

# Dipartimento di Impresa e Management Cattedra Consumer Behavior

# STAKEHOLDER MARKETING. ANALISI DI ALCUNI CASI IN ITALIA

RELATORE Prof.ssa Simona Romani

CANDIDATO
Francesco Gambacorta
Matr. 622401

CORRELATORE
Prof. Michele Quintano

ANNO ACCADEMICO 2011/2012

# **INDICE**

**CAPITOLO 1** 

3
7
8
1
1.
18
24
20
22
23
25
20
28
30
32
34
38
40
44

# **CAPITOLO 3** IL CASO THE BODY SHOP 3.1. Introduzione 3.2. Anita Dame Roddick 3.3. Storia e nascita del brand The Body Shop 3.3.1 Politica aziendale 3.3.2. I prodotti

50

#### **79 CONCLUSIONI**

#### 84 **BIBLIOGRAFIA**

#### 98 **SITOGRAFIA**

### **CAPITOLO 1**

## LA TEORIA DEGLI STAKEHOLDER

#### 1.1. Definizione di stakeholder

Il termine stakeholder ("portatore di interesse") fu introdotto per la prima volta nel 1963; con tale termine lo Stanfort Research Institute voleva indicare tutti coloro che hanno un interesse nell'attività di un'azienda e senza il cui appoggio un'organizzazione non è in grado di sopravvivere, includendo anche gruppi non legati da un rapporto economico con l'impresa.

Oggi la definizione più utilizzata è quella del professore Edward Freeman (1984): "Gli stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, e agenzie governative. In senso più ampio, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi d'interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare stakeholder".

Tale definizione è stata ampliata anche dal professore Clarkson (1995), il quale sostiene che gli stakeholder siano persone o gruppi che hanno, o si aspettano, proprietà, diritti o interessi nei confronti di una impresa e delle sue attività, presenti e future. Egli afferma che esistono due differenti tipi di stakeholder:

- Stakeholder primari
- Stakeholder secondari

Altre definizioni di stakeholder sono riportate nella tabella seguente (tab. 1), in ordine cronologico.

Tab. 1 – Definizioni di Stakeholder

FONTE	DEFINIZIONE
Stanford, 1963	"quei gruppi senza il cui supporto
	l'organizzazione smetterebbe di esistere"
	(Freeman e Reed, 1983)
Rhenman, 1964	"dipendono dall'azienda per raggiungere
	i propri obiettivi personali e l'azienda
	dipende da loro per la sua esistenza"
	(Naesi, 1995)
Ahlstedt e Jahnukainen, 1971	"guidati dai loro obiettivi ed interessi
	personali partecipano ad un'azienda, e
	così dipendono da essa, e da loro dipende
	la salute dell'azienda" (Naesi, 1995)
Freeman e Reed, 1983	In senso ampio: "possono influire sul
	raggiungimento degli obiettivi di
	un'organizzazione oppure coloro che
	sono influenzati dal raggiungimento
	degli obiettivi di un'organizzazione"
	In senso ristretto: "coloro da cui
	l'organizzazione dipende per la sua
	sopravvivenza"
Freeman, 1984	"lo stakeholder può influire o essere
	influenzato dal raggiungimento degli
	obiettivi di un'organizzazione"
Freeman e Gilbert, 1987	"lo stakeholder può influire o essere
	influenzato da un'impresa"

Cornell e Shapiro, 1987	"coloro che hanno aspettative" che hanno
	"contratti"
Evan e Freeman, 1988	"lo stakeholder ha una posta in gioco o
	un'aspettativa nei confronti
	dell'azienda";
	"colui che ha un vantaggio o un danno, e
	i cui diritti sono violati o rispettati, dalle
	azioni dell'impresa"
Bowie, 1988	"senza il sostegno dei quali
	l'organizzazione cesserebbe di esistere"
Alkhafji, 1989	"gruppi verso i quali l'impresa è
	responsabile"
Carroll, 1989	"asserisce di avere uno o più tipi di poste
	in gioco";
	"vanno da un interesse per un diritto
	(legale o morale), alla proprietà o al
	titolo legale nei confronti della proprietà
	o degli asset dell'impresa"
Freeman e Evan, 1990	"detentori di un contratto"
Thompson e altri, 1991	coloro che sono in "relazione con
	un'organizzazione"
Savage e altri, 1991	"hanno un interesse nelle azioni di una
	organizzazione e capacità di
	influenzarla"
Hill e Jones, 1992	"costituenti che hanno un'aspettativa
	legittima nei confronti dell'azienda";
	coloro che forniscono "all'azienda le
	risorse critiche (contributi)"

Brenner, 1993	"coloro che hanno una relazione
	legittima, non banale, con
	un'organizzazione, (ad esempio)
	transazioni di scambio, impatti delle
	azioni e responsabilità morali"
Carroll, 1993	"colui che afferma di avere una o più tipi
	di poste in gioco nell'impresa" può
	influire o essere influenzato da
Freeman, 1994	partecipanti "al processo umano di
	creazione del valore condiviso"
Wicks e altri, 1994	"colui che interagisce e dà un significato
	e una definizione all'impresa"
Langtry, 1994	L'azienda è significativamente
	responsabile del loro benessere oppure
	essi hanno un'aspettativa morale o legale
	sull'azienda
Starik, 1994	"possono rendere o rendono note le loro
	poste in gioco", "sono o potrebbero
	essere influenzati, o sono o potrebbero
	essere in grado di influenzare
	l'organizzazione"
Clarkson, 1994	"corrono un certo rischio per aver
	investito un certo capitale, umano o
	finanziario, qualcosa di valore, in
	un'azienda" oppure "corrono un rischio
	per le attività dell'azienda"
Clarkson, 1995	"hanno un'aspettativa, proprietà, diritti o
	interessi in un'impresa e nelle sue
	attività"
	1

Naesi, 1995	"interagisce con l'azienda e perciò rende
	possibile il suo funzionamento"
Brenner, 1995	"coloro che hanno o che possono avere
	un impatto o su cui può impattare
	un'impresa/organizzazione"
Donaldson e Preston, 1995	"persone o gruppi con interessi legittimi
	negli aspetti procedurali e/o sostanziali
	dell'attività dell'impresa"

# 1.2. Differenze tra stakeholder primari e secondari

I primari sono quelli senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante; quindi azionisti, investitori, dipendenti, clienti e fornitori, ma anche governi e comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti. L'insoddisfazione di uno di questi gruppi potrebbe causare notevoli problemi e danneggiamenti all'impresa.

I secondari sono invece coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa ma non sono impegnati in transazioni con essa, non hanno quindi rapporti diretti e non sono essenziali per la sua sopravvivenza.

Nel corso degli anni, le sollecitazioni provenienti dagli interlocutori sociali delle imprese hanno subito una profonda trasformazione, conquistando sempre più voce e riuscendo ad influenzare, indirettamente, anche il dinamismo delle aziende stesse le quali hanno dovuto elaborare strategie ed acquisire strumenti in grado di capire e rappresentare l'impatto che le performance sociali possano avere nell'evoluzione strutturale e dinamica dell'organizzazione e nell'impatto che le stesse possano avere nei confronti degli stakeholder di riferimento. Il successo di un'impresa, oggi, è quindi legato ai propri interlocutori sociali e dipende dalla qualità dei rapporti con i diversi gruppi di stakeholder con i quali essa interagisce attraverso il reciproco

mercato di beni servizi in ogni modo, entra in e 0, contatto. In quest'ottica si configurano nuove finalità per le imprese che vogliono distinguersi e dare evidenza della loro presenza nel mercato. Sostanzialmente si comincia a ragionare in termini di profitto etico/economico come di un rapporto direttamente proporzionale. Quindi, più un'impresa dimostra il suo valore etico, maggiori saranno i profitti. Oggi, non è possibile gestire efficacemente un'impresa se non si è in grado di conoscere e prevedere le legittime attese dei suoi interlocutori. Qualità dei prodotti e dei servizi offerti, tutela ambientale, sicurezza negli ambienti di lavoro, salvaguardia dei valori etici e sociali, sono oggi le nuove frontiere alle quali le organizzazioni devono affacciarsi per avere successo e riuscire ad oltrepassare questa fase di passaggio da una visione aziendale volta sostanzialmente al profitto ad una nella quale le aziende devono appropriarsi e fare proprie le istanze dei diversi gruppi di stakeholder. Tutto ciò, porta a ritenere che l'approccio etico alla globalizzazione delle attività sia l'unica via ad uno sviluppo sostenibile e di lunga durata sia per le singole aziende, indipendentemente dalle loro dimensioni, sia per la comunità tutta.

# 1.3. Differenze tra visione ampia o ristretta

I teorici degli stakeholder differiscono notevolmente a seconda che venga adottato una prospettiva più ampia o una più ristretta rispetto all'universo degli stakeholder di un'azienda.

Freeman e Reed (1983) hanno subito riconosciuto che vi sono grosse differenze di opinione sulle definizioni ampie o ristrette relative a "chi o cosa veramente conta". La loro definizione più ampia di stakeholder, cioè di un individuo o gruppo che può influire sul raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione oppure è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione (1983), e potenzialmente identica alla definizione classica di Freeman (1984): "lo stakeholder di un'organizzazione è (per definizione) ogni gruppo o individuo che può influire, o essere influenzato, dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione", è una

delle definizioni più ampie presenti nella letteratura, in quanto lascia aperto il campo dei possibili stakeholder in modo da includere potenzialmente chiunque. In questa definizione le basi della posta in gioco possono essere unidirezionali o bidirezionali e non vi è l'implicazione o la necessità di un impatto reciproco, come richiedono invece altre definizioni che implicano delle relazioni o dei contratti. Gli unici esclusi dall'avere una posta in gioco sono solo coloro che non possono influire sull'impresa, cioè coloro che non hanno potere, e non sono influenzati da essa. La loro definizione più ristretta ritorna invece nel linguaggio della Stanford Research Institute (1963), che definisce gli stakeholder come quei gruppi "da cui dipende l'organizzazione per la sua sopravvivenza" (1983).

Una delle definizioni più ristrette di stakeholder è data da Clarkson che afferma che sono individui che volontariamente o involontariamente rischiano: "gli stakeholder volontari si assumono un certo rischio come risultato dell'aver investito un certo tipo di capitale, umano o finanziario, qualcosa di valore, in un'azienda. Gli stakeholder involontari si trovano in un'area a rischio in conseguenza delle attività di un'impresa, ma senza l'elemento del rischio non vi è posta in gioco" (1994). Ciò sembra voler limitare il campo degli stakeholder a quelli che hanno aspettative legittime, indipendentemente dal potere di influenzare l'azienda.

Analizziamo ora le differenze principali fra visione ampia e ristretta:

VISIONI RISTRETTE: le concezioni ristrette degli stakeholder si basano sulla realtà concreta della limitatezza di risorse, di tempo, di attenzione e di pazienza dei manager nel gestire gli obblighi esterni. In generale tali concezioni cercano di definire quei gruppi che sono o potrebbero essere importanti in termini di rilevanza diretta per gli interessi economici dell'azienda. Ad esempio, diversi studiosi definiscono gli stakeholder in termini di necessità per la sopravvivenza dell'impresa (Bowie, 1988; Freeman et al., 1983; Naesi, 1995); Clarkson li definisce come coloro che hanno messo qualcosa a rischio nella loro relazione con l'impresa, mentre

Freeman e Evan (1990), Hill e Jones (1992) e Cornell e Shapiro (1987) parlano degli stakeholder come contraenti o partecipanti a relazioni di scambio.

Alcuni studiosi restringono il campo dei gruppi rilevanti nei termini delle aspettative morali, affermando che l'essenza dello stakeholder dovrebbe consistere nella partecipazione dell'impresa nel creare e sostenere relazioni morali (Freeman, 1994; Wicks et al., 1984), oppure nell'adempimento da parte dell'azienda del suo dovere affermativo verso gli stakeholder in termini di distribuzione equa di vantaggi e svantaggi delle azioni dell'azienda (Donaldson et al., 1995; Evan et al., 1998; Langtry, 1994). Comunque, coloro che preferiscono una definizione ristretta di stakeholder ritengono che i manager debbano concentrarsi sulle aspettative di pochi stakeholder legittimi.

VISIONI AMPIE: la prospettiva ampia si basa sulla realtà empirica secondo cui le imprese possono sempre essere influenzate da o influire su chiunque. E' estremamente complesso per i manager identificare in modo esauriente tutti i tipi di stakeholder e rispondere in modo efficace ad un disparato insieme di entità, con o senza aspettative legittime, ma comunque in grado di influire o essere influenzate dall'azienda e perciò influire sugli interessi di coloro che hanno aspettative legittime. Lo scopo ultimo delle pratiche di stakeholder management, secondo questa prospettiva, può essere incentrato sull'azienda o sul sistema: nel primo caso i manager potrebbero voler sapere tutto degli stakeholder per scopi riguardanti l'impresa relativi alla sopravvivenza, al benessere economico, al controllo dei danni, al fatto di trarre vantaggio dalle opportunità, battere la concorrenza, farsi amici ed influenzare la politica pubblica, costruire coalizioni e via dicendo (approccio "pubblico"); nel secondo caso i manager potrebbero voler partecipare ad un equo bilanciamento di varie aspettative ed interessi all'interno del sistema sociale dell'azienda (approccio della "responsabilità sociale").

In entrambi i casi bisogna avere un'ampia conoscenza degli attori e di coloro che hanno aspettative nell'ambito dell'azienda, siano essi potenziali o effettivi.

# 1.4. Gli attributi degli stakeholder

Mitchell, Agle e Wood (1997) propongono una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder basata sul possesso da parte di quest'ultimi di uno o più dei tre attributi relazionali, che sono:

- 1. Potere
- 2. Legittimità
- 3. Urgenza

Quindi in base a ciò, ogni classe di stakeholder può essere identificata in base al:

- 1. Potere di influenzare l'azienda
- 2. Legittimità della relazione con l'azienda
- 3. Urgenza delle aspettative verso l'azienda

Potere e legittimità delle aspettative degli stakeholder sono spesso considerate spiegazioni concorrenti dello status di stakeholder; queste variabili sono indipendenti, nel senso che ognuna può esistere senza l'altra, ma a volte si sovrappongono e, se combinate con l'urgenza delle aspettative, creano diversi tipi di stakeholder con diversi modelli di comportamento nei confronti dell'azienda. Questi studiosi suggeriscono che, per meglio capire il principio di "chi e cosa veramente conta", è necessario valutare sistematicamente le relazioni effettive e potenziali fra stakeholder e manager, in base all' assenza o alla presenza di tutti o alcuni dei tre attributi sopra indicati.

**POTERE**: è un fattore rilevante nelle relazioni tra stakeholder e manager in molte teorie dell'impresa, come nella teoria dell'agenzia (il potere degli agenti di agire in modo diverso da quello richiesto e la possibilità di incentivare/monitorare in modo che gli agenti abbiano cura di quegli stakeholder che hanno il potere di ricompensarli/punirli) o nella teoria dei costi di transazione (il potere degli stakeholder, anche piccoli, che se sono al di fuori del campo dell'impresa possono comunque giocare un ruolo rilevante al punto da incentivare i manager a includerli stabilendo relazioni gerarchiche). Weber (1947) definisce il potere come la

probabilità che un attore all'interno della relazione sociale si trovi nella posizione di portare avanti la propria volontà nonostante le resistenze. Etzioni (1964) fa invece una distinzione tra potere coercitivo, utilitaristico e simbolico. Il potere coercitivo è basato sulla forza, sulla violenza o sulla pressione, il potere utilitaristico è basato sulle risorse materiali o finanziarie mentre il potere simbolico è basato sulle risorse simboliche. Quindi in una relazione detiene il potere chi ha o può avere accesso a mezzi coercitivi, utilitaristici o simbolici per imporre la propria volontà; tale accesso a queste risorse è comunque transitorio, il che vuol dire che il potere può essere acquisito o perso.

**LEGITTIMITà** : spesso negli approcci in cui si danno definizioni ristrette di stakeholder si associa l'idea di legittimità a quella di potere, partendo dal presupposto che gli stakeholder legittimi sono anche potenti (ad esempio sono quelli che possono influire sull'impresa o che vantano diritti morali sull'impresa). In realtà qui si afferma che esistono spesso stakeholder legittimi che non sono potenti (es. gli azionisti di minoranza di una società) o stakeholder potenti non legittimi (gli "scalatori" agli occhi dei manager). Weber (1947) sostiene che legittimità e potere sono attributi distinti; essi possono essere combinati per creare autorità, definita da Weber come l'uso legittimo del potere, ma possono esistere anche in modo indipendente. Secondo Suchman (1995), la legittimità è "una percezione generalizzata o una premessa secondo cui le azioni di un'entità sono desiderabili, proprie o appropriate all'interno di un sistema sociale di norme, valori, credenze e definizioni". Questa definizione implica che la legittimità sia un bene sociale desiderabile, qualcosa di più ampio e condiviso di una semplice percezione di sé, e che possa essere definita e negoziata in modo diverso a vari livelli dell'organizzazione sociale (per Wood, 1991, i livelli principali sono individuale, organizzativo e societario).

<u>URGENZA</u>: è definita come il grado con cui le aspettative degli stakeholder richiedono un'immediata attenzione. Si basa su due attributi:

- 1. Sensibilità temporale (la natura di una relazione è sensibile al tempo): il limite in base al quale il ritardo manageriale nel rispondere alla aspettativa o alla relazione non è accettabile dallo stakeholder.
- 2. La criticità (quando tale relazione o aspettativa è importante o critica per gli stakeholder): l'importanza della rivendicazione o della relazione con lo stakeholder.

È necessario inoltre considerare e tener conto che:

- Gli attributi degli stakeholder sono entità variabili e non valori fissi, quindi possono ridursi ed aumentare nel tempo in base a qualsiasi entità o relazione tra stakeholder e manager;
- Il grado di ogni attributo è una realtà costruita socialmente, frutto di percezioni multiple e quindi non obiettiva;
- L'esercizio consapevole e volontario può essere presente oppure no. Un individuo può non essere consapevole di possedere l'attributo, o esserlo ma scegliere di non porre in atto i comportamenti che esso implica, o metterli in atto inconsapevolmente.

È importante quindi analizzare come i tre attributi degli stakeholder si possano combinare tra loro in modo da creare vere e proprie classi di stakeholder.

## 1.5 Classi di stakeholder

I manager che devono raggiungere determinati obiettivi devono prestare particolare attenzione alle diverse classi di stakeholder, che possono essere identificate in base al possesso di uno, di due o di tutti e tre gli attributi descritti in precedenza (Fig. 1). La rilevanza degli stakeholder sarà positivamente correlata con il numero cumulativo di attributi degli stakeholder percepiti come esistenti dai manager.

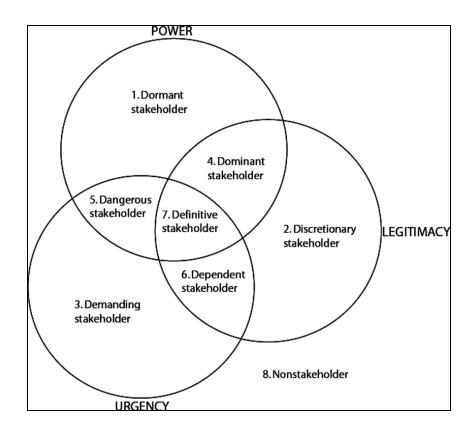


Fig. 1 – Tipologia degli stakeholder in base alla presenza di uno, due e tre attributi

I sette tipi di stakeholder vengono raggruppati in tre classi di rilevanza:

- 1. Stakeholder latenti
- 2. Stakeholder con aspettative
- 3. Stakeholder definitivi

**STAKEHOLDER LATENTI**: sono identificati dal possesso reale o presunto di un solo attributo per cui la loro rilevanza per il manager sarà bassa e analogamente essi potrebbero non prestare alcuna attenzione verso l'azienda. All'interno di questo primo gruppo possiamo distinguere tre tipi di stakeholder:

• STAKEHOLDER DORMIENTI: l'attributo rilevante è il potere; essi potrebbero imporre la loro volontà all'azienda ma non avendo una relazione legittima non utilizzano il loro potere. Hanno poca o nessuna interazione con l'azienda ma tuttavia, in quanto dotati di un potere (utilitaristico, coercitivo o simbolico), dovrebbero essere tenuti in considerazione dall'azienda. Gli

stakeholder dormienti possono diventare assai rilevanti se decidessero di esercitare il loro potere. Un esempio è rappresentato dai dipendenti licenziati che potrebbero usare il loro potere attraverso scioperi o dichiarazioni alla radio.

- STAKEHOLDER DISCREZIONALI: l'attributo rilevante è la legittimità; essi non hanno né il potere di influenzare l'azienda né alcuna aspettativa urgente e per questo non ci sono pressioni che spingano i manager a relazionarsi attivamente con questo tipo di stakeholder. Fanno parte di questa classe tutti quelli che ricevono attenzione "filantropica" da parte delle imprese in quanto sono socialmente desiderabili. Esempi di stakeholder discrezionali sono le organizzazioni no profit, come scuole, mense o ospedali che ricevono donazioni e lavoro volontario da altre aziende.
- STAKEHOLDER IMPEGNATIVO : per questo gruppo l'attributo rilevante è l'urgenza; essi non sono né pericolosi né legittimi ma vogliono solo ottenere l'attenzione dei manager. Un esempio di stakeholder impegnativo è il dimostrante che decide di prendere di mira per diverse ragioni l'azienda senza mettere in atto attività che rivelino la presenza di un potere, ma ugualmente seccanti o fastidiosi per l'impresa; egli naturalmente risulterà fastidioso per i vari manager di quell'azienda, anche se la sua aspettativa sarà pressoché irrilevante.

**STAKEHOLDER CON ASPETTATIVE**: sono in possesso di due dei tre attributi, hanno una rilevanza moderata e vengono visti dai manager come degli individui con "aspettative", perché la combinazione dei due attributi li porta in una posizione attiva, con una sempre più maggiore attenzione dell'impresa nei loro confronti. Anche all'interno di questa classe troviamo tre tipi distinti di stakeholder:

• STAKEHOLDER DOMINANTI : sono potenti e legittimi e la loro influenza sull'impresa è certa; poiché hanno aspettative legittime e la capacità di agire in base ad esse, essi si aspettano e ricevano molta attenzione dai manager e dall'impresa stessa. Esempi di questi stakeholder sono il consiglio di amministrazione, che comprende i rappresentanti dei proprietari, dei creditori

importanti e dei leader della comunità; gli uffici che gestiscono le relazioni con gli investitori; il dipartimento risorse umane, che riconosce l'importanza della relazione dipendente-azienda; gli uffici degli affari pubblici, comuni nelle aziende che dipendono dal mantenimento di buone relazioni con il governo.

- STAKEHOLDER DIPENDENTI: sono quelli che non hanno potere, ma hanno aspettative legittime ed urgenti perché dipendono dagli altri stakeholder o dai manager dell'azienda. Poiché il potere non è reciproco, il suo esercizio dipende dalla tutela o protezione da parte di altri stakeholder che lo possiedono o dalla guida dei valori propri del management.
- STAKEHOLDER PERICOLOSI: Questa classe di stakeholder è caratterizzata dal possesso dell'attributo dell'urgenza e dell'attributo del potere e dalla mancanza dell'attributo della legittimità. Essa può risultare letteralmente "pericolosa" per l'impresa, in quanto può ricorrere all'impiego di mezzi coercitivi e violenti per rivendicare le proprie pretese (legittime o non legittime che siano), quali scioperi illegali, azioni di sabotaggio da parte dei dipendenti e atti di terrorismo.

STAKEHOLDER DEFINITIVI: Uno stakeholder con aspettative, sia esso dominante, pericoloso o dipendente, può ottenere lo status di stakeholder definitivo acquisendo l'attributo mancante. La situazione più ricorrente è quando uno stakeholder dominante, dotato quindi di potere e legittimità, può esibire anche una pretesa urgente nei confronti dell'impresa. In questo caso il manager deve dare la priorità alla pretesa di questo stakeholder. Qualsiasi stakeholder con aspettative può diventare uno stakeholder definitivo acquisendo l'attributo che gli manca. Come si è visto dall'analisi dei diversi tipi di stakeholder, un gruppo può raggiungere la posizione di stakeholder definitivo, caratterizzato da un' alta salienza per i manager, partendo da una qualsiasi posizione (latente, in attesa o potenziale) e acquisendo via via gli attributi necessari. I manager, pertanto, "non dovrebbero mai dimenticare che gli stakeholder mutano in salienza, il che implica differenti gradi e tipi di attenzione in base al loro possesso di potere, legittimità e/o urgenza, e che i livelli di questi

attributi (e con ciò la salienza) possono variare di questione in questione e di tanto in tanto" (Mitchell et al., 1987).

L'impiego del modello proposto da Mitchell et al. dovrebbe avere, nelle intenzioni dei proponenti, un effetto anche per quanto riguarda il miglioramento dell'efficacia delle tecniche tradizionali di stakeholder management rivolte all' identificazione dei ruoli di stakeholder, alla valutazione del tipo e del livello del potere dello stakeholder e all'analisi degli interessi dello stakeholder (Frederick et al., 1996).

Il modello dei tre attributi propone invece di integrare tali tecniche con le dimensioni essenziali della legittimità e dell'urgenza. In questo modo, il modello dovrebbe permettere ai manager di disegnare una così detta "mappa della legittimità" degli stakeholder e di conseguenza di aumentare la loro consapevolezza delle implicazioni morali delle loro azioni riguardo ad ognuno di essi.

Precisato questo aspetto, Mitchell et al. hanno anche chiarito – differenziandosi da quanti, come Freeman (1994), Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), hanno formulato teorie degli stakeholder normative che trascurano l'importanza del potere nelle relazioni stakeholder-manager, sostenendo che ciò che conta è se gli stakeholder hanno pretese legittime – che il loro scopo con l'elaborazione della teoria dell'identificazione e della salienza è "quello di ampliare la comprensione da parte degli studiosi e del management al di là della legittimità per incorporare il potere degli stakeholder e l'urgenza della loro pretesa, poichè questi attributi...faranno la differenza essenziale nella capacità dei manager di soddisfare le pretese legittime e proteggere gli interessi legittimi [degli stakeholder].

In breve, se i manager devono proteggere gli interessi giuridici e morali degli stakeholder legittimi allora il potere e l'urgenza devono essere considerati dalla teoria degli stakeholder.

In conclusione possiamo affermare che il modello di Mitchell, che individua diverse tipologie di stakeholder attraverso la combinazione dei tre attributi, offre criteri per far chiarezza nell'universo degli stakeholder; può migliorare l'indirizzo e le decisioni dei manager rispetto alla considerazione degli stakeholder, migliorando l'efficacia

nella gestione delle relazioni. Ulteriori aspetti critici sono la possibilità di identificare in modo non generico le singole diverse categorie di stakeholder e ciò potrebbe rappresentare un punto essenziale per definire le azioni del management ed il fatto che a volte le categorie di stakeholder sono ambigue. Ultimo vantaggio è che cosi Mitchell potenzialmente include e analizza tutte le categorie di stakeholder.

# 1.5. Stakeholder marketing

Nel corso degli anni è aumentato l'urgente bisogno da parte delle aziende di guardare al di là del cliente come unico obiettivo delle attività di marketing in modo che i marketers possono comprendere meglio l'impatto delle attività di marketing su una serie di altri attori. Nell'ottobre del 2008 si è tenuta una conferenza, o meglio un progetto di collaborazione tra Business Institute e il programma di Society e la Boston University, per discutere sulla complessità del marketing per le diverse parti interessate, del difficile compito di gestire tra di loro gli interessi spesso troppo divergenti ed inoltre della possibilità di includere nelle operazioni di marketing soggetti spesso trascurati, come dipendenti, investitori, società in generale e regolatori. L'assemblea di studiosi e professionisti ha esplorato le nuove frontiere del marketing, affrontando annose domande di marketing collocate all'interno di un contesto molto più ampio, e ha analizzato l'insieme di relazioni che un'azienda ha con i clienti, esaminando anche l'impatto delle attività di marketing sulla società stessa e su tutti i suoi stakeholder, tra cui dipendenti, investitori, regolatori e società in generale. Si è discusso anche di altri argomenti, come il ruolo in evoluzione del marketing rispetto alle parti interessate e rispetto alla società, il numero crescente di spettatori interessati che devono essere considerati dagli operatori di marketing, le implicazioni delle aziende partnership con organizzazioni non profit per migliorare il benessere sociale, le metriche che sono necessarie per valutare i progressi in questo campo, e le sfide e gli ostacoli che possono ostacolare tali operazioni di marketing.

Il dott. CB Bhattacharya, che ha presieduto tale conferenza ed inoltre ha anche lavorato come direttore di numeri speciali della California Management Review, Journal of Business Research, e Journal of Public Policy & Marketing, ritiene che nel contesto attuale le aziende hanno bisogno di andare "oltre le quattro P" e utilizzare la propria identità, il proprio brand, l'appartenenza ad una determinata marca per rafforzare i rapporti con gli stakeholder.

### **CAPITOLO 2**

## STAKEHOLDER MARKETING

# 2.1 Breve storia dell'American Marketing Association (AMA)

Nel 2004, l'AMA ha emesso una nuova definizione ufficiale per il marketing per sostituire la definizione emessa quasi 20 anni prima, nel 1985: "il marketing è una funzione organizzativa ed un insieme di processi per creare, comunicare, e fornire valore ai clienti e per la gestione delle relazioni con i clienti." Tutto ciò naturalmente viene fatto in modo da giovare l'organizzazione interna della società e per l'attività dei suoi stakeholder. Nel 2004 però è stata emessa una nuova definizione che ha suscitato molte discussioni, sia positive che negative (Gundlach, 2007). Alcuni studiosi hanno espresso le loro opinioni in modo informale e anche durante tre sessioni speciali di importanti convegni AMA, così come altri hanno espresso le loro opinioni in altre sedi, come il Bentley Symposium dal titolo "Il Marketing ha bisogno di riforma" (Sheth et. al., 2006). È importante riconoscere che la radice dei disordini con la nuova definizione è stata individuare il campo del marketing come una "funzione organizzativa ed un insieme di processi con l'obiettivo di far beneficiare ciò all'organizzazione e agli stakeholder". Le preoccupazioni erano centrate sulla considerazione che tale definizione di marketing dal punto di vista di una singola impresa escludeva molte altre istituzioni, attori, privati, processi, ed ulteriori importanti prospettive noti per essere parti del grande sistema del marketing. Alcuni pensatori di marketing hanno espresso seria preoccupazione per la definizione del 2004. Per esempio, Hunt (2007) sottolinea che la definizione di marketing per essere una funzione organizzativa "non riesce a incorporare esplicitamente la visione che il marketing è più di una tecnologia manageriale all'interno delle organizzazioni. Cioè, non pemette di riconoscere l'esistenza e i ruoli delle istituzioni del marketing e dei vari marketing-system all'interno della società". Zinkhan e Williams (2007) allo

stesso modo hanno osservato che la definizione di marketing sia limitata alle attività di marketing di un'azienda, volte a riconoscere "un fenomeno più ampio della società." Wilkie e Moore (2007) notano un risultato negativo nell'adottare solo il punto di vista dell'azienda dato che gli impatti del sistema di marketing in tutto il mondo, siano essi positivi o negativi, non sono esaminati e quelle domande più ampie possono essere precisamente non richieste, e anche senza risposta, perché la prospettiva manageriale semplicemente non deve mai considerare che queste domande agiscano negli interessi di una sola società.

In altre parole, molti studiosi hanno pensato che nel 2004 ci sia stata la migliore definizione di "gestione del marketing" di quanto abbia fatto il campo di marketing stesso. Dopo un ampio processo in cui l'AMA ha considerato questi punti e ha intervistato migliaia dei suoi membri (Gundlach et al., 2009), l'associazione ha pubblicato una nuova più ampia definizione nel 2007:

"Il Marketing è l'attività, il set di istituzioni e processi per la creazione, la comunicazione, la consegna e lo scambio di offerte che hanno valore per i clienti, i consumatori, i partner e le società nel suo complesso".

È nostra opinione che la nuova definizione rappresenta oggi il grande dominio del marketing nel mondo e cattura pienamente le prospettive di tutti i soggetti coinvolti nel marketing.

## 2.1.1 Perché è stata cambiata la definizione di "Stakeholder"?

Ora dovrebbe essere chiaro che il cambiamento della definizione in realtà non era per tutti gli "stakeholder". La distinzione fondamentale nel cambio di definizione era riferita all'adeguato livello di analisi da adottare per definire il campo, con la decisione che il livello delle definizione di analisi del 2004 era stato troppo stretto per riflettere adeguatamente l'intero campo del marketing. Quando tale livello è stato ampliato il termine stakeholder era considerato più adatto per quella ragione. I fautori

dei stakeholder marketing dovrebbero capire che la nuova definizione data nel 2007 fornisce una base per andare avanti in futuro.

# 2.2 Implicazioni per il movimento Stakeholder marketing

Stakeholder marketing rappresenta l'orientamento di un'azienda verso la sua attività di marketing che va oltre le considerazioni degli interessi dei consumatori mirati a influenzare le attività della società (Bhattacharya et al., 2008), compresi gli individui, i dipendenti, le istituzioni, i gruppi, le comunità, i governi e la società in generale. Infatti oltre a comprendere l'impatto delle varie attività di marketing sugli interessi dei soggetti sopra citati, la considerazione esplicita è data nell'analisi, nella progettazione e nell'implementazione di crescita nell'attività (Bhattacharya, 2008). Inoltre, questi non sono solo concetti e principi di marketing considerati applicabili a clienti, ma hanno anche applicazione in altri campi dello stakeholder. L'impatto netto dello stakeholder marketing è di ampliare enormemente il campo di applicazione, le preoccupazioni e le applicazioni presenti nella concezione più tradizionale di gestione del marketing (Bhattacharya, 2008). Come un approccio all'attività di marketing dell'azienda, è giustificato credere che le parti interessate del marketing aiutino una società a riconoscere meglio le relazioni simbiotiche dell'azioni della sua commercializzazione connesse con il funzionamento della società.

Per quanto riguarda la formulazione della definizione del 2007, poi, lo stakeholder delle varie parti interessate cerca di operare in un determinato modo da non essere mai in contrasto con le sue intenzioni. Per esempio, il riconoscimento esplicito e le considerazioni degli stakeholder marketing possono essere affetti e/o possono influenzare le attività di marketing di un'azienda. C'è sicuramente una relazione parallela, anche se imperfetta, nella definizione del 2007 per quanto riguarda l'identificazione di clienti, consumatori, partner e società in generale come potenziali destinatari di valore derivanti dalle attività, dalle istituzioni, e dai processi di marketing.

#### 2.2.1 Una nuova definizione di "Marketing Management"

Attualmente, l'AMA ha ufficialmente rilasciato un codice di etica e due definizioni, una per il marketing e una per la ricerca di mercato. È ipotizzabile che l'AMA abbia ora una definizione ragionevole per il marketing come campo di studio. Tuttavia, vi è attualmente un vuoto nel delineare il marketing come gestione di attività manageriale e il marketing come filosofia. Quindi, c'è bisogno di un'ulteriore definizione. In particolare, riteniamo che sarebbe utile per l'AMA emettere una definizione di "marketing management " che potrebbe coesistere accanto a definizioni usate sia per "marketing" che per "ricerca di mercato".

Altri pensatori, tra cui il leader Robert Lusch (2008) che ha commissionato la definizione del 1985 e del 2004, hanno proposto anche una revisione delle teorie esistenti di "marketing management "in modo che le considerazioni specifiche per l'adozione di nuove definizione possano essere esplicitate più in particolare. Lo sviluppo di una definizione AMA di marketing management sarebbe anche di servizio ai componenti dell'organizzazione. Professionisti di marketing costituiscono una circoscrizione focale dell'AMA, e la pratica e lo sviluppo del marketing è un importante centro di ricerca accademica e didattica. Pertanto, si raccomanda tuttavia un ulteriore sforzo verso lo sviluppo di una definizione AMA di marketing management. Nel caso in cui l'AMA decida di offrire una funzionaria definizione di management, è importante rendersi conto che, come è stato marketing successivamente fatto per la definizione di marketing del 2007, bisogna intraprendere un processo che includa considerazioni ed esigenze di studio da parte di un comitato ad hoc che rappresenti i settori chiave dei membri dell'associazione. Dato che in questo modo sarebbe coinvolto un vasto processo, è consigliabile prestare particolare attenzione ai concetti necessari per rappresentare la nuova definizione di management marketing. Il punto di partenza naturale per l'esame dovrebbe essere la nuova definizione di marketing fatta dall'AMA nel 2007, e garantire che la definizione di marketing management definisca le attività di gestione in relazione al marketing. Perché il termine "stakeholder" è stato incluso esplicitamente nella definizione del 2004 ed un elenco degli stakeholder è essenzialmente ora incluso nella definizione del 2007, le idee fondamentali per la commercializzazione delle parti interessate hanno già guadagnato un posto nel dominio più ampio del marketing. Queste osservazioni sono la base per l'ottimismo riguardo al futuro concetto di stakeholder e per il movimento dello stakeholder marketing.

A livello più elementare, modificando la definizione AMA di marketing del 2007 per vedere il marketing management come la porzione di marketing che coinvolge le sue attività manageriali, una possibile definizione potrebbe essere la determinazione e l'attuazione di tali attività che coinvolgono un insieme di istituzioni e processi per creare, comunicare, offrire, scambiare ciò che ha valore per i clienti, partner e società. La stessa definizione può essere ulteriormente raffinata per sostituire il termine "stakeholder" e per catturare il dominio più ampio considerando come parti interessate oltre i clienti anche i partner, i distributori, i fornitori. Così, la definizione di stakeholder marketing all'interno di una gestione del marketing, che ha come base la definizione AMA del 2007 potrebbe leggere come segue:

"Il Marketing management comporta la determinazione e la realizazzione di quelle attività che hanno bisogno di una serie di istituzioni e di processi per creare, comunicare, offrire e scambiare offerte per creare valore per i clienti e per le altre parti interessate, così come per la società in generale".

È impensabile che tutti i soggetti interessati all'interno del movimento o coinvolti nella gestione del marketing siano d'accordo sul fatto che questa proposta sia ottimale; tuttavia si è cercato di sottolineare la necessità di alcuni concetti di essere presenti e di garantire la loro presenza nelle varie definizioni. A riassumere i punti principali, è opportuno credere che sia più importante che la definizione rifletta la coerenza con il dominio più ampio di marketing come definito da AMA nel 2007, che il termine "stakeholder" come principio di base del movimento delle parti interessate sia incluso, e infine che gli elementi necessari per creare valore e dare vantaggi ai clienti e alla società siano separatamente rappresentati.

#### 2.2.2 Opportunità e sfide per gli Stakeholder Marketing

La concezione olistica della gestione del marketing non è nuova al marketing e all'interno di essa sono inclusi concetti come il marketing sociale e la corporate social responsability. Inoltre, una prospettiva olistica di marketing management è anche al centro del pensiero emergente nel marketing; per esempio, c'è un riconoscimento che il marketing e il marketing management siano sempre più coinvolti nella dimensione internazionale e dinamica (Lusch et al., 2006). Allo stesso tempo, le principali tendenze attuali sono ulteriormente incoraggiate dall' invecchiamento di una prospettiva olistica nell'ambito del marketing e dei marketing manager. Per esempio, l'emergere dei social media (al contrario dei mezzi industriali) e di altri mezzi di comunicazione attivati attraverso la seconda generazione del Web (ad esempio, Web 2.0) hanno portato ad una maggiore capacità degli stakeholder ad esercitare la propria influenza e ad una maggiore salvaguardia dei propri interessi, compresi quelli relativi ai venditori. Così, la visione di uno stakeholder della gestione orientata del marketing appare (1) come il complemento delle concezioni esistenti di marketing, (2) per essere coerente con il pensiero emergente nella gestione del marketing, (3) e nel seguire le nuove tendenze della cultura e dell'economia.

Quindi l'adozione di un orientamento più olistico per quanto riguarda il marketing rivela le potenzialità dello stesso e degli stakeholder e spiega anche perché il termine "stakeholder" è stato incluso nella definizione AMA 2004, ma anche perché quest'ultima è stata successivamente rimossa dalla nuova definizione del 2007. Lo stakeholder marketing deve concentrarsi sulle attività di marketing dell'azienda e condividere il suo potenziale per servire la teoria del marketing management. Stakeholder interessati, tra cui l'AMA e quelli che operano nel movimento dello stakeholder marketing, sono incoraggiati a considerare queste idee per dare una giusta definizione di "marketing management" e per costruire le varie teorie su questo argomento nel corso degli anni.

# 2.3 Stakeholder marketing: i problemi della catena del valore

Il marketing è una delle caratteristiche più importanti per le imprese che operano sui mercati: come osserva Brenkert (2008) grazie al marketing le persone riescono ad avere a disposizione cibo, vestiti ed oggetti che usano quotidianamente, oppure riescono ad essere informati su altri prodotti o servizi da poter usare con meno frequenza. Tutto ciò garantisce naturalmente la massima attenzione da parte degli studiosi perché il marketing gioca un ruolo fondamentale ed importantissimo nella vita della maggior parte delle persone.

Le attività di marketing hanno da tempo attirato l'interesse di diversi studiosi di etica aziendale; Farmer (1967) ha osservato: "Per gli ultimi 6000 anni, il campo del marketing è stato pensato come composto da artisti di "fast-buck". Anche molti di noi sono state presi da "tout" o "truffatori"; e tutti noi a volte siamo stati spronati ad acquistare ogni sorta di cosa anche se alla fine non ne avevamo bisogno, e a volte abbiamo effettivamente acquisito oggetti che non volevamo o che non abbiamo mai utilizzato". Il marketing viene sempre di più messo in discussione proprio dagli stessi consumatori, che anche se sono i beneficiari finali spesso vengono "colpiti" da alcune attività della società, come la pubblicità, o si ritrovano impiegati all'interno della catena di fornitura.

Mentre studiosi come Brenkerst, Murphy, Oberseder e Smith negli anni si sono concentrati nell'analizzare i tantissimi diversi modi con cui il marketing può sollevare questioni etiche, altri importanti studiosi come Bhattacharya e Korschun (2008) o Smith, Drumwright e Gentile (2010) hanno posto l'attenzione sui vari effetti, positivi e negativi, che il marketing ha nelle catena di fornitura e sulla prospettiva dei diversi stakeholder marketing.

Il punto di partenza è che una società non potrebbe esistere senza il marketing ed i suoi stakeholder marketing, ma tuttavia essi possono produrre anche diversi danni: questi ultimi possono essere diretti ai consumatori o da parte dei consumatori verso altri soggetti, ma visti sempre come un effetto indiretto delle attività di marketing o dei suoi stakeholder.

Il dibattito sui danni ai consumatori da parte del marketing è di lunga data: negli Stati Uniti per esempio già nel 1906 fu emanata una normativa per la protezione dei consumatori; però i danni da parte dei consumatori è per alcuni aspetti un argomento del tutto nuovo, innescato soprattutto dalle condizioni in cui i prodotti sono realizzati all'interno della catena di approvvigionamento. L'attenzione su questo tipo di danni si è intensificata con la nascita di numerosi anti-brand che hanno evidenziato i danni che possono verificarsi quando i consumatori acquistano prodotti che sono fatti in problematiche condizioni di lavoro.

Così quando si tratta di questa forma del "fare male" da parte dei consumatori, il marketing è posizionato come il legame cruciale tra le problematiche ambientali e le condizioni sociali nella catena di fornitura e le decisioni di consumo. Naturalmente, è fondamentale pensare che la produzione venga influenzata dalle decisioni sul consumo ed è possibile affermare che tali decisioni possano avere un effetto sulle pratiche di lavoro.

Ciò che rappresenta la novità è l'affermazione che la commercializzazione influenza le decisioni di consumo con profondi effetti sociali ed ambientali su tutta la catena del lavoro, compresi gli effetti sui produttori che però possono essere rimossi dai consumatori geograficamente più distanti. La tecnologia è anche venuta a conoscenza delle conseguenze dannose molto più facilmente tramite internet.

Si inizia delineando questi vari effetti nocivi del marketing per i consumatori e per la società danni all'interno delle in generale, cui trovati catene di tra approvvigionamento e si considera poi il contraccolpo della società. Successivamente, vengono esaminati anche i tentativi fatti dagli stakeholder marketing per affrontare le critiche. Così ci si rivolge al punto di vista delle parti interessate del nuovo sviluppo e del marketing che suggeriscono una risposta più robusta al problema del marketing a valle e le decisioni dei consumatori che hanno conseguenze a monte profondamente negative nello sviluppo della catena del valore.

#### 2.3.1 Conseguenze dannose del marketing

Decenni fa, Drucker (1973) ha dato una semplice definizione di "corporate responsability", quando ha affermato che "primum non nocere, non fare danni", è la regola di base di un'etica professionale, la regola di base di un'etica di pubblica responsabilità". Tuttavia, come Smith, Drumwright e Gentile (2010) hanno sostenuto di recente, gli effetti negativi che potrebbero accompagnare la creazione di valore nel marketing sono stati largamente ignorati dalla maggior parte degli studiosi professionisti di marketing. Invece, il marketing si è concentrato solamente sugli effetti positivi che le attività aziendali possono avere sui clienti e sugli altri stakeholder.

L'idea che il marketing può fare danni non è affatto nuova: danni per i consumatori possono verificarsi a seguito della commercializzazione di prodotti che sono nocivi se utilizzati come previsto, come il tabacco, o la commercializzazione di prodotti che causano danni se utilizzati in modo improprio o semplicemente commercializzati in modi che possono essere dannosi, come la pubblicità dei cosmetici che promuove una visione idealizzata della bellezza femminile. Danni anche per agli altri o per la società intesa in modo più ampia si possono verificare a seguito di decisioni di consumo dei consumatori: si va, per esempio, dal consumo di prodotti che inquinano l'ambiente, come automobili con elevate emissioni di anidride carbonica, al consumo di alcool associato alla violenza in quartieri centrali (Brenkert, 1998).

Il campo dell'etica del marketing ha affrontato i molteplici problemi etici causati dalle attività di marketing fin dall'inizio di questo dibattito: l'etica del marketing è stata definita da Laczniak e Murphy (2006) come "il diritto e la lealtà delle pratiche che si prevede per il marketing manager". Tuttavia, la correttezza e l'equità del marketing sono principalmente esaminati in relazione all'impatto che il marketing ha nei confronti dei clienti( Schlegelmilch et al., 2010).

Tuttavia, dalla fine degli anni '90, sono emerse nuove considerazioni sull'etica del marketing: la protesta *No Logo* (Klein, 2000) e la critica di "*The Story of Stuff*" di

Annie Leonard (www.storyofstuff.com), in gran parte trascurata da ricercatori di marketing e dell'etica di marketing (Palazzo et al., 2007), stanno aprendo nuovi fronti nel discorso sul marketing cambiando lo scopo della critica delle varie pratiche di marketing. In un generale contesto di crescente retorica anti-marchio, una società come Wal-Mart può al tempo stesso stilare una lista delle "società più ammirate del mondo" (Hjelt, 2004) mentre i loro marchi diventano simboli di "ciò che è sbagliato fare con il capitalismo del 21° secolo "(Beaver, 2005).

L'analisi avanzata da Klein (2000) e dagli altri non è una novità per certi aspetti, perché continua ed approfondisce una consolidata critica tradizione dei cosidetti "persuasori occulti" (Packard, 1960), che manipolano i clienti nel comprare prodotti dei qual non ne hanno bisogno. Come Klein vede, attraverso le loro strategie di corporate branding, gli operatori di marketing sono in grado di penetrare nelle menti dei clienti in modo molto efficace rispetto al passato e l'accusa di manipolazione del consumatore è data dal lancio del nuovo dibattito "no logo". Anche se in gran parte polemico, Klein (2000), in considerazione degli effetti potenzialmente manipolatrici delle pratiche di marketing, non trova sostegno nelle recenti ricerche (ad esempio, Fitzsimons et al., 2002).

L'impatto sui consumatori delle comunicazioni di marketing può essere ancora più ampio, con un forte rapporto consumatore-società che spesso dipende dall'identificazione dei consumatori con quelli aziende, aiutandole a loro volta a soddisfare importanti loro esigenze (Bhattacharya et al., 2003). Attraverso la comunicazione del marchio, in particolare, le aziende possono influenzare la percezione del valore, creando così legami ancora più forti tra le imprese ei loro clienti rispetto al passato (Belk et al., 1989; Bhattacharya et al., 2003; Palazzo et al., 2007).

Tuttavia, mentre precedenti affermazioni determinavano che il marketing sia manipolatore, Klein, Leonard e altri studiosi presentano il marketing come una fonte di danno al di là del rapporto immediato tra i clienti e il marketing stesso. Le marche sono attaccate non solo a causa degli effetti negativi percepiti sugli utenti, ma

vengono attaccate anche perché i macchinari delle aziende sono percepiti come fonte principale nei danni sociali ed ambientali per la fornitura della catena del valore. Come Barber (1996) sosteneva in "*Jihad versus McWorld*", il potenziale distruttivo dei mercati globalizzati forse può essere meglio compreso attraverso i marchi e i consumi che attraverso i prodotti e la produzione.

# 2.3.2 Gli effetti del marketing sulla catena del valore a monte

Il marketing è criticato per gli effetti avversi a monte della catena del valore perché l'outsourcing a basso costo ha permesso a società come Nike di investire più soldi in enormi campagne di marketing e in strategie di branding (Locke et al, 2007), mentre le pressioni competitive della produzione - bassi costi, ordine completato e consegna rapida - sono stati trasferiti verso i fornitori (Lim et al., 2007). Inoltre ciò ha permesso alle aziende di abbassare sensibilmente i prezzi dei loro prodotti. Stabilimenti che sono uno contro l'altro ma hanno rapporti per diverse operazioni con Nike hanno permesso di dare una massima flessibilità per competere con le imprese rivali sul prezzo e sulla differenziazione del prodotto (Lim et al, 2007), che sono due dimensioni chiavi per quanto riguarda la commercializzazione. Tuttavia, una politica di approvvigionamento con priorità di bassi costi, alta qualità e just in time, crea vantaggi per i consumatori, ma potrebbe essere accompagnata anche da un prezzo elevato da pagare tra gli altri stakeholder, come è avvenuto per Wal-Mart (Fishman 2006), Nike (Zadek, 2004) o Reebok (Yu, 2007). La pressione sui costi di approvvigionamento è un elemento chiave nelle strategie di prezzo basso; per esempio, è stato dimostrato recentemente che i costi per unità sono diminuiti notevolmente in pochi anni, mentre i costi di produzione per i produttori sono notevolmente aumentati. Di conseguenza, i margini di profitto delle fabbriche in Cina e altrove sono scesi, così intensificando la pressione sui produttori di ridurre le proprie spese (Dhanarajan, 2005; Fuller, 2006; Harney, 2008; Levy, 2005; Robert et al., 2006). Così coloro che esternalizzano la loro produzione in fabbriche cinesi potrebbero ridurre i loro costi di produzione, ma qualcuno deve pagare quello che Harney (2008) definisce il cosiddetto "prezzo cinese", un peso crescente di inquinamento ambientale intorno ai siti di produzione e alle problematiche condizioni di lavoro.

Oltre alla pressione sui prezzi, le aziende provano anche ad imporre tempi di consegna sempre più brevi sui produttori. Accorciati i tempi di produzione, è possibile creare diversi vantaggi per le aziende: si possono ridurre i costi di inventario, si possono far ruotare i beni più frequentemente, e si possono ridurre le incertezze circa le preferenze dei clienti o calcolare meglio le reazioni dei clienti per le campagne di marketing (Ferdows et al., 2004; Lee, 2004; Raworth et al., 2009; Santoro, 2009). Un'azienda come Zara ha bisogno di sole tre settimane per sviluppare un nuovo prodotto, produrlo e venderlo nei negozi (Harney, 2008). Questa volta l'aumento della pressione sposta i rischi dal marchio al produttore e porta a considerevoli - ma spesso non pagati - straordinari in officina, con rischi di sicurezza più elevati e standard di lavoro ancora più bassi (Ferdows et al 2004.; Harney, 2008; Mikkola et al., 2004; Zadek, 2004). Gli straordinari di lavoro non sono solo dovuti a brevi tempi di consegna, ma potrebbe anche derivare da altri elementi come lo sviluppo del prodotto, il design e la commercializzazione (Locke et al., 2007).

L'espansione globale dei mercati e la delocalizzazione sistematica di produzione in vari paesi con sistemi di governance deboli sembra aver portato a risultati maggiormente dannosi per i consumatori. Tuttavia, l'attività produttiva nei paesi dove i governi potrebbero essere in grado di far rispettare diritti umani fondamentali espone le multinazionali al rischio di essere uniche responsabili di eventuali danni dei loro diretti e anche indiretti partner commerciali. Dal 1990, il dibattito sulla responsabilità sociale ha iniziato a concentrarsi sui problemi dei diritti umani nelle catene di fornitura e in particolare sulla violazione dei diritti dei lavoratori nelle miniere, nei campi e nelle fabbriche. Le condizioni di lavoro nelle fabbriche sono stati al centro di numerosi dibattiti (Arnold et al., 2003). Diverse marche multinazionali sono state attaccate e alcune di loro hanno iniziato a impegnarsi per

cercare di diminuire il danno sociale (e ambientale); hanno sviluppato codici di condotta e si sono impegnati in interventi a favore dei multistakeholder in settori come quello dell'abbigliamento (come Associazione del Lavoro Equo), dei diamanti (Kimberly Process), della gestione forestale (Forest Stewardship Council), della pesca (Marine Stewardship Council). Questi interventi a favore dei multistakeholder, che si sono moltiplicati a partire dalla fine del 1990, sono costruiti sul presupposto che l'efficienza e la legittimità delle attività di CSR hanno lo scopo di risolvere i problemi sociali e ambientali, e che ciò dipende anche e soprattutto dalla capacità delle aziende di cooperare con gli altri attori collegati ai problemi (Palazzo et al., 2006). Negli interventi a favore dei multistakeholder, le aziende collaborano sia al proprio interno attraverso le loro rispettive industrie, ma anche con gli attori delle altre società, con organizzazioni transnazionali e con i vari governi nazionali. Tuttavia, un attore è escluso da tutto questo: il consumatore; eppure è attraverso le sue decisioni di consumo che il consumatore partecipa o contribuisce alle diverse forme di danno, che va dallo spreco di risorse alle problematiche condizioni di lavoro e all'inquinamento ambientale.

## 2.3.3 CSR come strategia di marketing

I consumatori sono stakeholder per diversi motivi ed in diversi modi: essi sono anche membri della società e quindi potenzialmente, come cittadini socialmente impegnati, potrebbero limitare le loro decisioni di consumo dannoso qualora ne fossero a conoscenza. Ci sono ampie prove di "consumismo etico negativo", sotto forma di boicottaggio dei consumatori e altre forme di rifiuto di acquisto per motivi di responsabilità sociale, e "consumo etico positivo "in cui viene data la preferenza di acquisto di determinati marchi e prodotti percepiti come più etici o socialmente responsabili, e dove le strategie di marketing possono trasformarsi di conseguenza (Smith, 2008). Tuttavia, la ricerca ha dimostrato che il consumo etico in entrambi i casi è altamente contingente (ad esempio, Bhattacharya et al., 2004; Klein et al.,

2004; Sen et al., 2001; Sen et al., 2001). Inoltre, come abbiamo illustrato in questa sezione, le risposte del consumatore alle CSR sono spesso molto sfumate e spesso i consumatori cercano un allineamento dei loro valori con quelli delle aziende con le quali hanno un maggior rapporto.

Mentre i critici tradizionali di marketing (ad esempio, Galbraith, 1958; Packard, 1960) hanno sostenuto che i consumatori sono stati manipolati per acquistare prodotti dei quali non ne hanno bisogno, così innescando un'identità materialista e non autentica (vedi anche Fromm, 1976; Heath 2001; Schor 1992, 1998), i consumatori di oggi acquistano i prodotti per riaffermare e per esprimere le loro singole identità (Fournier, 1998; Palazzo et al., 2007) o per confermare la loro identità di gruppo e prendere le distanze da altri gruppi (Kleine et al., 1993; McAlexander et al., 2002). Alcune marche vengono preferite ad altre se i consumatori le percepiscono come autentiche ed in linea con i propri valori; oppure cercano di evitarle se sono in contrapposizione con i loro valori (Varman et al., 2009). Il consumo moderno è spesso guidato dalla motivazione ad evitare conformità, ad esprimere la differenza ed anche a criticare gli effetti negativi del consumo di massa (Heath, 2001).

Di conseguenza, le aziende hanno reagito all'individualizzazione delle decisioni del consumo individuando i loro prodotti e servizi anche attraverso i valori nei loro messaggi. Con l'interesse dei consumatori nei valori relativi alla CSR, i sociali ed ambientali effetti collaterali del consumo sono diventati un elemento rilevante dei consumi (ad esempio, Auger, et al., 2003;. Trudel et al., 2009). Attraverso l'interesse dei consumatori nella dimensione morale dei prodotti e nelle condizioni di produzione, le decisioni di consumo e la gestione della CSR di una società sono diventate collegate in un modo che moralizza potenzialmente il consumo stesso e sposta l'attenzione da un'analisi dei danni dovuti al consumo ad una discussione sugli stessi. Sono i consumatori stessi a far parte del discorso CSR: non è più il macchinario di produzione che è alla guida delle decisioni di consumo, ma sono le decisioni razionali del consumatore che guidano i macchinari di produzione. "The

Story of Stuff" e "No Logo" sono posizionati come una sveglia per il consumatore, che può acquistare per un mondo migliore.

La scoperta dei venditori del CSR, come strumento utile per la comunicazione del marchio, può essere considerata una conseguenza logica di un consumo altamente individualizzato e sensibile al valore: se più forte è la relazione tra le imprese e i loro clienti sono uniti da valori allineati, i valori sociali ed ambientali del CSR offrono un'opportunità ideale per forme innovative di gestione del brand. Inoltre, ciò è coerente con una percezione "business case" della CSR, in cui percezioni e preferenze dei consumatori guidano le dinamiche di responsabilità sociale e danno una maggiore sostenibilità alle strategie (Barnett 2007; Smith 2003). Tuttavia, questo collegamento tra il consumo e il CSR è stato male interpretato dal marketing finora.

#### 2.3.4 Le reazione dei consumatori

Per quanto riguarda l'idea di maggiore autenticità, gli stakeholder marketing ancora non hanno risposto, se non in parte per quanto riguarda la CSR. Per alcuni operatori di mercato potrebbe essere ancora una forma più "spin", per alcuni consumatori potrebbe essere qualcosa di più fondamentale. Si è cercato di sottolineare la divergenza tra le affermazioni dell'azienda della CSR e la realtà sul terreno, soprattutto per quanto riguarda le condizioni a monte della catena di approvvigionamento. Per esempio Christian Aid, in un rapporto del 2004, "Behind the mask (Dietro la maschera)", cita numerosi esempi di fallimenti CSR osservando: "gli impegni del mondo aziendale per un comportamento responsabile non sono corroborati dall'esperienza di coloro che dovrebbero trarne vantaggio." Il risultato è stata una reazione violenta dei consumatori.

In parte, ciò riflette un'importante differenza: il marketing guarda la catena del valore dal basso nei confronti del consumatore, mentre gli attivisti CSR osservano la catena del valore dall'alto nei confronti delle condizioni sociali ed ambientali della produzione. Il crescente interesse tra stakeholder, marketing e responsabilità sociale

delle imprese riflette la loro convinzione che, la società in generale ed i consumatori in particolare, hanno un crescente interesse verso le questioni sociali e ambientali (Auger et al., 2003; Carrigan et al., 2001, Smith 2008). Ma l'interesse dei marketers fino ad oggi è questa rilevanza crescente della CSR che potrebbe essere sfruttata per comunicazioni di marketing in generali e per strategie di branding in particolare. Gli stessi hanno da tempo capito la forza dei brand per servire i consumatori e hanno iniziato ad usare campagne di marketing e comunicazioni di CSR per favorire la corrispondenza tra i valori aziendali e quelli dei consumatori al fine di creare dei forti legami (per esempio, Garcia de los Salmones et al., 2005; Lichtensteinet al., 2004; Sen et al., 2006). Basandosi su interpretazioni postmoderne del consumo (Bourdieu, 1984; Baudrillard, 1983), gli studiosi di marketing hanno mostrato che la dimensione simbolica del consumo è diventata ancora più importante con gli stakeholder marketing che sono diventati produttori di significati e di valori per i consumatori (Firat et al., 1995; Fournier, 1998; Holt, 1997). Come Curras-Perez et al. (2009) hanno sostenuto in particolare: "Le discussioni sul CSR è uno degli argomenti più comunemente usati per la costruzione dei marchi con personalità differenziate che soddisfino i consumatori."

Questo legame tra il marchio e la CSR svolge un ruolo chiave nelle risposte alle critiche degli effetti dannosi delle pratiche di marketing a monte della catena del valore. Fino ad oggi, queste risposte si sono concentrate principalmente sulla modifica della percezione del questioni in gioco, utilizzando *la CSR communication* per contrastare le critiche delle aziende sulle *CSR practices*. Le aziende hanno iniziato a farsi coinvolgere nella gestione delle impressioni quando si tratta del loro impegno sociale o di comunicare questioni correlate alla catena del valore: la CSR communication controllata dai dipartimenti di marketing e realizzata in collaborazione con agenzie esterne, tende a dipingere un quadro positivo dell'impegno sociale e ambientale delle imprese. Gli effetti negativi vengono ignorati, come afferma sopra Christian Aid.

Wong (1996), per esempio, ha mostrato che la confusione del consumatore e l'eventuale riluttanza ad impegnarsi in comportamenti di acquisti "green" possano derivare da una scarsa propensione alle diverse iniziative di marketing ambientale. Quando Wal Mart stava affrontando le critiche su vari fronti (condizioni di lavoro nelle fabbriche così come nei suoi negozi; problemi ambientali etc.), la società ha reagito con una grande campagna di pubbliche relazioni, presentando se stessi come un buon cittadino nella comunità in cui opera (Beaver, 2005). Tuttavia, tutto ciò comunque non ha stoppato le critiche (Castoro, 2005).

È stato dimostrato che il successo di alcune campagne di marketing dipende dall'impegno della società nel lungo termine che viene percepito dal pubblico (Van den Brink et al., 2006) e sulla percezione dei consumatori dei motivi aziendali che ci sono dietro la campagna (Barone et al., 2007). Una mancanza di credibilità viene percepita in particolare se la CSR communication della società è scollegata dagli attuali, o almeno potenziali, problemi sociali e ambientali a cui è collegata l'azienda (Palazzo et al., 2005).

Ci sono prove che suggeriscono che a volte le attività di branding e di marketing legate alla CSR hanno provocato una reazione: negli ultimi decenni hanno visto un aumento dell'attivismo anti-aziendale (Palazzo et al., 2007; Sandikci et al., 2009; Yuksel et al., 2009). Per esempio, il numero di NOGs attive a livello internazionale è quadruplicato in un decennio e anche le menzioni delle NOGs su *Wall Street Journal* e su *Financial Times* sono aumentate di venti volte rispetto allo stesso periodo (Yaziji, 2004).

Le imprese sono sempre più bersaglio di critiche da parte degli stakeholder aziendali, innescati da comportamenti percepiti come illegittimi, sleali o ingannevoli. Tuttavia, questo attivismo non sempre ha come bersaglio i peggiori attori attivisti, perché spesso si concentrano le loro campagne sui forti brand (Palazzo et al., 2007, Porrit, 2005). Mentre l'allineamento tra valori aziendali e valori di consumo sembra rafforzare il legame tra l'azienda ed i suoi clienti, una possibile violazione di quei

valori porterà naturalmente a più forti reazioni emotive nei confronti della società (Bhattacharya et al., 2003).

Il brand viene percepito come incoerente, se i valori comunicati e il comportamento sono contraddittori (Palazzo et al., 2007) e l'incoerenza del marchio riduce la sua attrattiva (Curras-Perez et al. 2009). Mentre gran parte dell'attivismo anti-aziendale è guidato dal comportamento di specifiche imprese, una seconda forma, e probabilmente più pericolosa, di contraccolpo colpisce la comunicazione del marchio. Micheletti e Stolle (2008) hanno sottolineato il passaggio da boicottare le pratiche che si basano sulla negazione delle transazioni monetarie a designare come bersaglio "altri punti vulnerabili all'interno delle aziende, ossia la loro immagine, i marchi, la reputazione e i loghi". Attraverso i loro marchi, le società cerca di comunicare i loro valori (de Chernatony et al., 1998; Lee et al., 2009), ed i consumatori possono esprimere i loro concetti e la loro identità attraverso le preferenze delle marche; e marchi forti creano forti legami affettivi con i consumatori (Aaker, 1996; Belk, 1988). Tuttavia, il marchio comunica i valori aziendali a tutti i potenziali interessati e promette un comportamento coerente in tutte le decisioni e le operazioni (Aaker et al., 2004.; Hatch et al., 2003). In questo modo presunte incongruenze dietro un messaggio possono in realtà trasformarsi in efficaci strategie, portando ad una trasformazione da anti-corporate activism a anti-brand activism; questa nuova forma di attivismo potrebbe portare ad un "doppelgänger brand image", definito come una famiglia di immagini e storie denigratorie riguardo ad un brand che circolano nella cultura popolare da un rete organizzata composta da consumatori, attivisti anti-brand, blogger (Thompson et al., 2006).

L'obiettivo degli attivisti anti-brand quindi è proprio quello di convincere i consumatori che il brand non è simbolo di autenticità; e dove ciò è successo, cioè dove l'attivismo ha avuto successo, i consumatori hanno potuto percepire che i valori aziendali sono incongruenti con i propri valori, nonostante i notevoli sforzi aziendali affinché ciò non venisse notato.

# 2.4 Definizione di marketing ambientale

Il marketing ambientale (Peattie, 1995; Polonsky, 1995), indicato anche come "green marketing" (Charter, 1992; Ottman, 1993), il marketing ecologico (Apaiwongse, 1994), ed il marketing sostenibile (Van Dam et al., 1996) sono influenzati dalla pressione degli stakeholder (Polonsky, 1995; Pujari et al., 2003). Tuttavia, molte delle pratiche popolari del green marketing vengono sviluppate come delle strategie, per ottenere vantaggi di mercato senza prendere in considerazione l'influenza degli stakeholder e la loro pressione (Rivera-Camino, 2007). Anche se alcuni studi hanno indicato una chiara dimostrazione della pressione degli stakeholder sul marketing ambientale (Polonsky, 1995; Henriques et al., 1996; Gago et al., 2004; Nair et al., 2008), nessuno di loro dispone di linee guida specifiche sulla gestione degli stakeholder per la strategia di marketing dello sviluppo ambientale. Cerchiamo ora di fare una classificazione degli stakeholder sulla base della loro influenza o del loro impatto sulla pratica di marketing ambientale un'organizzazione.

La dinamica creata nel 1963 da Rachel Carson, "The Silent Spring", aveva evocato una maggiore consapevolezza pubblica ed un maggiore interesse per le questioni ambientali negli anni '60 e '70. Ci fu tuttavia un tuffo della popolarità dell'ambientalismo durante il 1980 malgrado il livello crescente di problemi ambientali (Banerjee, 1999). Gli anni '90 ancora una volta hanno visto una rinascita di interesse ambientale sotto forma di "rivoluzione verde" (Peattie et al., 2005) che ha contribuito a far guadagnare agli anni '90 il titolo di 'decennio ambientale' (Banerjee, 1999). L'accresciuta consapevolezza dei consumatori e la preoccupazione per le questioni ambientali, in particolare negli Stati Uniti ed in alcune nazioni dell'Europa, sono il diretto risultato di questa passione per la natura (Peattie, 1995). Naturalmente maggiore attenzione è stata data su quelle organizzazioni che sono state le prime responsabili di danno ambientale. I governi sempre di più sono intervenuti negli affari delle imprese, accusate dal "Journal of Management Research" di causare la maggior

parte dell'inquinamento dell'aria, di essere responsabili della contaminazione della falda acquifera, della contaminazione degli oceani, dell'effetto serra e degli altri più importanti danni ambientali. C'è stato un notevole aumento del livello di preoccupazione tra i consumatori per i filtri dell'aria e dell'acqua, per la gestione dei rifiuti solidi, per i diritti degli animali e per la conservazione delle specie (Coddington, 1993).

La questione delle genuine pratiche aziendali socialmente responsabili hanno iniziato a trovare un posto predominante nelle agende dei consigli di amministrazione aziendali; queste nuove filosofie guida di business si sono cristallizzate in diverse pratiche ambientali, tra le quali vi è il marketing ambientale.

Nonostante i notevoli ed importanti progressi nella pratica di marketing ambientale, il concetto ha ancora bisogno di maggiore chiarezza per essere qualificato come una pratica matura; gli studiosi e i professionisti non sono sempre d'accordo sulla natura del marketing ambientale e quali delle varie problematiche porti alla sua pratica. E naturalmente anche l'importante ruolo degli stakeholder nella pratica del marketing ambientale è ciò che merita maggiore attenzione da parte dei ricercatori.

Il marketing ambientale è definito da Peattie (1995) come: "Il processo di gestione olistico responsabile di identificare, anticipare e soddisfare le esigenze dei consumatori e della società, in maniera profittevole e sostenibile". Questa definizione identifica il marketing ambientale come un processo di gestione olistico per soddisfare i consumatori e la società. Tuttavia, le esigenze degli altri stakeholder sono in gran parte ignorate nella definizione.

Secondo Charter (1992), il marketing ambientale è "un approccio olistico e responsabile della gestione dei processi strategici che identifica, anticipa e soddisfa le esigenze degli stakeholder, per una ricompensa adeguata, per far sì che queste esigenze non alterino l'ambiente umano e naturale del benessere".

Charter utilizzava il termine di marketing ecologico per indicare un processo olistico di gestione strategica che soddisfi le esigenze degli stakeholder, senza danneggiare l'ambiente naturale. Questa definizione offre una prospettiva olistica e attira tutti gli stakeholder. Charter ha anche sottolineato l'importanza strategica e le implicazioni di responsabilità sociale del marketing ambientale.

Nair e Menon (2008) hanno definito il marketing ambientale "come un processo olistico di gestione sostenibile volto ad ottimizzare il consumo ed il valore del ciclo di vita degli stakeholder senza compromettere la sicurezza dell'uomo e dell'ambiente."

Questa definizione stabilisce la necessità di sviluppare tutto il valore del tempo di vita degli stakeholder attraverso il processo di marketing ambientale ed è presa come base per la costruzione di modelli concettuali in questo articolo. Un tema comune a tutte le definizioni è l'enfasi sul fornire valore per gli stakeholder delle organizzazioni.

La definizione di Freeman data nel precedente capitolo indica chiaramente la chiara connessione tra l'interesse degli stakeholder sulla capacità dell'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi. Tuttavia, le strategie di marketing ambientale di un'organizzazione non dipendevano o erano influenzate esclusivamente dai gruppi di stakeholder.

La sezione seguente descrive le influenze più importanti sul marketing ambientale.

# 2.4.1 Influenze sul marketing ambientale

Il marketing ambientale è influenzato da considerazioni di natura commerciale, sociale ed etico (Tzschentke et al., 2004). È anche, direttamente o indirettamente, istigato da gruppi d'interesse all'interno o all'esterno dell'organizzazione. Ottman (1993) ha osservato che le pratiche di green marketing possono aiutare le aziende a guadagnare più profitti e una quota maggiore di mercato, ed ad offrire alcuni premi personali alle persone, come l'integrazione di valori nel mondo del lavoro.

Kuhre (1995) ha suggerito che i benefici del marketing ambientale sono: miglioramento ambientale, accurate informazioni, quota di mercato, riduzione delle barriere commerciali, standardizzazione, meno problemi di salute e di sicurezza, una

maggiore consapevolezza ed un maggior interesse, ed infine un aumento dei rapporti tra i dipendenti.

Uno studio condotto negli Stati Uniti ha scoperto che il desiderio dello studio per i programmi più completi e compatibili con l'ambiente ed il perseguimento di obiettivi finanziari attraverso mezzi di imballaggi più economici hanno incoraggiato le imprese a passare, o meglio a concentrasi, sull'idea di ambiente e marketing ambientale (Kassaye, 2001). Questi studi indicano che il marketing ambientale è motivato da una serie di fattori sociali, economici e di sicurezza.

Henriques e Sadorsky (1996), dopo aver esaminato il determinante delle iniziative ambientali delle imprese canadesi, hanno concluso che le iniziative ambientali sono positivamente influenzate "dalla pressione del cliente", "dalla pressione degli azionisti", "dalla pressione del governo normativo" e "dalla pressione della comunità di gruppo", mentre sono influenzate negativamente da "pressioni di altri gruppi di pressione" e dal "rapporto vendite-attività di un'azienda".

Un'altra importante osservazione fatta dallo studio è che le imprese nel settore delle risorse naturali sono più inclini ad iniziative ambientali in Canada rispetto alle loro controparti nel settore manifatturiero.

Un'ulteriore analisi sulle innovazioni ambientali nelle industrie manifatturiere degli Stati Uniti ha scoperto che le spese di favoreggiamento per inquinamenti hanno una diretta correlazione con le innovazioni ambientali (Brunnermeier et al., 2003); tale studio ha anche riportato che le aziende con un'intensa concorrenza straniera tendono ad essere più innovative dal punto di vista ambientale.

Polonsky (1995) suggerisce che le imprese dovrebbero tenere conto delle esigenze dei propri stakeholder nello sviluppo delle proprie strategie ambientali, che possono essere influenzate da loro.

Egli ha identificato dodici (12) gruppi di attori che possono influenzare le attività dell'impresa; vale a dire:

- clienti
- dipendenti
- leadership / gestione
- governo
- pubblico
- partner commerciali
- concorrenti
- ONG (Organizzazioni Non Governative)
- comunità scientifica
- media
- sistema giuridico
- istituzioni finanziarie.

Utilizzando questo quadro di stakeholder, Nair e Menon (2008) hanno rilevato che il 79 % delle aziende (sotto osservazione) in India, hanno chiesto ai propri clienti numerose attività in favore dell'ambiente e, quindi, sono stati i clienti stessi delle aziende a giocare il ruolo più significativo ed importante nella determinazione delle finalità del marketing ambientale. Gli intervistati nello studio hanno classificato gli stakeholder in termini di influenza sulle iniziative ambientali nel seguente ordine:

- governo (75 %)
- dipendenti (65 %)
- proprietari del business (48 %)
- pubblico (42 %)
- concorrenza (39 %)
- sistema legale (31 %)
- istituzioni finanziarie (20 %)

- comunità scientifica (16 %)
- gruppi di interesse (14 %)
- fornitori (14 %)
- media (8 %).

Un altro studio condotto da Gago e Antolin (2004) ha identificato i seguenti stakeholder interessati alle iniziative ambientali delle imprese:

- governo
- associazioni imprenditoriali
- clienti
- comunità locale
- comunità globale e future generazioni
- dipendenti
- gruppi ambientalisti
- media
- fornitori.

Lo studio ha cercato di scoprire i maggiori stakeholder di rilevanza nella strategia ambientale complessiva e ha utilizzato attributi degli stakeholder come "potere ambientale", "legittimità ambientale" e "urgenza ambientale" per capire l'importanza relativa degli stakeholder nelle diverse strategie ambientali. I risultati hanno rivelato che il governo influenza in primo luogo le strategie ambientali fortemente, seguito da proprietari, clienti, comunità locali, dipendenti, comunità globale e future generazioni, associazioni di categoria, gruppi ambientalisti, mass media e fornitori. Sul punto di influenza pubblica, Ndubisi (2008) ha sostenuto che non è il pubblico di per sé, ma è il controllo pubblico che ha un impatto fondamentale per un'azienda per quanto riguarda le strategie di benessere ambientale. L'autore sostiene che un pubblico passivo o indifferente non avrà alcun grave impatto sulla decisione dell'azienda di essere "verde". Al contrario, un pubblico attivo che scruta costantemente le attività delle imprese e il loro impatto sull'ambiente, con l'obiettivo

di premiare buoni comportamenti ambientali e di punire le aziende erranti, è quello che può costringere le imprese ad operare in modo ecologico (Ndubisi, 2008).

## 2.4.2 Influenza e classificazione degli stakeholder

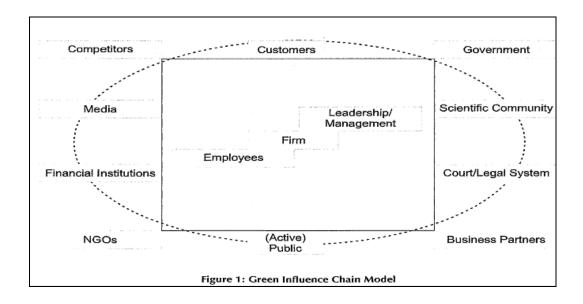
Nel paragrafo precedente abbiamo mostrato chiaramente che le parti interessate, direttamente o indirettamente, influenzano la pratica di marketing ambientale di un'organizzazione. L'influenza degli stakeholder sulla società in generale è ampiamente ricercata e riportata nella letteratura di gestione, come abbiamo anche analizzato nel primo capitolo (Buysse et al., 2003, Frooman, 1999, Mitchell et al., 1997).

Mitchell et al. (1997) hanno identificato molte classi di stakeholder in base a tre attributi, cioè potere, legittimità e urgenza. Frooman (1999) ha sostenuto che l'influenza degli stakeholder è determinata dalla dipendenza della società sulle parti interessate e viceversa. Buysse e Verbeke, (2003) hanno introdotto invece una classificazione degli stakeholder, cioè in base al tipo di rapporto che hanno con l'azienda.

In questo capitolo faremo una classificazione degli stakeholder tenendo conto anche del marketing ambientale e della loro influenza sulle varie strategie aziendali. Gli stakeholder influenzano a seconda dei differenti gradi di importanza e tale influenza si risente sulle strategie di marketing ambientale di un'azienda. I modelli in questo articolo rappresentano l'importanza degli stakeholder ed il livello di influenza sulle pratiche di marketing ambientale, che potrebbe essere diverso a seconda delle pratiche aziendali.

La figura 1 dimostra che gli stakeholder sono collegati in una catena di influenza ambientale all'azienda nello stesso modo nel quale essi influenzano le iniziative ambientali dell'azienda. Tuttavia, alcune parti in causa sono insider e altre sono outsider all'organizzazione come divise da un rettangolo nel modello. In virtù della loro vicinanza all'impresa, i due stakeholder interni (dipendenti e management)

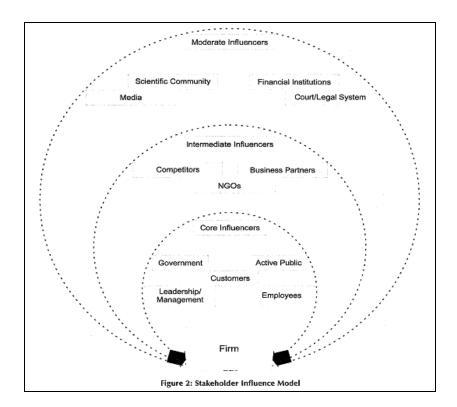
influenzano le decisioni di marketing ambientale in maniera molto più decisa rispetto agli altri soggetti esterni. Inoltre, nella maggior parte dei casi sono quelli che sviluppano, implementano e mantengono strategie di marketing ambientale di un'azienda e allo stesso tempo salvaguardano gli interessi degli altri stakeholder. Tutti i soggetti esterni sono invece collegati in una catena di influenza ambientale che influenza l'impresa sui diversi gradi.



Il quadro nella Figura 1 identifica e posiziona tutti i gruppi interessati che sono stati discussi in questo articolo.

Se gli stakeholder influenzano le iniziative ambientali aziendali su diversi livelli, poi hanno bisogno di essere trattati in modo diverso per una migliore comprensione e convivenza. Tutto questo suggerisce uno sviluppo attento e un'importante attuazione di strategie differenziate per soddisfare le diverse categorie di stakeholder. La sezione seguente si concentra sulla discussione in questa direzione.

Il modello nella Figura 2 classifica gli stakeholder in tre gruppi, in base all'influenza che essi esercitano sulla società: essi possono essere influenzatori principali, influenzatori intermedi e influenzatori moderati.



Per sostenere ogni gruppo, sono suggerite tre diversi tipi di strategie.

# 1. Influenzatori principali:

Come indica il nome, sono tenuti a mantenere una maggiore influenza sulla società nel praticare il marketing ambientale. I soggetti inclusi nel gruppo sono:

- management/leadership
- lavoratori
- consumatori
- governo
- pubblico generale attivo.

Questi gruppi hanno bisogno di attenzione e l'impresa dovrebbe deliberatamente sviluppare strategie per promuovere una stretta relazione con gli stakeholder del gruppo, in quanto essi possono influenzare intensamente l'impatto ambientale della pratica di marketing.

Un'alleanza strategica verde è quella di costruire relazioni con questo gruppo; questo tipo di alleanza si propone come una forma estrema e intima di collaborazione con una società ed i suoi partner. Un'alleanza verde è definita da Crane (1998) come "ogni collaborazione formale o informale tra due o più organizzazioni che si propone di sviluppare soluzioni comuni ai problemi ambientali dei collaboratori". Per questo l'alleanza verde potrebbe essere forgiata da qualsiasi combinazione di organizzazioni commerciali, organizzazioni governative e ONG.

Hutt, Staford, Walker e Reingen (2000) hanno proposto che l'alleanza verde dovrebbe essere costruita sui fondamenti della fiducia, sull'impegno e sulla compatibilità e dovrebbe avere gli ingredienti strategici e sociali per avere successo. Tre componenti di alleanza strategica individuati nell'articolo sono: co-creazioni di soluzioni per l'ambiente, processo decisionale comune e unione in una rete interattiva di conoscenza verde.

Per un rapporto solido, è necessario invitare i membri del nucleo a partecipare al processo di creazione del valore. Ciò può essere ottenuto attraverso l'organizzazione di ricerche comuni, o progettazioni comuni di prodotto/processo/servizio, o produzione comune, o partecipazione ad una creazione comune ambientale. Leadership e dipendenti saranno molto probabilmente parti integrante di un processo di politica ambientale. Consumatori e pubblico dovrebbero anche loro avere un ruolo attivo nel processo.

Un forte legame di comunicazione ambientale tra l'impresa e l'influenza del gruppo di base è essenziale per condividere idee e creare così la rete interattiva di conoscenza ambientale. Questo aiuterà anche la formazione di politiche ambientali. I partecipanti a questa rete interattiva di conoscenza verde dovrebbero essere in grado di accedere alle informazioni più recenti sugli sforzi ambientali della società ed essere in grado di

interagire sulle diverse questioni ambientali di interesse comune. La rete di conoscenze verde deve essere il più trasparente e vivace possibile. Qualsiasi modalità di comunicazione interattiva può essere stabilita per rispondere a questo fine e l'uso dei moderni mezzi di comunicazione interattivi come internet potrebbe offrire risultati migliori.

## 2. Influenzatori intermedi

Sono i prossimi in linea, in base al loro potere di influenzare la pratica di marketing ambientale. Questo gruppo comprende:

- ONG
- partner commerciali
- concorrenti.

Questo gruppo è importante soprattutto per il fatto che le ONG, i partner commerciali ed i concorrenti a volte possono esercitare una notevole influenza sulle attività ambientale dell'organizzazione.

"Strategic Green Comradeship" si propone di stabilire, sviluppare e mantenere l'associazione ambientale con questo gruppo. Tutte e tre le attività precedentemente suggerite come co-creazione di soluzioni per l'ambiente, politiche comuni del processo decisionale e rete interattiva di conoscenza verde possono essere utilizzate per collegare i membri di questo gruppo e per creare valore ambientale.

I concorrenti invece non possono essere interessati nello sforzo dell'azienda di creare valore ambientale, a causa di qualche conflitto di interessi; pertanto, l'azienda dovrebbe monitorare le attività ambientali dei concorrenti in corso così come anticipare le future iniziative.

Le analisi comparative dei concorrenti sono molto importanti. Tuttavia, i concorrenti possono essere incoraggiati a partecipare al processo politico in comune delle decisioni e nella rete interattiva della conoscenza verde nel più ampio interesse della comunità. Nonostante l'uso di strumenti simili, la classificazione permette

all'organizzazione di differenziare l'attenzione necessaria per i diversi stakeholder e, quindi, allocare le risorse di conseguenza.

## 3. Influenzatori moderati

Rappresenta la terza categoria, che è anche la meno potente nella sua capacità di esercitare le pressioni sostenute dall'impresa sul marketing ambientale. Questo gruppo è composto da:

- media
- comunità finanziaria
- sistema giuridico
- comunità scientifica.

Sebbene essi esercitano un'influenza minore sulle attività di green marketing dell'azienda, questi soggetti non dovrebbero essere ignorati.

La "Strategic Green Harmony" è consigliata al fine di stabilire un rapporto con questo gruppo. "Green Harmony" si ritiene sia stata creata quando le iniziative ambientale della ditta vengono comprese, accettate e sostenute dagli influenzatori moderati. Il supporto può essere sotto forma di aiuti finanziari, iniziative pubblicitarie comuni o inteso come ricerca e sviluppo. I media, la comunità finanziaria e quella scientifica potrebbero essere incoraggiati a partecipare al processo decisionale comune, mentre il sistema legale avrà sicuramente problemi a partecipare direttamente al processo a causa di evidenti vincoli di legge. Tuttavia, tutti i quattro membri del gruppo devono essere incoraggiati a partecipare alla rete interattiva della conoscenza ambientale per favorire la buona intesa tra l'impresa e gli stakeholder in questo gruppo.

# **CAPITOLO 3**

## IL CASO THE BODY SHOP

Una delle aziende che maggiormente si è distinta in questi anni nel marketing ambientale è "The Body Shop". In questo capitolo analizzeremo la storia, la politica aziendale ed introdurremo qualcuna delle importantissime campagne sociali sostenute dall'azienda inglese, sottolineando il ruolo e l'importanza dei diversi stakeholder marketing.

## 3.1 Introduzione

"The Body Shop International plc", nota come "**The Body Shop**", ha 2.400 negozi in 61 paesi, ha sede a <u>Littlehampton</u>, <u>in Inghilterra</u>, ed è stata fondata nel 1976 da <u>Anita Roddick</u> ed è ora parte del gruppo aziendale "L'Oreal". Oggi The Body Shop è un'azienda che produce e vende, attraverso formula diretta e punti vendita in franchising, prodotti cosmetici per il benessere di pelle e capelli, prodotti di make up ispirati dalla natura e prodotti in modo etico e sostenibile.

Opera con un mercato di riferimento in cui si parlano più di 25 lingue e lungo un territorio che copre 12 diverse fasce di fuso orario. Il marchio propone una linea di più di 1200 prodotti, venduti alla clientela presso punti vendita fisici ma anche attraverso la formula dell'e-commerce.

Celebre per aver creato un settore di mercato per i prodotti a base di ingredienti naturali, The Body Shop ha fatto conoscere ad un'intera generazione di consumatori i benefici di prodotti best seller come la "crema alla Vitamina E" e "l'Olio di Tea Tree" o l'intramontabile fragranza "White Musk" (il primo profumo al muschio realizzato con muschio di origine non animale).

The Body Shop ha sempre ritenuto che il fondamento di ogni attività imprenditoriale sia innanzitutto nelle relazioni umane; per questo il punto di vista di The Body Shop è quello di dare sempre maggiore ascolto ai propri stakeholder, coinvolgendoli direttamente nelle decisioni aziendali, al fine di migliorare sempre più il business.

The Body Shop possiede inoltre "Soapwork", una fabbrica di sapone situata a Glasgow, in Scozia, che rappresenta il solo stabilimento manifatturiero dell'azienda.

Tutti gli altri prodotti sono infatti prodotti al di fuori di The Body Shop.

## 3.2 Anita Dame Roddick

Anita Dame Roddick è nata nel 1942 a Littlehampton, una cittadina balneare inglese, figlia di una coppia di immigrati italiani. Già da piccola, dopo aver letto un libro sull'Olocausto, ha sviluppato un forte senso civile e morale. Grazie a sua madre conobbe un giovane scozzese, Gordon Roddick, con il quale si sposò nel 1970 e successivamente ebbe due figli.



Dopo diversi viaggi in giro per il mondo, Anita decise insieme al marito di iniziare l'attività commerciale; le sue esperienze di viaggio ed i suoi incontri con contadini e popolazioni pre-industrializzate la indussero a fare di The Body Shop il pionere nel green marketing e nel commercio equo solidale. La nascita del marchio The Body Shop non è stata ispirata solo da necessità economiche; la stessa Roddick vedeva

l'imprenditorialità come un mezzo di sopravvivenza, vedeva nella creazione e nella vendita di un prodotto un modo per aiutare la gente, per soddisfare i loro bisogni. Anita si comportava come faceva la madre durante la Seconda Guerra Mondiale: perché buttare un contenitore che può essere riempito? E The Body Shop nacque proprio dall'idea che tutto poteva essere riciclato, riutilizzato e riempito.

Anita nel 2007 annunciò di avere l'epatite C: contrasse questa malattia già nel 1971, dopo una trasfusione di sangue contaminato, ma le fu diagnosticato solo nel 2004. E negli ultimi anni della sua vita fu molto impegnata in campagne informative verso l'epatite C per aumentare la consapevolezza della malattia e fare pressione sui governi. In vero stile Anita, la sua esperienza personale fu messa a disposizione per lanciare una grande campagna sociale per avvisare ed aiutare gli altri su una questione importante e per garantire un cambio di atteggiamento da parte della politica.

Dopo la sua morte nel settembre nel 2007, ricevette attestati di stima da tutto il mondo: il primo ministro Gordon Brown le rese omaggio chiamandola "uno dei veri pioneri del Paese" e "ispirazione" per imprenditrici, e dichiarando: "Roddick ha sviluppato campagne sociali molti anni prima che ciò diventasse moda ed ha ispirato milioni di persona alla causa, producendo prodotti sostenibili per un mercato di massa. Sarà ricordata non solo come sostenitrice ma anche come grande imprenditrice ed è stata un punto di riferimento per le donne in tutto il paese".

John Sauven, direttore esecutivo di Greenpeace ed al fianco di Anita in numerose campagne, dichiarò che "lei era una fonte di ispirazione incredibile per coloro che la circondano; era un vero pionere".

# 3.3 Storia e nascita del brand The Body Shop

Nei primi anni '70, Anita Roddick visitò un negozio a Berkeley, in California, che vendeva saponi profumati ed altre lozioni naturali chiamati The Body Shop. The Body Shop Berkeley, diretto da Peggy Short e Jane Saunders, utilizzava solo

ingredienti naturali e contribuiva ad impiegare ed addestrare donne immigrate. Questo negozio naturale ispirò Anita Roddick ad aprire il suo negozio nel Regno Unito nel 1976. Solo successivamente, nel 1987, Roddick ha acquistato i diritti sul nome The Body Shop.

Dal suo primo lancio nel Regno Unito nel 1976, The Body Shop ha avuto una rapida crescita, espandendosi ad un tasso del 50% all'anno.

L'apertura del primo modesto negozio fece subito scalpore: un giornale di Brighton, "The Evening Argus", pubblicò un articolo su un impresario di pompe funebri che si lamentava del nome The Body Shop del negozio adiacente. Tale negozio era infatti situato tra due camere mortuarie ed i proprietari chiesero alla signora Roddick di togliere l'insegna o di cambiarne il nome. La fondatrice di The Body Shop non solo rifiutò la richiesta dei negozianti vicini ma chiamò anche i quotidiani locali dicendo di esser stata minacciata dalla mafia. Tutto queste fece una grandissima pubblicità al negozio.

The Body Shop si è sviluppato proprio mentre l'Europa stava diventando "verde", inteso come green marketing, e lo stesso marchio è sempre stato riconoscibile per il suo color verde.



L'azienda si è sviluppata da subito: dopo soli 6 mesi dall'inaugurazione del primo negozio a Brighton, Gordon Roddick aprì un secondo negozio e si avvicinò all'idea dell'autofinanziamento con l'apertura di tanti negozi nuovi e con lo sviluppo di una rete di franchising che ha permesso al marchio di svilupparsi in tutto il mondo. Nel 1984 la società è stata quotata.

The Body Shop nel corso degli anni ha rivolto sempre più attenzione e fondi verso le campagne sociali ed ambientali per promuovere la sua attività. Nel 1977, fu la stessa Roddick a lanciare una campagna globale per accrescere l'autostima delle donne e contro la stereotipizzazione mediatica delle donne. Si è concentrata sulle modelle scheletriche nel mondo della moda e sul sempre più crescente numero di donne che soffrono di bulimia ed anoressia.

Nel marzo del 2006 The Body Shop ha ricevuto £ 652.300.000 per aver firmato un contratto d'acquisizione da parte di L'Oreal. Considerando che 30 anni prima Anita e suo marito Gordon Roddick avevano creato il marchio per £ 130.000.000, è facile notare come questo marchio abbia avuto un impatto molto forte sull'intero mercato mondiale. La stessa Roddick dichiarò: "è senza dubbio il miglior regalo che io e Gordon avremmo potuto ricevere per il 30° anniversario di The Body Shop."

Anche se è entrata a far parte del gruppo L'Oreal, The Body Shop ancora oggi opera come un'entità totalmente distinta ed indipendente, con un suo Consiglio d'Amministrazione ed un suo Comitato Esecutivo all'interno del gruppo. Il passaggio nel più ampio gruppo L'Oreal fece inizialmente scalpore: molti media sostenevano che anche dopo l'acquisto di The Body Shop, il gruppo francese continuasse a testare i propri prodotti sugli animali, il che naturalmente andava contro i valori fondamentali di Roddick e della sua azienda, da sempre attivi contro la sperimentazione animale. Tale polemica fu quasi subito ridimensionata dalla Roddick che affermò che l'ingresso in L'Oreal non aveva in nessun modo intaccato i valori originari di The Body Shop e che il gruppo francese aveva smesso di testare i prodotti sugli animali dal lontano 1989.

Oggi, al contrario di quanto si possa credere, è proprio il gruppo L'Oreal che sta lavorando per rafforzare maggiormente e comunicare ancora con più vigore la forza della filosofia del marchio britannico. Anita inoltre è rimasta nel CdA fino alla sua morte e nel 2007 ha preso parte ad una campagna di The Body Shop offrendo consulenza a L'Oreal sul commercio comunitario.

## 3.3.1 Politica aziendale

The Body Shop è un'azienda socialmente responsabile ed il suo grande successo dipende dalla qualità delle relazioni con i propri stakeholder: impiegati, franchisee, clienti, comunità locali, fornitori, azionisti e organizzazioni no-profit.

L'approccio di The Body Shop al business etico opera su 3 livelli:

- 1. <u>Coerenza</u>: conformarsi a standard ben definiti riguardo ai diritti umani, al benessere sociale e alla sicurezza dei lavoratori, alla protezione dell'ambiente e alla protezione degli animali.
- 2. <u>Apertura</u>: solo attraverso una completa "apertura" al pubblico può essere raggiunto un reale processo di dialogo e di discussione con gli stakeholder e diviene possibile stabilire la giusta direzione per il futuro.
- 3. <u>Campagne</u>: giocare un ruolo attivo attraverso manifestazioni e campagne per determinare un cambiamento positivo nel mondo degli affari con lo scopo di creare un impatto positivo nel mondo in generale.

The Body Shop crede fermamente che il business giochi un ruolo di responsabilità nei confronti della comunità in cui si trova ad operare e per questo motivo incoraggia ed appoggia il proprio personale in tutto il mondo affinché dedichi parte del proprio tempo ad azioni di volontariato locale. Tali azioni di volontariato coprono un'ampia gamma di attività, come per esempio l'assistenza alle persone malate di AIDS.

La "The Body Shop Foundation" (fondazione benefica registrata con il numero 802757) è stata creata dall'azienda nel 1990 come mezzo di raccolta fondi, donati dai proprietari dell'azienda, dai direttori, dagli impiegati, dai franchisee, dagli amici e dai clienti, a favore di cause nelle aree del sociale, dell'ambiente e dell'animalismo. La fondazione supporta con i propri fondi attività rivolte a sostenere i diritti umani e la protezione degli animali e dell'ambiente.

Nel 1992 la Fondazione ha creato il "Brazilian Healthcare Project", in collaborazione con alcune organizzazioni brasiliane, per finanziare e gestire programmi medici di prevenzione, controllo e vaccinazione e per creare anche nuove strutture sanitarie a favore dei 4.000 indiani sparsi nei 18 villaggi dell' Amazzonia.

Dal giugno 1990 centinaia di volontari di The Body Shop hanno autofinanziato un viaggio in Romania e in Albania per partecipare ai lavori di "Children on the Edge", un progetto istituito dalla "The Body Shop Foundation". Questa iniziativa ha permesso di ristrutturare gli orfanotrofi in Romania in cui migliaia di bambini erano stati abbandonati sotto il regime del dittatore Nicola Ceaucescu.

Un'iniziativa simile è stata condotta in Albania e Bosnia: durante la crisi del Kosovo nel 1999, attraverso il progetto "Children on the Edge", la The Body Shop Foundation ha dato aiuto a migliaia di kosovari grazie ai propri network locali in Albania.

# 3.3.2 I prodotti

The Body Shop propone prodotti per la bellezza del corpo, del viso e dei capelli. I singoli articoli e le linee proposte si ispirano ad ingredienti naturali e a rituali di bellezza impiegati da antiche tradizioni e culture di tutto il mondo. Sono state inoltre già introdotte due linee, una per la cura dei capelli e l'altra per la detersione del corpo, definite 'Eco-conscious' (ovvero Eco-Consapevoli), rispondenti ad una serie di rigidi criteri che garantiscono al consumatore il rispetto dell'ambiente (anche

quello acquatico) e l'assenza di ingredienti ampiamente utilizzati nell'industria cosmetica che possono risultare dannosi.

L'introduzione della linea "Hemp" all'olio di semi di canapa non ha rappresentato soltanto il lancio di nuovi prodotti, ma il primo importante passo verso un processo di educazione e riabilitazione della canapa industriale a testimonianza dell'impegno di The Body Shop per un effettivo sodalizio tra profitti e principi. L'obiettivo è di dare nuova vita ad una pianta che da decenni è vittima di una campagna diffamatoria, facendo conoscere al pubblico le sue incredibili proprietà cosmetiche attraverso otto fantastici prodotti che sfruttano i benefici dell'olio estratto dai semi della *cannabis sativa* dalle eccellenti proprietà idratanti.

Cogliendo poi il successo di quella che è già stata definita "cultura spa" (diffusasi con la nascita dei complessi termali creati per trarre beneficio dalle virtù purificanti e tonificanti di acque e fanghi ricchi di sali minerali), The Body Shop ha messo a punto una nuova linea di prodotti che abbraccia in pieno questo filone: la Linea SPA WISDOM, lanciata nel 2005, è composta da trattamenti per corpo e capelli che si avvalgono delle fantastiche proprietà degli ingredienti naturali provenienti da vari progetti Community Trade che The Body Shop ha istituito con l'Africa ed altri paesi nel mondo. Ispirata ai rituali termali di Giappone, Marocco, Polinesia e Africa, questa linea è rivolta a tutti coloro che desiderano relax e benessere psico-fisico, ritrovando il piacere del trattamento termale a casa propria.

Altro punto di forza è rappresentato dalla linea di make up di The Body Shop, che continua ad offrire ai propri clienti prodotti ad altissime performance con un rapporto qualità/prezzo sempre molto competitivo sul mercato.

Con l'introduzione delle collezioni stagionali, il marchio "The Body Make up" ha garantito anche un costante allineamento dei propri prodotti al trend, grazie all'esperta consulenza del make up artist internazionale Chase Aston. Tutti i prodotti della linea trucco minerale Nature's Minerals contengono olio di marula proveniente dal Commercio Equo con la Namibia e sono prodotti per cercare di soddisfare le

esigenza di coloro che desiderano giocare con il make-up senza rinunciare all'idea di applicare sulla pelle dei prodotti naturali.

## 3.3.3 I valori fondamentali

Diversi sono i principi fondamentali del brand fondato dalla Roddick, ma trai più importanti vi sono quello di dare a tutti la possibilità di guadagnare un salario onesto per il lavoro svolto, l'obbligo che il lavoro infantile debba essere abolito, che agli ingredienti naturali dovrebbe esser dato il valore che meritano, che tutte le donne abbiano il diritto di sentirsi speciali e che sia riprovevole testare alcun tipo di prodotto sugli animali. Queste convinzioni hanno dato vita ai cinque valori che costituiscono da sempre i pilastri sui quali si poggia l'azienda.

## 1. Contro i testi sugli animali

The Body Shop ritiene che testare cosmetici sugli animali sia scientificamente ingiustificato, moralmente sbagliato e che dovrebbe dunque essere proibito: infatti l'azienda non ha mai testato i cosmetici o altri ingredienti su animali ed ha più volte confermato che ciò non avverrà mai, ed ha assicurato inoltre che tutti i prodotti sono adatti ad una clientela vegetariana. Tale impegno e irreprensibilità in merito a questo argomento è garantito dalla BUAV (British Union for the Abolition of the Vivisection) che certifica che il processo produttivo rispetta tutti gli standard più rigidi nel completo rispetto degli animali.

### 2. Sostieni il Commercio Equo

L'azienda si adopera per acquistare ingredienti naturali di altissima qualità e prodotti lavorati a mano dai migliori fornitori, pagando per essi un prezzo onesto: questo complesso procedimento prende il nome di Commercio Equo. The Body Shop ha

sviluppato un programma internazionale denominato "Community Trade" per instaurare delle relazioni commerciali sostenibili con comunità in stato di bisogno. L'obiettivo è quindi quello di aiutare tali comunità a creare mezzi di sussistenza ed esplorare nuovi approcci commerciali per promuovere uno sviluppo locale. The Body Shop oggi lavora con 42 fornitori Community Trade di 21 paesi.

#### 3. Celebra l'Autostima

Da parte dell'azienda è stato promesso il massimo impegno per realizzare prodotti che facciano esattamente quello che dichiarano sull'etichetta, in modo da far sì che ci sia una comunicazione tra azienda e clienti chiara ed onesta, senza frasi ambigue e slogan ingannevoli. In questo modo ogni cliente ha la possibilità di scegliere per il meglio.

#### 4. Difendi i Diritti Umani

L'azienda Segue un rigoroso iter per scegliere fornitori che rispondano agli standard di commercio etico, che permettano ai dipendenti di lavorare in condizioni di sicurezza ed igiene, che non sfruttino il lavoro infantile, che elargiscano stipendi dignitosi, che offrano turni di lavoro ragionevoli e che non pratichino discriminazioni.

### 5. Proteggi il tuo Pianeta

L'idea di The Body Shop è quella di promuovere l'uso di risorse rinnovabili ed ingredienti naturali, di favorire l'uso di legno eco-sostenibile attraverso l'impiego di legname certificato dal Forest Stewardship Council, di impegnarsi attivamente per minimizzare lo spreco e l'abuso di packaging per i nostri prodotti. Per far questo, The Body Shop utilizza energia rinnovabile, pianta alberi al fine di assorbire il carbonio che produce e si impegna affinché l'azienda non produca più carbonio.

# 3.4 The Body Shop in Italia

Dorado S.r.l. è la società esclusivista in Italia del marchio The Body Shop; è una catena che attualmente conta 9 punti vendita distribuiti sul territorio nazionale ed un sito e-commerce, inaugurato nell'Agosto del 2009 e raggiungibile all'indirizzo www.the-body-shop.it . Il primo negozio italiano di The Body Shop venne aperto a Catania nel 1984.

A capo di Dorado, e fautori del successo di The Body Shop nel mercato italiano, ci sono Simone e Kenneth Mizzi, anche Head Franchisee del mercato di Malta (con 4 negozi), loro paese d'origine. "Entrare in un The Body Shop è stato un colpo di fulmine; me ne sono subito innamorata" - dice Simone Mizzi - "Lavorare per The Body Shop per me ha significato lavorare con le donne, con i giovani e con la natura, scoprendo ogni giorno l'unicità di ingredienti e tradizioni di culture di tutto il mondo".

Dorado importa i prodotti direttamente da The Body Shop International Plc; li offre alla clientela attraverso la rete italiana di punti vendita ed il sito web e si fa inoltre carico del costante supporto ai negozi in termini di formazione, aggiornamento e di consulenza nella gestione. Simone Mizzi ha sempre dichiarato di essere molto fiero dei risultati ottenuti dal brand The Body Shop sul mercato italiano, sottolineando il fatto di essere stati i primi ad introdurre il riciclaggio del proprio packaging, a sensibilizzare l'opinione pubblica su importanti tematiche sociali, come la tutela dei diritti umani, la salvaguardia dell'ambiente, la protezione degli animali, del commercio equo e dell'autostima soprattutto nelle donne. E tutto questo grazie al grandissimo entusiasmo con il quale il marchio è stato accolto sul mercato italiano. Oggi Simone Mizzi annovera tra i successi di The Body Shop Italia il primo progetto Community Trade unicamente italiano, che ha dato vita alla linea aromatica al Bergamotto, il magico frutto unicamente calabrese. Il desiderio di fare qualcosa per la conservazione di questa pianta nasce dalla consapevolezza che la rinascita del Bergamotto è strettamente legata a due gravi problematiche italiane: la

disoccupazione e la disintegrazione della famiglia. La sua rinascita, infatti, ha consentito un ritorno alla vita rurale della Calabria ed ha permesso ai giovani di rimanere vicino alla loro terra e alle loro famiglie.

Un altro aspetto fondamentale nelle attività di The Body Shop International Plc e Dorado Srl è la loro capacità di fungere da educatori: entrambe le aziende si sono poste come obiettivo quello di far diventare i propri negozi come degli importanti centri di informazione per il pubblico e per i clienti. Attraverso vetrine, campagne educative e materiale informativo si cerca di stimolare discussioni su argomenti di cruciale importanza come la tutela dei diritti di comunità economicamente e socialmente in stato di difficoltà, l'inquinamento, la gestione dei rifiuti e i crudeli test sugli animali.

## 3.4.1 Campagne sociali

La casa madre è da sempre impegnata attivamente in campagne sociali, ambientaliste e animaliste ma anche in Italia The Body Shop si è impegnata in questi anni per sensibilizzare l'opinione pubblica su temi fondamentali come il rispetto dei diritti umani, la salvaguardia dell'ambiente e la protezione degli animali.

Ecco in sintesi la descrizione delle numerose campagne sostenute fino ad oggi in Italia.

#### CONTRO I TEST SUGLI ANIMALI

L'avversione verso la vivisezione per scopi cosmetici ha sempre accompagnato l'attività di The Body Shop che si dichiara contraria all'idea che gli animali debbano soffrire in nome del discutibile ideale della vanità. Per questo The Body Shop non testa i propri prodotti, né gli ingredienti che li costituiscono, sugli animali e non ha mai commissionato ad altri di farlo. Per assicurarsi questo standard e garantire da questo punto di vista i propri clienti, The Body Shop ha istituito rigidissime procedure di controllo presso tutti i propri fornitori affinché tale politica aziendale

venga puntualmente rispettata. The Body Shop quindi, oltre ad adottare i più sofisticati test alternativi, promuove importanti campagne di sensibilizzazione al fianco delle maggiori organizzazioni animaliste internazionali.

#### 1. Febbraio 1989

Campagna contro la proposta di una Normativa CEE per l'obbligatorietà di testare i prodotti cosmetici ed i singoli ingredienti sugli animali. Attraverso i 12 negozi di allora, The Body Shop Italia raccolse 12.000 firme in due settimane

#### 2. Settembre 1992

Campagna promossa in occasione della votazione del Consiglio dei Ministri della Comunità Europea per il divieto di sperimentare cosmetici sugli animali. The Body Shop raccolse, in sole 3 settimane, 35.000 lettere indirizzate a Raffaele Costa, Ministro delle Politiche Comunitarie, in collaborazione con la LAV (Lega Anti Vivisezione).

#### 3. Ottobre 1996

Rilevante campagna internazionale che ha coinvolto tutti i negozi The Body Shop d'Europa al fianco delle maggiori organizzazioni anti-vivisezioniste e animaliste, per ottenere dalla Commissione Europea l'attuazione della Direttiva sui cosmetici n° 93/35, che prevede l'abolizione dei test sugli animali per ingredienti e prodotti finiti a partire dal 1° gennaio del 1998. 4 milioni le firme raccolte, di cui 53.000 italiane.

#### • SALVAGUARDIA DELLE SPECIE ANIMALI IN VIA D'ESTINZIONE

#### 4. Marzo 1992

#### BALLA CON GLI ORSI

Campagna a favore dell'iscrizione dell'Orso Asiatico e dell'Orso Americano negli elenchi delle specie animali da proteggere, sostenuta in collaborazione con

l'Associazione Mondiale per la Protezione degli Animali (WSPCA). La petizione, che ha permesso la raccolta di 11.500 firme in tre settimane, è stata estesa alle scuole per iniziativa dei negozi The Body Shop di Roma, Torino e Catania.

#### 5. Ottobre 1994

In occasione del convegno mondiale del CITES (Convenzione Internazionale sul Commercio delle Specie in Estinzione) The Body Shop International ha organizzato una raccolta di firme allo scopo di rendere più severa sia la normativa della Convenzione e sia le sanzioni da applicare agli stati che non la rispettano. 13.000 sono state le firme raccolte in Italia.

#### • AMBIENTE

La salvaguardia dell'ambiente è una problematica affrontata da The Body Shop che da sempre agisce internamente ed esternamente per ridurre al massimo il proprio impatto, impegnandosi altresì in appassionate campagne di sensibilizzazione verso l'opinione pubblica. The Body Shop, fin dalla sua nascita, si è progressivamente dotata di una struttura di politiche ambientali che investono tutte le sue attività, dal trasporto alla gestione dell'energia, dal trattamento delle acque allo smaltimento dei rifiuti, dal riciclaggio al refill, dal problema dell'inquinamento atmosferico e terrestre alla salvaguardia delle foreste. E dal 1993 che l'azienda pubblica il bilancio ambientale certificato EMAS.

#### 6. Ottobre 1989

#### STOP THE BURNING

E' il nome della campagna lanciata a livello internazionale da The Body Shop per fermare la distruzione della foresta amazzonica. I 12 negozi italiani di allora raccolsero ben 14.000 firme. In tutto il mondo ne vennero raccolte 1.500.000, consegnate personalmente da Anita Roddick all'Ambasciata Brasiliana a Londra.

### 7. Aprile 1990

#### CIAO FARFALLA

Campagna svolta con l'associazione "Amici della Terra" per sensibilizzare l'opinione pubblica sulla gravità e il significato della sparizione delle farfalle, indicatrici naturali della situazione dell'inquinamento atmosferico. La campagna fu presentata in occasione della celebrazione del primo Earth Day Europeo.

#### 8. Settembre 1990

#### L'ALFABETO DELLA VITA

Ancora una volta con gli "Amici della Terra" per una campagna educativa sull'importanza alimentare e medicinale delle migliaia di specie botaniche, molte ancora da catalogare, presenti nella foresta pluviale.

#### 9. Settembre 1991

#### UNA VOLTA NON BASTA

Campagna sul tema del riciclaggio. The Body Shop è stata la prima azienda in Italia che raccoglie il proprio packaging e lo ricicla. 700 kg di plastica, per un volume equivalente ad un cubo di tre metri di lato, trasformati in gettoni profuma-cassetti rappresentano il risultato del primo anno di raccolta e della collaborazione con ASSORIMAP (Associazione Riciclaggio Materie Plastiche).

#### 10. Ottobre 1993

## RIPORTATECI LE NOSTRE BOTTIGLIE!

Seconda campagna pro-riciclaggio e riuso. Grazie al servizio di ririempimento "Refill" i clienti potrebbero riutilizzare i contenitori dei nostri cosmetici liquidi più e più volte. La percentuale di packaging riciclato è salita al 14% sul totale del packaging importato.

#### 11. Febbraio 1994

#### I PANNI SPORCHI NON SI LAVANO PIU' IN CASA

Campagna promossa con "Legambiente" e il mensile "La nuova ecologia" per chiedere alla gente di segnalare gli abusi ambientali rilevati sul territorio italiano. Moltissimi sono stati i micro inquinamenti denunciati e per i casi più gravi c'è stato l'intervento diretto di Legambiente.

### 12. Giugno – Settembre 2000

### VIAGGIARE E' QUESTIONE DI COSTUME

Iniziativa svolta al fianco del CTS – Centro Turistico Studentesco – al fine di sensibilizzare il pubblico, soprattutto giovani, sul tema del turismo responsabile: una forma di turismo fatta nel pieno rispetto dell'ambiente e delle tradizioni dei paesi visitati.

#### 13. Ottobre 2009 – Ottobre 2010

#### SALVIAMO LA TERRA DI SAN FRANCESCO

The Body Shop ha messo a disposizione la propria linea di prodotti per il corpo a base di olio di oliva biologico per raccogliere fondi a favore della Terra di San Francesco, di proprietà del FAI (Fondo per l'Ambiente Italiano).

#### DIRITTI UMANI

The Body Shop è una compagnia che conduce un'attività internazionale per generare profitti senza trascurare i valori e per questo si batte affinché i diritti umani e civili vengano rispettati secondo i principi enunciati nella Dichiarazione Universale dei Diritti Umani. Consapevole dell'importante ruolo sociale e della propria responsabilità nei confronti della società, The Body Shop ha da sempre promosso numerose campagne e ha anche istituito il più importante Premio per i Diritti Umani.

In più, The Body Shop in tutti i propri negozi e tramite i prodotti, ha celebrato le donne di tutto il mondo e la loro autostima, riconosciuta come vero fondamento di bellezza reale.

#### 14. 1993

#### I COLORI DELLA LUCE

In collaborazione con la UIC (Unione Italiana Ciechi), negli allora 39 negozi presenti su tutto il territorio nazionale furono attivati speciali corsi educativi per insegnare alle donne non vedenti a truccarsi autonomamente. Un corso registrato anche su audiocassetta era disponibile presso i negozi The Body Shop e le sedi locali della UIC. Da gennaio a marzo '93 hanno partecipato al corso 325 donne non vedenti.

#### 15. Ottobre 1994

#### ARMATI DI PENNA PER I BAMBINI DEL BRASILE

Insieme ad "Amnesty International", sono state raccolte 60.000 firme di protesta contro la grave situazione in cui sono costretti a vivere i "meniños de rua", bambini di strada brasiliani che quotidianamente rischiano la morte. Rappresentanti di The Body Shop-Italia e di Amnesty International hanno poi consegnato le firme all'Ambasciatore del Brasile a Roma.

#### 16. Estate 1995

#### NON PROTEGGERTI SOLO DAL SOLE

Questo è stato lo slogan diffuso in tutta Italia al fine di prevenire il problema dell'Aids. In estate, stagione delle vacanze e dei viaggi, sono più frequenti le possibilità di avere rapporti occasionali e soprattutto per i giovani questo rappresenta il periodo maggiormente a rischio per contrarre il contagio. Informare per prevenire, quindi, è l'obiettivo della campagna; obiettivo raggiunto in collaborazione con la LILA (Lega Italiana per la Lotta all'AIDS) attraverso la distribuzione di volantini, magliette e preservativi; opuscoli informativi - questi ultimi - che illustrano,

adottando lo stile vivace e ironico del fumetto, come usare al meglio il preservativo. Con questa importantissima iniziativa, The Body Shop-Italia si è collegata alla campagna contro l'AIDS promossa dalla Comunità Europea.

#### 17. Natale 1995

#### DARE E' RICEVERE

Con grande successo è stata organizzata per la prima volta una raccolta di giocattoli in tutti i negozi The Body Shop d'Italia. Ogni punto vendita ha scelto un Centro per l'infanzia o l'Orfanotrofio a cui destinare i giocatoli raccolti, indicando il più bisognoso. La partecipazione da parte dei clienti è stata tale che l'iniziativa verrà riorganizzata anche in futuro.

#### 18. Primavera 1996

#### L'ELEFANTINO CON LA PROBOSCIDE DI CIOCCOLATO

Iniziativa che, attivata a livello locale, si è trasformata in un progetto di carattere nazionale. "L'Elefantino" è il protagonista di una favola scritta dai bambini della terza classe della scuola elementare di Bassano del Grappa dedicata al tema della diversità e al valore della tolleranza. Il libro è stato messo in vendita in tutti i negozi The Body Shop e contemporaneamente sono stati organizzati concorsi di disegno per coinvolgere su questo importante tema anche i bambini di altre città.

#### 19. Natale 1996-'97-'98-'99-'00 -'01

### DARE E' RICEVERE

Anche durante gli appuntamenti natalizi degli anni successivi, i clienti di The Body Shop si sono dimostrati estremamente sensibili verso questa semplice ma utile iniziativa, portando una considerevole quantità di giocattoli in tutti i negozi The Body Shop d'Italia. L'incredibile successo dell'iniziativa ha fatto sì che questa sia stata ripetuta diverse volte.

#### AUTOSTIMA

#### 20. Primavera 1997

#### INSIEME AL SERVIZIO DELLE DONNE

Iniziativa nata con lo scopo di offrire un supporto alle numerose associazioni che si battono e si impegnano quotidianamente per mettere fine alle gravi ingiustizie che ancora oggi molte donne sono costrette a subire: dalla violenza domestica alla prostituzione giovanile, dalla discriminazione sul lavoro alle violenze sessuali. Molti negozi hanno individuato l'organizzazione con cui collaborare a livello locale e molti altri, invece, si sono uniti per sostenere l'importante associazione "Telefono Donna", un centro di ascolto e aiuto per le donne in difficoltà, per il potenziamento della quale i negozi hanno raccolto fondi in cambio di sedute trucco e consultazioni viso offerte alle clienti.

#### 21. Febbraio 1998 - Ottobre 1998

#### RUBY E LA BELLEZZA REALE

Lanciata nel mese di febbraio, l'indagine di The Body Shop Italia per ridefinire il concetto di bellezza si è conclusa ad ottobre durante la settimana della moda di Milano e ha riscontrato un notevole successo, raccogliendo l'opinione di ben 1.000 donne. Portavoce del punto di vista dell'Azienda è stata Ruby, una speciale testimonial dalle morbide rotondità che con lo slogan "3 miliardi di donne non assomigliano alle top model, solo 8 invece sì" ha fatto discutere l'opinione pubblica sugli stereotipi di bellezza promossi dai media, lanciando messaggi di autostima, allegria e autocelebrazione.

#### 22. 2006

#### FERMIAMO LA VIOLENZA DOMESTICA

The Body Shop ha realizzato dei prodotti specifici per la campagna, attraverso la cui vendita ha raccolto fondi in favore dell'Associazione "Telefono Rosa" a sostegno

delle donne vittime di violenza domestica. Sono stati realizzati opuscoli informativi distribuiti presso tutti i punti vendita al fine di sensibilizzare l'opinione pubblica.

#### COMMUNITY TRADE

Community Trade è la denominazione di un programma di acquisto che The Body Shop ha instaurato con alcune popolazioni nel mondo che vivono in condizioni socio-economiche limitate. I singoli progetti mirano alla soddisfazione di entrambi i soggetti del sistema di scambio: The Body Shop commissiona la produzione di un accessorio di fattura artigianale o l'estrazione di un ingrediente naturale ad un proprio fornitore Community Trade e quest'ultimo ottiene un guadagno che garantisce un miglioramento del livello socio-economico della propria comunità. Soprattutto nei paesi dell'Asia e dell'Africa, le comunità con cui The Body Shop gestisce un rapporto di commercio equo-solidale infatti hanno risorse e opportunità molto ridotte; spesso non hanno accesso all'istruzione e alle cure mediche oppure non hanno la possibilità di esercitare attività continuative o di avere sbocchi di alcun tipo per il proprio benessere sociale ed economico.

### 23. Maggio 1998

#### PROGETTO BERGAMOTTO

Dopo due anni di intensa attività, Simone Mizzi (Head Franchisee di The Body Shop Italia), insieme a Patrizia Foti (Franchisee dei negozi di Reggio Calabria e Messina) e ad Anita Roddick (fondatrice di The Body Shop), ha portato a termine un importante progetto Community Trade in Calabria per salvaguardare il Bergamotto e le tradizioni ad esso collegate. Grazie a questo progetto è nata una linea di prodotti a base di olio essenziale di bergamotto calabrese dalle incredibili proprietà rivitalizzanti per il corpo e la mente; questa linea è attualmente in vendita nei negozi The Body Shop di tutto il mondo.

### 24. Giugno 2001

#### PROGETTO OLIO D'OLIVA

Nasce il secondo progetto Community Trade sul nostro territorio nazionale: nelle valli dell'affascinante Parco Nazionale del Cilento sorge una storica coltivazione di Olive Biologiche che grazie all'accordo creato con The Body Shop ha visto aprirsi una nuova prospettiva commerciale in grado di dare vitalità ad un'area di difficile sviluppo. Tale progetto ha portato alla nascita di una nuova linea di prodotti per il corpo a base di Olio di Oliva Biologico che per l'alto contenuto di polifenoli, dall'efficace azione antiossidante, e ad altre sostanze naturali svolge una funzione emolliente, protettiva e seborestitutiva per l'epidermide. Anche la Linea all'Olio d'Oliva è ora in vendita in tutti i negozi The Body Shop del mondo.

# 3.5 Analisi di alcuni campagne sociali in Italia

Come già detto in precedenza, The Body Shop in questi anni si è resa protagonista di numerose iniziative sul territorio italiano volte a salvaguardare l'ambiente; tra queste la campagna sociale che probabilmente ha avuto maggiore successo ed anche una maggiore risonanza dal punto di vista del mercato è sicuramente quella lanciata al fianco del FAI (Fondo Ambiente Italiano), intitolata "La terra di San Francesco". L'ultima campagna sociale che ha visto protagonista The Body Shop sul mercato italiano è "Bellezza con il cuore", traduzione dell'iniziativa "Beauty with Heart" lanciata contemporaneamente sul mercato internazionale. Quest'ultima iniziativa inoltre resterà nella storia del brand perché ha visto per la prima volta la collaborazione di un volto famoso, più precisamente della modella inglese Lily Cole che è stata la prima ambasciatrice globale attivista per il brand The Body Shop.

## 3.6 La terra di Francesco



L'iniziativa "La terra di Francesco" è stata una raccolta di fondi per salvare il bosco, ancora intatto ma abbandonato, nel quale il Santo patrono d'Italia pregava e parlava agli uccelli e ai ciclamini. Quel bosco, a ridosso della selva di San Francesco e del sacro convento di Assisi, con 60 ettari di terreno oggi impraticabili, è stato donato nel 2008 da Intesa Sanpaolo al Fai: si estende dal muro di cinta della Basilica Superiore di Assisi fino al torrente Tescio ed è un bosco pieno di querce, aceri e carpini. Comprende un torrente ed un complesso monastico benedettino del XIIIº secolo, di cui restano la chiesa di Santa Croce, i ruderi del convento stesso e, dopo un ponte trecentesco, un antico mulino attivo fino al secolo scorso. All'interno del bosco si snoda il sentiero che dalla Basilica conduce al Monastero di Santa Croce ed è un luogo dal significato altamente simbolico: proprio qui, con San Francesco, è nato il più alto modello di convivenza tra Uomo e Natura, un messaggio di armonia che ha reso nel tempo Assisi un luogo universale dedicato alla pace e alla tolleranza.

Con tale progetto, il FAI si è posto il nobile obiettivo di recuperare la selva con un restauro teso a conservare il paesaggio originario, al fine di offrire ai visitatori non solo un'esperienza nuova di vicinanza alla natura, ma anche un'occasione per riflettere sui valori fondamentali riguardanti la salvaguardia del territorio italiano, esaltando il rapporto armonico tra Uomo e Natura, la sostenibilità e la sensibilità nell'utilizzo delle risorse, la coltivazione biologica e la valorizzazione delle tradizioni locali. Il FAI ha inoltre lanciato l'appello con l'obiettivo di riqualificare il bosco con la catalogazione delle specie botaniche di rilievo, per una pulizia parziale del

sottobosco ed una pianificazione di potature rivitalizzanti il patrimonio di querce, aceri e carpini, per restaurare il Monastero e la Chiesa di Santa Croce per la creazione di un luogo spirituale aperto al pubblico e il Mulino Benedettino per la creazione di un luogo di ristoro sobrio ed accogliente per i visitatori; per cercare di riqualificare le 450 piante di ulivo da rimettere in produzione e i muri a secco, che rappresentano una rarità per questa zona d'Italia; ed infine per ripristinare i sentieri e le carrarecce, salvaguardando panoramicità e aspetto didattico. La sicurezza e la percorribilità dei sentieri era un altro degli obiettivi fondamentali dell'iniziativa per permettere la manutenzione di boschi ed oliveti, insieme al ripristino delle antiche opere di regimentazione delle acque piovane per contrastare l'erosione ed al restauro della Torre lungo il torrente Tescio.

#### 3.6.1 Il ruolo di The Body Shop

Nel 2009 The Body Shop ha scelto, per il secondo anno consecutivo, di essere al fianco del FAI, contribuendo al recupero ed al restauro paesaggistico della Selva di San Francesco ad Assisi.

Per questa importantissima campagna, The Body Shop ha messo a disposizione la propria linea di prodotti per il corpo a base di olio di oliva biologico per raccogliere fondi a favore della Selva di San Francesco. Nel periodo ottobre 2009 – ottobre 2010 sulla vendita di ognuno dei tre prodotti appartenenti alla linea all'Oliva (doccia gel, esfoliante per il corpo e burro per il corpo), la somma di 1€è stata devoluta al FAI per il recupero paesaggistico della Selva. Il FAI ha avuto anche a disposizione per i propri bookshop i tre prodotti The Body Shop: per ogni confezione venduta il ricavato devoluto alla Fondazione è stato rispettivamente di 3€per ogni doccia gel e di 9€per ogni burro per il corpo ed esfoliante per il corpo.

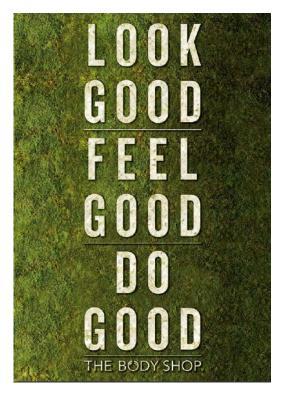
I prodotti erano acquistabili presso tutti i punti di vendita The Body Shop in Italia o anche attraverso il sito <u>www.the-body-shop.it</u> ed anche grazie all'importante collaborazione di The Body Shop, il bosco di Assisi è stato finalmente inaugurato

l'11 novembre 2011 alle ore 12.30, rappresentando un momento di grande orgoglio per il FAI.

# 3.7 Beauty with Heart

L'ultima campagna sociale targata The Body Shop si chiama "Beauty with Heart", un movimento lanciato con l'obiettivo di raggiungere un nuova idea di bellezza, cercando di coinvolgere al massimo la clientela e di trasformare i confini della bellezza. Questo nuovo movimento aspira a mobilitare le nuove generazioni di consumatori affinchè uniscano le loro forze in quanto comunità di persone che crede in una bellezza che nasca dal cuore, dall'essere attivisti.

Per The Body Shop la vera bellezza proviene dal cuore ed è molto più di un bel viso; bellezza è sentirsi bene e fare del bene per la comunità. Beauty with Heart pone l'attenzione su un'esperienza di bellezza che va oltre l'esteriorità: riporta la bellezza su un piano umano, spinge i clienti non solo a curare l'aspetto esteriore (look good) ma anche a sentirsi bene (feel good) e a fare del bene (do good) utilizzando i prodotti The Body Shop.



È proprio questa potente combinazione che dà ai clienti la fiducia nell'esprimere loro stessi con intraprendenza ed energia contagiosa:

- LOOK GOOD: è il risultato di prodotti ispirati alla natura e ricchi di ingredienti naturali di altissima qualità che offrono innovazione ed efficacia.
- FEEL GOOD: è il risultato delle ricche texture sensoriali che contraddistinguono i prodotti ed il brand interamente etico che vi è alle spalle, che agisce con un'instancabile attenzione verso l'individuo, il pianeta e gli animali.
- DO GOOD: sostenendo un brand che incoraggia ed intraprende azioni concrete per aiutare gli altri, attraverso il commercio equo, le campagne benefiche, l'impegno a favore del benessere degli animali e la dedizione nel proteggere il pianeta.

Per questa iniziativa, come anche per le precedenti, The Body Shop ha messo a disposizione della clientela una vasta gamma di prodotti realizzati con amore ed attenzione, scegliendo materie prime in tutto il mondo, facendo tesoro delle abilità di coltivatori artigianali ed aggiungendo la loro esperienza per cercare di offrire prodotti altamente efficaci e piacevoli da utilizzare.

Inoltre The Body Shop cerca di praticare il commercio sempre con la maggiore equità possibile in modo che anche le piccole comunità ne beneficino: nessun test sugli animali e prodotti al 100% vegetariani.

L'iniziativa Beauty with Heart è partita il 3 maggio del 2012 dal centro di Londra e ha attirato diversi personaggi del mondo della moda, della bellezza e dello stile di vita, come Vivienne Westwood e Wood Jo. In Italia, come anche in altre Paesi, il lancio è avvenuto invece il 16 maggio 2012: questa campagna è stata caratterizzata da una serie di iniziative nei diversi negozi ma soprattutto dal supporto attivo di Lily Cole, una famosa attrice e modella inglese, che incarna i saldi valori del brand ed è stata la prima di una comunità di tantissime, stimolanti giovani attiviste.

### *3.7.1 Lily Cole*

Lily Cole, attrice e modella inglese di 23 anni, è stata la prima ambasciatrice globale attivista per il brand The Body Shop.

La Cole, anche se molto giovane, è stata a lungo una sostenitrice delle potenzialità del commercio e del potere dei consumatori per avviare un cambiamento positivo e per questo ha accolto con molto entusiasmo questa possibilità di diventare un'attivista di The Body Shop, il brand che maggiormente stimola un atteggiamento di responsabilità nelle persone nei confronti dell'ambiente.

Per l'attrice inglese, "Bellezza con il cuore" significa provare a raggiungere la bellezza in armonia con i propri valori interiori e per fare ciò lei ritiene che sia necessario avere un grande cuore: è impensabile e contradditorio ambire alla bellezza esteriore con prodotti realizzati a spese di altri esseri viventi.

Nel suo ruolo di attivista, la giovane inglese ha cercato di evidenziare più volte quanto sia importante andare alla ricerca di valori autentici, cercando di concentrarsi più sulle bellezza che viene da dentro che su quella esteriore e ponendo l'attenzione sull'approccio così naturale che ha verso la bellezza The Body Shop, che inoltre si prefigge lo scopo di valorizzare anziché mascherare i visi. Ha spesso messo in rialzo i famosi cinque diversi valori che hanno caratterizzato il brand fondato dalla Roddick; valori fondamentali perchè permettono alla clientela di identificarsi con il brand stesso e di essere quotidianamente consapevole, attenta, onesta e capace di fare scelte informate.



Attraverso la Cole, si è cercato di coinvolgere il maggior numero possibile di persone in cause umanitarie ed ambientaliste importanti per il nostro pianeta, cercando di ispirare altre persone a pensare al mondo in cui vivono e al modo di renderlo un posto migliore con le loro azioni personali e le loro scelte di vita quotidiane.

# 3.7.2 Visual merchandising

The Body Shop, come già anticipato in precedenza, è un'impresa che avvia e supporta ogni anno un numero elevato di campagne sociali; e proprio per questo motivo per ognuna di queste iniziative l'impresa cerca di essere perfetta sotto ogni punto di vista.



Per quest'azienda molto importante risulta essere soprattutto l'allestimento in ogni store delle vetrine e dei tavoli che espongono e presentano i prodotti: per il lancio di Beauty with Heart, ogni negozio presente sul territorio italiano ha ricevuto dalla casa madre, oltre al classico comunicato stampa, la guida allestimento che è un importante documento per la spiegazione dell'allestimento ed il visual merchandising, studiato per cercare di coinvolgere ancora di più il cliente e farlo sentire parte integrante dell'iniziativa.

Nella guida allestimento creata per Beauty with Heart, erano presenti tutte le indicazioni utili per l'esposizione dei prodotti e per la divisione tra i body butters ed i body oils. Divisione anche dal punto di vista cromatico.

## 3.7.3 Primi risultati dell'iniziativa

Molto incoraggianti sono anche i primi dati che arrivano dalle vendite nei vari negozi. Infatti grazie all'iniziativa Beauty with Heart, e grazie anche all'immagine ed alla collaborazione dell'attrice Lily Cole, vi è stato un notevole aumento delle vendite nei due importanti store della capitale: nel negozio Roma 4, sito in Via Cola di Rienzo, c'è stato un incremento del 18% rispetto alle vendite nello stesso periodo del 2011, mentre è stato registrato un incremento del 30% nello store di Roma

Bufalotta, nel centro commerciale Porta di Roma. Incremento ancora più importante se si osservano i dati sui prodotti facenti parte della categoria bagno e corpo: incremento del 57% nello store Roma 4 e del 54% in quello di Roma Bufalotta. Il dato che maggiormente sorprende è quello relativo alla vendita online tramite website: infatti nello stesso periodo si è avuto un incremento delle vendite dei prodotti targati The Body Shop addirittura del 151%.

Dati che sono ancora più importanti e positivi perché si riferiscono solo alla prima settimana, cioè ai 7 giorni successivi al lancio dell'iniziativa.

### CONCLUSIONI

Per troppi anni si è pensato che la responsabilità sociale delle aziende andasse dimostrata mettendo in atto attività utili per la collettività, scelte in modo del tutto autonomo grazie alle quali controbilanciare gli eventuali effetti dannosi del proprio agire irresponsabile. L'attuale crisi economica, scoppiata già qualche anno fa, gli scandali finanziari e le emergenze ambientali hanno dimostrato invece quanto sia superficiale parlare di responsabilità senza prima valutare se da parte dell'impresa vi sia reale consapevolezza di essere parte di un sistema più ampio; senza questa consapevolezza è difficile che le scelte aziendali, e quindi le azioni, possano avere impatto sociale ed essere testimonianza di un impegno.

Questo cambio di prospettiva, che inevitabilmente toglie centralità all'azienda e la riconduce all'interno di un sistema più complesso, non solo comporta una rivisitazione radicale di molti processi e strutture dell'organizzazione, ma determina anche una radicale evoluzione del management. Uno sforzo di tale importanza deve necessariamente basarsi su uno scambio ed un aiuto reciproco tra l'azienda e tutte le altri parti che con essa interagiscono, i cosiddetti stakeholder, perché senza un processo fondato sul dialogo e sull'ascolto è impossibile individuare le soluzioni migliori e trovare le motivazioni sufficienti a porle in essere.

L'impegno è rilevante e richiede naturalmente forti investimenti organizzativi, ma tutto ciò risulta inevitabile per provare a travalicare i confini delle tradizionali funzioni aziendali e per cercare di raggiungere obiettivi di lungo periodo che concilino con gli obiettivi aziendali. In questa prospettiva, risulta importante per l'impresa definire i propri stakeholder ed organizzare i canali più efficaci a favorire lo scambio di informazioni.

Nella definizione dei propri stakeholder, è fondamentale per l'impresa fare una loro classificazione e suddivisione in gruppi specifici, al fine di permettere un approccio

strategico, sistemico e consapevole nella gestione dei rapporti nei loro confronti tramite il coinvolgimento, il dialogo e l'informazione.

Per una crescita durevole ed economicamente sostenibile non si può non avere uno stretto legame tra gli obiettivi dell'azienda e le esigenze della società: l'obiettivo fondamentale è quello di coinvolgere il più possibile gli stakeholder nelle pratiche aziendali e creare con essi un rapporto dialettico che produca il massimo valore per loro e per l'azienda stessa. Risultano necessarie la collaborazione ed il contributo di tutti gli stakeholder perché nessun soggetto da solo è in grado di raggiungere da solo gli ambiziosi obiettivi aziendali.

Il coinvolgimento e la collaborazione di un insieme ampio di stakeholder è oggi uno dei punti chiavi dell'economia e dello sviluppo aziendale: il dialogo permette numerosi vantaggi dal punto di vista della programmazione e di governance, apportando benefici che possono essere sintetizzati in:

- uno sviluppo sociale più equo e sostenibile nel tempo, con l'opportunità per tutti gli stakeholder di influire sui processi decisionali strategici;
- una migliore gestione del rischio;
- una maggiore sensibilità ai bisogni dei diversi interlocutori;
- una maggiore capitalizzazione delle risorse (know how, tecnologia, capitale umano) per la soluzione di problemi e per il raggiungimento di obiettivi unitari;
- la crescita della fiducia nella realtà imprenditoriale e la sua legittimazione sociale.

In questa prospettiva ampia degli stakeholder, ho analizzato le politiche aziendali di un'impresa internazionale, The Body Shop.

The Body Shop International è un'azienda che opera nel settore della produzione di cosmetici naturali e nella sua mission si enunciano chiaramente i principi che l'azienda intende perseguire nei confronti dell'ambiente; la vision indica che le

attività svolte debbano avere anche il compito di influenzare positivamente gli altri operatori.

Le azioni che The Body Shop compie riguardano la tutela della specie vegetale, della specie animale ed il rifiuto di adoperare derivati chimici che possano danneggiare l'ambiente.

Per il raggiungimento di questi obiettivi, si opera su tutti i livelli della catena ed è fondamentale provare a coinvolgere il più possibile i vari stakeholder nelle pratiche aziendali: è necessario influenzare i fornitori, aiutare gli affiliati o imparare da loro, condividere le proprie esperienze con stakeholder, clienti e competitor.

Avendo tra le mission l'obiettivo di creare prodotti che siano il più naturali possibili, nel rispetto dell'ambiente, molto importante è il rapporto che The Body Shop ha con i propri *fornitori*: tale azienda pone particolare attenzione nello scegliere quegli ingredienti chimici strettamente necessari che abbiano un impatto quantomeno non dannoso verso l'ambiente; si usano elementi chimici in maniera responsabile con dei criteri di precauzione verso l'ambiente; si cerca di inserire ingredienti sintetici solo quando ciò è strettamente necessario per la buona conservazione del prodotto o per la sua qualità o per la mancanza di alternative naturali disponibili; si effettuano studi su nuovi prodotti, cercando di non utilizzare più prodotti che anche se legali sono in parte dannosi per l'ambiente.

Nel processo di coinvolgimento dei vari stakeholder, ruolo importante ed attivo viene svolto dai *clienti* di the Body Shop: la collaborazione con il cliente tende ad aumentare l'efficacia della filiera e dei servizi offerti e per questo l'impresa inglese cerca di coinvolgere sempre il cliente in tutte le iniziative, per perseguire insieme un sempre più elevato livello di sostenibilità. Tra i tanti esempi a nostra disposizione, è possibile far riferimento ad una delle ultime iniziative, *Petizione "Cruelty Free International" contro i test sugli animali*, dove fondamentale e centrale è il ruolo del cliente stesso. L'idea di The Body Shop è proprio quella di creare prodotti innovativi, sicuri per i clienti ma che nello stesso tempo hanno un impatto diretto nella vita dei

consumatori, specialmente di coloro che adottano stili di vita definibili come vegetariani e vegani, e che sono maggiormente sensibili a questo tipo di iniziative.

A livello di *comunicazione*, The Body Shop adotta una cultura aziendale condivisa a livello di tutti gli stakeholder per condividere i valori fondamentali di tutela del pianeta. Operando in 62 Paesi, l'azienda sviluppa prodotti e packaging che seguano gli stessi standard in tutti i paesi nei quali si vende; nel caso in cui un ingrediente, e quindi un prodotto, viene vietato perché considerato non sostenibile o non sicuro dal punto di vista ambientale, questo significa che tale ingrediente, o prodotto, verrà vietato in tutti i 62 Paesi nei quali The Body Shop opera.

Per concludere, fondamentali sono anche i ruoli svolti dalle diverse *organizzazioni no-profit* nelle campagne sociali che vedono The Body Shop protagonista. Come abbiamo analizzato nel Cap. 3 facendo riferimento ad iniziative come "La terra di Francesco" o "Beauty with Heart", l'azienda inglese svolge progetti che mirano a contribuire al benessere della società, sempre in linea con i propri valori, attivando importanti partnership con ONG e Associazioni che l'affianco nel perseguimento di queste finalità. Tra le più importanti collaborazioni è giusto sottolineare quelle con *Greenpeace International* (per lo sviluppo delle energie rinnovabili), con *FAI-Fondo Ambiente Italiano* (per la salvaguardia del paesaggio italiano), con *MTV* (per promuovere il sesso sicuro) e con *Ecpat* (per lo stop al traffico dei minori allo scopo di sfruttamento sessuale)

## **BIBLIOGRAFIA**

Aaker, J. 1996. Building Strong Brands. New York: Free Press.

Aaker, J., S. Foumier, and A. S. Brasel. 2004. "When Good Brands Do Bad," *Journal of Consumer Research 31*, 1-16.

Apaiwongse, T. S. (1994), The Influence of Green Policies on a Dual Marketing Center - An Ecological Marketing Approach, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9, 41-50.

Arnold, D. G., and N. E. Bowie. 2003. "Sweatshops and Respect for Persons," *Business Ethics Quarterly* 13(2), 221-42.

Auger, P., P F. Burke, T. M. Devinney, and J. J. Louviere. 2003. "What Will Consumers Pay for Social Product Features?" *Journal of Business Ethics* 42, 281-304.

Bamett, Michael L. 2007. "Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Review* 32(3), 794-816.

Banerjee, S. B. (1999), Corporate Environmentalism - Perspectives from Organizational Learning, Management Learning, 29, 147-164.

Barber, B. 1996. *Jihad versus McWorld*. Ballantine Books.

Barone, M. J., A. T. Norman, and A. D. Miyazaki. 2007. "Consumer Response to Retailer Use of Cause Related Marketing: Is More Fit Better?" *Journal of Retailing* 83, 437 45.

Baudrillard, J. 1983. Simulations. New York: Semiotexte.

Beaver, W. 2005. "Battling Wal-Mart: How Communities Can Respond," *Business and Society Review* 110, 159-69.

Belk, R. 1988. "Possession and the Extended Self," *Journal of Consumer Research* 15, 139-68.

Belk, R. W., M. Wallendorf, and J. F Sherry. 1989. "The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey," *Journal of Consumer Research* 16, 1-38.

Bhattacharya, C. B. (2008), personal correspondence, (November 14).

Bhattacharya, C. B. and D. Korschun (2008), "Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer," *Journal of Public Policy & Marketing*, 27 (Spring), 113–16.

Bhattacharya, C. B., and S. Sen. 2003. "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies," *Journal of Marketing* 67, 76-88.

Bourdieu, P. 1984. *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Brenkert, G. G. 1998. "Marketing to Inner-City Blacks: PowerMaster and Moral Responsibility," *Business Ethics Quarterly* 8(1), 1-18.

Brenkert, G. G. 2008, *Marketing Ethics*. Oxford: Blackwell.

Brunnermeier, S. B. and Cohen, M. A. (2003), Determinants of Environmental Innovation in US Manufacturing Industries, *Journal of Environmental Economics and Management*, 42, 278-293.

Buysse, R. and Verbeke, A. (2003), Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective, *Strategic Management Journal*, 24, 453-470.

Carrigan, M., and A. Attala. 2001. "The Myth of the Ethical Consumer: Do Ethics Matter in Purchase Behaviour?" *Journal of Consumer Marketing* 18, 560-77.

Charter, M. (1992), *Green Marketing* - A Responsible Approach to Business, Greenleaf Publishing, UK.

Coddington, W. (1993), Environmental Marketing - Positive Strategies for Reaching the Green Consumer, McGraw-Hill, NY.

Curras-Perez, R., E. Bigne-Alcaniz, and A. Alvarado-Herrera. 2009. "The Role of Self-Definitional Principles in Consumer Identification with a Socially Responsible Company," *Journal of Business Ethics* 89, 547-64.

de Chematony, L., and F. Dall'Olmo Riley. 1998. "Defining a Brand: Beyond the Literature with Experts' Interpretations," *Journal of Marketing Management* 14, 417-43.

Dhanarajan, S. 2005. "Managing Ethical Standards: When Rhetoric Meets Reality," *Development in Practice* 15, 529-53, 528.

Donaldson T. e Preston L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, Academy of Management Review, Vol.20, n.1, 1995.* 

Drucker, P. F., 1973, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

Farmer, R. N. 1967. "Would You Want Your Daughter to Marry a Marketing Man?"

Ferdows, K., M. A. Lewis, and J. A. D. Machuca. 2004. "Rapid-Fire Fulfillment," *Harvard Business Review* 82, 104-10.

Firat, A. F., and A. Venkatesh. 1995. "Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption," *Journal of Consumer Research* 22, 239-67.

Fishman, C, 2006. The Wal-Mart Effect: How the World's Most Powerful Company Really Works—and How It's Transforming the American Economy. Penguin Press.

Fitzsimons, G. J., J. W. Hutchinson, P Williams, J. W. Alba, T. L. Chartrand, J. Huber, F R. Kardes, G. Menon, P Raghubir, J. E. Russo, B. Shiv, and N, T, Tavassoli. 2002. "Non-Conscious Influences on Consumer Choice," *Marketing Letters* 13(3), 269-79.

Fournier, S. 1998. "Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research," *Journal of Consumer Research* 24, 343-73.

Freeman R.E., Reed D.L., Stockholders and Stakeholders: a New Perspective on Corporate Governence, California Management Review, Vol.25, n.3, 1983

Freeman R.E., Strategic Management, A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984

Fromm, E. 1976. To Have or To Be? London and New York: Continuum.

Frooman, J. (1999), *Stakeholder Influence Strategies*, Academy of Management Review, 24, 191-205.

Fuller, T. 2006. "Trade Imbalance Masks a Struggle to Get By in China," *International Herald Tribune* (August 3).

Gago, R. F. and Antolin, M. N. (2004), Stakeholder Salience in Corporate Environmental Strategy, Corporate Governance, 4, 65-76.

Galbraith, J. K. 1958. The Affluent Society. New York: Houghton Mifflin.

Garcia de los Salmones, M., A. Herrero, and I. Rodriguez del Bosque. 2005. "Influence of Corporate Social Responsibility on Royalty and Valuation of Services," *Journal of Business Ethics* 61, 369-85.

Gundlach, G. T. (2007), "The American Marketing Association's 2004 Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society," *Journal of Public Policy & Marketing*, 26 (Fall), 243–50.

Gundlach, G. T. and W. L. Wilkie (2009), "The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision," *Journal of Public Policy & Marketing*, 28 (Fall), 259–64.

Harney, A. 2008. *The China Price*. New York: The Penguin Press.

Hatch, M. J., and M. Schultz. 2001. "Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?" *Harvard Business Review* 79, 128-34.

Heath, J. 2001. "The Structure of Hip Consumerism," *Philosophy and Social Criticism* 27, 1-17.

Henriques, I. and Sadorsky, P. (1996), the Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach, *Journal of Environmental Economics and Management*, 30, 381-395.

Hjelt, P. 2004. "The World's Most Admired Companies," Fortune (March 8), 30-37.

Holt, D. B. 1997. "Poststructuralist Lifestyle Analysis: Conceptualizating the Social Patterning of Consumption in Postmodemity," *Journal of Consumer Research* 23, 326-50.

Hunt, S. D. (2007), "A Responsibilities Framework for Marketing as a Professional Discipline," *Journal of Public Policy & Marketing*, 26 (Fall), 277–83.

Hutt, M. D., Staford, E. R., Walker, B. A. and Reingen, P. H. (2000), Defining the Social Network of a Strategic Alliance, Sloan Management Review, 41, 51-62. *Journal of Marketing* 31, 1-3. Kassaye, W. W. (2001), *Green Dilemma*, Marketing Intelligence & Planning, 19, 444-455.

Klein, J. G., N. C. Smith, and A. John. 2004. "Why We Boycott: Consumer Motivations for Boycott Participation," *Journal of Marketing* 68, 92-109.

Klein, N. 2000. No Logo. New York: Picador.

Kleine, R. E., S. Schultz Kleine, and J. B. Keman. 1993. Mundane Consumption and the Self: A Social-Identity Perspective," *Journal of Consumer Psychology* 2, 209-35.

Kuhre, W. L. 1995, ISO 14020s Environmental Labelling-Marketing, Prentice Hall, NJ.

Laczniak, G. R., and P. E. Murphy. 2006. "Normative Perspectives for Ethical and Socially Responsible Marketing," *Journal of Macromarketing* 26, 154-77.

Lee, H. L. 2004. "The Triple-A Supply Chain," *Harvard Business Review* 82, 102-12.

Lee, M. S. W., J. Motion, and D. Conroy. 2009. "Anti-Consumpdon and Brand Avoidance," *Journal of Business Research* 62, 169-80.

Levy, D. L. 2005. "Offshoring in the New Global Political Economy," *Journal of Management Studies* 42(3), 685-93.

Lichtenstein, D., M. Dmmwright, and B. Braig. 2004. "The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits," *Journal of Marketing* 53, 1-23.

Lim, S. J., and J. Phillips. 2007 "Embedding CSR Values: The Global Footwear Industry's Evolving Governance Structure," *Journal of Business Ethics* 81, 143-56.

Locke, R. M., F. Qin, and A. Brause. 2007. "Does Monitoring Improve Labor Standards? Lessons from Nike. *Industrial and Labor Relation Review* 61, 3-31.

Lusch, R. F. (2008), personal correspondence, (June 8).

Lusch, R. F. and S. L. Vargo, eds. (2006), *The Service-Dominant Logic of Marketing*. Armonk, NY: M.E. Sharpe. *Management Review* 45 (4), 52-76.

McAlexander, J. H., J. W. Schouten, and H. F. Koenig. 2002. "Building Brand Communities," *Journal of Marketing* 66, 38-54.

Micheletti, M., and D. Stolle. 2008. "Fashioning Social Justice through Political Consumerism, Capitalism, and the Internet," *Cultural Studies* 22, 749-69.

Mikkola, J. H., and T. Skjott-Larsen. 2004. "Supply-Chain Integration: Implications for Mass Customization, Modularization and Postponement Strategies," *Production Planning and Control* 15, 352-61.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood, D. J. 1997. Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Matters, Academy of Management Review, 22, 853-886.

Nair, S. R. and Menon, G. 2008. Environmental Marketing System: A Proposed Model Based on Indian Experience, *Business Strategy & the Environment*, 17(8), 467-479.

Ndubisi, N. O. (2008), Socio-Environmental Marketing and Landscaping Adoption in Developing Nations: A Comparison of African and Asian Businesses, *Journal of Asian and African Studies*, 43, 251-277.

Ottman, J. A. (1993), *Green Marketing - Opportunity for Innovation*, NTC Business Books, Illinois.

Packard, V. 1960. The Hidden Persuaders. London: Penguin. First published 1957.

Palazzo, G., and A. Scherer. 2006. "Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework," *Journal of Business Ethics* 66, 71-88.

Palazzo, G., and K. Basu. 2007. "The Ethical Backlash of Corporate Branding," *Journal of Business Ethics* 73, 333-46

Palazzo, G., and U. Richter. 2005. "CSR Business as Usual? The Case of the Tobacco Industry," *Journal of Business Ethics 61*, 387-401.

Peattie, K. (1995), *Environmental Marketing Management* - Meeting the Green Challenge, Pitman Publishing, London.

Peattie, K. and Crane, A. (2005), Green marketing: legend, myth, farce or prophesy? Qualitative Market Research: *An International Journal*, 8, 357-370.

Polonsky, M. J. (1995), A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10, 29-46.

Porritt, Don. 2005. "The Reputational Failure of Financial Success: The 'Bottom Line Backlash' Effect," *Corporate Reputation Review* 8, 198-213.

Pujari, D., Wright, G. and Peattie, K. (2003), Green and Competitive: Influences on Environmental New Product Development Performance, *Journal of Business Research*, 56, 657-71.

Rivera-Camino, J. (2007), Re-evaluating Green Marketing Strategy: A Stakeholder Perspective, *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1328-1358.

Robert, D., P. Engardio, A. Bernstein, S. Holmes, and X. Ji. 2006. "Secrets, Lies, And Sweatshops," *BusinessWeek* (November 27).

Sandikci, Ö., and A. Ekici. 2009. "Politically Motivated Brand Rejection," *Journal of Business Research* 62, 208-17.

Santoro, M. 2009. *China 2020*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.

Schlegelmilch, B. B., and M. Öberseder. 2010. "Half a Century of Marketing Ethics: Shifting Perspectives and Emerging Trends," *Journal of Business Ethics* 93(1) (April), 1-19.

Schor, J. B. 1992. The Overworked American. New York: Basic Books.

Schor, J. B. 1998. The Overspent American. New York: Basic Books.

Sen, S, Z. Gurhan-Canli, and V. G. Morwitz 2001. "Choosing Not to Consume: A Social Dilemma Perspective on Consumer Boycotts," *Journal of Consumer Research* 28, 399-417.

Sen, S., and C. B. Bhattacharya. 2001. "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility," *Journal of Marketing Research* 38, 225-43.

Sen, S., C. B. Bhattacharya, and D. Korschun. 2006. "The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment," *Journal of the Academy of Marketing Science* 34, 158-66.

Sheth, J. N. and R. S. Sisodia (2006), *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Smith, N. C. 2003. "Corporate Social Responsibility: Whether or How?" California

Smith, N. C. 2008. "Consumers as Drivers of Corporate Social Responsibility," in *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, ed. A. Crane, A. Me Williams, D. Matten, J. Moon, and S. S. Siegel. New York: Oxford University Press, 281-302.

Smith, N. C., M. E. Drumwright, and M. C. Gentile. 2010. "The New Marketing Myopia," *Journal of Public Policy and Marketing* 29 (Spring), 4-11.

Thompson, C. J., A. Rindfleisch, and Z. Arsel. 2006. "Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image," *Journal of Marketing* 70, 50-64.

Trudel, R., and J. Cotte. 2009. "Does It Pay to Be Good?" *Sloan Management Review* 50 (Winter), 61-68.

Tzschentke, N., Kirk, D. and Lynch, P. A. (2004), Reasons for Going Green in Serviced Accommodation Establishments, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, 116-124.

Van Dam and Apeldoorn, Y. K. (1996), Sustainable Marketing, *Journal of Macromarketing*, 16, 45-56.

Van den Brink, D., G. Odekerken-Schröder, and P. Pauwels. 2006. "The Effect of Strategic and Tactical Cause-Related Marketing on Consumers' Brand Loyalty," *Journal of Consumer Marketing* 23, 15-25.

Varman, R., and R. W. Belk. 2009. "Nationalism and Ideology in an Anticonsumption Movement," *Journal of Consumer Research* 36, 686-700.

William I. W. and E. S. Moore (2007), "What Does the Definition of Marketing Tell Us About Ourselves?" *Journal of Public Policy & Marketing*, 26 (Fall), 269–76.

Wong, V, W. Turner, and P. Stoneman. 1996. "Marketing Strategies and Market Prospects for Environmentally-Friendly Consumer Products," *British Journal of Management 1*, 263-82.

Yaziji, M. 2004. "Turning Gadflies into Allies," *Harvard Business Review* 82, 110 15.

Yu, X. 2008. "Impacts of Corporate Codes of Conduct on Labor Standards: A Case Study of Reebok's Athletic Footwear Supplier Factory in China," *Journal of Business Ethic* 81, 513-29.

Yuksel, U., and V. Mryteza. 2009. "An Evaluation of Strategic Responses to Consumer Boycotts," *Journal of Business Research* 62, 248-59.

Zadek, S., 2004. "The Path to Corporate Responsibility," *Harvard Business Review* 82, 125-32.

Zinkhan, G. M. and B. C. Williams (2007), "The New American Marketing Association Definition of Marketing: An Alternative Assessment," *Journal of Public Policy & Marketing*, 26 (Fall), 284–88.

# **SITOGRAFIA**

http://www.crueltyfreeinternational.org/

https://www.facebook.com/pages/The-Body-Shop-Italia/

http://www.fondoambiente.it/Attivita-FAI/aiutaci-a-salvare-il-paesaggio-italiano.asp

http://www.fondoambiente.it/beni/bosco-di-san-francesco-i-beni-del-fai.asp

http://www.laterradifrancesco.it/

http://www.lila.it/iniziative\_arch.htm

http://www.the-body-shop.it/

http://www.thebodyshop.co.uk/\_en/\_gb/services/aboutus\_company.aspx

http://thebodyshopfoundation.org/

http://thebodyshopfoundation.org/what-we-do/

http://www.vita.it/news/view/95659