare la vendita gli standard imposti per legge possono essere meno restrittivi. Per attenersi a questi modelli sono disponibili delle guideline relative sia ai momenti di design che alle fasi della fabbricazione e dei materiali da utilizzare.

Per ogni prodotto destinato a questo target si conduce un'analisi del rischio, un monitoraggio di tutte le fasi della lavorazione, si effettua uno studio dettagliato del design del prodotto, fino ad ogni singolo bottone e decorazione, dei trattamenti e dei materiali da utilizzare tenendo in considerazione la facilità di irritazione della delicata pelle dei bambini, per finire con un check di tutti i prodotti prima del loro

imballaggio. È chiaro che tutte le fasi della produzione vogliono sensibilizzare gli operatori al fine di ottenere un prodotto che sia il più sicuro possibile.

La così grande importanza che si rivolge ai prodotti destinati ai bambini è dimostrata dal caso del Dicembre 2008 che ha portato al ritiro immediato di un cardigan con un difetto imputato alle fibre di nuovo utilizzo dopo solo due lamentele.

*H&M* decide di fare un utilizzo che sia il più ridotto possibile di *ingredienti a base chimica*, pericolosi da un punto di vista ambientale. Le restrizioni chimiche seguono gli standard più elevati dei 33 Paesi in cui si vende.

Gli standard su cui ci si basa prendono spunto sia da decreti informativi delle autorità, dai report di organizzazioni non governative e da report scientifici.

La lista degli additivi da evitare è stata aggiornata nel 2008 e ora contiene 270 sostanze di cui si consiglia di non far uso.

Gli APEOs (alkylphenolethoxylates) sono un gruppo di sostanze che possono essere trovate sia nei prodotti che nei detersivi, e possono essere pericolose per quanto riguarda l'inquinamento delle acque. Non c'è una restrizione legale specifica, ma *H&M* ha limitato il loro uso sin dal 1999.

I Phthalates sono invece un gruppo di sostanze normalmente usate nei derivati della plastica, comuni nell'ambiente, alcune di esse sono pericolose: *H&M* ha ristretto il loro uso sin dal 1996, anno in cui si è sospettato della loro pericolosità

Lo scopo delle restrizioni di queste tipologie di prodotti è divenuto fondamentale e da quegli anni fino ad oggi queste categorie non si usano più. Si usano infatti dei sostituti più naturali a questi prodotti, come il DMP, dimethylphthalate.

Si sono rafforzate le restrizioni e i test relativi a materiali dove c'è una forte presenza di ferro o piombo che possono essere trovati in oggetti come la gioielleria. Tutti i test commissionati si fanno in laboratori indipendenti.

Reach (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) è la legislazione europea chimica. Entrata in vigore nel 2007, vuole ridurre la presenza e l'esposizione di sostanze chimiche. Richiede inoltre che le sostanze importate dal di fuori dell'Unione Europea siano registrate. *H&M* era in anticipo rispetto a

questa legge, in quanto già preparata per queste disposizioni per tutti i prodotti cosmetici.

È naturale che standard chiari a livello comunitario uniti ad informazioni più accessibili aiutano la comunicazione con gli interlocutori al di fuori dell'azienda stessa, permettendo così che i valori di tutela della sicurezza, della salute e del miglioramento della qualità nel rispetto dell'ambiente siano condivisi con tutti i collaboratori esterni all'impresa ed anche ai clienti finali.

Nell'ottobre del 2008 REACH ha introdotto una serie di sostanze che sono conosciute come SVCH che hanno proprietà tali da poter per esempio danneggiare il sistema riproduttivo, alterare il DNA o rimanere per un lungo periodo di tempo nell'ambiente. Se importate nell'Unione Europea, queste sostanze devono essere notificate all'*European Chemicals Agency* se gli articoli contengono più dello 0.1% di queste sostanze e se il totale di queste supera la tonnellata all'anno.

*H&M* non importa articoli che richiedono alcun tipo di notificazione, assicurando che nessuno dei suoi prodotti contenga SVHCs superiori alle restrizioni vigenti, imponendo anche ai propri importatori il rispetto di tali standard.

*H&M* ritiene che la collaborazione sia con i suppliers esterni all'impresa che con i competitors più o meno diretti, con la condivisione degli stessi standard, si riesca a diminuire il numero di sostanze dannose presenti e importate. È per questo che fa parte della *Apparel and Footwear International Restricted Substance List Management Working Group* (AFIRM) insieme ad altre multinazionali e ne è un membro attivo. La missione dell'organizzazione è quella di diminuire proprio l'uso di questi prodotti in tutta la catena dell'abbigliamento.

I test di *qualità* vengono svolti durante tutta la durata del percorso di sviluppo e progettazione del prodotto, partendo dal recupero delle materie prime fino ad arrivare alle sue successive lavorazioni. Durante il trattamento e la produzione dei prodotti si riserva una elevata attenzione alle politiche ambientali, come la temperatura di lavaggio dei capi.

Si stanno ottenendo delle normative ancora più restrittive sull'argomento chimico, e l'azienda a sempre dimostrato di precorrere i tempi grazie all'adozione istantanea di standard sempre più rispettosi per l'ambiente.

Quando si creano i capi, si cerca di tenere sotto controllo la temperatura che sarà poi usata per i lavaggi successivi al loro acquisto, poiché ci si rende conto che una delle maggiori componenti di consumo dell'energia è proprio quella dal lavaggio dei capi a casa del consumatore. Si ritiene appunto importante incoraggiare i consumatori nell'utilizzare temperature di lavaggio più basse possibili, per il fatto che lavare un capo a 40°C anziché a 60°C riduce il consumo di energia di circa la metà. Questa è la motivazione che sottostà alle indicazioni fornite anche nel sito di *H&M* non solo sulle temperature di lavaggio ma anche su come comportarsi in maniera che sia il più eco-sostenibile possibile.

Altro aspetto degno di attenzione è quello dell'attenzione nei riguardi delle sostanze rilasciate durante il lavaggio dei prodotti, nonostante non ci siano a tutt'oggi delle normative stringenti relativi base a tali argomenti.

Nella fabbricazione dei prodotti ci si rifiuta di utilizzare pellicce vere e tutto il pellame che si adopera deriva esclusivamente da animali allevati per il settore alimentare.

Oltre che lavorare sulla qualità, sulla sicurezza dei bambini e sulla lotta a prodotti di derivazione chimica, *H&M* lavora anche con una serie di prodotti collegati a cause importanti per i clienti stessi. Queste includono l'utilizzo di *materiali ecologici*, *Flower eco-label* e *cause collegate al Mulesing*.

Un numero sempre maggiore di clienti sta richiedendo di avere degli abiti che abbiano un ridotto impatto ambientale, e proprio per questa motivazione si è introdotto l'utilizzo del cotone organico.

*H&M* desidera contribuire attivamente alla riduzione dell'impatto ambientale della coltivazione del cotone. Per farlo ci si avvale di una strategia parallela: da un lato si promuove la coltivazione di cotone organico contribuendo ad aumentare la domanda, e dall'altro si migliorano i sistemi di coltivazione tradizionali. L'obiettivo è ampliare gradualmente l'utilizzo di cotone organico, ovvero coltivato senza l'impiego di pesticidi chimici e fertilizzanti sintetici. Si desidera inoltre contribuire all'aumento della domanda, offrendo così un incentivo affinché i coltivatori scelgano sempre più spesso sistemi di produzione organica. *H&M* utilizza il cotone organico sin dal 2004, quando iniziò a includerlo nella

composizione di alcuni capi da bambino. Dal 2007 sono presenti in tutti i reparti dell'azienda capi in cotone organico al 100%. Si propongono inoltre articoli realizzati in misto 50% cotone organico e 50% cotone tradizionale. Tutti i capi in cotone organico sono contrassegnati dall'etichetta "Cotone organico". Per il 2009 si è previsto l'utilizzo di circa 3000 tonnellate di cotone organico, un notevole incremento rispetto alle 30 tonnellate del 2006. L'aumento è dovuto all'ampliamento dell'assortimento in cotone organico al 100% e all'inserimento di questo materiale in un maggior numero di capi. L'azienda ha intenzione di continuare a promuovere il cotone organico puntando a un aumento annuo dei volumi di almeno il 50% per i prossimi cinque anni. Tutto il cotone organico utilizzato nei capi è certificato dalla Control Union. *H&M* fa anche parte dell'organizzazione *Organic Exchange*, volta a promuovere la coltivazione organica del cotone. Aumentando l'utilizzo di cotone organico, l'obiettivo è quello di stimolare la domanda e spingere sempre più coltivatori verso metodi organici. Il passaggio da cotone convenzionale a cotone organico richiede di solito tre anni. Durante il periodo di transizione, il raccolto è spesso ridotto, con possibili rischi finanziari per i coltivatori. Per sostenere i coltivatori di cotone durante il periodo di transizione da cotone convenzionale a cotone organico, *H&M* ha iniziato a inserire il cosiddetto "cotone di transizione" in alcuni capi. L'obiettivo per il 2008 è impiegare nelle collezioni 50 tonnellate di cotone di transizione. Nel 2008 furono introdotti anche degli indumenti fatti da lana organica ed altri materiali riciclati, inclusa lana derivata da prodotti fuori moda e la plastica riciclata da bottiglie di plastica. *H&M* vende Flower, che è la reazione nei confronti delle sostanze pericolose e come si vuole ridurre l'inquinamento delle acque attraverso la manifattura dei prodotti. Questo tipo di indumenti è stato ben accettato dai clienti, come dimostrato dalle cifre di vendita, infatti nel 2008 sono stati venduti 1,400,000 Flower.

Mulesing è un procedimento effettuato su pecore merinos che serve ad ottenere la lana. *H&M* non è d'accordo con nessun tipo di maltrattamento su animali, e per questa motivazione prende le distanze da questa pratica. Sin dal 2005, c'è stato un accordo tra *The National Retail Federation (NRF)*, di cui *H&M* è membra, e *Australian wool industry (Australian Wool Innovation)* per rimpiazzare il

mulesing con dei metodi più umani. *H&M* crede che questa fase stia procedendo troppo lentamente e per questo evita di vendere abiti ottenuti da un procedimento di mulesing. (Sustainability Report, H&M, 2008)

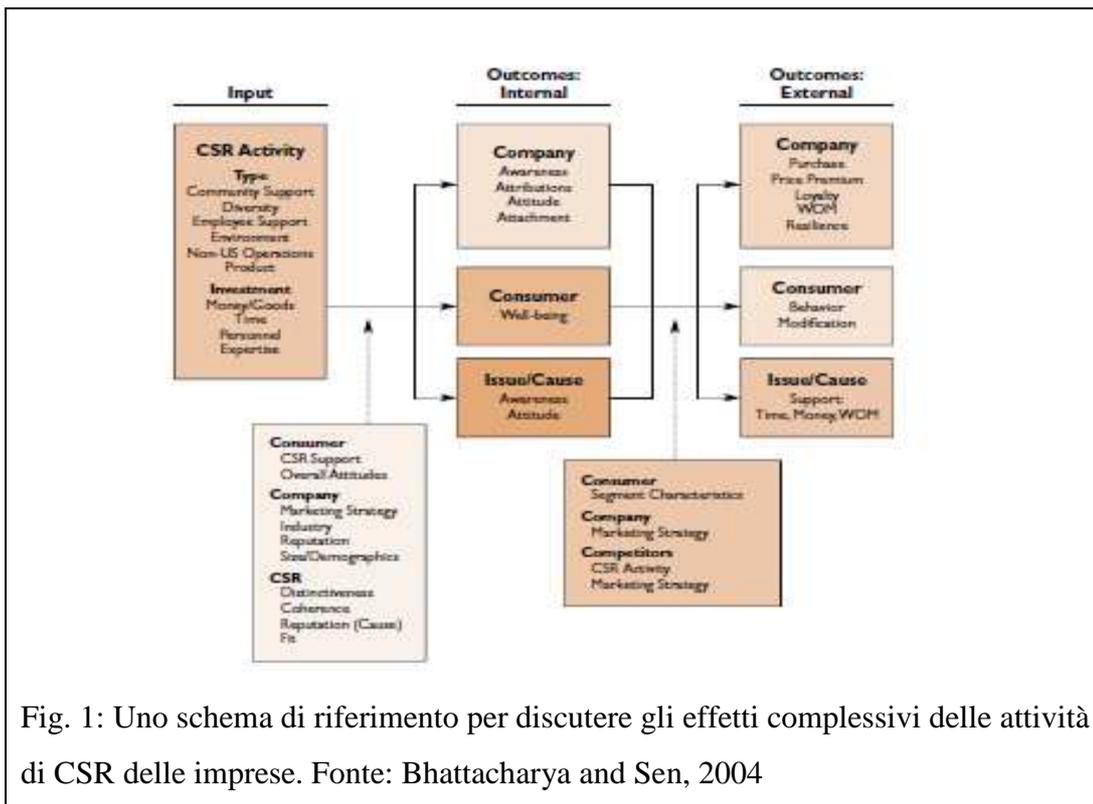
## **1.2 Gli effetti “interni” ed “esterni” delle azioni di CSR messe in atto dalle imprese**

L'attuazione delle iniziative socialmente responsabili da parte delle aziende porta a una serie di risposte da parte degli attori coinvolti in questi processi, risposte di natura varia, sfaccettata e non univoca. I risultati che si ottengono impattano sia a livello dell'impresa, sia a livello del consumatore stesso che verso la causa che si sta trattando. Questi risultati possono avere inoltre un risvolto interno o esterno, a seconda se il beneficio, o comunque la modifica, resta nella sfera interna del soggetto in questione o vada ad espandersi anche nell'ambito degli altri attori coinvolti.

La Fig. 1 illustra chiaramente quanto sopra illustrato.

Le attività di CSR delle imprese (indicate nel box “input”) produrranno inizialmente una serie di risultati di tipo interno che riguardano il rapporto consumatore/impresa e quindi benefici in termini di conoscenza (awareness), attribuzione, atteggiamento e attaccamento. Da un punto di vista esterno invece questi benefici si presentano come maggiore propensione all'acquisto, fedeltà, disponibilità a pagare un premium price per il prodotto, disponibilità a fare passaparola, maggiore resistenza di fronte ad informazione negativa ricevuta sul conto dell'impresa.

Tuttavia come la figura ben illustra i vantaggi di queste azioni non si limitano soltanto al rapporto impresa-mercato, ma vanno a coinvolgere anche il consumatore stesso come individuo, nonché la stessa causa usata nelle azioni di CSR dell'impresa. A livello del consumatore, l'effetto interno principale è come vedremo una positiva sensazione di benessere, mentre quello esterno è un vero e proprio cambiamento comportamentale. Per quanto invece riguarda la causa trattata, invece, maggiore conoscenza del fenomeno ed effetti sull'atteggiamento si associano a cambiamenti comportamentali generali come maggior supporto in termini di tempo, denaro, etc.



A monte di queste reazioni deve esserci la consapevolezza da parte dei consumatori verso l'attività di CSR dell'azienda, in modo tale da poter individuare con precisione la responsabilità e i legami che legano l'attività di CSR con l'attività più economica svolta. Altro aspetto di fondamentale importanza è dato dal grado di connessione che i clienti riescono a trovare tra l'azienda che effettua l'attività e il brand o i prodotti che vende. L'associazione positiva tra questi elementi è probabile che contribuisca ad un'associazione positiva anche con l'azienda.

Ruolo centrale è anche svolto dal processo di comunicazione, in modo tale da permettere ai consumatori di associare efficacemente il brand con l'attività di CSR. L'atteggiamento più forte è solitamente quando c'è un legame più forte. Si nota spesso inoltre che gli effetti di sensibilizzazione da parte dei consumatori possono essere moderati da attribuzioni che si fanno nei confronti delle aziende, valutando i motivi di fondo che spingono la società a coinvolgersi in tali attività.

Altro fattore determinante è dato dal coinvolgimento che il consumatore percepisce nei confronti della causa in questione. C'è un trade-off relativo alla decisione da prendere relativamente a quanto comunicare e cosa, ossia non eccedere nella pubblicizzazione delle iniziative quasi fosse solo per un mero scopo

strategico e renderle comunque note per far avere la conoscenza ai consumatori di cosa si sta facendo.

### **1.2.1. Risultati “interni” delle iniziative di CSR nel rapporto tra impresa e consumatori**

#### Consapevolezza

Una piena consapevolezza da parte dei consumatori nei confronti delle attività socialmente responsabili svolte dalle aziende è il presupposto fondamentale per una reazione da parte dei consumatori stessi.

Essa è sostanzialmente una condizione necessaria affinché ci siano anche delle minime risposte, siano esse attitudinali o comportamentali (Bhattacharya e Sen, 2004); ed eventuali bassi livelli di consapevolezza sono da ostacolo alle aziende che cercano di trarre profitto da tali attività.

La consapevolezza non è però condizione sufficiente di un atteggiamento di risposta, in quanto i consumatori devono anche avere la convinzione che tale iniziativa non abbia secondi fini.

I fini di cui si sta parlando sono di tipo intrinseco od estrinseco. I fini estrinseci o egoistici hanno lo scopo di aumentare la conoscenza della marca o la corporate image, mentre le motivazioni intrinseche hanno lo scopo di fare del bene o di adempiere ad una serie di obblighi che l'azienda si trova a dover affrontare.

È importante che i consumatori attribuiscono dei determinati link di associazione tra l'attività svolta e il brand dell'azienda. Il fatto di posizionarsi come un brand che svolge solo attività di CSR senza essere un brand che ne fa un perno, può portare ad una situazione più rischiosa, in quanto i consumatori possono percepire questo legame come troppo debole, e mancheranno di coerenza tali aziende che svolgono tale attività solo come accessoria.

I fini intrinseci dimostrano quindi un legame più forte ed indissolubile che le porta ad un posizionamento più elevato e stabile nella mente dei consumatori, mentre le attribuzioni estrinseche portano ad un atteggiamento meno forte da parte dei consumatori.

Ci si aspetta quindi una convinzione maggiore da parte dei consumatori nei confronti di attribuzioni non casuali, visto l'atipico e non convenzionale

posizionamento delle aziende nei confronti della CSR, più forte quindi anche nei riguardi dei concorrenti più diretti (Du et al., 2007)

Naturalmente, ci si avvale anche di un effetto alone nei riguardi del brand, che viene considerato in una maniera indubbiamente più positiva.

Per effettuare una adeguata attività di CSR quindi non bisogna solo fare in modo che i consumatori sappiano di tale attività, ma è inoltre necessario che essi si rendano conto che si compiono determinate azioni non per esaltare la company image, quanto più per delle ferme convinzioni della necessità di comportarsi in modi socialmente responsabili, e della imprescindibilità degli stessi nella società odierna.

La consapevolezza delle attività svolte da parte di un'azienda è quindi tanto un prerequisito necessario affinché i consumatori sappiano di fronte a che tipologia di azienda si trovano, come opera, quali sono i suoi principi guida e in che ambito sta operando, quanto obiettivo di fondamentale importanza a cui puntano tutte le aziende, poiché se si fallisce nel comunicare chiaramente, nell'essere presenti nella mente dei consumatori, allora non si può sperare di aver risultati di nessun tipo.

Può capitare che spesso gli stakeholders stessi non sappiano esattamente in che direzione ci si stia muovendo, e visto che le imprese che stanno percorrendo strade socialmente responsabili sono la maggior parte, è indispensabile che si intendano queste attività esattamente come un prodotto, in modo tale da riproporre gli stessi obiettivi che si hanno quando si vuole aumentare la conoscenza del brand di una impresa stessa, in modo tale da essere il primo esempio che giunge alla mente del consumatore quando si parla di Corporate Social Responsibility (Brown e Dacin, 1997)

### Attribuzione

Le attribuzioni si riferiscono al ragionamento secondo il quale i consumatori riescono ad attribuire e comprendere le attività di CSR di una determinata azienda. Questo permette di capire verso quali attribuzioni i consumatori sono più suscettibili, reagendo positivamente a suddette attività. Molto spesso capita che i consumatori siano dubbiosi nei riguardi della effettiva sincerità delle attività svolte, o se la volontà è diversa, non così socialmente responsabili.

Due fattori sembrano agire da moderatori a favore di questo sospetto: il primo è relativo alla connessione tra la reputazione negativa di cui gode l'impresa con il tema che sta sviluppando (Klein e Dawar, 2004). Il secondo è quel meccanismo che permette ai consumatori di distinguere le aziende che adottano un comportamento proattivo con quelle che invece adottano un atteggiamento difensivo, dimostrando la loro preferenza a coloro che adottano comportamenti proattivi. La differenza sostanziale è data dalla presenza o meno dei principi di responsabilità sociale o se viene utilizzata solo come un effetto aggiuntivo (Ellen et al., 2006).

Si è dimostrato che le reazioni dei consumatori di fronte a un prodotto sono una funzione dei valori sulle tre dimensioni casuali del locus, della stabilità e della controllabilità.

Anche da un punto di vista negativo le attribuzioni portano a una nuova valutazione dell'azienda.

L'obiettivo principale è quello di capire come gli effetti delle informazioni possano portare alla definizione delle attribuzioni.

Le attribuzioni sono potenzialmente soggette ad influenzare la valutazione dei consumatori perché costruite attraverso l'iterazione delle informazioni relative alle proprie convinzioni precedenti, e tali distorsioni potrebbero portare a delle distorsioni dei loro giudizi.

Le aspettative sono invece definite come le esperienze cumulate del consumatore nei riguardi dell'azienda e le informazioni circa il suo passato.

Le attribuzioni possono portare a delle valutazioni suscettibili e a dei cambiamenti di giudizio, che avranno a loro volta effetto sulle modificazioni comportamentali.

La domanda principale che risiede nella mente dei consumatori relativa alle attribuzioni è relativa alle motivazioni che sottostanno alle attività socialmente responsabili intraprese dall'azienda in questione. Si può notare un certo scetticismo di fondo da parte degli stakeholders, che prima di iniziare a muovere un qualsiasi passo in queste direzioni, vanno a domandarsi relativamente alla reale motivazione dell'impegno in queste cause, la sincerità o meno che sottostà a tali azioni, le reali ambizioni e i veritieri scopi a cui vogliono arrivare.

Sembra che i consumatori non amino movimenti non veritieri, vogliono che le motivazioni siano sincere, che gli scopi siano altruistici e non dettati da volontà egoistiche.

Il sospetto che le imprese possano dedicarsi ad attività socialmente responsabili per dei secondi fini può portare ad un limitato clima di fiducia da parte loro, elemento sicuramente controproducente. È necessario quindi far percepire chiaramente agli stakeholders vari che ci si impegna in determinate attività per motivazioni non economiche ma squisitamente etiche e morali.

Dal momento che i consumatori dimostrano una scarsa fiducia nei riguardi delle imprese che effettuano attività di CSR, è necessaria una comunicazione persuasiva ed efficace che sia in grado di accogliere e sintetizzare in maniera efficace i giudizi espressi nel mercato. Oltre che compiere una buona attività, quindi, è necessario comunicare chiaramente e inequivocabilmente i valori che si vogliono raggiungere (Vlachos, Tsamakos, Vrechopoulos, Avramidis, 2007; Walsh e Beatty, 2007)

### Attitude

Nel complesso i consumatori hanno un atteggiamento favorevole nei riguardi di quelle imprese che si impegnano in CSR. Questo rapporto è ancora più radicato nei confronti delle imprese che hanno una reputazione migliore. La reputazione svolge un ruolo fondamentale anche nei riguardi di eventuali crisi che possono impattare sull'azienda, in quanto i consumatori tendono ad accordare maggiore fiducia alle imprese che si sono sempre comportate in un modo socialmente responsabile (Pratt e Whetten, 2006). Altro elemento è dato dalla percezione di un collegamento più o meno forte tra l'impresa in questione e le varie attività svolte in materia di CSR. Ulteriore elemento di valutazione da trattare è il legame personale che percepisce il consumatore relativamente alla causa trattata. Naturalmente, tanto più elevato il legame, tanto più ben disposto ed aperto ad elementi di valutazione e di azione sarà il comportamento del consumatore.

È possibile dire quindi che in generale i consumatori vedono di buon occhio le imprese che adottano CSR, e che sono comunque influenzate dalla reputazione che si porta dietro l'azienda. È interessante notare che i clienti tendono a dare più

peso alle compagnie che non si sono sempre comportate bene, questo perché si tende a dare più peso a comportamenti negativi. Oltre che operare sempre bene, le aziende devono inoltre far notare il collegamento che è presente tra le sue attività quotidiane e le attività di CSR. Compiere una qualsiasi azione che in realtà non ha collegamento e quindi senso, è come fare qualcosa senza cognizione di causa, e i clienti se ne rendono conto. Altra peculiarità è data dal legame che si percepisce nei confronti della causa. Dal momento che le iniziative che si possono intraprendere sono tantissime e possono essere dirette lungo numerosissimi vettori, ci saranno delle motivazioni che stanno alla base della maggiore o minore sensibilità posta da parte dei consumatori. Una delle determinanti di questa sensibilità sarà sicuramente data dal grado di connessione percepito con la causa in questione, e tutto ciò sarà dato dalla struttura personale dell'individuo in questione (Brown e Dacin, 1997; Pullig *et al.*, 2006)

### Attachment

Un importante fattore che influenza le valutazioni dei consumatori è dato dal senso di connessione che il consumatore percepisce con l'impresa, un fenomeno chiamato consumer-company identification (Bhattacharya e Sen, 2003; Sen e Bhattacharya, 2001). Si tratta di un fenomeno che è ispirato dai bisogni individuali di autodefinizione e identità sociale e che porta i soggetti a sviluppare un senso di attaccamento e di quasi identificazione con specifiche organizzazioni selezionate. L'effetto tipico che ne consegue è che i consumatori tendono a prodigarsi in una serie di pratiche che portano a effetti positivi alla società.

Maggiore l'associazione con l'impresa, maggiore l'identificazione con la stessa. Quando i consumatori troveranno dei segni distintivi in termini di strategia, struttura o cultura, troveranno delle spinte maggiori per identificarsi con la stessa.

La compagnia che si comporta in modo più socialmente responsabile è più attrattiva per l'identificazione, ed i consumatori vi si identificano più volentieri.

I consumatori tendono infatti a punire quelle aziende che lasciano intravedere un approccio falso nei riguardi della responsabilità sociale, infatti un approccio meramente strategico verso questi principi ha dei risvolti più che altro negativi.

Solo se le motivazioni sono riconducibili al mero interesse dell'impresa di impegnarsi in tali ambiti si può ottenere un riscontro positivo

L'identificazione non è quindi un fenomeno che va trattato solo a livello di brand, ma è visibile anche a livello di impresa. Esattamente come ci sono delle motivazioni che permettono al consumatore di identificarsi con il brand, ce ne sono delle altre che portano lo stesso consumatore a volersi identificare con la compagnia. Queste motivazioni esistono perché vengono percepiti dei valori in linea con lo schema mentale del consumatore stesso, e quando il livello di coincidenza è ottimale, i consumatori percepiscono il fit ottimale non solo con l'azienda ma anche con le decisioni che essa intraprende.

È naturale pensare che maggiore è il fit percepito, maggiore il coinvolgimento percepito, e maggiore sarà la lealtà che si avrà con quell'impresa, con tutte le solite motivazioni che poi permettono all'azienda stessa di godere degli effetti positivi benefici di queste pratiche.

### **1.2.2. Altri possibili risultati “interni” delle iniziative di CSR delle imprese**

#### *Benessere dell'individuo*

Le attività di CSR possono influenzare lo stato di benessere del consumatore senza che tali attività si traducano in reali risposte compiute verso le imprese. Nonostante tali risultati non siano diretti all'impresa, nel lungo periodo possono portare a un benessere generalizzato che porterà di conseguenza a un miglioramento del tenore di vita dei cittadini.

Questo significa che le attività di CSR non portano sempre a valutazioni immediate da un punto di vista temporale, così come non portano all'adozione di immediati comportamenti, ma necessitano di un determinato lasso di tempo affinché i consumatori si rendano conto di ciò ed agiscano di conseguenza.

Inoltre, si può affermare che le risposte che si ottengono dalle attività di CSR non si limitano ad una sola sfera dello stakeholder in questione, ma vanno ad intaccare anche la sfera più personale ed intima degli stessi, modificandone il benessere generale. Questo senso di benessere può essere associato anche con un'organizzazione che si impegna attivamente in attività socialmente responsabili, in quanto questo può contribuire ad avere una maggiore stima di sé stessi. In altre

parole, il consumatore che aspira a partecipare ai rapporti con la società tenderà a portare il consumatore a migliorare in autostima e auto valorizzazione.

In questo procedimento di identificazione progressiva con l'impresa, il consumatore si lascia guidare dagli elementi che andrà poi a valutare se sono o meno in linea con i suoi valori e principi più intimi. (Sirgy, 2008)

#### Generale consapevolezza nei confronti della causa sostenuta

Quando le imprese dirigono le loro forze per pubblicizzare una specifica causa di CSR, la conoscenza da parte dei consumatori nei confronti di tale causa è destinata ad aumentare.

Ci sono una serie di argomenti che i consumatori sentono più vicini a loro, esattamente come ce ne sono altri che non sono sufficientemente pubblicizzati e quindi meno conosciuti. L'effetto che si ottiene dal convogliare le forze nel sostenere determinate tematiche porta ad un effetto alone che coinvolge i consumatori, prima rendendoli consapevoli delle problematiche che ci sono e poi sensibilizzandoli al fine di far sì che anche essi vadano a prendersi cura delle stesse.

Molto spesso i consumatori hanno dimostrato una maggiore sensibilità verso cause e temi che prima non conoscevano, ed in questi campi risulta fondamentale l'effetto dell'informazione, diretta non soltanto nei riguardi della causa in questione ma anche relativa all'impegno profuso nel sostegno della causa stessa da parte dell'azienda.

#### Atteggiamento nei confronti della causa sostenuta

Quando una società si impegna attivamente nella sponsorizzazione di determinate attività non a scopo di lucro, anche la sensibilità da parte dei consumatori affiliati va ad aumentare. Nello specifico, inoltre, i consumatori reagiscono più positivamente verso quelle aziende che godono di una generale buona e diffusa reputazione o se la sponsorizzazione non è percepita come una scelta naturale per la società.

Non è possibile quindi scindere causa e società, anzi, si può affermare che la società e la sua buona reputazione fungono da catalizzatore nei confronti del sostegno della causa trattata.

Questo tipo di beneficio indica chiaramente che i consumatori hanno una serie di meccanismi mentali che li portano a legare tanto i loro valori quanto le informazioni che riescono a recepire da parte delle aziende.

### **1.2.3. Risultati “esterni” delle iniziative di CSR nel rapporto tra impresa e consumatori**

#### Acquisto

Naturalmente, uno dei classici obiettivi normalmente perseguito dalle imprese è quello dell'incremento delle vendite. Se questo obiettivo si intende raggiungerlo tramite una adeguata attività di CSR, è necessaria la soddisfazione di una serie di condizioni. Le condizioni possono essere ritrovate nella condivisione degli sforzi da parte del consumatore, nel fit elevato tra l'impresa e la causa che supporta, nella presenza di un prodotto di buona qualità, e nell'assenza di specifiche richieste di pagamento di un premio per la CSR.

C'è una bassa propensione infatti nel pagare un sovrapprezzo per le questioni socialmente responsabili. Inoltre i consumatori tendono ad essere più sensibili al fattore irresponsabilità che porta ad una diminuzione degli acquisti piuttosto che a premiare un comportamento responsabile.

Ci sono degli elementi di indiscutibile importanza che non sono trascurati né dall'azienda né dai consumatori, e tra questi si annovera un'elevata qualità del prodotto, con o senza comportamento socialmente responsabile (Sen e Bhattacharya, 2001; Brown e Dacin, 1997).

Il prodotto assume quindi un ruolo fondamentale, i consumatori non prescindono dalla sua valutazione per poi passare e valutare l'azienda con i comportamenti che assume, ed è quindi necessario che si ponga particolare attenzione nelle fasi della sua produzione e realizzazione.

### Fidelizzazione

C'è solitamente una maggiore fedeltà nei confronti delle imprese che si sono dedicate ad attività socialmente responsabili, in ragione dell'identificazione del consumatore nell'azienda. È un contributo che si sviluppa a lungo termine.

Ottenere la lealtà da parte dei consumatori è un obiettivo di fondamentale importanza per ogni azienda, poiché le tendenze attuali dimostrano che la fidelizzazione del cliente è una delle strategie di marketing più redditizie e durevoli. È chiaramente possibile ottenere lealtà da parte dei consumatori effettuando tutte le pratiche socialmente responsabili, poiché i clienti iniziano a valutare l'azienda non solo relativamente ai prodotti che produce ma anche a come si comporta relativamente a tematiche sempre più sentite.

La lealtà è un concetto che impatta a più livelli. Possiamo facilmente argomentare che esso inizia dal prodotto, passa per la valutazione degli elementi dell'impresa per poi terminare in eventuali modifiche delle convinzioni date da modifiche evidenti del comportamento dell'azienda.

La lealtà non va ad impattare soltanto in un eventuale e maggiore acquisto dei prodotti dell'impresa, ma porta a dei comportamenti anche relativi alla valutazione di un eventuale maggiorazione del prezzo del prodotto, e si va molto spesso a far leva sulla volontà di portarlo a comprare maggiori quantitativi di prodotti, prodotti di fascia più elevata o prodotti di migliore qualità.

La lealtà nei confronti di un'azienda è relativa agli obiettivi di risposta relazionale che si cercano nel momento in cui si effettua una comunicazione di marketing. Poiché la lealtà rappresenta il picco degli obiettivi di risposta relazionale, è anche quello maggiormente ricercato dalle imprese ( Marin, Ruiz, Rubio, 2009)

### Maggiore resistenza verso l'informazione negativa

I consumatori credendo nella buona reputazione dell'azienda a tralasciano quelle informazioni negative date magari anche da cause di crisi perché si sono create un serbatoio di fiducia.

Visto che, come detto in precedenza, l'essere umano tende ad essere più sensibile e più portato a dar peso ai fatti negativi che a quelli positivi, godere di una

reputazione fortemente positiva da la possibilità all'azienda di non perdere immediatamente e in modo troppo consistente di giudizio da parte dei consumatori, che attenueranno eventuali informazioni negative ottenute.

La crisi d'impresa è un evento grave e spesso non prevedibile che necessita di una reazione da parte del management dell'impresa, e in presenza di una buona resilienza i consumatori tendono a dare minore importanza alla crisi. Tutto ciò è facilmente riconducibile al discorso legato alla reputazione dell'impresa, che tanto più è forte, tanto più l'impresa godrà di effetti benefici anche in termini valutativi e relazionali con i consumatori. (Rohem e Tybout, 2006)

### Word of Mouth

Parlare positivamente di un'azienda, circa il suo comportamento socialmente responsabile è spesso il risultato di un'identificazione con l'azienda.

Quindi, quando un'azienda effettua attività di CSR e permette ai consumatori di parlare ed interagire tra di loro circa come si comporta, porta ad una maggiore conoscenza dell'azienda stessa presso il pubblico di riferimento.

È definita come una comunicazione informale tra persone tra un consumatore che ha effettuato l'esperienza ed uno che riceve l'informazione. È una risposta che porta ad effetti molto positivi anche se non tutti i consumatori la effettueranno. È particolarmente favorevole quando degli opinion leader la effettuano perché così riescono ad influenzare molti consumatori.

Wom è uno degli obiettivi di natura comportamentale che si pone l'azienda quando effettua attività di CSR e non solo, ma anche quando effettua attività in generale collegate al marketing.

### Price Premium

Alcuni consumatori sono disposti a pagare un prezzo più elevato, mentre altri non hanno questa disponibilità. Sono disposti a pagare un prezzo più elevato coloro che sono sensibili alla causa di cui si tratta. In via generale, c'è una maggiore disponibilità a pagare eventualmente un prezzo più elevato a prodotti che sono creati col rispetto dei principi CSR. Naturalmente, tale atteggiamento non è univoco né si può dire che tutti siano disposti a pagare tale incremento, ma in via

generale esso può essere un buon punto di partenza per gli incrementi di profitto voluti da ogni azienda.

È stato questo un beneficio altamente trattato in tutte interviste, ed i consumatori ritengono naturale un incremento di prezzo entro certi limiti vista la causa che si sta sostenendo.

#### **1.2.4. Altri possibili risultati “esterni” delle iniziative di CSR delle imprese**

##### Supporto della causa

C'è un effetto positivo nei confronti della disponibilità dei consumatori di sostenere le cause non profit, sia in termini di tempo che di denaro che di word of mouth. Il supporto cambia in base al fit che si percepisce tra la causa e l'azienda. Nel particolare, questo sostegno è più forte quando il fit percepito risulta essere a un livello minore. Il coinvolgimento è maggiore se la reputazione dell'azienda è elevata.

La disponibilità nel donare denaro non è condizionata dal coinvolgimento aziendale, mentre del donare tempo è correlata con ciò. È maggiore la disponibilità di donare denaro per le organizzazioni senza fini di lucro, ma la propensione varia con la convinzione circa l'efficacia incrementale di tale donazione.

Ci sono quindi numerosi comportamenti che i consumatori possono effettuare per supportare la causa in questione. (Nan e Heo, 2007)

##### Modifiche comportamentali da parte del consumatore

Ci possono essere delle modifiche di comportamento, a sostegno di certe cause per farli impegnare in comportamenti che siano più responsabili in tutti gli aspetti della loro vita.

Questo è anche uno dei punti principali di cui tratta il presente lavoro; ci si interroga infatti sulla effettiva modifica del comportamento dei consumatori non solo come tali ma visti secondo una molteplicità di ruoli, sia di stakeholders che come cittadini, cercando infatti di intuire se è possibile o meno che i comportamenti eccellenti e socialmente responsabili dalle aziende possano

effettivamente influenzare i consumatori e portarli alla cosiddetta elevation, cioè ispirarli verso una imitazione positiva della sostenibilità.

### **1.3 Conclusioni al capitolo**

I contenuti presentati in questo capitolo trovano ulteriore conferma anche in un recente lavoro di rassegna della letteratura in tema di CSR presentato da Vaaland et al. (2007).

Dopo aver preso in esame 54 articoli pubblicati nelle principali riviste di marketing nel periodo 1995-2005 ed averli analizzati in termini di caratteristiche della pubblicazione, disegno di ricerca, variabili considerati, campione, livello di analisi e principali risultati, i ricercatori forniscono una serie di raccomandazioni utili per la ricerca futura sul tema al quale questo lavoro intende ispirarsi.

L'attenzione del capitolo successivo si focalizzerà infatti sull'illustrazione di alcune limitazioni che hanno caratterizzato la ricerca finora disponibile e presenterà gli obiettivi del presente lavoro.

## **CAPITOLO 2**

### **OBIETTIVI DELLA RICERCA, METODO E PROCEDURA**

In questo capitolo si intende procedere con la descrizione degli obiettivi che ci si è prefissati, siano essi intesi sotto il punto di vista metodologico, ossia perseguendo una strada qualitativa ed esplorativa, che da un punto di vista di target, ossia vedendo il consumatore come un soggetto che ricopre una molteplicità di ruoli, che ha una serie di valori e convinzioni che lo spingono a compiere alcune valutazioni.

Ecco perché si è deciso di analizzare questi tre punti separatamente, spiegando per ognuno le motivazioni che spingono ad approfondire le varie tematiche e il metodo seguito.

Inoltre, per far comprendere appieno l'importanza della visione a trecentosessanta gradi del consumatore, si è deciso di usufruire dei segmenti e dei cluster individuati da Sinottica di Eurisko, per quanto possibile, inserendo i consumatori intervistati nei cluster individuati.

Questo studio, grazie all'analisi delle variabili di ogni soggetto collegate sia al contesto e quindi agli altri (attenzione al mondo e agli altri, al contesto come ambito e risorsa con cui/in cui realizzarsi; conseguentemente, anche esploratività, progettualità, uscita dal sé, capacità di percepire gli aspetti immateriali delle cose, cioè gli aspetti "morbidi" e di significato) e quelle relative ai valori acquisitivi (energia per affermare se stessi nel contesto sociale: obiettivi di potere, forza, successo. Ovvero massima attenzione agli aspetti "duri", strutturali, delle cose e del vivere), riesce prima a posizionare la maggioranza della popolazione, studiarne vettori e popolarità ed infine a suddividere la popolazione italiana in 18 cluster che hanno dei forti elementi di uniformità.

Basandoci quindi su questi elementi, si è fatta un'analisi socio-demografica e psicografica dei soggetti intervistati, per chiarire le loro posizioni generali relativamente a tantissimi fattori che sono in sicuro collegamento anche con l'oggetto più specifico dell'analisi che si intende svolgere.

## 2.1 Obiettivi

Vaaland et al. (2007) come già sopra osservato illustrano una serie di gap presenti nella ricerca disponibile in tema di CSR e forniscono utili indicazioni per possibili arricchimenti. Vi sono infatti degli aspetti di rilevanza fondamentale che hanno momentaneamente preso poco piede per quanto riguarda lo studio di questo tema. I gap identificati sono chiaramente espressi nell'articolo citato, e i due punti principali sui quali intendiamo concentrarci sono relativi al target della ricerca e alla metodologia seguita.

Procediamo quindi con ordine, andando ad analizzare separatamente i due punti, chiarendo il vuoto identificato e definendo obiettivi e metodi di procedura che ci si è proposti di seguire per colmarli.

*“...Whereas the conceptual studies introduce the multidimensional customer, empirical investigation seems to maintain the traditional myopic view of the individual as a “pure” customer. This view underestimates the fact that the customer also has other roles such as concerned citizen or activist...” (Vaaland et al., 2007; p.947)*

In questo brevissimo estratto, notiamo come si spieghi che nonostante gli studi teorici introducano il consumatore multidimensionale, l'uso di questo concetto non è ancora diffuso nella pratica e quindi nelle ricerche che hanno come target quello del consumatore.

Il primo punto che si desidera approfondire è proprio questo.

Mentre le precedenti ricerche hanno considerato il consumatore solo come cliente, sarebbe opportuno ricordarsi che egli ricopre una serie di ruoli all'interno della società, ruoli che influenzano il suo comportamento sia nel momento dell'acquisto che in altri ambiti, e nello specifico si intende vedere il consumatore anche come cittadino.

Rivestendo anche questo ruolo, non può esimersi dal valutare le molteplici situazioni in cui si ritrova, situazioni che indubbiamente intaccano i suoi valori, i suoi principi morali e le sue convinzioni più intime.

Il soggetto si trova quotidianamente ad interagire con le imprese e con i loro prodotti e servizi, è colpito da una serie di informazioni e di problematiche che

toccano la sua sfera più profonda. Ecco perché il suo giudizio nei confronti di un prodotto non si limita ad una mera valutazione dello stesso, ma si estende a tutti quegli ambiti che sono stati precedentemente discussi che caratterizzano l'attività d'impresa.

Le supposizioni fatte a monte di questo lavoro si basano su queste considerazioni, e si sono per l'appunto cercate le ragioni che stanno alla base delle eventuali modificazioni del comportamento del consumatore-cittadino. Si è ipotizzato che le sensazioni che i consumatori provano di fronte alle azioni effettuate dalle aziende portino prima a tutta una serie di valutazioni personali, e successivamente all'adozione di alcuni comportamenti più o meno responsabili.

Si crede che i principali driver di questi comportamenti siano le convinzioni e i valori che caratterizzano la personalità di ogni individuo.

Ecco perché si crede che gli intervistati non saranno indifferenti ai casi citati, avranno degli esempi che loro stessi riportano, ma che esprimeranno prima delle sensazioni e delle emozioni, più o meno forti, collegate con i valori attorno a cui ruotano le proprie convinzioni più ferree, esprimeranno successivamente dei pensieri e in ultimo potranno anche loro adottare dei comportamenti che si distaccheranno più o meno con il loro precedente atteggiamento, che saranno più o meno coerenti con le loro supposizioni, ma che sicuramente non li lasceranno indifferenti.

L'obiettivo da questo punto di vista è confermare che il soggetto non compra esclusivamente riferendosi al prodotto o al mix di servizi che ottiene dall'azienda, ma che i suoi valori morali, i suoi principi e le sue considerazioni gli permettono di identificarsi non solo con la compagnia in questione, ma anche col suo *modus operandi*.

Le imprese sono fatte principalmente di persone, gli obiettivi che essa si pone, siano essi economici o no, sono decisi non solo sulla base di mere logiche di profitto, ma tengono conto anche delle identificazioni che tutti gli stakeholders che entrano in contatto con la sua attività.

Crediamo che l'offerta di prodotti sia talmente vasta, che le valutazioni effettuate dai clienti siano oramai a tutto tondo. Naturalmente, essendo le imprese dei soggetti economici e destinati a perdurare nel tempo, le loro azioni siano anche

economiche, ossia dirette anche ad un incremento dei ricavi, delle vendite, della lealtà e della fidelizzazione del cliente, ma tali azioni possono anche creare una serie di spillover positivi, andando anche in un qualche modo a modificare la vita dei suoi clienti, andando a far sì che le loro vite siano in qualche modo influenzate dalle loro scelte.

Oramai l'economia è uno dei driver principali della vita di tutti i soggetti, e si crede che la sua funzione non sia solo quella di vendere dei prodotti e servizi, di offrire lavoro, ma le sue potenzialità si estendono al di fuori di questi ambiti puramente economici.

Come ci dimostrano le nuove frontiere del marketing, le imprese riescono anche a creare delle neo-tribù, riescono a far aggregare i consumatori, a sponsorizzare degli eventi, a dettare moda.

Una delle nuove frontiere potrebbe essere quella dello stimolo ad un consumo più responsabile, alla produzione, distribuzione e azione più etica, e data la sensibilità sempre più spiccata dei consumatori, visti anche i recenti e numerosi scandali che toccano le moltissime aree di interesse dei consumatori, questi sono tanto creatori del cambiamento, con nuove richieste e aspettative sempre più elevate, che destinatari del cambiamento stesso, grazie cioè alle compagnie che rispondono a tutti quei bisogni che non sono più solo materiali ma divengono principalmente valoriali.

Le questioni qui esposte erano soltanto marginalmente presenti nello schema proposto da Bhattacharya e Sen (2004); i due autori hanno infatti “speculato” su possibili effetti delle attività di CSR delle imprese in termini di benessere dell'individuo e modifiche comportamentali, tuttavia nessuna ricerca specifica è citata in merito a supporto di tali comportamenti. Soltanto marginalmente il lavoro presentato da Du et al. (2007) presenta indicazioni in questa direzione con riferimento ad un intervento di CSR in tema di igiene orale per popolazioni povere; tuttavia si tratta di modifiche comportamentali che interessano i diretti interessati dal programma e non i consumatori/individui in rapporto con l'impresa e i suoi prodotti.

*“...Very few empirical articles are exploratory in the sense that, they aim*

*at discovering relationships and contexts where the CSR/marketing intersection is particularly relevant...” (Vaaland et al., 2007; pagg.947, 948).*

Il secondo punto da trattare è quello relativo alla poca diffusione dell'utilizzo del metodo qualitativo ed esplorativo in un fenomeno così tipicamente sociale come il CSR. Ci sono infatti moltissime ricerche di tipo quantitativo che studiano il fenomeno in questione, mentre ce ne sono poche che lo affrontano da un punto di vista qualitativo ed esplorativo, metodologia che invece aiuterebbe nella scoperta di nuove variabili e di nuove relazioni tra le variabili di CSR.

Si è deciso quindi di percorrere questa strada, sia visto il vuoto di ricerca, sia vista la sua coerenza con l'altro obiettivo e gap che si vuole riempire.

L'obiettivo è quindi quello di dimostrare che il fenomeno della CSR è anche un fenomeno che si presta ad un'analisi sociologica e psicologica collegata col marketing e col comportamento del consumatore, oltre ad essere che statistico e quantitativo.

Poiché questi due obiettivi sono collegati tra loro, si è preferito tentare di conseguirli congiuntamente, riuscendo così a perseguirli entrambi nella redazione dello stesso lavoro.

La metodologia che si è scelta per raggiungere questo scopo è stata quella di avvalersi di una serie di interviste basate su di un campionamento ragionato, che come ragione ha adottato proprio la già spiccata sensibilità nonché conoscenza della responsabilità sociale di impresa.

Visto che una delle considerazioni fatte a priori delle interviste è stata quella relativa alla soggettività e personalità unica dei consumatori intervistati, si è deciso di seguire più che altro quello che i consumatori dicevano.

Le interviste non sono state basate su di una traccia prefissata, ma sono state create, costruite e sviluppate sulla base delle risposte degli individui. Si è deciso di seguire quegli aspetti che i consumatori ritenevano essere più importanti, gli aspetti verso cui erano più sensibili, gli argomenti su cui erano più ferrati.

Le motivazioni che stanno alla base di questa scelta sono da ritrovarsi principalmente nell'ampiezza della materia trattata. Considerando le varie attività di inputs, le tantissime risposte e i benefici ottenibili, si è preferito non avere uno

schema fisso da seguire, ma avere solo delle tracce possibili da seguire e quindi da modificare di volta in volta, per non escludere nessun tipo di valutazione o riferimento, essendo invece aperti ad ogni tipo di stimolo.

## **2.2 Metodo, procedura e rispondenti**

Le interviste hanno coinvolto quindici soggetti che dimostravano di avere una spiccata sensibilità nei confronti di alcuni dei temi trattati, o comunque che avessero una serie di convinzioni radicate e profonde che li spingessero all'adozione di comportamenti che sotto molti punti di vista fossero socialmente responsabili, anche nei loro gesti quotidiani.

La procedura è stata quella dell'ascolto delle interviste, riassunto delle stesse, organizzazione e scoperta di microtemi e macrotemi, e ricerca di temi comuni.

Ai giorni nostri è gioco forza pensare che i consumatori siano attenti non solo al prodotto o al servizio che viene loro offerto, ma anche a tutto il valore aggiunto ed alla serie di elementi che l'azienda offre congiuntamente al prodotto stesso.

Il consumatore subisce e crea un procedimento di valutazione e identificazione non solo dal punto di vista del prodotto, ma anche sotto l'aspetto dell'immagine che i consumatori hanno dell'azienda stessa. Quest'azienda opera ed intrattiene rapporti con altri soggetti economici, si relaziona ad essi, vi interagisce, si modifica e li modifica. In questo discorso non si può evitare di considerare il fattore collegato con la comunità, il fatto che l'azienda, operando con i vari soggetti economici, rischia di modificare sostanzialmente il mondo in cui opera.

Le interviste sono state effettuate con la pratica face to face, registrate su di un registratore digitale, e la durata media delle interviste è stata di quindici-venti minuti circa.

La particolarità di questa ricerca e quindi delle interviste svolte è stata che non si sono preparate delle domande a priori, si teneva invece conto delle variabili precedentemente analizzate e studiate, e si è deciso di lasciare molto spazio all'intervistato e lasciarlo parlare liberamente. Si è preferito percepire quali fossero gli aspetti verso cui gli intervistati erano più sensibili ed andare ad indagare ancora più a fondo proprio questi aspetti. In ogni intervista si chiedevano domande diverse, sulla base appunto del profilo dell'intervistato stesso.

### **2.3 Analisi socio-demo-psicografica**

Le motivazioni alla base della scelta del campione inducono direttamente alla spiegazione dell'analisi socio-demografica e psicografia che si procede ad effettuare .

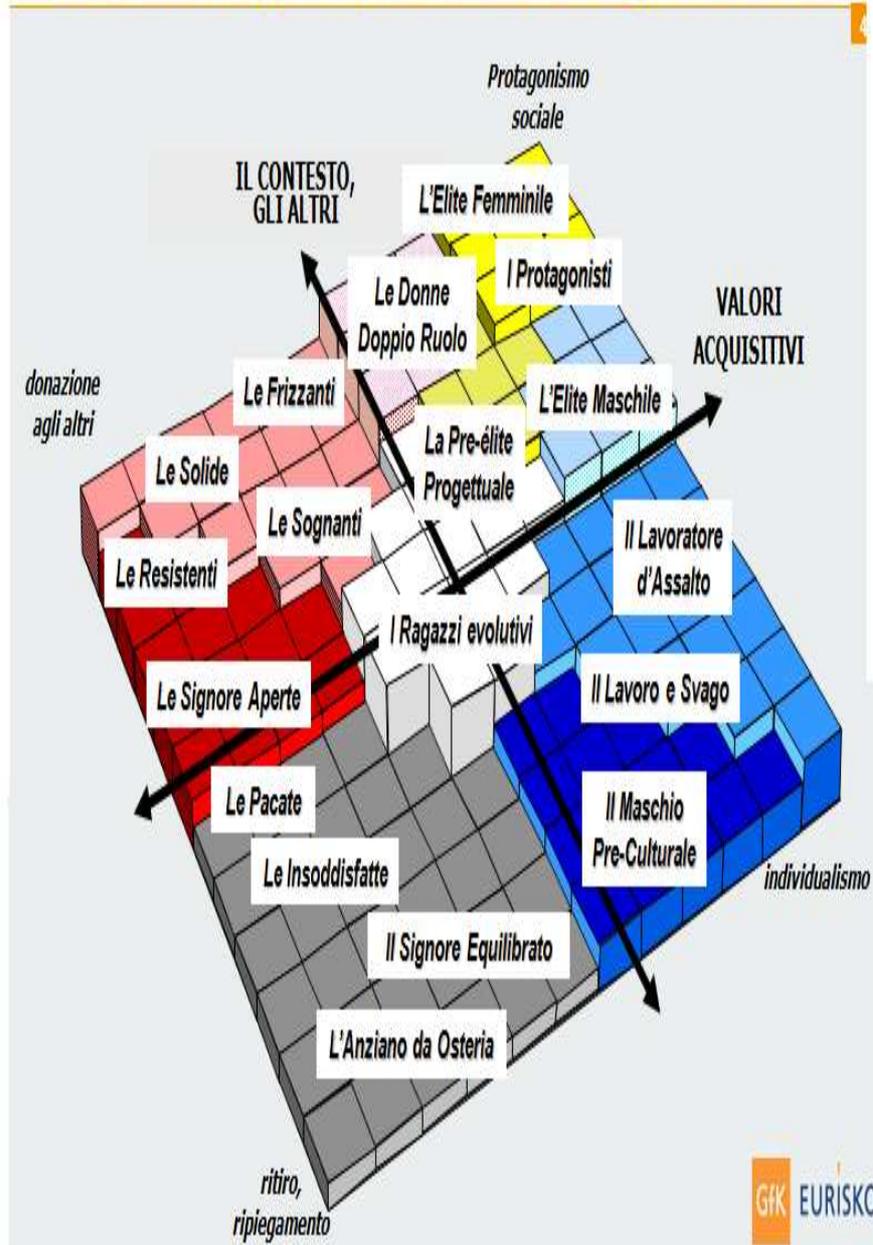
Il fulcro del lavoro è stato quello di identificare una nuova classe di consumatori che avesse una spiccata sensibilità, che passando per un'attenta valutazione delle attività svolte in tali ambiti da parte delle imprese, sia relativamente al loro target di domanda che da un punto di vista della loro totalità per effettuare una investigazione a tutto tondo.

Per effettuare questa segmentazione psicografica, ci si è appoggiati alla grande mappa Sinottica di Eurisko, e visto che i contatti sono stati scelti, come precedentemente detto, sulla base di una spiccata sensibilità riconosciuta nei confronti dei comportamenti socialmente responsabili, i soggetti non rappresentano tutta la mappa della popolazione, ma ci sono delle ricorrenze principali in queste categorie, dettate appunto dalle variabili socio-culturali che saranno poi esposte.

Riportiamo dapprima i profili ricorrenti, e poi si procederà con la spiegazione e la motivazione dell'appartenenza, supportata anche da citazioni presenti nelle interviste, di ogni rispondente alla specifica categoria.

## Sinottica

### La Grande Mappa: il posizionamento degli Stili di Vita



La grande mappa di Sinottica, Eurisko

### Protagonisti

*E' un'élite ristretta, medio giovane e adulta. E' un segmento misto per genere, massimamente protagonista socialmente, sia dal punto di vista professionale che da quello culturale. Cultura, professione, ma anche divertimento e piacere, sono gli asset che tengono in equilibrio; e tale equilibrio, realizzato o come forte aspirazione, è proprio il loro tratto distintivo*

**Caratteri socio-demografici:** sono uomini per una piccola maggioranza, abitano nei grandi centri del Nord Ovest, hanno un'età compresa in maggioranza fra i 25 e i 54 anni. Il titolo di studio, il reddito e lo status sono medio-alti, alti. Sono per lo più imprenditori, dirigenti e impiegati.

- ✓ **Valori individuali e sociali:** hanno una forte predisposizione alla leadership e spiccata capacità organizzativa. Come mete di vita principali vi sono la libertà dai doveri, il piacere, il divertimento, tutto in parallelo ad una spiccatissima progettualità professionale e culturale. Inoltre, hanno un forte senso dell'iniziativa economica e seguono con interesse l'attività politica del Paese.
- ✓ **Orientamenti e comportamenti:** Leggono molto i libri, soprattutto d'arte, tecnico-scientifici e saggi di cultura. Assistono spesso a conferenze, visitano musei e mostre, vanno a teatro. I criteri di consumo sono emozionali: l'orientamento è alla distinzione, l'acquisto è d'impulso e c'è attenzione al prodotto nuovo. L'orientamento comportamentale in fatto di alimentazione è misurato e attento, ma anche innovatore.

### Elite maschile

*E' un gruppo prevalentemente maschile, giovane adulto, di alto profilo. È attivo e fortemente impegnato: molto nella realizzazione professionale, ma anche (pur se meno) nella crescita culturale e della propria partecipazione sociale.*

- ✓ **Caratteri socio-demografici:** abitano il Nord Ovest, in centri medio-grandi e hanno un'età compresa fra i 25 e i 54 anni, con anche una punta più giovane. Titolo di studio, reddito e status sono medio-alti, alti. Le professioni più rappresentate sono gli imprenditori/professionisti, i

dirigenti, gli impiegati.

- ✓ **Valori individuali e sociali:** il loro orientamento è attivo; cavalcano l'onda del successo, sia nella vita che nel lavoro; quest'ultimo è inteso come fonte di investimento e gratificazione. Molto forte, dunque, la progettualità professionale. Attivi anche dal punto di vista politico, si informano, collaborano con organi politici locali, talvolta sono iscritti ad un partito.
- ✓ **Orientamenti e comportamenti:** acquistano libri che trattano molteplici generi, dalla fantascienza al saggio di cultura; sono individui ricettivi, curiosi e attratti da numerose manifestazioni culturali. Badano poco al prezzo, al prodotto fidato e all'apparenza. L'alimentazione è sregolata e l'approccio è conviviale.

#### Elite femminile

*E' un gruppo femminile, centrale, di eccellente profilo, che tende all'assunzione di un doppio ruolo (fuori casa/casa) con, però, una propensione significativamente maggiore a privilegiare la realizzazione personale.*

- ✓ **Caratteri socio-demografici:** di età giovane e adulta, abitano al Nord e al Centro, in centri medio-grandi, grandi. Titolo di studio e reddito sono elevati, così come lo status. La coppia è giovane, senza figli o con figli piccoli. Sono dirigenti o impiegate.
- ✓ **Valori individuali e sociali:** è un target che ha un'attitudine all'intraprendenza e alla gestione delle risorse molto accentuata. Inoltre, spiccato è il senso di progettualità e di realizzazione personale, sia professionale che culturale. L'interesse per la politica è alto, sia a livello informativo che di partecipazione.
- ✓ **Orientamenti e comportamenti:** E' in assoluto il target che ha il maggior coinvolgimento nell'acquisto e lettura di libri, che possono essere di svariato genere: dalla fantascienza, all'arte, al saggio di cultura, alla narrativa. Seguono inoltre con interesse eventi culturali anche eterogenei, come spettacoli a teatro, conferenze, concerti, ecc. L'acquisto è d'impulso. Amano cambiare marca spesso, provare il prodotto nuovo, alternativo

(anche in cucina) e in genere acquistano nei negozi migliori, dove il personale è disponibile. L'alimentazione è attenta e controllata, ricca di vitamine e povera di grassi. E' il target che ha l'approccio più conviviale e sperimentale.

#### Donne doppio ruolo

*E' un gruppo femminile, medio-giovane, di buon profilo; presenta chiaramente due logiche / aspirazioni di investimento, idealmente paritetiche come importanza: famiglia e lavoro.*

- ✓ **Caratteri socio-demografici:** è meno presente al Sud, il baricentro dell'età è intorno ai 18-34 anni, ma con una coda anche dai 35 ai 44 anni. La dotazione di risorse socio-culturali è medio-alta. Sono principalmente professioniste, impiegate o praticano le professioni autonome. In minor percentuale sono ancora studenti.
- ✓ **Valori individuali e sociali:** è un gruppo attivo ed estroverso. La famiglia gioca un ruolo importante, intesa come meta per le più giovani, al centro delle attenzioni e dell'investimento per le donne più adulte. Anche l'impegno professionale e il coinvolgimento a livello culturale rivestono un'importanza notevole.
- ✓ **Orientamenti e comportamenti:** L'acquisto dei libri è piuttosto elevato. In particolare i romanzi rosa, la narrativa, i libri pratici sono i generi più letti. A livello culturale sono donne attive, vanno a teatro, seguono conferenze, visitano musei, chiese, monumenti. Hanno un interesse piuttosto diversificato e generalizzato. I criteri d'acquisto sono emozionali, amano acquistare il prodotto innovativo, che le distingue socialmente. E' un gruppo attento alla moda e ai fenomeni di costume e vuole sempre essere/apparire moderno. L'attenzione, nell'acquisto, è rivolta più all'immagine del prodotto che alla sua qualità. Spinte a provare tutto ciò che è nuovo, tendono spesso a cambiare marca.

#### Ragazzi evolutivi

*E' un gruppo prevalentemente giovane o giovanile nei comportamenti, misto per*

*genere. Origina nel medio livello sociale, ha un profilo ancora poco netto anche se in evoluzione. Hanno (già) alcuni valori/aspirazioni forti di impegno e partecipazione che però mantengono ancora in equilibrio con un certo disimpegno, soprattutto sul lato pratico.*

- ✓ **Caratteri socio-demografici:** è un gruppo distribuito trasversalmente sul territorio nazionale, in centri medi, in lieve maggioranza femminile e sono in maggioranza di età compresa fra i 14 e i 24 anni. La dotazione di risorse socio-culturali è medio-bassa. Sono in prevalenza studenti che vivono con i genitori, dunque l'istruzione è medio-bassa ma il reddito è di livello un po' superiore.
- ✓ **Valori individuali e sociali:** fra i progetti di vita, il piacere e il divertimento hanno una certa rilevanza, senza però scordare la progettualità professionale, che li caratterizza, vivendo ancora in una fase di definizione della loro vita. Hanno sensibilità ecologica, credono nel volontariato e nella lotta al crimine, anche se poi, a livello pratico, non mostrano un eccessivo coinvolgimento. Nei confronti della politica mostrano il più totale disinteresse, sia a livello di partecipazione che a livello semplicemente informativo.
- ✓ **Orientamenti e comportamenti:** Acquistano libri abbastanza spesso e i generi più letti sono i gialli, i libri di fantascienza e i romanzi/narrativa. Sono molto attivi e ricettivi dal punto di vista culturale, vanno spesso a teatro, a vedere mostre, musei, concerti. I criteri di consumo sono emozionali: acquistano d'impulso e sono attenti al nuovo. Se esce un prodotto innovativo, in vari ambiti, ne sono attratti. L'alimentazione non riveste un ruolo importante, il consumo è distratto e poco organizzato. Ma anche in cucina, se si presenta l'occasione, amano provare il prodotto nuovo o la ricetta straniera.

#### Frizzanti

*E' un gruppo femminile moderno, giovanile, esplorativo e dall'orientamento decisamente outdoor. Tende ad un livello di vita evoluto, in cui il piacere ed il divertimento si fonde spesso con un buon livello di consumi culturali. Il livello*

*socio-economico e di istruzione è buono.*

- ✓ **Caratteri socio-demografici:** Sono donne che troviamo un po' su tutto il territorio italiano. L'età non identifica in modo preciso il gruppo: infatti, troviamo un range assai esteso, con una componente giovane, fino a 24 anni, sovraccennata ed età in media fino 64 anni! Il titolo di studio e il reddito sono medio/alti, alti e lo status è elevato. Ben il 73% non lavora, ma le casalinghe sono solo la metà (37%): il resto studia o aspira ad occuparsi.
- ✓ **Valori individuali e sociali:** Sono donne estroverse, amano il rischio e la novità a 360° e si concedono un approccio emotivo. Fra le mete nella vita vi è una certa progettualità culturale (soprattutto) e professionale, l'intraprendere un'attività in proprio ma anche il piacere e il divertimento, la libertà dai doveri e la cura del corpo. Hanno sensibilità nei confronti delle questioni sociali e pongono issues sociali moderne, come l'iniziativa economica, il volontariato o questioni legate all'ecologia; buono è anche il loro livello di partecipazione alla politica.
- ✓ **Orientamenti e comportamenti:** Parecchio elevato il grado di soddisfazione che traggono dai diversi ambiti della loro vita. Sono ottimiste sulla situazione attuale e futura, personale, della propria famiglia e del Paese. Dichiarano di avere molto tempo libero, dedicato soprattutto alle relazioni e al divertimento oltre che allo shopping e ai consumi culturali. Le loro attività culturali sono, infatti, svariate: hanno forti consumi in questo campo e progetti di miglioramento del proprio livello. Negli acquisti i criteri di scelta sono emozionali, open-minded ed orientati al meglio: impulsività, attenzione al nuovo, alla forma, alla distintività. Si nota un desiderio di fondo di esploratività, ed esibitività, spesso l'attenzione all'immagine e alla forma prevale sulla sostanza.

Intervistata n°1

La prima intervistata è una neo-laureata venticinquenne in scienze politiche. Di origine siciliana, attualmente residente a Roma, è in cerca di una occupazione, ed essendo una ragazza in cerca di lavoro viaggia abbastanza di frequente.

Queste prime indicazioni socio-demografiche ci permettono di collocarla nella categoria dello stile di vita delle *frizzanti*,

Anche per quanto riguarda i valori individuali e sociali, la sua appartenenza a questa categoria è piena: la sua ambizione personale nei confronti del contesto lavorativo la porta a viaggiare molto “*..Allora, se sono in treno che da Milano mi deve riportare a Bologna ed è l’ottavo che prendo in tre giorni..*”

I suoi valori relativi al volontariato e alle preoccupazioni sociali ed ecologiche sono sviluppati, come il suo impegno per la politica.

*“..Cerco sempre di fare di raccolta differenziata per esempio, faccio sedere la vecchietta sull’autobus o la donna incinta..”*

Anche nel contesto di orientamenti e comportamenti ci sono delle chiare attinenze, sia relative alla sua informazione ed attenzione per la cultura a tutto tondo, che per la visione positiva del futuro “*..Secondo me aumenterà, perché tra gli effetti positivi della globalizzazione ..i mezzi di comunicazione sono tali che le informazioni girano e girano in maniera più veloce rispetto a prima, più veloce ed accessibile ed è più facile che le cose si sappiano e vengano messe sotto accusa quindi le aziende sono destinate a porsi questo problema..*”

Anche la relazione con il piacere che prova nell’effettuare shopping e nel piacere della cura del corpo è molto forte, infatti durante l’intervista cita moltissimi brand di livello medio-alto e numerosi prodotti per la cosmesi, insieme ai negozi che li distribuiscono.

Intervistata n°2

Questa intervistata è una ragazza ventitreenne che si sta frequentando l’università di sociologia, è residente nel Nord Italia.

I suoi valori sono spiccatamente radicati nel suo essere, tanto che non riusciamo ad includerla per quanto riguarda questa categorizzazione, in nessuna delle precedenti espone.

*“... Poi sono diventata vegetariana e tutto ...”*

Tende ad essere diffidente verso le imprese che secondo lei sono socialmente responsabili ma non a tutto tondo, è piuttosto sospettosa e sfiduciata nei confronti dell'andamento generale del sistema economico.

*“No poca, io so che tante aziende dichiarano delle cose ma poi ne fanno un'altra”*

È molto critica nonché informata, e dice di credere che comunque, seppure per moda, il fenomeno della responsabilità sociale d'impresa si andrà ad estendere nel futuro.

*“... Bhè io credo di si sentivo giusto un paio di settimane fa che nei giovani è aumentato in modo esponenziale il consumo critico ...”*

Il suo atteggiamento è molto attivo, critico, tenta di cambiare in qualche modo il sistema che la circonda, facendo anche pressione alle persona che la circondano e che le sono vicine, tentando di far espandere la sua visione e i suoi valori nel modo più efficace possibile.

*“ ... Io boicotto ,e cerco anche di far boicottare le persone che conosco..io ho iniziato boicottando..la prima volte che ho boicottato ero in terza media ,multinazionali americane, prima prodotti americani e poi multinazionali, c'era stato un grande scandalo di una condanna a morte negli stati uniti ed era stato un caso mediatico ..”*

È una ragazza talmente convinta dei suoi valori che raramente cade nella spirale del consumismo, adotta un consumo critico, per quanto ammetta che in fondo i suoi gusti e le sue disponibilità economiche devono coincidere col prodotto che intende acquistare.

Intervistato n°3

Questo intervistato è un neo-pensionato cinquantanovenne, nato a residente nel centro Italia. Il suo titolo di studio, reddito e livello di istruzione sono alti. Lo inseriamo, viste le perfette coincidenze, nella categoria dei *protagonisti*.

Per quanto riguarda la sua struttura di valori, coincide perfettamente con la categoria presa in considerazione: le doti di leadership coincidono con la sua posizione lavorativa, e la sua attenzione per l'attività politica è addirittura

dichiarata nell'intervista, collegando questo settore che lo interessa particolarmente anche con le sue considerazioni personali a riguardo della attività di responsabilità sociale che secondo lui andrebbe svolta da parte degli enti pubblici territoriali. *"...Ma aziende che lavorano con tantissime persone sono anche glie enti pubblici territoriali, comune, regione, provincia, Stato, io pretenderei che costoro si adeguassero e seguissero i meccanismi e di certificazione della propria attività lavorativa e di attenzione alla responsabilità sociale di impresa.."*

Anche a livello di acquisto di qualità e innovativo rientra perfettamente nel campo, e l'ambito dell'alimentazione è perfettamente in linea con quello della sua categoria: sempre nell'intervista, dichiara di consumare cibo macrobiotico e di conseguenza biologico.

È un cittadino informato, dice di essere iscritto ad *Altroconsumo*, e quindi il suo interesse culturale si estende verso molti aspetti.

Intervistata n°4

È un ragazza ventiquattrenne laureanda in scienze dell'economia e della cooperazione internazionale, residente nel centro Italia.

I suoi valori la portano ad essere identificata nel gruppo delle *frizzanti* in un modo molto deciso: pratica attività di volontariato, ha partecipato infatti all'Openaghen live e al Klima forum, dimostrando una spiccata sensibilità e un impegno molto forte relativo alle tematiche trattate.

Relativamente alla tutela dell'ambiente, si accosta a prodotti principalmente omeopatici, viaggia moltissimo proprio a causa della sua attività di volontariato, che le impegna la maggior parte del suo tempo libero.

*"..Raccolta differenziata, anche l'acquisto di prodotti soprattutto omeopatici e biologici.."*

È ottimista rispetto al futuro, molto fiduciosa, e crede che ci sarà uno sviluppo della responsabilità sociale e in generale.

*"..Anche qui in Italia se si attuasse una politica del prodotto e una maggior sicurezza dei lavoratori stessi. A livello di Unione Europea questo è in corso e credo che con il tempo al cosa prenda più piede.."*

Intervistata n°5

Questa intervistata è un'impiegata venticinquenne, con un titolo di studio medio, residente in un paese di piccole-medie dimensioni del centro Italia.

Possiamo considerarla un soggetto appartenente alla categoria delle *donne doppio ruolo*, poiché tra le sue aspirazioni personali troviamo una spinta molto forte nei confronti della famiglia, ma anche un desiderio di approvazione personale e professionale. Parla infatti molto del suo lavoro, e lo paragona con i casi citati di employee support.

Il suo interesse culturale e relativo informazione è abbastanza spiccato, legge e si informa per quanto le è possibile, ma si lascia anche molto condizionare dalla marca del prodotto in questione e dal fattore moda.

Non è fiduciosa come le frizzanti rispetto allo sviluppo del sistema economico, crede che ci siano troppi interessi in gioco, ma si nota come sia informata relativamente a temi di interesse generale, tramite televisione e passaparola.

*“... No, secondo me non c'è abbastanza informazione, secondo me converrebbe, ma non conviene alle aziende ... Se uno comincia ad aprire un pò gli occhi al consumatore, se noi ci informassero come in realtà vengono fatte, non le mangiamo più (prodotti alimentari)...”*

Intervistato n°6

È un ragazzo ventisettenne, impiegato, originario di un paese medio piccolo del centro Italia ma attualmente residente all'estero a causa delle sue ambizioni lavorative. Il fatto del non risiedere in Italia, pur essendo italiano, non lo elimina dalla categoria, anzi, visto che il suo trasferimento è legato proprio ad una volontà e ad un bisogno di crescita professionale, lo possiamo ancora di più includere nel segmento dell'*elite maschile*.

È molto attento nonché critico a tutto ciò che lo circonda, legge, si informa e si documenta, è critico nei confronti delle aziende, *“... Io sono molto cinico riguardo a questa cosa ...”* ritiene che molto spesso tali comportamenti derivino da una volontà di incremento del profitto. Confronta costantemente il governo italiano e il governo negli Stati in cui si è trovato a vivere. Fa un discorso molto generale sull'economia, dimostra un interesse forte in tantissimi aspetti della vita

quotidiana, ha una informazione molto specifica in tanti ambiti, anche molto tecnici, che cita. “... Abbiamo raggiunto uno standard di vita che non capiamo più le vere rinunce, non siamo educati ... sono le persone che non sono educate, non c'è educazione ...”

Si interroga costantemente sul futuro, sulla situazione attuale che vive, sui problemi che vede e tenta di dare una risposta a tantissime delle tematiche che gli vengono proposte, grazie anche al supporto della sua cultura e della sua curiosità spiccata.

Intervistata n°7

Ragazza venticinquenne laureanda in giurisprudenza, residente in un paese medio-grande del centro Italia. Oltre a queste caratteristiche socio-demografiche, anche nei discorsi che fa relativi ai suoi valori individuali e sociali si nota una piena attinenza col gruppo delle *frizzanti*, vista anche la sua attenzione per la politica, che farà notare anche nell'intervista, assumendo una posizione molto critica ed informata sia relativamente ad una situazione europea che più nello specifico nei confronti di quella italiana.

*“L'ambiente è un diritto di terza generazione ma che sta diventando di primaria importanza. Quindi sì, vedo ancora molto molto poco in Italia rispetto alle aziende straniere rispetto alla Germania e l'Italia molto molto indietro, dal punto di vista del riciclo.. in Germania addirittura il riciclo della bottiglia messa in determinati contenitori viene data la percentuale in euro, pochi centesimi, però comunque un incentivo in più ... vedo che molto Paesi riciclano in una percentuale altissima, rispetto all'Italia. Dovremmo fare molto molto di più soprattutto sulla scia degli altri stati europei..”*

Non dimentica inoltre di considerare l'attività dei comuni e degli enti territoriali nei confronti di alcuni temi che le sono particolarmente a cuore. “..Mancano i secchi dell'immondizia un comune o lo stato in generale fa una lieve secondo me pubblicizzaza in generale e poi mancano gli strumenti per farla..”

In ogni caso, vede con un occhio generalmente positivo il futuro che le si prospetta, ha fiducia in un cambiamento ed in un miglioramento del sistema economico e politico.

Intervistato n°8

Questo intervistato è un ragazzo ventiduenne, studente universitario di sociologia, residente in un paese medio-grande del centro Italia.

I suoi valori sono molto radicati e radicali, non tollera vie di mezzo. È vegano da anni, ha sviluppato una sensibilità ed un'informazione molto elevati, grazie alla sua passione per la lettura e al suo bisogno di conoscenza personale che non si limita ai clichè abituali.

Anche questo soggetto non è di facile inclusione in una della categorie precedentemente esposte, infatti i suoi valori sono così forti che difficilmente riesce a mediare con la società nella quale vive.

I suoi consumi sono quindi principalmente spinti dai suoi valori, poco dalla marca o dal bisogno di accettazione sociale, e il suo orientamento lo spinge a non accettare un'offerta di prodotti che non coincida in pieno con le sue aspettative.

*“... Sono decisamente scettico per quanto riguarda la responsabilità delle aziende...”*

Non si accontenta di un'azione socialmente responsabile, richiede la massima partecipazione e il massimo impegno da parte di tutti, ed arriva ad auspicare un vero e proprio cambio culturale, che deve partire secondo lui da un cambio radicale dei principi ai quali la nostra società è abituata. *“... Certo sarebbe bello uscire e dire a tutte le scuole che stanno insegnando cose a mio avviso sciocche o anacronistiche ... delle cose per cui un semplice cambiamento culturale farebbe svanire questi fenomeni ....”*

Fa un discorso sociologico molto approfondito, un discorso antropologico che spazia in moltissimi ambiti, e dimostra di avere una visione molto precisa, sensibile e che coinvolge tutti gli esseri viventi, tutti gli aspetti più spiccatamente valoriali e che necessitano di una attenzione profonda. *“... Siano essi donne, bambini, neri o animali, insomma, vite ...”*

Intervistata n°9

Ragazza ventenne, studentessa universitaria in lingue e culture europee, residente in un paese medio-grande del centro Italia. La si inserisce nel gruppo dei *ragazzi evolutivi*, in quanto dimostra una buona attenzione nei confronti di temi trattati.

È attenta alla questione ambientale ed a quella animale “... *Bhè io penso che importante nei confronti dell’ambiente è il riciclaggio, penso che sia fondamentale anche per un futuro, nei confronti degli animale invece quello che posso fare è seguire una alimentazione vegetariana, in questa maniera possiamo aiutare la specie animale ... Faccio non solo un discorso vegetariano ma anche biologico ...*”. Questo punto dell’alimentazione è l’unico che si discosta dalla categoria dei ragazzi evolutivi, ma è comunque un punto molto importante per l’intervistata, ed è fondamentalmente un ambito verso il quale ripone una grande dedizione ed attenzione, che la porta poi ad essere attenta anche agli aspetti legati alla questione ambientale, quindi in questo specifico caso non sembra che porti ad escluderla dalla categoria in questione.

Dimostra di avere una discreta fiducia nei confronti del mondo che la circonda, .  
“... *Io penso che tutti devono comportarsi in maniera socialmente responsabile ...*” ed è attenta agli stimoli che le sono proposti ed alla informazione che riceve, leggendola spesso in chiave critica “... *No non c’è informazione, perché effettivamente una persona compra dei prodotti magari guardando la televisione e principalmente per pubblicità ...*”

Intervistata n°10

Ragazza venticinquenne, laureanda in scienze della cooperazione internazionale, residente in una grande città del centro Italia.

Può essere inclusa nella categoria delle *frizzanti* viste le sue preoccupazioni ambientali e sociali, alle quali dedica una particolare attenzione, tramite anche l’approfondimento e la lettura di libri collegati con il tema. È informata a livello non solo italiano ma anche europeo, e le citazioni dei casi di aziende non toccano soltanto un determinato ambito ma una molteplicità di aspetti.

“... *mi sovengono dalla lettura di un libro abbastanza famoso che è No Logo ...*”

Parla non solo di quella serie di elementi che sono alla portata di tutti, ma dimostra di avere una sensibilità e una conoscenza molto spiccata sia del fatto negativo di cui eventualmente viene a conoscenza, che di tutta la serie di conseguenze che porta.

Vede inoltre in modo positivo il futuro, altro elemento grazie al quale è includibile

nella categoria suddetta “... *Innescare un effetto domino che con il passare del tempo coinvolge più persone nell’acquisto di prodotti che si preoccupano oltre che di venderti un qualcosa di materiale o di concreto hanno degli sviluppi o delle proiezioni nel futuro quali possono essere quello di uno sviluppo sostenibile, del riciclaggio delle singole componenti o un vantaggio per le generazioni future ...*”

Intervistata n°11

Donna cinquantunenne, residente in una città di piccole-medie dimensioni del centro Italia, insegnante di scuola elementare.

Per quanto riguarda la valutazione dei suoi valori individuali e sociali, possiamo inserirla nella categoria della *elite femminile*: dimostra un chiaro amore per la sua famiglia e una spiccata dedizione per il suo lavoro. Non è così fiduciosa nel futuro come sarebbe se appartenesse alla categoria delle frizzanti “... *ci si prova, non c’è mai una fine ... Bhè, è difficile, è molto difficile (sensibilizzare)... non tutte le aziende sono sensibili a questo tipo di discorso, c’è poca informazione ...*”, invece dimostra di leggere una serie di quotidiani e di riviste e di esser molto attenta alle iniziative che le vengono proposte sia dalle imprese che dalla comunità in generale. Dice di esser molto attenta all’alimentazione, dichiarando di essere macrobiotica “..*Ero decisamente molto meno sensibile alla salute del pianeta, a quella mia personale e a quella della mia famiglia, undici anni fa cambiando stile di vita e migliorando sensibilmente è sicuramente cresciuta l’attenzione a tutto io che mi circonda..*”. Questo aspetto dell’alimentazione è pienamente in linea con il target prescelto.

“... *Cambiare la dieta alimentare sono infatti diventata vegetariana e ho cominciato e seguire l’alimentazione macrobiotica ...*”

Inoltre la sua attenzione per la politica in genere e per le tematiche più sociali è spiccata “... *Preservare l’ambiente e riportarlo al centro del nostro essere e della nostra comunità..*”

Infine, la sua dedizione al lavoro è molto evidente, la sua realizzazione professionale è per lei fondamentale, infatti durante l’intervista cita un esempio nel quale si nota la sua passione per il lavoro, poiché investe a livello di impegno di più di quanto richiesto dal normale contratto lavorativo.

Intervistato n°12

Ragazzo venticinquenne, studente di economia aziendale, residente in una grande città del centro Italia, vive con la famiglia, ed ha dei valori che portano a posizionarlo nel segmento dei ragazzi evolutivi.

La sue preoccupazioni di natura individuale e sociale sono infatti relative e tematiche ambientali “... *Il condotto petrolifero che è esploso, bhè quella ha fatto un disastro ambientale di dimensioni enormi, magari non era voluto, però ...*”

e relative appunto alla lotta al crimine “... *Ci sono un sacco di imprese mafiose che facevano soldi a iosa con i rifiuti tossici o anche i rifiuti normali li seppellivano ovunque, oppure facendo l'autostrada, facendo gli scavi, e prendevano materiali di scarto in più facendo gli scavi dell'autostrada ci buttavano dentro l'immondizia ...*”

Inoltre, i suoi orientamenti e comportamenti coincidono col target in questione, infatti è molto ricettivo da un punto di vista culturale ma non dimentica di ammettere che molto spesso la variabile moda in lui è forte, e che spesso dimentica un eventuale scandalo da parte di un'azienda in favore di un piacere maggiore per un determinato gusto personale.

... “*Soprattutto un marchio come Nike che magari spinge va di moda e non ci pensi neanche sul momento ai ragazzini ...*”

“... *Un'altra so perfettamente che non ha un comportamento sociale giusto magari me la compro uguale ...*”

Intervistata n°13

Ragazza ventisettenne, neolaureata e attualmente impiegata, residente in una grande città del centro Italia, vive da sola. In lei l'informazione non è molto profonda, ma la sensibilità e comunque voglia di informarsi inizia a farsi vedere subito dopo le prime parole. La inseriamo nella categoria delle *donne doppio ruolo*.

Essendo un'impiegata, è molto sensibile sia alle tematiche relative all'employee support, parla molto del suo futuro lavorativo, è proiettata alla carriera, sensibile alle tematiche relative all'attenzione del lavoratore “... *È un discorso che mi tocca in prima persona (relativo alla citazione di un caso molto forte di employee*

*support)... ”*

Anche il settore relativo ad orientamenti e comportamenti coincide, infatti crede che sarebbe giusto informarsi ma molto spesso è guidata da fattori emozionali nell'acquisto “... *io sono una che prima di comprare un prodotto di qualsiasi genere si vuole informare, ma nella maggior parte dei casi dietro a ogni prodotto vedo attenzione sulla cosa bella e non tutto il lavoro e i principi che stanno dietro all'azienda ...*”

*“... Le aziende potrebbero fare molto di più soprattutto facendo una campagna proprio pubblicitaria e di informazione... davanti a due prodotti scelgo magari anch'io il prodotto più carino quello che più mi aggrada ...”*

Intervistata n°14

Ragazza ventitreenne studentessa e residente in una città medio-grande del centro Italia. Il suo spirito curioso, il suo bisogno di conoscenza e la sua voglia di informarsi la fanno rientrare nella categoria delle *frizzanti*, “... *A me parte dal fatto che personalmente non sopporto di essere ignorante e ignorare cose che stanno sotto gli occhi di tutti ... Essendo io una persona curiosa mi vado a documentare..*”

La sua sensibilità verso temi di questione ambientale e di inquinamento sono citati nell'intervista in più occasioni, e per questo notiamo una spiccata attenzione verso queste tematiche.

*“... Io sono una persona abbastanza sensibile, magari dal punto di vista delle energie rinnovabili..nella mia famiglia, siamo sensibili a questo ...”*

*“... La raccolta differenziata la faccio, sto attenta in casa a non tenere le luci accese e risparmiare energia non tanto per una questione economica ma sinceramente per una questione ambientale ...”.*

È inoltre molto fiduciosa nel futuro, crede che il fenomeno della corporate social responsibility prenderà piede in un futuro prossimo, e vede con positività lo sviluppo di tali temi.

Intervistata n°15

Donna cinquantacinquenne, insegnante di medie superiori, con un titolo di studio

alto, residente in una città medio-piccola del centro Italia.

Sicuramente è molto informata in tema di economia in generale e in termini sociologici, è sensibile in tanti ambiti, cita molti esempi personali e dimostra di essere abbastanza ottimista per il futuro. Si interessa di molte tematiche, legge molto e frequenta una serie di attività culturali.

Non si lascia condizionare da logiche di consumismo, non cita brand né marche, dice di acquistare principalmente in funzione della qualità, rivolgendosi ad un commercio equo e solidale. *“... Intanto cerco di farmi coinvolgere il meno possibile nella logica del consumismo cerco di esser un acquirente ponderato e riflessivo che insomma evita di essere impulsivo nella acquisto, nello stesso tempo cerco prodotti artigianali e locali ... Cerco di evitare di acquistare quei prodotti che sono di richiamo che sono sponsorizzati che hanno dietro grandi firme perché non credo che la qualità sia data dalla fama e cerco di non farmi condizionare dalle mode ...”*

Il suo interesse per la politica è spiccato, così come è spiccata l'attenzione nei confronti delle popolazioni più svantaggiate. *“... Andrebbero comunque queste incentivate in qualche maniera (le imprese che adottano comportamenti socialmente responsabili), compito questo dello Stato, forse ...”*

Visto questo suo totale disinteresse nei confronti della moda, non è facile inserirla in nessuna delle categorie precedenti, dimostra delle caratteristiche intermedie che la portano ad essere un po' un valore outliers, che ha delle caratteristiche che rientrerebbero un po' in una, un po' in un'altra categoria.

Essendo i suoi valori di rispetto per l'ambiente e per le popolazioni più svantaggiate molto forti, tende a lasciarsi guidare nell'acquisto e nella valutazione degli aspetti legati all'economia da questi stessi, e non da logiche legate alla moda.

## **2.4 Analisi delle interviste**

Dopo aver categorizzato gli intervistati sulla base dei segmenti individuati da Sinottica di Eurisko, si può passare ad un'analisi preliminare delle interviste raccolte. Per riuscire ad estrapolare i microtemi che saranno trattati ed esposti nel capitolo successivo e compiere il successivo passo di aggregare questi main stream tra di loro, utilizzando il fattore moderatore rappresentato dalle differenze individuali, è stato necessario compiere degli step al fine di effettuare una profonda analisi delle interviste.

Nonostante le differenze in termini di domande poste e di contenuti più o meno trattati approfonditamente, l'esame delle interviste si è compiuta lungo una serie di direttrici comuni.

Per compiere tale schematizzazione è stato necessario prima riassumere le interviste tramite un ascolto ripetuto del file audio, e poi andare sia ad ascoltare ripetutamente tali interviste, che leggere i relativi riassunti al fine di giungere ad un senso di conoscenza empatica con il rispondente, in modo tale da percepire anche le sensazioni dei rispondenti, che in tali argomenti sono sempre abbastanza evidenti. Il secondo passo, direttamente collegato con il primo, consiste nel riassunto di ogni esperienza dell'intervistato, di ogni sua percezione, utilizzando il più possibile le dirette e precise parole dei rispondenti stessi.

Il passo successivo si è concretizzato nella ricerca dei temi comuni in tutti i rispondenti, che nel caso in questione sono rappresentati dall'individuazione dei microtemi che saranno successivamente trattati.

Infine, si sono ricercate le relazioni tra i microtemi esplorati, al fine di comprendere tutto lo sviluppo dell'esperienza vissuta e raccontata dall'intervistato, e ogni intervista riassunta è stata letta nuovamente al fine di individuare anche le interconnessioni tra microtemi, che nel nostro caso sono stati riconosciuti e denominati macrotemi.

Particolare rilevanza è stata assunta dal fattore moderatore di collegamento tra microtemi e macrotemi, che nel caso in questione è rappresentato dalle differenze individuali dei soggetti intervistati.

## **Allegato n°1**

Nonostante tutti gli intervistati siano dotati di una spiccata attenzione alle cause socialmente responsabili, molto spesso, per permettere loro di capire pienamente a cosa ci si stesse riferendo, anche sotto un punto di vista legato alla vita quotidiana, è stato necessario portare egli esempi particolarmente lampanti.

L'allegato in questione è stato il più usato, e la scelta è ricaduta su di questo esempio vista sia la sua eccezionalità, data la sua vicinanza a temi che sono molto attuali e grazie alla sua semplicità disarmante ha permesso di colpire il pensiero profondo di molti intervistati, in modo tale da permettere loro di capire che la responsabilità sociale di impresa non è una questione astratta ma un elemento che influenza la vita di tutti i giorni.

Da un punto di vista puramente teorico il caso in questione si appoggia all'aspetto collegato con l'employee support.

***CAMPOFILONE (Ascoli Piceno) - Per un mese ha provato a vivere con lo stipendio di un operaio. Dopo 20 giorni ha finito i soldi. Enzo Rossi, 42 anni, produttore della pasta all'uovo Campofilone, ha deciso allora di aumentare di 200 euro al mese, netti, gli stipendi dei suoi dipendenti, che sono in gran parte donne. Ha dichiarato di essersi vergognato, perché non è riuscito a fare nemmeno per un mese intero la vita che le sue operaie sono costrette a fare da sempre.***

### ***Come si è svolto l'esperimento?***

*“E' stato semplice. Io mi sono assegnato 1.000 euro, e altri 1.000 sono arrivati da mia moglie, che lavora in azienda con me. Duemila euro per un mese, tante famiglie vivono con molto meno. Abbiamo fatto i conti di quanto doveva essere messo da parte per la rata del mutuo, l'assicurazione auto, le bollette... Con il resto, abbiamo affrontato le spese quotidiane. Il risultato è ormai noto: dopo 20 giorni non avevamo un soldo. Mi sono vergognato, anche se ero stato attento a ogni spesa. Sa cosa vuol dire questo? Che in un anno intero io sarei rimasto senza soldi per 120 giorni, e questa non è solo povertà, è disperazione”.*

***E allora ha deciso di aumentare i salari?***

*“E' il minimo che potevo fare. Secondo l'Istat, il costo della vita è aumentato di 150 euro al mese. Per quelli come me non sono nulla. Per gli operai 150 euro al mese in meno sono quasi 2.000 all'anno, e questo vuol dire non pagare le rate della macchina o non comprare il computer al figlio. E poi, lo confesso, io ho aumentato i salari anche perché sono un egoista. Secondo lei, come lavora una madre di famiglia che sa di non poter arrivare a fine mese? Se è in paranoia, dove terrà la testa, durante il lavoro? Le mani calde delle mie donne che preparano la pasta sono la fortuna della mia azienda. E' giusto che siano ricompensate”.*

***Come l'hanno presa, i suoi colleghi industriali?***

*“Mi sembra bene. Alcuni mi hanno telefonato per sapere se l'aumento di 200 euro è uguale per tutti e altre cose tecniche. Forse vogliono imitarmi e questa è una cosa buona. Io ho spiegato che sarebbe giusto non fare pagare alle aziende i contributi relativi a questo aumento. Se il governo capisce (mi ha telefonato anche Daniele Capezzone, della commissione imprese) l'idea di prendere ai ricchi per dare ai poveri non resterà soltanto un manifesto”.*

(21 ottobre 2007)

## **CAPITOLO 3**

### **RISULTATI**

In questo capitolo saranno presentati i risultati principali emersi dall'analisi delle interviste realizzate.

Sono stati individuati quattro temi principali, identificabili come ambito di maggior interesse del consumatore, informazione, comportamento attuale e proiezioni per il futuro.

Successivamente si è elaborato intorno a questi temi fino a giungere ad un “gradino superiore” di astrazione, rappresentato dall'individuazione di costrutti rilevanti da approfondire in futura ricerca in tema di CSR dal punto di vista del consumatore.

Le conclusioni della ricerca, anche se preliminari, presentano interessanti indicazioni per le imprese in tema di responsabilità sociale.

#### **3.1 Analisi dei temi principali emersi dalle interviste**

La presentazione dei risultati dell'analisi parte, come sopra indicato, con la discussione dei principali temi emersi nelle interviste realizzate.

##### Ambito di maggiore interesse per il consumatore

Questo primo tema si riferisce alle cause che sono più a cuore ai consumatori, quelle che li condizionano in maniera preponderante e che portano i consumatori ad effettuare le prime valutazioni relativamente agli ambiti proposti.

Come precedentemente esposto, esistono sei categorie principali lungo le quali si possono effettuare delle politiche di CSR, ed esse sono rivolte al *community support*, alla *divestity*, all'*employee support*, all'*environment*, agli *human rights* e al *product*.

I consumatori tendono ad avere almeno un ambito verso cui rivolgono la maggior parte della loro attenzione.

Naturalmente questo aspetto non va considerato fine a sé stesso, ma va inserito nel contesto più ampio che si sta studiando. Ci sono delle motivazioni che spingono i consumatori a focalizzarsi principalmente in determinati aspetti della produzione delle imprese, e nell'esatto momento in cui tali ambiti di attenzione sono

considerati fondamentali si arriva a non poter più prescindere da una loro valutazione nel momento in cui si ha a che fare con l'acquisto. È in queste considerazioni che entra in gioco la struttura dei valori degli individui. Quando questi valori sono radicati nei loro modi di essere e di vivere in una maniera abbastanza forte, allora il comportamento quotidiano del consumatore non si stacca troppo dal suo modo di relazionarsi con le aziende.

Il prodotto

Intervistata4 *“Acquisto di prodotti biologici, soprattutto prodotti omeopatici, biologici, faccio un esempio molto molto personale, tra i tanti dietologi che potevo contattare ho scelto un dietologo omeopata che quindi faceva riferimento a prodotti omeopatici, erano prodotti che prevedevano una lavorazione del prodotto quindi non sostanze chimiche ma naturali, una produzione e una distribuzione del prodotto che tenesse conto dei vari certificati europei e tra questi un marchio di prodotto ambientale è Aboca.*

*Oggi giorno c'è una maggiore sensibilizzazione del consumatore nel rispetto dell'ambiente e per una migliore qualità di vita ma tra virgolette il problema è connesso che questi prodotti comportano un aumento dei costi. Cioè qualità quindi maggior costo.*

*Se posso preferisco comprare prodotti biologici e stare attenta a queste cose, per prodotti che soprattutto devo ingerire, e quindi prodotti che devono avere come risultato un benessere corporeo, un benessere fisico e anche psichico, si preferisco un prodotto che so che è certificato e che so che dietro a quel prodotto c'è tutta una lavorazione e anche nell'interesse dell'impresa stesa sia di qualità.”*

Intervistata5 *“Sicuramente guardo più al prodotto perché comunque è una cosa che si riversa su di me che si ripercuote su di me e sulla salute mia.*

*Sono molto sensibile a questo, a quello che mi circonda e che poi viene a contatto con me in prima persona.”*

Intervistata9 *“Io personalmente cerco di prestare attenzione sui prodotti cosmetici che non testano su animali. Normalmente acquisto Wella, che era un prodotto che inizialmente testava su animali poi ha dichiarato un suo pentimento poi leggendo*

*The Body Shop ho visto che non fa solo un discorso dal punto di vista non solo animale ma anche vegetale e quindi anche sull'ambiente e dal punto di vista dell'inquinamento e quindi è molto interessate come caso e sarei più intenzionata quindi a comprare un prodotto The Body Shop che un prodotto Wella che invece fa soltanto un discorso animale.*

*Cerco di fare attenzione anche un discorso non solo vegetariano ma anche biologico, nella città dove studio che è Urbino compro verdura o comunque yogurt, il supermercato si chiama biomarket, quindi un supermercato biologico che mi da la certezza che sono prodotti biologici.”*

In funzione del prodotto spesso i consumatori decidono di cambiare il loro atteggiamento e il loro modo di comportarsi. I loro cambi di comportamento spesso non sono stimolati da un'adozione di atteggiamenti positivi da parte delle aziende, ma molto spesso gli outputs delle imprese, se sviluppati da un punto di vista particolarmente responsabile, riescono a stimolare il cittadino per un'adozione di atteggiamenti positivi. Il prodotto diviene un centro di interesse, un set di attributi che non si limitano alla valutazione del prezzo dello stesso, con la valutazione dei suoi assets tangibili, ma diviene un metodo di valutazione di una serie di valori che è possibile esprimere attraverso lo stesso acquisto del prodotto. Nel caso in questione, in cui si sta analizzando una eventuale modifica di comportamento, per far sì che essa parta dall'acquisto del prodotto, osservandolo, studiandolo, valutandolo e infine riuscire a decidere di acquistarlo per ragioni che vanno oltre la superficie della stessa sua funzionalità.

I consumatori che decidono di acquistare prodotti che derivano da aziende socialmente responsabili hanno una sensibilità spiccata non solo nei confronti del prodotto stesso, ma soprattutto relativa all'attenzione che hanno verso la loro salute personale. Questi consumatori giustificano un eventuale aumento di prezzo del prodotto, purché collegato direttamente ad una maggiore qualità, ossia un rispetto di standard che vanno inevitabilmente a sfociare anche in altri ambiti di interesse direttamente correlati con questo.

È possibile concludere che grazie all'offerta e al conseguente acquisto di tali prodotti i consumatori già sensibili iniziano a valutare anche altri aspetti relativi

alla loro vita complessiva, e spinti dal positivo esempio di una produzione più sostenibile, dimostrano di modificare alcuni aspetti della loro vita personale, anche sotto il punto di vista della quotidianità.

#### L'ambiente

Intervistata<sup>4</sup> *“L'ambiente perché ormai il concetto di sostenibilità ambientale, di sviluppo sostenibile, ormai è una parola chiave di oggi, anche perché ormai impresa o no tutto il nostro agire anche a partire dalla semplice raccolta differenziata, tutto viene fatto per l'ambiente per un futuro migliore per un minore impatto ambientale per un futuro più sostenibile a partire dall'impatto ambientale, non solo per l'ambiente.”*

Intervistata<sup>7</sup> *“Per quello che posso per esempio dal punto di vista della spesa tendo ad utilizzare magari supermercati come la Coop e Panorama che sono più attenti all'ambiente. Per esempio la Coop utilizza buste totalmente riciclabili quindi con quelle puoi metter rifiuti differenziati per la raccolta dove molti comuni non li forniscono, oppure Panorama da dei distributori di il sapone, tu potresti riportare le bottiglie e i contenitori di sapone con un dispendio molto minore della plastica perché non paghi praticamente il contenitore e anche con prezzi molto più bassi e quello è positivo, e quindi uno nota che ci sono determinate aziende dal punto di vista del supermercato e di prodotti di prima necessità che lo fanno.*

*Faccio caso anche per quanto riguarda i prodotti alimentari cerco di prendere quelli più a favore dell'ambiente o quelli più sani dalle uova alle, passate etc quindi per questo lo guardo abbastanza.”*

Intervistato<sup>12</sup> *“E magari pure l'ambiente se magari so che il prodotto non inquina o è fatto in modo da evitare l'inquinamento il più possibile mi mette felicità a comprarlo.”*

Intervistata<sup>15</sup> *“Secondo me intanto l'inquinamento credo sia una delle questioni fondamentali comporta dei rischi enormi per tutta l'umanità per tutto il pianeta.”*

Altro aspetto che i soggetti intervistati tengono in particolare considerazione è quello relativo all'ambiente ad alla sua tutela. Anche in questo caso i consumatori non scindono l'attenzione nei confronti della loro persona con quello relativo alla causa trattata. Molti di essi dedicano una particolare attenzione a questo ambito perché lo considerano più "tangibile", più vicino alla loro esistenza e alla loro quotidianità.

Quando gli intervistati dimostrano di avere sensibilità verso questo campo, lo fanno sempre con dei toni di preoccupazione. È come se essi si stiano rendendo conto che la situazione nella quale vivono sia un po' pericolosa, in quanto tutti dimostrano dei chiari segnali di dover non solo tutelare l'ambiente, ma di dover un po' anche recuperarne le sorti, salvarlo da una situazione secondo loro abbastanza critica. In questo campo moltissimi di loro si impegnano in prima persona, e visto che compiono questi sforzi, chiedono alle imprese di impegnarsi anche loro.

#### Human Rights

Intervistata1 *"Human rights, è uno sfruttamento troppo indecente sicuramente mi tocca, in questo caso parliamo dei diritti dei minori, è una cosa ancora più negativa."*(rif. Caso Nike)

Intervistata 5 *"Come i bambini che fanno i tappeti, se vai a comprare un tappeto persiano e lo ha fatto un bambino di dieci anni non ci posso pensare."*

Intervistato12 *"Certo come che ne so il caffè equo e solidale, che sicuramente può sensibilizzare di più all'acquisto perché sai che acquistando quel prodotto fai del bene o quantomeno le persone che lo hanno prodotto vengono pagate a un giusto prezzo anche se non è buonissimo in realtà te lo compri lo stesso perché pensi almeno faccio del bene..Bhè questo"*

Intervistata15 *"Poi sono molto sensibile anche alla questione del rapporto tra le varie culture, il pluralismo, l'esigenza appunto di vari popoli che si trovano a convivere, spesso, e quindi i prodotti, l'economia dovrebbe aiutarci a favorire"*

*l'integrazione, perché l'inserimento c'è ma manca l'integrazione, il rapporto di reciprocità.”*

Quando gli intervistati trattano del tema degli *human rights*, non dimenticano mai di esternare una serie di emozioni, che partono dallo sdegno fino ad arrivare alla rabbia nei riguardi delle imprese che non tutelano tali diritti. Questo è forse la direttrice che porta i consumatori a rifiutarsi in qualche modo di acquistare da dette imprese, o se acquistano, dimostrano quasi sempre di essersi pentiti.

La particolarità che si nota è che in questo caso, a differenza degli altri, i consumatori non stanno considerando delle imprese che si comportano in maniera socialmente responsabile, ma stanno guardando delle aziende che hanno compiuto delle azioni particolarmente negative, e quindi le loro valutazioni li portano a non comprare, ad arrabbiarsi, a fare del passaparola negativo o a rivolgersi ad un competitor della compagnia che ha cercato lo scandalo. È come se gli intervistati sentano il bisogno di tutelare questi diritti, e lo fanno rigettando tali azienda, distaccandosi da esse.

#### Employee support

Intervistata5 *“Un altro ambito importante è il supporto agli impiegati secondo me perché comunque un impiegato che lavora in un ambiente che lo aiuta, per esempio della mamme che non sanno a chi lasciare i bambini invece di lasciarli alla babysitter e c'è a disposizione l'asilo aziendale secondo me è una cosa molto importante per le mamme che lavorano, è un grosso aiuto.”*

Intervistata5 *“Sicuramente mi ha colpito anche perché io sono dipendente (relativo al caso Rossi).”*

Intervistata13 *“No no, questo mi tocca in prima persona pensando nella situazione che, in cui sono coinvolte milioni di centinaia di persone e ragazzi che non arrivano a fine mese occupandosi un po' in tutti i campi. È un discorso che mi tocca in prima persona”*

In questo caso le intervistate dichiarano una loro sensibilità al problema perché toccate in prima persona.

In questa situazione esce particolarmente la considerazione che si era fatta a priori della ricerca: andare a considerare il consumatore non solo come cliente, ma come portatore di una serie di interessi, come un soggetto che ricopre molti ruoli.

In questo caso le due consumatrici dichiarano di essere state toccate dall'esempio riportato in tema di *employee support*, dicono che faranno caso al prodotto offerto da quell'azienda ma perché si sentono toccate in prima persona, perché si immedesimano nei lavoratori del pastificio e sono solidali con loro. Provano e percepiscono le stesse sensazioni che immaginano che provino quei lavoratori, e come sembra che il loro acquisto derivi più da un senso di approvazione nei confronti dell'imprenditore che è stato "*molto sensibile*" secondo entrambe.

Le valutazioni generali che si possono trarre da tutti gli ambiti di attenzione del cliente sono relative alla quasi totale assenza dei temi relativi alla *diversity* ed al *community support*.

L'unico intervistato che si rende conto dell'importanza del *community support* è anche quello che ha portato l'esempio più significativo di behavior modification, ed il suo discorso relativo a questo ambito si collega direttamente con il tema principale.

La motivazione può in questo caso essere data dal suo livello di informazione e di attenzione. Essendo già arrivato da più tempo degli altri consumatori a questioni relative al prodotto, ai diritti umani ed alla tutela dell'ambiente, si innesca in lui un meccanismo che lo porta a proseguire nella valutazione ed attenzione di tutti gli ambiti, anche quelli che sono in minor contatto con la sua vita quotidiana. È come se questo sia un processo evolutivo, che partendo da un punto di base, un punto comunque comune che tocca più o meno la vita di ognuno dei soggetti, poi si espande, e va ad aumentare la consapevolezza dell'importanza di azioni svolte a tutto tondo a favore di tali tematiche.

Intervistato 3 "*L'azienda che vive in un territorio deve esser partecipe alla vita di quel territorio e può educare quelle persone*"

Ulteriore analisi è relativa alla vicinanza del tema trattato con la vita personale

degli intervistati, sia perché ne vengono a contatto, sia perché si immedesimano in vari ruoli o perché vedono situazioni di minaccia, il link principale tra soggetto e tema è dato dal link con la vita più quotidiana dell'individuo, con l'aspetto verso il quale il consumatore spende più energie, più tempo e dedizione, e va ad approfondire questa sua visione anche grazie al comportamento delle aziende con cui si trova ad intrattenere rapporti.

### Informazione

Il secondo punto rilevato grazie alle interviste è stato quello relativo all'informazione disponibile in materia di CSR, e molti di essi hanno messo in discussione la sua effettiva disponibilità e presenza, come emerge chiaramente dalle interviste.

Intervistato3 *“Se come è per me diventa discriminante scegliere quelle aziende, dovrebbero trasformare dalla pubblicità del prodotto in una pubblicità dell'azienda.”*

Intervistata4 *“Io penso inoltre che anche se la cosa fosse più pubblicizzata, perché adesso noi sappiamo sì che ci sono aziende che producono in modo biologico ma non sono pubblicizzate o comunque ce ne sono poche o quelle che ci sono sul mercato non sono conosciute o ce ne sono altre oltre ad Aboca che non hanno i finanziamenti necessari o i soldi necessari per un finanziamento maggiore o per la necessaria pubblicità.”*

Intervistata9 *“No non c'è informazione, perché effettivamente una persona compra dei prodotti guardando la televisione principalmente per pubblicità, dicono dermatologicamente testato penso non testato su animali mentre invece non significa questo.”*

Intervistato12 *“Ma insomma non c'è informazione, ho alcuni amici che sono più portati verso questi prodotti più etico, più solidali e da loro mi sono informato, però in generale non vedo una grossa informazione in giro però sì che ce ne*

*sarebbe bisogno.”*

Intervistata<sup>14</sup> *“I consumatori non sono informati, credo, non c’è una campagna di informazione, se si procedesse attraverso una campagna di informazione sicuramente tutti si sensibilizzerebbero, almeno io lo farei, come in tutte le cose, nel momento in cui le persone vengono informate e a parità di prezzo possono scegliere tra un’impresa che inquina e una che non inquina, tutti credo, acquisterebbero in quella che non inquina.”*

Molto spesso si ritiene che ci sia una carente informazione sulla base dei temi trattati, e si accusano le imprese stesse di fare poca informazione. Alcuni di essi arrivano ad asserire che sarebbero positivamente colpiti dal sapere che alcune imprese iniziano a fare pubblicità non più sul prodotto ma su come producono, su come trattano gli impiegati e su come la vedono relativamente a temi di particolare interesse.

Tutti in un modo o nell'altro pongono particolare importanza alla CSR, credendo che le aziende debbano adottare dei comportamenti socialmente responsabili, ma viene anche visto come un elemento non scontato, nel senso che le imprese dovrebbero adottare tali comportamenti, ma spesso i consumatori non credono che le imprese realmente lo facciano.

La particolarità relativa all’informazione si basa su di un fatto relativo alla modifica del comportamento. Il fatto principale è che i consumatori ritengono che ci sia una carente informazione e vorrebbero una informazione maggiore, e per questo sostengono che poi i consumatori sarebbero invogliati ad averne sempre di più, e poter quindi modificare i propri comportamenti.

La maggior parte dei consumatori ritiene che riesce a rivolgersi ad imprese che sono socialmente responsabili solo perché vanno a ricercare l’informazione, sia essa derivante da amici, da conoscenti o dal rivolgersi a siti stessi che portino le indicazioni e le azioni principali relative alle attività che le aziende svolgono.

### Comportamento attuale

L’analisi del tema relativo al comportamento attuale dei cittadini ci porta ad

esprimere una serie di considerazioni che toccano molti punti come risulta dagli estratti delle interviste sotto riportati:

Intervistato<sup>3</sup> *“Come soggetto privato mi interessa, quando entro in contatto, devo comprare qualcosa, devo fare un viaggio, devo interessarmi di qualcosa, è documentarmi su internet se quell'azienda con cui voglio entrare in affari, comprare una macchina, qualsiasi cosa, sia essa un'azienda certificata, sia essa un'azienda che segua delle linee di condotta precise per la responsabilità sociale d'impresa. Perché mi interessa molto della responsabilità sociale d'impresa? Potrei fare un discorso sociologico, non sarei il più adatto. A suo tempo...una volta c'erano la famiglia, la società, la scuola, la Chiesa, erano coloro che formavano ed educavano i ragazzi ora la famiglia non lo fa più, la Chiesa sta passando gravi momenti di crisi, lo Stato se ne sta disinteressando completamente, chi rimane per educare i giovani, la scuola non è più in grado, chi rimane ad educare i figli? L'unica idea che mi sta venendo che presuppongo possa essere è l'azienda, l'azienda che adotti una responsabilità sociale di impresa, perché se l'azienda operando e facendo capire al proprio dipendente come si opera in maniera corretta, e potrei utilizzare l'esempio più banale, l'utilizzo della carta, l'accensione di luci elettriche è un esempio di come tu puoi educare quel lavoratore, il quale lavoratore ritornando a casa può educare e dire ai propri famigliari quello che occorre.*

*Mi spiego. Se io, quando ero dirigente di Poste, dicevo ai miei collaboratori “Ragazzi, state attenti all'accensione delle luci”, e vigilavo che questi stessero attenti, che cosa significava, che se c'era parecchia luce solare non dovevano accendere luci, ovvero che se c'erano quattro luci, se c'era già abbastanza luce, ne accendessero solo due, li educavi a spendere meno soldi per l'azienda e questo è un lato positivo per l'azienda dall'altro evitare che ci sia un consumo eccessivo di energia che sappiamo tutti per produrre energia elettrica che cosa succede L'inquinamento..*

*Se l'impiegato l'hai educato a stare attento alla luce, una volta che ritorna a casa, analogamente, può riproporre quel tipo di comportamento.*

*Così come su ogni foglio di carta del computer la presente mail, puoi o non puoi*

*batterla o farla copiare, costringevi l'impiegato a leggere di volta in volta "Devo fare la copia di quel documento o posso farne a meno perché mi rimane in memoria in memoria". Lo costringevi ad educarlo.*

*Ma non solo. Se il contratto di pulizia per farti spendere di meno presuppone che tu divida i rifiuti in cartacei, vetro o altro educi l'impiegato a rispettare queste regole, allora raccolta differenziata.*

*Vedo io una possibilità in carenza di tanti altri organismi che a suo tempo educavano la persona, potrebbe assumersi questo compito l'azienda perché potrebbe benissimo educare il proprio collaboratore educarlo e di essere di utilità per l'azienda stessa. ”*

*Intervistata<sup>4</sup> "Ritorno sempre all'esperienza fatta a Copenaghen perché in vista di un esame noi studenti dovevamo trovare un argomento interessante, un argomento che ci avesse colpito e io feci una presentazione su un prodotto danese ma anche inglese, il marchio si chiama Innocent e praticamente se mi ricordo bene è un marchio per la produzione di succhi di frutta e la particolarità di questo prodotto, la cosa che mi colpì, il fatto era che utilizzava materiali al 100% riciclabili, proprio il 100 comunque ci sono molti prodotti riciclabili, ma al 100% vuol dire che prodotto proprio attentissimo al riciclaggio e aveva guadagnato un premio da un'impresa che si chiama rain forest e aveva ottenuto questa etichettatura da parte di questa non mi ricordo se era un associazione che punta alla la salvaguardia per l'Amazzonia delle foreste equatoriali e cose del genere e la cosa che mi colpì molto e colpì anche la professoressa nel momento in cui io feci questa cosa che non lo aveva mai sentito e questa cosa di un'impresa così attenta al dettaglio così attenta al riciclaggio. Naturalmente questa cosa che scelsi io di fare mi aveva molto colpito."*

*Intervistato<sup>6</sup> "Vivendo in un lavoro con un'azienda del genere, con un'azienda di trasporto carburante, estrazione trasformazione e vendita del prodotto raffinato, praticamente comunque dagli idrocarburi, mi rendo conto che ambiente è questo e nel momento in cui sono fuori cerco di ripulirmi l'anima con comportamenti che possono andare dal riciclaggio e dalla scelta di un'azienda piuttosto che un'altra*

*in base a come si comportano, cioè il non vederlo dove lavoro mi porta a farlo di fuori.*

*Nella gestione delle persone, nello sfruttamento, o soprattutto la cosa ambientale, cioè adesso non te lo posso far vedere nel riciclaggio dei prodotti, dividiamo tutto quanto, se posso andare a piedi vado a piedi, è bruttissimo da dire, io non ho una macchina qua, non prendo il taxi prendo solo i mezzi pubblici e vado a piedi.*

*In un certo senso col mio lavoro io posso, se poi dopo l'azienda lo utilizza in maniera particolare, l'azienda in realtà ha cioè un risparmio, io posso, riducendo i costi di trasporto, posso d'altra parte aiutare nel piccolo l'ambiente. Se poi l'azienda lo sfrutta in un punto di vista economico o di marketing finto è un altro conto, però io posso fare qualcosa.”*

*Intervistata<sup>9</sup> “Io penso che tutti devono comportarsi in maniera socialmente responsabile perché è fondamentale che tutte le aziende secondo me fanno questo discorso dal punto di vista sia ambientale che animale. In poche parole più siamo meglio è infatti anche io cerco di contribuire ad esempio con l'OIPA. Sono sostenitrice dell'OIPA che sarebbe l'organizzazione italiana per la protezione per gli animali che dal punto di vista etico si batte contro il maltrattamento di tutti gli animali e anche per la diffusione di un'alimentazione vegetariana.”*

*Intervistata<sup>10</sup> “Se posso cerco di intervenire sul giudizio nei confronti di un mio amico o di un mio conoscente anche perché penso che sensibilizzare chi ci sta intorno è il modo migliore di iniziare ad adottare un comportamento tra virgolette molto responsabile quindi già se parto dall'indecisione di una persona che non sa quale prodotto comprare e io sono consapevole dei suoi vantaggi o degli svantaggi o di come si rapporta nei confronti del rispetto di determinate caratteristiche quali possono essere condizioni lavorative o l'inclusione al lavoro di determinate persone e quindi anche al coinvolgimento anche della popolazione in di un Paese in via di sviluppo che solitamente potrebbe essere un elemento discriminatorio o l'adozione di determinati materiali piuttosto che altri perché si sa che magari sono pericolosi per la salute o anche la semplice questione di poter riciclare gran parte di questi prodotti penso che sensibilizzare o rendere partecipe*

*e coinvolgere altre persone in questa scelta potrebbe o innescare un effetto domino che col passar del tempo coinvolge più persone nell'acquisto di prodotti che si preoccupano oltre che di venderti un qualcosa di materiale o di concreto che hanno degli sviluppi o delle proiezioni del futuro quali possono essere quelle di uno sviluppo sostenibile, del riciclaggio delle singole componenti o di un vantaggio per le generazioni future.”*

*Intervistata11 “Io insegno alle scuole primarie. Insegnando alle scuole primarie materie di studio relative all'educazione ambientale, alimentazione, affettiva, e devo dire che ogni anno ci sono interessanti progetti che nascono anche delle volte in accordo con la provincia e con la regione e ci sono anche dei progetti che concordo insieme ad associazioni come WWF, Legambiente etc e che propongono itinerari didattici davvero interessanti. Pertanto cerco di stimolare i miei alunni e di sensibilizzarli. Sono infatti convinta che i piccoli gesti quotidiani possono cambiare il mondo e che l'educazione al rispetto dell'altro e per altro intendo oltre che il prossimo anche l'ambiente deve iniziare proprio sui dai banchi della scuola primaria. I bambini sono sicuramente molto attenti e molto sensibili se l'adulto li aiuta a far crescere in loro la sensibilità .”*

*Intervistata15 “Nel mio piccolo cerco appunto sì di essere coerente con ciò che penso però è molto difficile specialmente nella zona periferica nella quale io abito trovare ecco rispondenza a questa cose. Intanto cerco insomma di farmi coinvolgere il meno possibile nella logica del consumismo, per cui cerco di essere un acquirente ponderato, riflessivo che insomma evita di essere impulsivo nell'acquisto, nello stesso tempo cerco soprattutto i prodotti artigianali e locali che mi pare rispondano di più ecco sia a un'esigenza sia umanitaria sia di qualità e anche per incoraggiare appunto certe iniziative cerco se le incontro insomma di essere abbastanza rispondente.”*

Tutti sembrano non essere indifferenti al tema della responsabilità sociale di impresa, e tutti si impegnano lungo tali direzioni.

L'impegno dei consumatori sembra consapevole: ognuno di essi compie della

azioni, e lo fa relativamente alle sue possibilità, dove per possibilità si intende il campo entro il quale possono operare. Molti di loro dicono di tentare di diffondere l'informazione, vogliono sensibilizzare in primo luogo tutti coloro che gli sono vicini, ed alcuni di loro ammettono di farlo al fine di far cambiare i comportamenti di coloro ai quali parlano.

Notiamo quindi la consapevolezza da parte degli stessi intervistati che tutte le azioni umane sono concatenate tra loro.

Si rendono implicitamente conto che a partire dal comportamento socialmente responsabile di un'impresa loro ne sono influenzati, vanno prima a fare una serie di ragionamenti e poi vanno a modificare il loro comportamento a favore di queste compagnie.

Il secondo gradino che compiono questi soggetti è quello di non limitare questa responsabilità a loro stessi, ma sentono il dovere ed il bisogno di andare a parlare delle loro esperienze.

La particolarità è che questo passaparola è fatto con l'esplicita intenzione di cambiare non solo le valutazioni altrui, ma riuscire ad innescare negli altri prima una responsabilità pari a quella del soggetto dal quale parte l'informazione, e poi riuscire a far sì che da tale valutazione nasca sia un'abitudine ad un consumo e comunque a rivolgersi ad aziende che si comportano responsabilmente, sia un cambio di comportamento lungo direttrici più etiche.

Ognuno dei consumatori vuole sensibilizzare l'altro nei riguardi dell'ambito o degli ambiti che più gli è a cuore, ed in questo vediamo una diretta consonanza con le risposte ottenute dallo sviluppo del primo tema.

In questo caso vediamo come la sensibilità personale intesa anche come strettamente legata al contesto culturale del soggetto.

Solo in quegli intervistati che dimostrano una sensibilità ormai consolidata ed una pratica continua in tali atteggiamenti, vediamo come provino ad attuare un comportamento che non si limiti al loro ambito di interesse, ma che notino che in effetti tale adozione e tali atteggiamenti nuovi possano passare da un campo ad un altro, per poi arrivare ad una radicale nuova visione di alcuni elementi del sistema economico, come sarà anche meglio spiegato nel microtema seguente.

### Proiezioni per il futuro

Quest'ultimo tema è relativo a come i consumatori vedono lo sviluppo di un elemento come il CSR, che percepiscono così collegato con la loro vita. Le interviste sotto chiariscono bene questo concetto.

Intervistata1 *“Potrebbe essere un cavallo di battaglia per distinguersi dagli altri. Lo può sensibilizzare perché comunque ci sono diversi motivi per cui non se l'è posto sicuramente un'informazione più ampia e più capillare può toccare anche i distratti, quindi informiamo.”*

Intervistata5 *“Si secondo me sì, (aumento del csr) si può partendo dal piccolo piano piano, solo che le variabili sono tante ... Si è un aspetto che mi colpisce e se capita l'occasione ne parlo positivamente.”*

Intervistata10 *“..Penso che sensibilizzare o rendere partecipe e coinvolgere altre persone in questa scelta potrebbe innescare un effetto domino che col passar del tempo coinvolge più persone nell'acquisto di prodotti che si preoccupano oltre che di venderti un qualcosa di materiale o di concreto che hanno degli sviluppi o delle proiezioni del futuro quali possono essere quelle di uno sviluppo sostenibile, del riciclaggio delle singole componenti o di un vantaggio per le generazioni future.”*

Intervistata13 *“Penso che sia un po' il futuro per l'impresa e da sviluppare non un'impresa ogni venti ma da rendere una cosa abbastanza abituale in ogni impresa seria.”*

Intervistata14 *“Positivamente, perché fin quando si tratta di rispettare l'ambiente non ci vedo nulla di negativo..Se mai nessuno modifica il proprio comportamento non si raggiunge mai il risultato ottimale”.*

Intervistata15 *“Promuovendo diciamo un nuovo modo di vedere le cose si spera che siano coinvolte certe imprese in prima persona perché se parte dall'impresa l'input sarà più facile che venga poi recepito, si può partire anche dal basso*

*anche dall'acquirente, io credo entrambi dovrebbero essere coinvolti da questa nuova logica e questo lo si può fare credo con la conoscenza, attraverso una corretta informazione, lavorandoci sopra credo molto nell'informazione quella vera, nella pubblicità progresso...se riusciamo a coinvolgere le imprese è senz'altro meglio. Comunque mi pare che stanno nascendo delle imprese che producono in maniera diversa, con nuovi obiettivi diversi, con nuovi sistemi. Andrebbero comunque, queste, certo secondo me incentivate in qualche maniera.”*

Ognuno di essi porta la sua visione, dice come si dovrebbe sviluppare o come invece si svilupperà, esprime i suoi timori e gli ostacoli che vede, ma d'altro canto mostra anche in che maniera vorrebbe provare ad intervenire, in che modo si vede propulsore del cambiamento e addirittura da dove potrebbe partire il cambiamento secondo lui.

In tutti questi intervistati la sensazione del mutamento è forte, molti di loro credono che in un breve tempo tutti dovranno fare i conti con queste tematiche. È peculiare notare come ci sia una sorta di impazienza, un desiderio molto forte di potersi confrontare con un sistema che sia diverso, che non si limiti ad offrire prodotti e servizi che siano ormai funzionali e ricchi di una serie di altre caratteristiche che spaziano lungo una serie di bisogni dei consumatori ormai sempre più nuovi, ma che si impegni a rendere in una qualche maniera migliore la vita dei cittadini.

Le differenze che si notano in questi estratti sono però tantissime.

Alcuni di loro presuppongono che ci sarà un cambiamento che parte dalle aziende stesse, altri credono che il cambiamento ci sarà solo quando sarà disponibile una maggiore informazione, mentre altri credono che la sensibilizzazione debba partire dal cittadino stesso. Il partire da dei punti di vista così diversi può essere dato sia dall'impegno che i consumatori mettono nelle loro azioni quotidiane a favore di tali pratiche, che dall'informazione che hanno, che dalla fiducia più o meno alta che ripongono nel sistema che li circonda.

### **3.2 Oltre i temi principali verso costrutti “rilevanti” nel rapporto tra pratiche di CSR delle imprese e consumatori**

#### **C1: Il fattore moderatore delle caratteristiche individuali**

Uno dei perni di questo lavoro è dato da coloro che mettono in moto la maggior parte dei meccanismi di risposta nei confronti delle azioni socialmente responsabili effettuate da parte delle aziende, ossia i consumatori stessi.

La loro centralità è indiscussa per una serie di motivi: sono quelli che rendono possibile il cambiamento, proprio grazie alle valutazioni che fanno, alle risposte valutative e comportamentali che danno ed alle osservazioni che compiono.

Inoltre, il punto di vista tramite cui si osserva il consumatore in quest’analisi, è quello di un consumatore che ricopre una serie di ruoli. Partendo appunto da questo presupposto, il consumatore non darà delle risposte solo in termini di cliente, ma le sfaccettature della sua personalità influenzeranno molti dei suoi atteggiamenti e comportamenti.

È per questa motivazione che durante lo sviluppo delle tematiche sottostanti molto spesso si riprende a parlare degli punti focali delle categorie individuate in precedenza per suddividere i consumatori intervistati. I caratteri socio-demografici, i valori individuali e sociali e gli orientamenti e comportamenti fungono da elemento che permette di valutare le risposte date.

Le considerazioni soprattutto fatte in materia dei temi precedentemente esposti prendono in esame proprio le categorie di consumatori, e la bipolarità espressa in molti aspetti è riconducibile all’interagire del tema prescelto con la peculiarità della categoria di consumatori osservati.

Non si compie più un’analisi relativa al soggetto intervistato, ma si aggregano le risposte sulla base delle similarità e differenze trovate nelle interviste stesse, senza il bisogno di riportare parti di interviste, ma solo accennando o nominando alcune delle frasi o delle esclamazioni più presenti nelle varie categorie.

## **C2: Emozioni e risposte negative e loro prevalenza su emozioni e risposte positive**

Questo risultato è dato dallo sviluppo del tema relativo all'informazione e dall'aggiunta in tali considerazioni del fattore individuale come moderatore. Si vuole approfondire e teorizzare come l'informazione relativa alla corporate social responsibility possa essere recepita e quindi elaborata in maniera differente sulla base delle caratteristiche individuali personali.

La teoria è che l'informazione data ai cittadini sia uguale per tutti, e sulla base delle loro differenze come individui, e quindi come stakeholder, portino a delle risposte non comportamentali raggruppabili proprio secondo le linee comuni che si ritrovano nel categorizzarli secondo lo stile di vita.

La sfera emozionale può essere ulteriormente suddivisa in emozioni e sensazioni ed emozioni per così dire positive, ossia che si esprimono in sentimenti di piacere, approvazione, gioia, quindi derivanti dalla consapevolezza dell'adozione di azioni socialmente responsabili e d'altro canto emozioni negative, ossia che portano a dei sentimenti di rabbia, fastidio o disgusto, derivanti da comportamenti socialmente non responsabili.

Andando con ordine, si analizzano prima le emozioni positive e successivamente quelle negative, per finire con il capire che categorie di consumatori percepiscono più fortemente le une o le altre sulla base del loro coinvolgimento con le aziende, quindi non solo come clienti.

Cerchiamo di procedere per quanto riguarda l'analisi delle sensazioni ed emozioni positive secondo una scala di coinvolgimento crescente, ossia partendo dall'analisi di emozioni derivanti da una spiccata razionalità, che dimostrano una sorta di approvazione verso determinate tematiche ma che non si sbilanciano a tal punto da arrivare ad indicare una forma di coinvolgimento.

I consumatori che danno questo tipo di risposta sono coloro che abbiamo categorizzato come *donne doppio ruolo*. La particolarità che si intende far notare è relativa all'analisi del caso riportato nell'allegato1, visto l'ambito che ricopre e visti i ruoli rivestiti come stakeholder da questi soggetti.

Come stakeholder, i rispondenti che dichiarano di essere d'accordo e che dicono "*no, no, questo caso mi tocca particolarmente*", sono proprio degli impiegati, e

quindi ricoprono il ruolo dei lavoratori nell'impresa se letti come consumatori multiruolo, e seppur maggiormente coinvolti, non si sbilanciano nell'esprimere emozioni travolgenti.

Coloro che ascoltano il medesimo caso e che esprimono e dimostrano un particolare entusiasmo ed un particolare coinvolgimento relativo alla causa trattata, dimostrato da dichiarazioni o esclamazioni assolutamente spontanee fatte da parte degli individui, come ad esempio "*Bravissimo*", "*un grande questo!*", "*E' un film*", sono coloro che appartengono alla categoria delle *frizzanti*.

Anche in questo caso si collega il fattore categoria: come riportato precedentemente, le *frizzanti* sono coloro che " studiano o aspirano ad occuparsi". L'esperienza diretta col modo del lavoro in loro non è ancora presente, hanno per questo aspettative particolarmente elevate, credono nel loro futuro, futuro che nel caso in questione si riversa sulle aziende con le quali potranno intrattenere rapporti di lavoro.

Si ritiene inoltre che uno dei fattori che gioca a questo favore è la prospettiva relativa al futuro: le *frizzanti* hanno molte fiducia in generale, mentre le *donne doppio ruolo* ne hanno comunque di meno.

Passiamo ora al punto di vista delle emozioni negative.

Le sensazioni che si provano al conoscere di adozioni di atteggiamenti non socialmente responsabili, fino ad arrivare a delle azioni definibili come scandali, sono sicuramente più forti rispetto alle emozioni positive.

Le frasi che si ripropongono in questi casi sono abbastanza comuni, come ad esempio "*sicuramente ti fa rabbia, molta*", oppure "*Sarei alquanto arrabbiata*". In questo secondo caso relativo alle emozioni negative, il coinvolgimento, contrariamente al caso precedente delle emozioni positive, sembra essere maggiore nel caso in cui le imprese non sono attente a quei casi con cui i consumatori si sentono più coinvolti, o comunque con quelle imprese verso le quali i consumatori ripongono una fiducia maggiore.

In questo caso l'aspettativa che i consumatori hanno nei confronti del futuro e dell'azienda con cui operano gioca un ruolo fondamentale: più si è coinvolti, più si è delusi.

Dal punto di vista dell'informazione negativa, non si può fare una distinzione

relativa al consumatore come stakeholder ma si preferisce farla come cittadino: quelli che sono più arrabbiati sono quelli che si informano di più, quelli che dicono di adottare comportamenti etici nella loro vita quotidiana.

Mettendo un maggiore impegno, pretendono lo stesso impegno da parte delle aziende a cui si rivolgono.

### **C3: Importanza dell'informazione. Risvolti di natura comportamentale per coloro che pongono maggiore attenzione all'informazione positiva**

Di fronte ai comportamenti socialmente responsabili delle aziende, oltre alle risposte di natura non comportamentale, si hanno quelle di natura comportamentale, che sono esemplificabili nell'acquisto e una sua ripetizione nel tempo, passaparola, raccolta di informazioni e lealtà nei confronti di un'impresa.

Il primo elemento comportamentale che si ritrova è dato dal passaparola positivo: in questo caso non ci sono eccezioni nei consumatori, tutti dicono "*ne parlerei, sicuramente*". Questo gradino è collegato alla necessità di informarsi per poter poi agire, ed è anche interessante far notare che tutti i consumatori hanno il bisogno di sentirsi appartenenti ad un gruppo di persone che adottino comportamenti simili, valutazioni paragonabili, e sulla base delle persone che gli sono più a stretto contatto, provano a sensibilizzarle.

Secondo una prima analisi tutti i consumatori l'informazione, sia negativa che positiva, non è sufficiente.

Passando ad un'analisi più profonda, si cerca di capire da cosa i consumatori siano per così dire, più spaventati, da che tipo di informazioni si lasciano coinvolgere emotivamente di più.

Alcuni di essi dicono che vorrebbero una maggiore informazione relativa alle imprese che si comportano in maniera responsabile, mentre altri dichiarano l'esatto contrario.

Coloro che appartengono alla prima categoria sono quelli che adottano quotidianamente standard elevati di comportamento, coloro che dispongono di maggiore informazione, coloro che provano sentimenti di minore rabbia e coloro che sono più coinvolti emotivamente da imprese che si comportano "bene".

Simmetricamente, quelli che vorrebbero una informazione maggiore sulle imprese

che si comportano “male”, sono quelli meno coinvolti in tali tematiche, quelli con minore informazione generale, quelli che provano più rabbia e meno coinvolgimento emotivo.

Si possono quindi suddividere i consumatori secondo le loro modalità di provare emozioni e dare importanza all’informazione: da una parte abbiamo quelli che provano di più le emozioni negative e che sono meno coinvolti ed informati, dall’altra troviamo quelli che percepiscono di più le emozioni positive e che hanno una consapevolezza maggiore della tematica trattata.

Per quanto riguarda la categoria di coloro che danno una maggiore attenzione all’informazione positiva, si analizzano nel dettaglio i risvolti di natura comportamentale dati da questa predisposizione.

Primo fattore è quello relativo alla predisposizione o meno del consumatore di pagare un eventuale prezzo maggiorato di quel bene o servizio proprio perché prodotto con metodologie socialmente responsabili.

Coloro i quali dimostrano un maggior coinvolgimento emotivo verso comportamenti etici non dimostrano una elevata sensibilità al prezzo, anzi, ci spiegano che nel momento in cui le aziende adottano una produzione corretta, necessariamente il loro livello di investimenti deve essere maggiore, e giustificano così una eventuale maggiorazione di prezzo, dichiarandosi disposti a pagarla, poiché tale aumento è percepito come giusto, ed è compensato dal sentirsi partecipi anche moralmente con l’impresa in questione.

È in questo aspetto che fuoriesce chiaramente il consumatore come cittadino: non dà peso al solo prodotto/servizio o alla variabile prezzo, ma nella sua valutazione il fattore emotivo e di coerenza tra azioni dell’azienda e suoi valori personali diviene preponderante, tanto da far passare in secondo piano elementi di natura razionale, di gusto personale, di moda o dettato da un acquisto di impulso.

Altro aspetto è quello relativo alla fiducia riposta nelle imprese, che porta ad una lealtà e quindi all’averne una relazione con le imprese. Si analizza tale aspetto perché per le imprese è fondamentale fidelizzare il cliente, e il cliente a sua volta non è di facile fidelizzazione.

I consumatori che dimostrano invece una certa lealtà nei confronti delle compagnie responsabili, lo fanno perché vanno a giudicare in un qualche modo il

comportamento delle imprese, e quando queste dimostrano grazie ai loro procedimenti di essere sufficientemente impegnate in campo sociale, i consumatori dicono chiaramente che queste “*meritano di rimanere nel mercato, meritano la fiducia e l’acquisto*”.

Gli intervistati che fanno questo tipo di ragionamento sono gli appartenenti al segmento dei protagonisti, e sono gli unici che arrivano a tale livello di consapevolezza.

Anche da questa valutazione esce chiaramente il discorso del consumatore multiruolo: non si dà la fiducia sulla base delle risponderie del gusto personale relativo al mero prodotto, ma la propria fiducia è riposta solo in quella aziende che la meritano sulla base degli andamenti della loro produzione.

La lealtà è data dalla coincidenza della moralità impresa-cliente, ma forse ancora di più dalla coincidenza della moralità impresa-cittadino: quando il consumatore si sente rispettato in tutti i suoi aspetti, ossia come impiegato, cliente, cittadino ed appartenente ad una comunità e ad uno Stato, allora è disposto a divenire fedele alle compagnie che tutelano tutti questi suoi diritti.

#### **C4: Tendenza alla ricerca dell’informazione**

Un importante aspetto è quello della raccolta delle informazioni. Già in questo tipo di risposta comportamentale si notano le prime differenze individuali: mentre coloro che sono più attenti dicono di informarsi sotto ogni punto di vista dell’azione e della vita dell’impresa, sono quelli che appartengono alle categorie dei *protagonisti* e dell’*elite maschile e femminile*, quelli che non si vanno ad informare direttamente sono quelli che appartengono alla categoria delle *donne doppio ruolo* e dei *ragazzi evolutivi*.

In questo caso il fattore preponderante relativo alla modifica del comportamento è dato dall’attenzione verso il mondo che circonda i soggetti come cittadini: quelli che si impegnano anche politicamente e socialmente ricercano informazioni in maniera molto spiccata allo scopo preciso di cambiare il loro comportamento, mentre quelli che vengono in contatto più passivamente con l’informazione sono coloro che non si impegnano in maniera radicale al fine di portare ad un cambiamento effettivo del modo di operare delle aziende.

Questo tipo di valutazione è nuovo nello studio di tali tematiche. Nella letteratura fino ad ora presente, non si è dato peso a questo bisogno che percepiscono i consumatori, e di considerare chi in effetti si muove attivamente.

Mentre alcuni consumatori non hanno un comportamento pro-attivo nei confronti della ricerca di informazione, c'è un nucleo di questi, considerabile come un segmento di mercato, che si impegna attivamente, che non riesce a sopassedere su come si comportano le aziende. Questa parte di clienti dedica una parte delle proprie risorse, sia viste da un punto di vista di tempo che di denaro, al fine di conoscere il più profondamente possibile il mondo che li circonda, e quindi anche i soggetti economici con cui si relazionano.

Può essere interessante far notare che questo comportamento pro-attivo nei confronti della ricerca di informazioni non si limita ai fini dell'acquisto, ma si espande verso altre direzioni.

La coincidenza e la particolarità è data anche dal comportamento che il segmento in questione assume nei riguardi della propria vita quotidiana: questi consumatori sono anche quelli che si impegnano attivamente, coloro che dimostrano un impegno politico e sociale abbastanza sviluppato.

Il fattore moderatore rappresentato dalle caratteristiche individuali degli intervistati interviene anche in questo caso: non si riesce a scindere la coerenza che è dimostrata nell'adottare un comportamento critico negli atteggiamenti più frequenti e nel relazionarsi con il mondo economico.

I clienti in questo caso sono considerati cittadini, e loro stessi si considerano come tali, cercando di non essere passivi nel compiere delle valutazioni prima e delle azioni poi in quelle sfere che percepiscono essere più vicine alla loro struttura dei valori.

### **3.3 Raccordo con i lavori esistenti**

Il lavoro presentato prende spunto da una vasta letteratura relativa alla corporate social responsibility e alle risposte che i soggetti coinvolti con tali dinamiche danno di volta in volta.

È per questo che si è deciso di elaborare i risultati anche secondo una logica di raccordo con i lavori esistenti, dimostrando come ci siano delle similitudini e delle

differenze, e come alcune di queste discordanze derivino principalmente da un differente punto di vista da cui osservare ed analizzare il fenomeno in questione.

Riprendendo il lavoro di *Bhattacharya e Sen* nel paper “*Doing better at doing good*”(2004), notiamo come quelle che loro considerano CSR activity inputs sono qui stati considerati dal punto di vista del consumatore, tramite l’analisi del tema1. In questo caso non si è infatti considerata l’attività di CSR, ma si è investigato come il consumatore riesce a leggere tali azioni, come le valuta, verso quali temi è più sensibile.

Per quanto riguarda il tema relativo all’informazione, si può paragonare con l’internal outcome relativo alla causa, ossia awareness e attitudi nei confronti sia dell’attività svolta dall’azienda che in merito all’informazione percepita ed ottenuta e sia in merito, di conseguenza, dell’informazione percepita ed ottenuta alla causa che si sta cercando di tutelare. In questo percorso si è andati un po’ a vedere anche degli aspetti precedenti ai benefici di cui trattano *Bhattacharya e Sen* relativi alla causa, indagando anche come tale informazione viene diffusa e come viene inoltre recepita. In questo caso si è fatto un passo non verso un comportamento futuro del consumatore, ma si è compiuto un passo per capire le antecedenti e le motivazioni di questi risultati comportamentali.

Il tema relativo al comportamento attuale va a sovrapporsi ai benefici in termini di external outcomes relativi all’impresa, mentre gli sviluppi futuri possono essere considerati un po’ come il behavior modification.

Il fattore moderatore nel caso in questione è rappresentato solo dalla centralità del consumatore, mentre nel caso di *Bhattacharya e Sen* è invece rappresentata da una molteplicità di fattori, e si riscontrano quelli dell’azienda, quelli del cliente, quelli della causa della CSR ed infine quelli relativi ai competitors diretti dell’azienda in questione.

Le motivazioni per cui ci si è concentrati solo sul consumatore invece che considerare tutti i fattori sono state date anche dagli obiettivi che ci si è posti all’inizio della redazione, ossia dimostrare la centralità del cliente-stakeholder.

Mentre per quanto riguarda l’individuazione e l’esposizione dei temi è stato sufficiente trovare i main stream, e quindi una serie di argomenti comuni a tutti gli intervistati, per i quattro risultati trovati si sono fatte delle considerazioni molto

personali che si sono basate sui temi e sulla loro aggregazione ed ampliamento, ponderata col fattore moderatore.

Il filo conduttore che lega i risultati è rappresentato dall'informazione, da come viene letta, considerata e come ci si muove relativamente ad essa, secondo un atteggiamento più o meno proattivo.

Di essa si analizza la sua percezione, la reazione che i consumatori hanno riguardo alla stessa, sia essa positiva o negativa, sulla base poi delle sensazioni che si provano di fronte a tali atteggiamenti.

Il fattore fondamentale è che i clienti non restano indifferenti a tali adozioni e prese di posizioni, e come si voleva dimostrare, entrano in gioco nelle loro valutazioni anche i fattori emozionali.

Si è voluto spiegare quale driver fosse più forte tra il fattore emotivo e quello relazionale tra i consumatori, quale driver spingesse alcuni a cambiare il loro comportamento e quali no.

Questi risultati sono solo stati parzialmente trattati dalla letteratura fino ad ora presente: mentre in precedenza ci si è focalizzati solo su tutte le risposte di natura comportamentale e non comportamentale che potevano modificare l'atteggiamento dei consumatori, in questo caso si ritiene che anche la ricerca sistematica ed assidua di informazioni possa essere un importante driver su cui le imprese potrebbero agire per segmentare la loro clientela.

## CONCLUSIONI

Giunti alla conclusione del lavoro emergono alcuni elementi che possono essere utili per una discussione e per approfondimenti futuri.

Innanzitutto si deve ribadire l'utilità teorica e pratica di orientarsi verso una logica di consumatore "multiruolo", solo così infatti la molteplicità delle sue risposte cognitive, affettive e comportamentali potrà essere ben compresa e "sfruttata" per fini di marketing.

Grazie allo sviluppo di questo tema seguendo i metodi che erano stati prefissati, si è riuscito a dimostrare che il consumatore non trascura mai di valutare un insieme ben definito ed ampio di elementi quando interagisce con le imprese. Durante i suoi ragionamenti, le variabili dettate dalla sua coscienza come cittadino prendono spesso il sopravvento su una valutazione che si limita a considerazioni di tipo razionale e che coinvolgono solo la sfera del prodotto. Il consumatore diviene esigente, chiede ai soggetti economici di offrire di più, sa di poter pretendere un prodotto/servizio che sia ricco di elementi addizionali che riescono a soddisfare i suoi bisogni emozionali e di identificazione con le imprese, bisogni di identificazione che sono definibili tramite la molteplicità di ruoli che ricopre.

Questi ruoli si mostrano in più occasioni, e di volta in volta, a seconda della situazione in cui ci si trova, uno di questi ruoli prende il sopravvento e guida il consumatore nelle decisioni che deve prendere quando si confronta con le aziende.

Inoltre non può non essere riconosciuta l'utilità di una logica esplorativa all'analisi dell'argomento. Grazie a questa logica infatti importanti elementi di novità sono emersi rispetto alla ricerca disponibile: si pensi al diverso ruolo di informazione positiva e negativa, così come al concetto della ricerca proattiva di informazione.

Lasciando la possibilità agli intervistati di ragionare, di esprimere le proprie sensazioni e di chiarire i punti nei confronti dei quali sono più attenti, lasciandogli quindi lo spazio necessario alla spiegazione delle motivazioni che sottostanno a queste prese di posizione, si è ottenuto un ventaglio di temi che fino ad ora non erano stati considerati.

Le novità che sono emerse sono state spiegate grazie alla categorie e alle differenze individuali, ed è così che ancora una volta si nota il ruolo fondamentale che ricopre il cliente, permettendo di capire la congruenza e l'inscindibilità dei due metodi seguiti. L'uno trova completamento nell'altro, fortificandone le ipotesi di base e supportandone gli outputs.

Infine, i risultati di questo lavoro possono presentare elementi di estrema utilità per le imprese nella gestione della loro attività di CSR nei confronti del mercato di sbocco.

Andandosi a focalizzare su quel segmento di consumatori che mette in primo piano l'importanza della conoscenza del comportamento dell'impresa, e sottolineando il loro comportamento pro-attivo volto al fine di arricchirsi di tali informazioni, è possibile suggerire alle imprese che adottano comportamenti socialmente responsabili perché particolarmente sensibili a tali tematiche, di diffondere quanto più possibile le motivazioni che portano a queste scelte, le principali azioni compiute e i riscontri che si hanno, al fine di permettere proprio a quel segmento di mercato di disporre di un'offerta concreta.

La necessità di informazione e di consumo consapevole spinge i consumatori ad andare oltre la facciata del consumismo e della moda, e coloro che credono fermamente in questi valori non si arrendono di fronte alla poca informazione di cui dispongono. E' per queste motivazioni che il segmento individuato sembra particolarmente attrattivo, definito, misurabile e redditizio, e sembra quindi rappresentare una concreta opportunità di mercato alla quale potersi rivolgere tramite strategie di focalizzazione.

## BIBLIOGRAFIA

- Abela A.V., Murphy P.E.  
2008 “Marketing with integrity: ethics and the service-dominant logic for marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 , pp. 39–53.
- Alexander A., Nicholls A.  
2006 “Rediscovering consumer-producer Involvement: A network perspective on fair Trade marketing”, *European Journal of Marketing* , 40 , pp. 1236-1253.
- Amaeshi K.M., Osuji O.K, Nnodim P.  
2008 “Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications”, *Journal of Business Ethics*, 81, pp.223–234.
- Arvidsson A.  
2008 “The Ethical Economy of Customer Coproduction”, *Journal of Macromarketing*, 28, pp. 326-338
- Auger P., Burke P., Devinney T., Louviere J.  
2003 “What Will Consumers Pay for Social Product Features?”, *Journal of Business Ethics*, 42, pp. 281–304.
- Auger P., Devinney T., Louviere J., Burke P.  
2008 “Do social product features have value to consumers?”, *International Journal of Research in Marketing*, 25, pp.183–191.
- Auld G., Bernstein S., Cashore B.  
2008 “The New Corporate Social Responsibility”, *Annual Review of Environment and Resources*, 33, pp. 413–35.
- Barone M.J., Norman A.T., Miyazaki A.D.  
2007 “Consumer response to retailer use of cause-related marketing: Is more fit better?” *Journal of Retailing* 83(4), pp. 437–445.
- Barraclough S., Morrow M.  
2008 “A grim contradiction: The practice and consequences of corporate social responsibility by British American Tobacco in Malaysia”, *Social Science & Medicine* 66, pp. 1784-1796.
- Beji-Becheur A., Diaz Pedregal V., Ozcaglar-Toulouse N.  
2008 “Fair Trade Just How "Fair" Are the Exchanges?”, *Journal of Macromarketing*, 28, pp. 44-52.
- Berens G., Van Riel C.B.M, Van Rekom J

- 2007 “The CSR-Quality Trade-Off: When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other?”, *Journal of Business Ethics*, 74, pp.233–252.
- Bettencourt L.A.  
1997 “Customer Voluntary Performance: Customers As Partners In Service Delivery”, *Journal of Retailing*, 73(33), pp. 383-406.
  - Bhattacharya C.B., Sen S., Korschun D.  
2008 “Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent”, *MIT Sloan Management Review*, 49, pp.36-47.
  - Bhattacharya C.B , Sen S.  
2004 “Doing better at doing good: when, why and how consumer respond to corporate social initiatives” *California Management Review*, 47 (1), pp. 9-24
  - Brown T.J., Dacin P.A.  
1997 “The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses” *Journal of Marketing* 61,pp. 68-84.
  - Brown T.J., Dacin P.A., Pratt M.G., Whetten D.A.  
2006 “Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary frame work and suggested terminology” *Academy of Marketing Science. Journal*,34 (2), pp 99-106.
  - Rammer S., Millington A.  
2008 “Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance”, *Strategic Management Journal* 29, pp. 1325–1343
  - Cacioppe R., Forster N., Fox M.  
2008 “A Survey of Managers’ Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions that may Affect Companies’ Success”, *Journal of Business Ethics* 82, pp.681–700.
  - Calvano L.  
2008 “Multinational Corporations and Local Communities: A Critical Analysis of Conflict” *Journal of Business Ethics* 82, pp.793–805.
  - Cambra-Fierro J., Hart S., Polo-Redondo Y.  
2008 “Environmental Respect: Ethics or Simply Business? A Study in the Small and Medium Enterprise (SME) Context” *Journal of Business Ethics*, 82, pp.645–656.

- Caroli M.G. “La responsabilità sociale dell’impresa internazionale” 2003, Accademia italiana di economia aziendale. Competizione globale e sviluppo locale tra etica e innovazione. Milano, Giuffrè ed.
- Castaldo S., Perrini F., Misani N., Tencati A.  
2009 “The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Consumer Trust: The Case of Fair Trade Products”, *Journal of Business Ethics*, 84, pp.1–15.
- Cleeren K., Dekimpe M.G., Helsen K.  
2008“ Weathering product-harm crises”, *Journal of the Academic Marketing Science*, 36, pp.262–270.
- Cornelissen G., Dewitte S., Warlop L., Yzerbyt V.  
2008“ Whatever people say I am, that's what I am: Social labeling as a social marketing tool”, *International Journal of Research in Marketing* ,24, pp.78–288.
- Cornelissen, Pandelaere M., Warlop L., Dewitte S.  
2008 “Positive cueing: Promoting sustainable consumer behavior by cueing common environmental behaviors as environmental”, *International Journal of Research in Marketing*, 25, pp.46–55.
- D’Astous A., Mathieu S.  
2008 “Inciting consumers to buy fairly-traded products: a field experiment”, *Journal of Consumer Marketing*, 25(3),pp. 149–157.
- Dickson M.A., Eckman M  
2008 “Media Portrayal of Voluntary Public Reporting About Corporate Social Responsibility Performance: Does Coverage Encourage or Discourage Ethical Management?” *Journal of Business Ethics* (83), pp.725–743.
- Downey H., Hamilton K., Catterall M.  
2007 “Comentary Researching vulnerability: what about the researcher?”, *Journal of Consumer Marketing*, 25(3), pp. 149–157.
- Du S., Bhattacharya C.B., Sen S.  
2007 “Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning”, *International Journal of Research in Marketing*, 24, pp. 224–241.
- Du S., Sen S., Bhattacharya C.B.  
2008 “Exploring the Social and Business Returns of a Corporate Oral Health Initiative Aimed at Disadvantaged Hispanic Families”, *Journal of consumer research*, 35, pp. 483-495
- Egri C.P., Ralston D.A.

- 2008 "Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007", *Journal of International Management* 14, pp. 319–339.
- Ettenson R., Knowles J.  
2008 "Don't Confuse Reputation With Brand", *MIT Sloan Management Review*, 49(2), pp. 17-22
  - Fraj E., Martinez E.  
2006 "Environmental values and lifestyles as determining factors of ecological Consumer behaviour: an empirical analysis", *Journal of Consumer Marketing* 23(3), pp.133–144
  - Fullerton R.A., Punj G.  
2004 "Repercussions of promoting an ideology of consumption: consumer misbehavior" *Journal of Business Research* 57, pp.1239– 1249.
  - Gabriel Y.  
2008 "Spectacles of Resistance and Resistance of Spectacles", *Management Communication Quarterly*, 21, pp 310-326
  - Garvin T, McGee T., Smoyer-Tomic K.E ., Aubynn E.A.  
2009 "Community-company relations in gold mining in Ghana", *Journal of Environmental Management* 90, pp.571e586
  - Golding K.M.  
2008 "Fair Trade's Dual Aspect The Communications Challenge of Fair Trade Marketing", *Journal of Macromarketing* , 00, pp.1-12.
  - Grein A.F., Gould S.J.  
2007 "Voluntary Codes of Ethical Conduct: Group Membership Salience and Globally Integrated Marketing Communications Perspectives" *Journal of Macromarketing* , 27, pp.289-302
  - Groth M.  
2005 "Customers as Good Soldiers: Examining Citizenship Behaviors in Internet Service Deliveries", *Journal of Management* ,31, pp. 7-27
  - Gruen T.V., Summers J.O., Acito F  
2000 "Relationship in Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations", *Journal of Marketing*, 64, pp. 34-49
  - Gupta S., Pirsch J.  
2006 "The company-cause-customer fit decision in cause-related marketing" *Journal of Consumer Marketing*, 23(6), pp. 314–326.
  - Hansen H., Samuelsen B., Silseth P.R.

- 2006“Customer perceived value in B-t-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation” *Industrial Marketing Management*, 37, pp.206–217
- Hunt S.D., Vitell S.J.  
2007 “The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions”, *Journal of Macromarketing*, 26, pp. 143-153
  - Jamali D., Keshishian T.  
2009“Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR”, *Journal of Business Ethics*, 84, pp.277–295
  - James H.S., Hendrickson M.K.  
2008“Perceived economic pressures and farmer ethics”, *Agricultural Economics*, 38, pp.349–361
  - Jin B., Park J.Y., Kim J.  
2008“Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation, e-satisfaction, e-trust, and e-loyalty”, *International Marketing Review*, 25( 3), pp. 324-337
  - Jones J.L., Middleton K.L.  
2006“Ethical Decision-Making by Consumers: The Roles of Product Harm and Consumer Vulnerability”, *Journal of Business Ethics*, 70, pp.247–264
  - Ketola T.  
2008“A Holistic Corporate Responsibility Model: Integrating Values, Discourses and Actions”, *Journal of Business Ethics*, 80, pp. 419–435
  - Kim J.N, Bach S.B., Clelland I.N.  
2007“Symbolic or Behavioral Management? Corporate Reputation in High-Emission Industries” *Corporate Reputation Review*,10 (2), pp. 77–98
  - Klein J., Dawarb N.  
2004“ Corporate social responsibility and consumers’ attributions and brand evaluations in a product–harm crisis”, *International Journal of Research in Marketing* 21, pp. 203–217
  - Kleinrichert D.  
2008“Ethics, Power and Communities: Corporate Social Responsibility Revisited” *Journal of Business Ethics*, 78, pp. 475–485
  - Lacznia G.R., Murphy P.E.  
2006“Normative Perspectives for Ethical and Socially Responsible Marketing”, *Journal of Macromarketing* , 26, pp. 154-177

- Lee M.D.P.  
2008 “A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead”, *International Journal of Management Reviews*, pp.53-73
- Liedtka J.  
2008“Strategy Making and the Search for Authenticity”, *Journal of Business Ethics*, 80, pp.237–248
- Lindfelt L.L., Tornroos J.A.  
2006“ Ethics and value creation in business research: comparing two approaches”, *European Journal of Marketing*, 40( 3) pp. 328-351
- Luo X, Bhattacharya C.B.  
2006“Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value”, *Journal of Marketing*, 70, pp. 1–18
- Madden T.J., Fehle F., Fournier S.  
2006 “Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding”, *Journal of the Academy of Marketing Science*.34(2) pp. 224-235.
- Marin L., Ruiz S.  
2007 ““I Need You Too!” Corporate Identity Attractiveness for Consumers and The Role of Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 71, pp.245–260
- Marin L., Ruiz S., Rubio A.  
2009“The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior”, *Journal of Business Ethics*, 84, pp.65–78
- Martin K.D., Smith N.G.  
2008“Commercializing Social Interaction: The Ethics of Stealth Marketing”, *American Marketing Association*, 27(1), pp.45-56
- McCorkindale T.  
2008“Does familiarity breed contempt? Analyses of the relationship among company familiarity, company reputation, company citizenship, and company personality on corporate equity”, *Public Relations Review*, 34, pp.392–395
- Michaelis M., Woisetschlager D., Backhaus C., AhlertD.  
2008 “The effects of country of origin and corporate reputation on initial trust An experimental evaluation of the perception of Polish consumers”, *International Marketing Review*, 25(4), pp. 404-422
- Montiel I.

- 2008“Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures”, *Organization Environment* 2008, 21, pp. 245-269
- Montoro Rios F.J., Luque Martínez T., P.C.Soriano, Fuentes Moreno F.  
2006“Improving attitudes toward brands with environmental associations: an experimental approach”, *Journal of consumer marketing*, 23(1), pp.26-33
  - Morales A.C.  
2005 “Giving Firms an "E" for Effort: Consumer Responses to High-Effort Firms”, *Journal of consumer research*, pp.806-812
  - Murphy P.E., Laczniak G.R., Wood G.  
2007“An ethical basis for relationship marketing: a virtue ethics perspective”, *European Journal of Marketing*, 41(1), pp. 37-57
  - Nan X., Heo K.  
2007“Consumer responses to corporate social responsibility: examining the role of cause related fit in cause related marketing”, *Journal of Advertising*, 36(2), pp. 63-74
  - Nicolau J.L.  
2008“Corporate social responsibility Worth-Creating Activities”, *Annals of Tourism Research*, 35 (4), pp. 990–1006
  - Nill A., Schibrowsky J.A.  
2007 “Research on Marketing Ethics: A Systematic Review of the Literature”, *Journal of Macromarketing*, 27, pp. 256- 273
  - Pava M.L.  
2008“Why Corporations Should Not Abandon Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 83, pp.805–812
  - Petty R.D., AndrewsJ.  
2008“Covert Marketing Unmasked: A legal and Regulatory Guide for Practices That Mask Marketing Messages”, *American Marketing Association*, 27(1), pp.7-18
  - Pickett-BakerJ., Ozaki R.  
2008“Pro-environmental products: marketing influence on consumer purchase decision”, *Journal of Consumer Marketing*, 25(5), pp.281–293
  - Pullig C., Netemeyer R.G., Biswas A.  
2006“Attitude Basis, Certainty, and Challenge Alignment: A Case of Negative Brand Publicity”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Science, 4, pp. 528-542.

- Rivera-Camino J.  
2007 “Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective”,  
European Journal of Marketing, 41(11/12) pp. 1328-1358
- Robertson C.J.  
2008“An Analysis of 10 years of Business Ethics Research in Strategic  
Management Journal: 1996–2005”, Journal of Business Ethics, 80, pp.745–753
- Rodrigo P., Arenas D.  
2008“Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees  
According to their Attitudes”, Journal of Business Ethics, 83, pp.265–283
- Rohem M.L., Tybout A.M.  
2006“When Will a Brand Scandal Spill Over, and How Should Competitors  
Respond?”, Journal of Marketing Research,43, pp. 366–373
- Rotfeld H.J.  
2007“Mistaking a marketing perspective for ethical analysis: when consumers  
can’t know that they should want”, Journal of Consumer Marketing, 24(7) ,  
pp.383–384
- Rundle-Thiele S.R., Ball K., Gillespie M.  
2008 “Raising the bar: from corporate social responsibility to corporate social  
performance”, Journal of Consumer Marketing, 25(4), pp. 245–253
- Scholder Ellen P., Webb D.J , Mohr L.A.  
2006 “Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate  
Socially Responsible Programs” Journal of the Academy of Marketing Science,  
34 (2) , pp 147-157.
- Sen S, Bhattacharya C.B. Korschun D.  
2006“The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple  
Stakeholder Relationships: A Field Experiment”, Journal of the Academy of  
Marketing Science, 34(2), pp.158-166.
- Sen S., Bhattacharya C.B.  
2001“Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to  
Corporate Social Responsibility”, Journal of Marketing Research, 38, pp. 225-  
243
- Shoham A., Ruvio A, Davidow M.  
2008“(Un)ethical consumer behavior: Robin Hoods or plain hoods?”, Journal of  
Consumer Marketing, 25(4), pp. 200–210
- Singh J., De los Salmones Sanchez M., Rodriguez del Bosque I.

- 2008“Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perceptions in Consumer Markets: a Cross-cultural Evaluation”, *Journal of Business Ethics*, 8, pp. 597–611
- Singh J, Vitell S.J., Al-Khatib J., Clark I.  
2007 “The Role of Moral Intensity and Personal Moral Philosophies in the Ethical Decision Making of Marketers: A Cross- Cultural Comparison of China and the United States”, *Journal of International Marketing*, 15( 2), pp. 86–112
  - Singhapakdi A., Vitell S.J.  
2007“ Institutionalization of ethics and its consequences: a survey of marketing professionals”, *Journal of the Academy Marketing Science*, 35, pp.284–294
  - Sirgy M.J.  
2008 “Ethics and Public Policy Implications of Research on Consumer Well-Being”, *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(2), pp.207-212
  - Sjöström E.  
2008“Shareholder Activism for Corporate Social Responsibility: What Do We Know?”, *Sustainable Development*, 16 ,pp. 141–154
  - Sotorrio L.L., Sanchez J.L.  
2008“Corporate Social Responsibility of the Most Highly Reputed European and North American Firms”, *Journal of Business Ethics*, 82, pp.379–390
  - Stoll M.L.  
2008“Backlash, Hits Business Ethics: Finding Effective Strategies for Communicating the Importance of Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 78, pp.17–24
  - Strizhakova Y., Coulter R.A., Price L.L.,  
2008“The meanings of branded products: A cross-national scale development and meaning assessment”, *International Journal of Research in Marketing*, 25, pp.82–93
  - Svensson G., Wood G.  
2008“A Model of Business Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 77, pp.303–322
  - Udayasankar K.  
2008“Corporate Social Responsibility and Firm Size”, *Journal of Business Ethics*, 83, pp.167–175
  - Vaaland T.I., Heide M., Grønhaug K.  
2008“Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context”, *European Journal of Marketing*, 42( 9/10), pp. 927-953

- Valentinem S., Fleischman G.  
2008“Professional Ethical Standards, Corporate Social Responsibility, and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 82, pp.657–666
- Van de Ven B.  
2008“An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 82, pp.339–352
- Vlachos P.A, Tsamakos A., Vrechopoulos A.P., Avramidis P.K.  
2007“Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust”, *Journal of Academy of Marketing Science*, pp
- Walsh G., Beatty S.E.  
2007“Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation”, *Journal of the Academy Marketing Science*, 35, pp.127–143
- Wines W.A.  
2007“Seven Pillars of Business Ethics: Toward a Comprehensive Framework”, *Journal of Business Ethics*, 79, pp.483–499
- Wooten D.B.  
2006“From Labeling Possessions to Possessing Labels: Ridicule and Socialization among Adolescents”, *Journal of consumer research*, 33, pp. 187.198
- Yi Y., Gong T.  
2006“‘The Antecedents and Consequences of Service Customer Citizenship and Badness Behavior”, *Seoul Journal of Business*, 12(2), pp.145-176

