

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

Il termine stakeholder (“portatore di interesse”) fu introdotto per la prima volta nel 1963 dallo Stanford Research Institute, con l’idea di 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: “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, il quale sostiene che gli stakeholder siano persone o gruppi che hanno, o si aspettano, proprietà, diritti o interessi nei confronti di un’impresa e delle sue attività, presenti e future. Egli afferma che esistono due differenti tipi di stakeholder: stakeholder primari e stakeholder 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.

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.

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; Clarkson li definisce come coloro che hanno messo qualcosa a rischio nella loro relazione con l'impresa, mentre Freeman e Evan, Hill e Jones, Cornell e Shapiro 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, 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. Comunque, coloro che preferiscono una definizione ristretta di stakeholder ritengono che i manager debbano concentrarsi sulle aspettative di pochi stakeholder legittimi.

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”).

Mitchell, Agle e Wood 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

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.

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

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

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 così Mitchell potenzialmente include e analizza tutte le categorie di stakeholder.

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, 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. 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. Come un approccio all'attività di marketing dell'azienda, è giustificato credere che gli stakeholder marketing aiutino una società a riconoscere meglio le relazioni simbiotiche delle azioni della sua commercializzazione connesse con il funzionamento della società.

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 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.

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 responsibility.

Il marketing è una delle caratteristiche più importanti per le imprese che operano sui mercati: come osserva Brenkert, 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.

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. 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 in generale, tra cui danni trovati all'interno delle catene di 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.

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.

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 quelle aziende, aiutandole a loro volta a soddisfare importanti loro esigenze. Attraverso la comunicazione del marchio, in particolare, le aziende possono influenzare la percezione del valore, creando così legami ancora più forti tra le imprese ed i loro clienti rispetto al passato.

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 ed in strategie di branding, mentre le pressioni competitive della produzione - bassi costi, ordine completato e consegna rapida - sono stati trasferiti verso i fornitori. Inoltre ciò ha permesso alle aziende di abbassare

sensibilmente i prezzi dei loro prodotti. 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. 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.

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. Diverse marche multinazionali sono state attaccate e alcune di loro hanno iniziato a impegnarsi per cercare di diminuire il danno sociale ed ambientale. Ed anche in quest'ottica nasce l'idea di un nuovo tipo di marketing, il green marketing o marketing ambientale.

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. Anche se alcuni studi hanno indicato una chiara dimostrazione della pressione degli stakeholder sul marketing ambientale, nessuno di loro dispone di linee guida specifiche sulla gestione degli stakeholder per la strategia di marketing dello sviluppo ambientale.

Il marketing ambientale è influenzato da considerazioni di natura commerciale, sociale ed etico. È anche, direttamente o indirettamente, istigato da gruppi d'interesse all'interno o all'esterno dell'organizzazione.

Ottman 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 ha invece 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. Polonsky 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 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.

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.

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. 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. Ed è possibile classificare gli stakeholder in tre gruppi, in base all'influenza che essi esercitano sulla società: essi possono essere influenzatori principali, influenzatori intermedi e influenzatori moderati.

Nell'ottica di marketing ambientale e di stakeholder marketing è importante analizzare un'impresa come The Body Shop.

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.

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. 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. Diversi sono i principi fondamentali del brand fondato dalla Roddick, ma tra i 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 test sugli animali;
2. Sostieni il Commercio Equo;
3. Celebra l'autostima;
4. Difendi i diritti umani;
5. Proteggi il tuo pianeta.

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.

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.

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.

L'azienda inglese pone particolare attenzione nel rapporto con i fornitori, attraverso i quali vengono scelti quei ingredienti chimici che hanno un impatto meno dannoso rispetto agli altri verso l'ambiente e che sono necessari per la produzione dei prodotti. 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.

Per concludere, fondamentali sono anche i ruoli svolti dalle diverse organizzazioni no-profit nelle campagne sociali che vedono The Body Shop protagonista: 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.