

Claudio Baccarani, Ordinario di Tecnica Industriale e Commerciale
Università degli Studi di Verona
e-mail: claudiob@chiostro.univr.it

Elena Giaretta, Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese
Università degli Studi di Verona
e-mail: elenag@chiostro.univr.it

EVOLUZIONE DEGLI ORIENTAMENTI D'IMPRESA E SCELTE ETICHE DI MARKETING

1. Premessa

Questo lavoro parte da un assunto fondamentale, ovvero che il ruolo dell'impresa debba andare ben oltre la produzione di ricchezza per assumere responsabilità di natura etica oltre che economica.

Al riguardo, nell'ambito della teoria dell'impresa, è in corso oramai da tempo un dibattito che vede ai suoi estremi le posizioni dei fautori di un'integrale interiorizzazione di principi etici nella conduzione aziendale e quelle di coloro che, invece, intravedono una contraddizione in termini nell'accostamento tra finalità economiche e finalità sociali.

In realtà, il dibattito si è manifestato più animatamente nella sua fase iniziale, ovvero nel corso degli anni settanta a partire dalla apparizione sul New York Times Magazine del noto articolo di Milton Friedman dal titolo emblematico "The social responsibility of business is to increase its profits" (1970). In seguito, l'evoluzione del contesto ambientale ha rinforzato la prospettiva etica dell'agire d'impresa e, oggi, la ricerca di una conciliazione tra finalità economiche e sociali sembra essere oramai diventata patrimonio comune, quantomeno a livello di principio, di ambienti tanto accademici quanto imprenditoriali, oltre che naturalmente religiosi¹, pur permanendo non poche difficoltà nel coniugare le "regole del gioco dell'impresa" con queste nuove istanze².

¹ Tra gli studiosi sostenitori della necessità di coniugare le valutazioni economiche con quelle etico-sociali, cfr. V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988, "Valutazioni economiche e morali nella conduzione dell'impresa", in AA.VV., *Etica ed Economia. Riflessioni dal versante dell'impresa*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 1988 e "Etica e impresa. Il valore dello sviluppo", *Rivista dei dottori commercialisti*, 1989; P. MIOLO VITALI, "La valutazione della "dimensione etico-sociale" nel sistema delle decisioni aziendali", in *Istituzioni di Economia d'Azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993; S. SCIARELLI, "Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica", *Sinergie*, n. 45, 1998; C. BACCARANI, "La produttività, il profitto ed il potere, più li cerchi, meno li trovi", *Sinergie*, in corso di pubblicazione; L. CASELLI, "La rilegittimazione sociale dell'impresa", *Sinergie*, n. 31, 1993 e "Etica dell'impresa e nell'impresa", *Sinergie*, n. 45, 1998; R.D. GATEWOOD, A.B. CARROLL, "Assessment of Ethical Performance of Organization Members: A Conceptual Framework", *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 4, 1991. Per una testimonianza dal mondo imprenditoriale cfr. l'amministratore delegato IBM, J.F. AKERS, "Ethics and Competitiveness. Putting First Thing First", *Sloan Management Review*, Winter, 1989 e B.F. BRENNAN, "Remarks on Marketing Ethics", *Journal of Business Ethics*, n. 10, 1991, secondo cui "[...] ethics in business is not an option - it is not only right but an absolute requirement for success" (p. 255). Un esempio di ricerca empirica a dimostrazione di come gli uomini di marketing ritengano l'etica e la responsabilità sociale due importanti componenti del successo aziendale è in A. SINGHAPAKDI, K.L. KRAFT, S.J. VITELL, K.C. RALLAPALLI, "The Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility on Organizational Effectiveness: A Survey of Marketers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n. 1, 1995. Anche l'imprenditoria italiana sembra mostrare segnali in questa direzione. Si veda in proposito l'intervista di Leopoldo Pirelli riportata in E. SCALFARI, "Il rimorso di un grande imprenditore", *La Repubblica*, Mercoledì, 27 ottobre, 1999. Per altri riferimenti bibliografici sulle tesi a favore e contro l'interiorizzazione di finalità etiche ci sia consentito rimandare al nostro E. GIARETTA, *Business ethics e scelte di*

La prospettiva enunciata introduce al tema centrale di questo lavoro: l'evoluzione degli orientamenti di impresa e delle sue responsabilità, con le connesse implicazioni dal lato delle scelte di marketing.

Il mutamento negli orientamenti strategici esprime, infatti, il divenire del rapporto impresa-ambiente e porta con sé un'evoluzione delle responsabilità d'impresa con un progressivo ampliamento delle stesse.

Come è noto, l'orientamento strategico dell'impresa è passato nel tempo attraverso le seguenti fasi³: orientamento alla produzione, alle vendite, al marketing, al consumatore, sociale. Ma nell'incessante divenire dei processi sociali già si affaccia, seppur in forma pionieristica, un nuovo orientamento che si potrebbe definire "comunitario" per la crescente interazione che mostra con la comunità in cui l'impresa agisce. Schematicamente, tali passaggi sono raccolti nella figura 1 che sottolinea anche l'evolvere delle connesse responsabilità d'impresa.

Scorrendo la figura da sinistra a destra si può immediatamente osservare come all'iniziale responsabilità economica e legale si aggiungano ulteriori responsabilità nei confronti di soggetti ed organizzazioni sempre più numerosi, sino ad arrivare con l'orientamento comunitario a responsabilità d'impresa nei confronti della comunità locale e non, oltre che dei concorrenti, dei clienti e, beninteso, dei proprietari.

Figura 1 - Orientamenti e responsabilità d'impresa



Fonte: ns. elaborazioni

Tra i cambiamenti che all'interno di tale percorso evolutivo intervengono nel rapporto impresa-ambiente, assumono particolare rilievo quelli che investono il marketing e le relazioni pubbliche, nella ridefinizione dei rapporti con i clienti, i concorrenti, la comunità locale e la società in generale.

prodotto, Cedam, Padova, 2000. Sulla posizione dall'ambiente religioso, cfr. GIOVANNI PAOLO II, *Centesimus annus*, EDB, Bologna, 1991.

² Su quest'ultimo aspetto cfr. U. COLLESEI, *Marketing*, 3^a edizione, Cedam, Padova, 2000.

³ Sui tratti fondamentali che caratterizzano gli orientamenti strategici, cfr., tra gli altri, P. KOTLER, W.G. SCOTT, *Marketing Management*, settima edizione italiana, Isedi, Torino, 1993; L. GUATRI, S. VICARI, R. FOCCA, *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1999; U. COLLESEI, *Marketing*, 3^a edizione, Cedam, Padova, 2000.

Le successive riflessioni si propongono così di tracciare il profilo di impresa etica dal punto di vista del marketing, passando attraverso l’ampliamento delle responsabilità di marketing nel contesto dell’evoluzione degli orientamenti strategici d’impresa.

2. L’ampliamento delle responsabilità di marketing nell’evoluzione degli orientamenti strategici

Le imprese oggi si trovano di fronte a pressioni e a responsabilità contraddistinte da un livello di intensità fino a qualche tempo fa inimmaginabile. Dalla tutela e valorizzazione dei lavoratori⁴ alla salvaguardia dell’ambiente, dal rispetto del cliente/consumatore alla ricerca di traiettorie competitive impostate su basi di mutua correttezza, si propongono all’impresa sfide sempre più vivaci.

Come detto, l’estensione degli obblighi a carico dell’impresa si pone in stretta relazione con l’evoluzione degli scenari ambientali. I mutamenti del contesto che hanno imposto un ripensamento delle modalità di gestione delle relazioni ambientali sono vari e in un’ottica di progressiva complessificazione possono essere schematicamente ricondotti al tendenziale prevalere dell’offerta sulla domanda, al comportamento del consumatore, alla globalizzazione delle dinamiche competitive ed all’espressione di nuove istanze da parte della comunità.

In quest’ambito, il divenire delle visioni di impresa non appare senza soluzione di continuità, mostrando un non irrilevante, seppur frequentemente ignorato, “punto di rottura” nella transizione dall’orientamento al marketing a quello al consumatore. Tale passaggio mostra, infatti, cambiamenti consistenti sotto il profilo del governo dell’impresa, in generale, e, più in particolare, dell’approccio di marketing, esprimendo un punto di svolta verso l’assunzione di responsabilità che vanno oltre la ricerca di un profitto soddisfacente. In altre parole, l’orientamento al consumatore segna l’imbocco di un percorso etico nella guida dell’impresa. Un percorso orientato alla ricerca di comportamenti “giusti” secondo *metavalori*⁵, quali, per citarne alcuni, la correttezza, la trasparenza, il rispetto delle persone e l’equità.

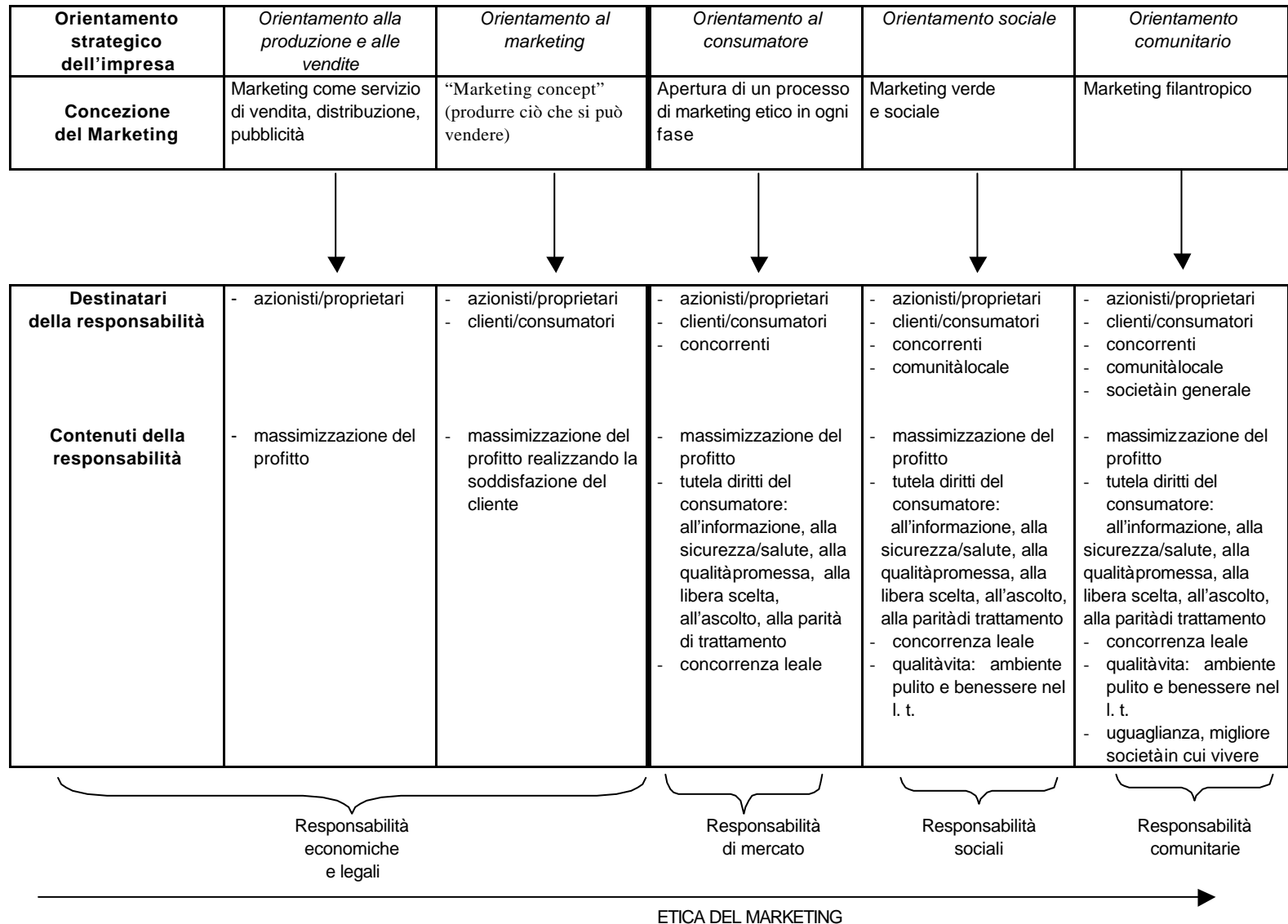
Da questo punto di vista si potrebbe, così, tracciare idealmente un’ipotetica linea di separazione tra orientamenti alla produzione, alle vendite e al marketing, da una parte, e orientamenti al consumatore, sociale e comunitario, dall’altra (figura 2).

⁴ Ad attestazione anche del rispetto della persona del lavoratore e delle condizioni di impiego, inizia a diffondersi la certificazione etica, battezzata Sa 8000, con la quale le imprese possono ottenere un *plus* da spendere nei confronti delle soggettività più attente e sensibili al ruolo sociale. Sulla certificazione sociale cfr. M. CAVALLI, “Ora l’impresa “certifica” l’etica”, *Il Sole 24 Ore*, 28 agosto 1999 e “Se l’azienda *conquista* il bollino etico”, *Il Sole 24 Ore*, 14 dicembre 1998.

⁵ I metavalori sono dei principi tendenzialmente perenni, che per il loro carattere di universalità sono normalmente assunti come base di valutazione dei comportamenti dal punto di vista etico. Cfr. in proposito V. CODA, “Valori imprenditoriali e successo dell’impresa”, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 2, giugno 1985, p. 30; F. D’EGIDIO, *L’impresa guidata dai valori*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1994, p. 47 e S. SCIARELLI, “Etica aziendale e finalità imprenditoriali”, *Economia & Management*, n. 6, 1996, secondo cui “l’etica può essere definita come un modello di comportamento che privilegia i valori morali dell’onestà, della giustizia (equità) e del rispetto della personalità umana” (p. 20).

CONVEGNO “LE TENDENZE DEL MARKETING IN EUROPA”

Figura 2 - L'allargamento delle responsabilità di marketing



Fonte: ns elaborazioni

Occorre allora individuare i tratti distintivi dei due “blocchi”.

Nello specifico, fino all’orientamento al marketing incluso, il sistema di valori d’impresa, e in particolare di marketing, appare dominato dalla ricerca del profitto e dell’efficienza (*responsabilità economica*) nel soddisfacimento degli interessi “egoistici” di impresa (azionisti/proprietari), tutt’al più rispettando i limiti dei vincoli di legge (*responsabilità legale*) e realizzando la soddisfazione del consumatore (*marketing concept*). Ciò implica una varietà di possibili comportamenti poco corretti, dallo sfruttamento, nell’*orientamento alla produzione*, di posizioni pseudomonopolistiche da parte dei produttori (posizioni che si traducono per lo più in un ampio potere nelle decisioni di prezzo, in una scarsa attenzione alla qualità del prodotto e alle richieste del cliente, in un mercato del venditore) all’impiego machiavellico di tecniche di vendita persuasive, manipolatorie e sleali a scapito dell’acquirente e della concorrenza, nell’*orientamento alle vendite*⁶. L’affermarsi del cosiddetto “marketing concept” (*orientamento al marketing*) sembra mostrare consistenti segnali di cambiamento sotto il profilo della relazione con il cliente, che viene posto al centro dell’attenzione aziendale. Ma pur nella sua rivoluzionarietà, questo mutamento di visione rimane come incompiuto, non mostrando ancora un reale interesse alle esigenze del consumatore. Il cliente, infatti, continua ad essere visto come “terreno di conquista”, come un soggetto amministrato, piuttosto che come un partner con il quale interagire su di un piano paritetico. In altre parole, l’impresa, più che alla effettiva soddisfazione dei bisogni del consumatore, mira alla loro sollecitazione o al convincimento, più o meno occulto, all’acquisto, facendo leva sul potere condizionante dei suoi strumenti e delle sue politiche, dalla pubblicità alle scelte in tema di obsolescenza programmata. Sullo sfondo di tale impostazione, si rileva una varietà di comportamenti contraddittori rispetto alla finalità annunciata della ricerca della soddisfazione del consumatore, comportamenti che conducono ai cosiddetti “paradossi del marketing concept” scaturenti da una ricerca della gratificazione del consumatore attraverso condotte di dubbia correttezza o, comunque, tali da poter a volte compromettere il benessere di lungo termine del consumatore e della collettività in generale⁷. Così, la sostituzione della plastica al vetro o l’affiancamento dei prodotti chimici a quelli tessili⁸, se da un lato ha contribuito a rispondere ad esigenze di comodità del consumatore, dall’altro ha provocato effetti dirompenti sugli equilibri dell’ambiente naturale (si pensi, ad esempio, ai “prodotti usa e getta” ed ai packaging realizzati con un eccesso di materiale non riciclabile). Allo stesso modo, certe forme di comunicazione pubblicitaria, se per un verso possono costituire uno strumento efficace di risposta alle esigenze di differenziazione che si vanno affermando nel processo di apprendimento del consumatore, per l’altro, non potendo che realizzare una differenziazione apparente, possono condizionare psicologicamente il consumatore e lederne la libertà di scelta (si pensi, ad esempio, alla comunicazione tipica di molti prodotti per la pulizia e la cura dei capelli). O, ancora, gli studi sul comportamento del consumatore, se da una parte hanno consentito un miglioramento delle risposte dell’impresa ai bisogni del consumatore, dall’altra ne hanno favorito una sorta di “addomesticamento” attraverso l’impostazione di puntuali attività di comunicazione che potessero incidere sulle sue scelte⁹.

⁶ L’impiego di ogni tecnica sotto l’imperativo di “vendere a tutti i costi”, che storicamente si fa risalire agli anni venti, può essere attualmente ancora rinvenuto nelle diverse forme distributive appartenenti al marketing diretto (vendita porta a porta e telefonica) che non raramente mostrano aspetti di intrusività e di condizionamento psicologico. Ma si potrebbero rilevare altri esempi nei settori della vendita di automobili e dei prodotti a domanda debole come le enciclopedie e le polizze di assicurazione.

⁷ In altre parole, “servendo efficacemente i desideri dei consumatori, è possibile danneggiarne gli interessi di lungo termine”. Cfr. P. KOTLER, “Le implicazioni del consumerismo per gli uomini di marketing”, *Problemi di gestione*, n. 6, 1976, p. 69.

⁸ Sull’impatto connesso all’introduzione di nuovi materiali cfr., L.M. DAWSON, “Toward a New Concept of Sales Management”, *Journal of Marketing*, vol. 34, April, 1970, pp. 34-35.

⁹ Su questo punto cfr., ad esempio, J. NANTEL, W.A. WEEKS, “Marketing ethics: is there more to it than the utilitarian approach?”, *European Journal of Marketing*, vol. 30, n. 5, 1996.

La ridotta sensibilità nei confronti dei clienti che erompe da questo primo insieme di orientamenti deriva dalle particolari condizioni ambientali che certo non hanno contribuito alla sollecitazione di un cambiamento di approccio, lasciando al contrario ampi spazi per l’attuazione di comportamenti contrastanti con i principi etici. Ma nel suo perpetuo divenire l’ambiente ha proposto una serie di ulteriori trasformazioni che richiedono all’impresa di tracciare una nuova rotta evolutiva.

Al riguardo, tra le trasformazioni di maggior rilievo si possono ricordare le seguenti:

- il processo di crescita culturale e di sviluppo della capacità critica del consumatore, diventato più attento, esigente, selettivo ed informato¹⁰, anche grazie alle nuove tecnologie telematiche (internet);
- il diffondersi di una coscienza ambientale e, comunque, di una cultura più sensibile al benessere di lungo termine della collettività, anche per effetto del soddisfacimento dei bisogni materiali primari¹¹, ma soprattutto in seguito al verificarsi di catastrofi (come Seveso, Chernobyl, la diossina in Belgio e il recente caso della nave italiana “Ievoli Sun” inabissata nella manica con un carico di prodotti chimici) o di più ampi fenomeni di degrado ambientale (effetto serra, disboscamento e desertificazione di alcuni territori);
- la “ricerca di valori superiori e sovranaturali dopo i guasti del consumismo e dell’eccessiva economia del benessere”¹²;
- la diffusione di informazioni e di esperienze, grazie al ruolo critico svolto dai media¹³ (si pensi alle trasmissioni di stile consumerista ed a film come “Insider” sulla condotta delle imprese produttrici di tabacco negli Stati Uniti);
- l’affermarsi di movimenti ambientalisti e consumeristi, capaci di monitorare i comportamenti delle imprese¹⁴ (si pensi al ruolo di Greenpeace);

¹⁰ Cfr., su questo punto, Cfr. G. FABRIS, “Ormai è un fatto: comanda chi acquista”, *Il Sole 24 Ore*, 3 ottobre, 1995. Una delle dimensioni del processo evolutivo del consumatore è stata efficacemente definita “rivoluzione delle aspettative crescenti”. Cfr. P.G. MARZILI, “Il marketing dei servizi pubblici”, in AA.VV., *Il marketing dei servizi*, Giuffrè, Milano, 1982 (pubblicazione realizzata dall’Accademia Italiana di economia Aziendale), p. 132.

¹¹ “Se concordiamo sul fatto che - nei paesi evoluti - i bisogni materiali primari dell’individuo sono già stati diffusamente appagati (anche se non certo per tutti), appare “comprensibile”, come mai una larga parte dell’attenzione collettiva si rivolga ora verso le dinamiche sociali *di più ampio respiro* e dal sapore prevalentemente immateriale”. P. DI TORO, *L’etica nella gestione d’impresa*, Cedam, Padova, 1993, p. 43.

¹² S. SCIARELLI, “Il governo dell’impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica”, cit., p. 64.

¹³ “Per effetto di tale situazione l’attività d’impresa si svolge sovente sotto l’occhio critico dei *mass-media*, soggetti di diffusione e di denuncia, presso un vasto pubblico, di “comportamenti” che l’impresa preferirebbe spesso mantenere coperti o perlomeno riservare agli “addetti ai lavori”. P. DI TORO, *L’etica nella gestione d’impresa*, cit., p. 35. In quest’ottica, dunque, poco può contare che l’attività dei *mass-media* possieda finalità scandalistiche, scadendo in interpretazioni talvolta avventate e superficiali.

¹⁴ Tra i vari organismi di natura ambientalista e consumerista, si possono citare le associazioni inglesi *Ethical Consumer Research Association (ECRA)*, che pubblica il periodico “Ethical Consumer”, e *New Consumer*, e gli organismi *Friends of the Earth* e *Greenpeace*. In particolare, i primi due gruppi valutano i comportamenti delle imprese sotto diverse prospettive che coinvolgono le relazioni sindacali, l’ambiente naturale, le scelte di marketing, i diritti delle minoranze etniche, i diritti degli animali, ecc. Sull’attività di questi gruppi di pressione cfr. G. CHRYSSIDES, J. KALER, *Essentials of Business Ethics*, McGraw-Hill, London, 1996, pp. 176-179.

L’attenzione del pubblico verso l’impatto ambientale prodotto dall’attività aziendale ha in realtà iniziato a manifestarsi già nel 1962 con la pubblicazione di Rachel Carson, *Silent Spring*, nella quale si sottolineavano i rischi dei pesticidi, in particolare, il DDT. Cfr. L.K. TREVINO, K.A. NELSON, *Managing Business Ethics. Straight Talk About How To Do It Right*, John Wiley & Sons, New York, 1995, p. 188.

In Italia, i movimenti dei consumatori si sono sviluppati con un forte ritardo e solo di recente la legge ne ha riconosciuto e istituzionalizzato il ruolo (legge 281/98). Per uno sguardo storico sulla nascita dei movimenti consumeristi ed ambientalisti negli Stati Uniti ed in Europa e sui loro più timidi passi in Italia, cfr. G. GHIDINI, “I nuovi consumatori”, *Micro & Macro Marketing*, n. 2, 1997 e G. ALPA, *Il diritto dei consumatori*, Laterza, Bari, 1995, pp. 3-13. Mentre per

- il riconoscimento politico della cultura ambientalista con l'ingresso dei cosiddetti “partiti verdi”;
- l'intensificarsi della concorrenza per effetto dei processi di globalizzazione e di innovazione tecnologica e la connessa ricerca di forme di differenziazione culturale delle proposte d'impresa;
- l'emergere di una opposizione culturale agli attuali meccanismi di globalizzazione dell'economia (si pensi al cosiddetto “popolo di Seattle”).

Tali trasformazioni spingono l'impresa verso orientamenti che si caratterizzano per una crescente sensibilità etica dell'impresa.

Nell'*orientamento al consumatore*, la ricerca di una condotta etica avviene all'interno della specifica relazione con il cliente (*responsabilità di mercato*). Di fronte ai cambiamenti intervenuti, la competitività dell'impresa viene a fondarsi, infatti, sulla capacità di conquistare il favore del consumatore non solo nei termini del problem solving, ma anche della capacità di impostare la relazione sulla base di principi etici, tutelandone i diritti all'informazione, alla sicurezza, alla libertà di scelta, all'ascolto e alla parità di trattamento. In questo modo, si pongono le basi per la ricerca di soluzioni che avevano “viziato” le precedenti visioni del marketing con il manifestarsi dei citati paradossi del *marketing concept*. Implicitamente, l'orientamento al consumatore pone accanto all'attenzione al cliente quella alla concorrenza secondo principi di correttezza e lealtà. Infatti, lo sviluppo di una concorrenza “sana” è positivo per la ricerca di soluzioni sempre migliori per il soddisfacimento del consumatore¹⁵.

L'orientamento al consumatore segna l'inizio di un percorso etico nel marketing che incontra quale sua seconda tappa evolutiva l'*orientamento sociale*, secondo il quale gli obiettivi di profitto devono coniugarsi non solo con le esigenze immediate del singolo consumatore, ma anche con quelle di lungo termine dell'insieme dei consumatori e della società. Ciò significa che il soddisfacimento dei desideri dell'acquirente avviene nel rispetto e nella ricerca della salute (fisica e psichica) anche di lungo termine del singolo consumatore, nonché nella salvaguardia dell'interesse dell'intera collettività a vivere in un ambiente integro. In questo modo, l'imbocco di tale sentiero - peraltro ancora non molto battuto, ma sempre più frequentato anche per effetto delle scelte di acquisto che privilegiano con crescente ripetitività l'impegno sociale e ambientale - consente il superamento dei paradossi del *marketing concept* che già l'orientamento al consumatore aveva iniziato ad affrontare. In sintesi, nell'orientamento sociale le obbligazioni di marketing (*responsabilità sociali*) diventano quelle di assumersi tutte le responsabilità derivanti dalle conseguenze del proprio agire sul benessere di lungo termine dell'insieme dei consumatori (*marketing sociale*¹⁶) e, in quest'ambito, sull'equilibrio dell'ambiente (*marketing verde*¹⁷). Responsabilità, dunque, che potrebbero

alcune chiare distinzioni tra le diverse correnti di movimenti consumeristi ed ambientalisti cfr. C. BACCARANI, F. TESTA, M. UGOLINI, “Le scelte competitive nell'evoluzione delle attese sociali”, *Sinergie*, n. 31, 1993, p. 203.

¹⁵ “[...] without the spur of competition this idealized view of marketing disintegrates; [...] A monopoly supplier has less incentive to ensure product safety or set “fair” prices, subject to legal constraints”. Cfr. N.C. SMITH, “A Marketing Ethics Framework”, in N.C. SMITH, J.A. QUELCH, *Ethics in Marketing*, Irwin Custom Publishing, Boston, 1993, p. 23.

¹⁶ “Il concetto di marketing sociale afferma che il compito di un'impresa è quello di determinare i bisogni, i desideri e gli interessi dei mercati obiettivo e di procedere al loro soddisfacimento più efficacemente ed efficientemente dei concorrenti, secondo modalità che preservino o rafforzino il benessere del consumatore e della società”. Cfr. P. KOTLER, W.G. SCOTT, *Marketing Management*, cit., p. 43. Sull'accostamento al marketing del termine sociale occorre svolgere alcune precisazioni. Nella letteratura anglosassone, espressioni ricorrenti, talvolta erroneamente confuse, sono quelle di *social marketing*, *societal marketing* e *marketing non profit*. Come utilmente chiarito in L. GUATRI, S. VICARI, R. FIOCCA, *Marketing*, cit., pp. 20-21, “il marketing sociale si pone come risposta dell'azienda a sollecitazioni provenienti dal mondo esterno, in particolare dai movimenti di tutela e difesa dei consumatori, e più recentemente, dai movimenti ambientalisti”. “Il societal marketing rappresenta, invece, l'applicazione delle tematiche di marketing a iniziative socialmente utili” che se gestite da organizzazioni non profit danno vita al marketing non profit.

¹⁷ Limitando l'osservazione ai soli casi italiani, esempi di imprese che hanno adottato approcci di questo tipo sono Agip, Candy, Coop, Plasmon, Zucchi, con molte altre adesioni.

avere un indiretto riflesso su una ulteriore categoria di relazioni di marketing, quella con la comunità locale in cui l'impresa agisce.

L'evoluzione ultima si riscontra così nell'*orientamento comunitario* con cui l'indirizzo del marketing diventa quello di farsi carico, oltre che delle responsabilità aziendali connesse alle proprie attività, di un impegno *spontaneo* verso i temi sociali (*responsabilità comunitarie*). Tale sviluppo è il frutto del riconoscimento all'impresa di una soggettività sociale e di un ruolo che va oltre la soddisfazione dei bisogni e la produzione di ricchezza per contribuire anche alla risoluzione dei problemi sociali. L'espressione di marketing di questo atteggiamento si ha con il *marketing filantropico* o *cause-related marketing*¹⁸ con cui l'impresa ricerca "cause buone" da difendere. Il principio ispiratore, nella sua concezione più autentica, è quello di iniziare a muovere verso un ideale di uguaglianza per una società migliore in cui vivere.

Va da sé che in un contesto simile a quello delineato l'impresa dovrà valutare l'opportunità di imboccare un percorso etico. Tali valutazioni attorno alla scelta etica possono essere condotte considerando la duplice prospettiva dell'orizzonte temporale (breve e lungo periodo), da una parte, e della tipologia di responsabilità da assumere (di mercato, sociali o comunitarie), dall'altra.

Nell'orizzonte più immediato appaiono più vincolanti le responsabilità di mercato e sociali, mentre quelle comunitarie manterranno il carattere opzionale che le contraddistingue, annunciandosi come più stringenti in un futuro meno prossimo.

Le responsabilità di mercato e sociali, infatti, sono obblighi che derivano dal solo fatto che l'attività aziendale produce effetti di varia natura ed intensità sul consumatore e sulla società. Obblighi che discendono dalla necessità di salvaguardare tutti quei soggetti che, trovandosi in relazione più o meno diretta con l'impresa, possono ingiustamente subire le conseguenze indesiderate di scelte e comportamenti aziendali. In quest'ottica, le responsabilità di mercato e sociali si presentano come percorsi etici da cui appare difficile sottrarsi. E ciò non tanto sulla base di motivazioni di carattere ideologico-filosofico che impongono l'assunzione di ogni responsabilità relativa al proprio agire, quanto piuttosto alla luce di considerazioni di tipo puramente operativo-competitivo.

Per alcuni interessanti contributi sul marketing verde è possibile vedere, tra gli altri, J.A. OTTMAN, *Green Marketing. La sfida ambientale come opportunità per il successo dell'impresa*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1995; K.J. PEATTIE, *Green Marketing*, Pitman Publishing, London, 1992; F.M. PINI, *Verde Marketing*, Lupetti, Milano, 1995. Sulla tematica ambientale cfr. anche G. PANATI, "Interazioni tra ecologia e processi decisionali ecologici", *Economia e Ambiente*, n. 1, 1983; G. GOLINELLI, "Impatto ambientale, responsabilità sociale, strategie d'impresa, implicazioni di carattere finanziario", in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Edizioni Bocconi Comunicazione, Milano, 1988, pp. 757-763; F. BERTOLINI, G. TROILO, *Green Management. L'ecologia come vantaggio competitivo per l'impresa*, Egea, Milano, 1996.

¹⁸ Il marketing filantropico è stato definito come "l'attività di marketing che prevede il conseguimento di un soddisfacente risultato economico per l'impresa, attraverso il sostegno fornito ad una buona causa". E. VALDANI, A. BRIOSCHI, "Dalla filantropia aziendale al marketing filantropico", *Economia & Management*, 1997, p. 49. Tra gli altri contributi interessanti sulla tematica, cfr. T.A. HEMPHILL, "Corporate Governance, Strategic Philanthropy, and Public Policy", *Business Horizons*, May-June, 1999.

Il sostegno della causa sociale può apparire legato all'acquisto di uno dei prodotti dell'impresa, oppure, al contrario, distinguersi come iniziativa svincolata dagli atti di acquisto. Per dare il giusto nome alle cose, se in questo secondo caso è più corretto parlare di *corporate philanthropy*, nel primo caso la denominazione più appropriata è quella di *cause-related marketing* (CRM) (termine coniato da American Express). "In summary, CRM is a marketing activity - a way for a company to do well by doing good - distinct from sales promotion, corporate philanthropy, corporate sponsorship, corporate good samaritan acts, and public relations, though it is often an amalgam of such activities. [...] Cause-related marketing is the process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specific amount to a designated cause when customers engage in revenue-providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives". Cfr. P.R. VARADARAYAN, A. MENON, "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, vol. 52, July 1988, p. 60. Il concetto di marketing filantropico, invece, sembra incorporare indifferentemente le due modalità di sostegno: programmi sociali separati dalla vendita dei prodotti aziendali e quelli, al contrario, legati a specifici atti di acquisto.

In altri termini, anche in una prospettiva temporale vicina, soprattutto in virtù dei rilevati cambiamenti ambientali, questo percorso non rappresenterà più un'opzione strategica a disposizione dell'impresa, un'opzione che consente di acquisire un vantaggio competitivo all'interno di nicchie di mercato sensibili al "fattore etica". Diventerà, piuttosto, una via obbligata da percorrere per cogliere la sfida competitiva di imprese maggiormente in sintonia con un'evoluzione ambientale capace di produrre un crescente potere di condizionamento sull'impresa¹⁹. Una via obbligata, insomma, entro la quale occorrerà semplicemente cercare di fare meglio degli altri.

Opzionale, invece, quantomeno per il futuro più prossimo, appare la scelta di spingere le proprie responsabilità oltre gli obblighi connessi allo svolgimento dell'attività aziendale. Qui, è la visione che ogni singola impresa possiede del proprio ruolo nella società che guiderà le scelte, all'interno di un'idea di futuro che vede tra le funzioni aziendali anche il contributo alla soluzione di problemi connessi alla qualità della vita delle comunità in cui l'impresa agisce. Tale scelta, peraltro, potrebbe consentire la conquista di posizioni protette nel confronto competitivo, non solo in termini di differenziazione, bensì anche, e soprattutto, di coesione sociale intorno al progetto d'impresa. Sempre più numerosi e frequenti sono infatti i segnali che mostrano come le scelte di acquisto privilegino con crescente ripetitività l'impegno sociale²⁰.

In questo contesto è evidente che di fronte alle problematiche segnalate emergeranno atteggiamenti di natura differenziata. Tra scelte obbligate ed opzionali, tra responsabilità di mercato e sociali, da una parte, e comunitarie, dall'altra, si potranno scorgere, come già si scorgono, comportamenti che potranno essere, variamente, il frutto di un cambiamento culturale in senso etico, secondo un approccio olistico coordinato ed integrato, come pure il risultato di una semplice valutazione opportunistica. Difficile sarà distinguere, ma solo nel breve periodo, le imprese *free rider*, calcolatrici, che senza mutare l'approccio di fondo, puntano a cogliere i vantaggi con interventi poco costosi, di pura facciata. Ma nel lungo termine, la rapidità di diffusione delle informazioni, unita alla crescente capacità critica del consumatore, consentirà di "togliere la maschera" ai comportamenti opportunistici, consentendo solo all'etica autentica di perdurare.

3. Indicazioni per il marketing di un'impresa etica

A questo punto occorre tradurre il contesto delineato in azioni di marketing. Ed è chiaro che in un percorso evolutivo questa scelta non può che conseguire dall'incrocio della cultura aziendale con il processo di cambiamento. Come è noto, infatti, l'ambiente, con le conseguenti necessarie azioni, non esiste in sé, ma nella "lettura" del divenire che ne scaturisce dagli schemi mentali del decisore interprete.

¹⁹ "Research by the Chartered Institute of Marketing has shown that [...] 64% of consumers questioned said that a company's record in environmental matters and social behaviour influences their purchasing decisions, compared with only 51% per cent in 1981". Cfr. A. WILSON, "Business and its social responsibility", in P.W.F. DAVIES, *Current issues in business ethics*, Routledge, London, 1997.

²⁰ Alcune ricerche a livello internazionale hanno in proposito mostrato come il 60% dei consumatori americani sia disponibile a cambiare marca o punto di vendita in favore di imprese socialmente impegnate, e come più della metà sia disposta a pagare prezzi più elevati per i prodotti di tali imprese. Cfr. VALDANI, A. BRIOSCHI, "Dalla filantropia aziendale al marketing filantropico", cit., p. 56. Tale atteggiamento di consumo sembra diffondersi, sia pur più gradualmente, anche in Italia, sollecitato dalla possibilità di acquistare "un pacchetto che non è più soltanto un prodotto, ma una sorta di "prodotto più causa sociale"" che consente di diventare indirettamente donatori attraverso l'atto d'acquisto. Cfr. al riguardo G.M. FUMAGALLI, "Una chiave etica per il mercato", *Largo Consumo*, n. 10, 1999, p. 179. In questo articolo vengono commentati i risultati di un'indagine condotta da Explorer Ipsos su di un campione di 1000 consumatori da cui risulta che "nei consumatori italiani cresce il desiderio di trovarsi di fronte a imprese che siano attori sociali, oltre che economici: più dell'81% della popolazione si dichiara infatti molto o abbastanza favorevole ad una responsabilità delle imprese rispetto alla società che vada al di là delle sponsorizzazioni di eventi a scopo umanitario o di beneficenza" e inoltre che "tre quarti dei consumatori acquisterebbero prodotti di imprese impegnate in cause sociali anche se questo (per il 72% degli intervistati) dovesse comportare un differenziale nel prezzo".

Non è quindi per niente facile formulare, o anche solo azzardare, riflessioni al riguardo, non fosse altro che per la natura stessa di uno scenario in buona parte ancora “invisibile” e caratterizzato da forti tratti di ambiguità.

In ogni caso, ed accettando tutti i rischi di parzialità ed utopia che questo comporta, si può tentare di costruire un decalogo di principi di marketing per l’impresa etica. Il decalogo scaturisce dal percorso degli orientamenti strategici e mostra come il fine della massimizzazione del profitto tipico dell’impresa richieda crescenti sforzi creativi ed organizzativi volti alla ridefinizione del ruolo dell’impresa.

In sintesi, tali principi che si possono variamente combinare all’interno delle scelte aziendali possono essere raccolti nei seguenti punti:

- *garantire il rispetto della sicurezza e della salute (fisica e psichica e anche di lungo termine) del consumatore.* Si tratta di un’osservazione talmente ovvia che si potrebbe essere indotti a tralasciarla se non si conoscesse la realtà di ogni giorno che porta alla ribalta prodotti alimentari adulterati o beni durevoli privi di un’adeguata strumentazione di sicurezza²¹;
- *rispettare le promesse*, e dunque offrire un prodotto che soddisfi le esigenze dell’utilizzatore secondo i caratteri della qualità promessa;
- *indagare su ogni possibile impatto del prodotto* associato ai diversi momenti del ciclo produzione-vendita-consumo; le imprese dovrebbero anche interessarsi di quello che potrebbe accadere al prodotto dopo la sua vendita, attivando azioni di “post-marketing” per monitorarne l’uso e il consumo²²;
- *fornire ogni informazione* che consenta di effettuare una scelta consapevole, sicura ed in sintonia con le proprie esigenze. In particolare, il consumatore dovrebbe essere messo al corrente di ogni informazione utile ad un acquisto razionale e alla comprensione delle modalità migliori di utilizzo, delle precauzioni e dei possibili rischi, oltre che naturalmente del periodo di durata e delle condizioni di funzionamento e di riparabilità²³;
- *rispettare la libertà di scelta degli individui* evitando comportamenti “manipolatori” che possano condizionare l’acquirente sia in condizioni normali che di particolare tensione emotiva²⁴. Poiché la

²¹ Se si è avuta la fortuna di non vivere situazioni di sperimentazione diretta, è sufficiente aprire le riviste degli organi a tutela dei consumatori (un mezzo autorevole è, ad esempio, *Altro Consumo*) per rilevare esempi in svariati settori di attività economica.

²² Disinteressarsi di ciò che potrà accadere al prodotto dopo la sua vendita è un comportamento contrario ai principi etici. Queste osservazioni possono valere tanto per i settori più avanzati quanto per quelli più tradizionali. “[...] it is beginning to be understood that in buying a car or a computer, the customer is not buying just a piece of hardware but rather many miles of reliable motoring or the reliable execution of software programs. Older industries are slower to realise their continuing obligations - potteries will sell a tea set for a time, and then discontinue it altogether, although in the nature of things some cups or saucers of a wedding present will be broken, and the value of the whole set is diminished if they cannot be replaced”. Cfr. M.R. GRIFFITHS, J.R. LUCAS, *Ethical Economics*, Macmillan Press, London, 1996, p. 107. “In other words, marketers cannot in good conscience argue that they were ignorant in such matters unless they had been deceived by others who failed to inform the marketers properly”. Cfr. E.J. O’BOYLE, L.E. DAWSON, Jr., “The American Marketing Association Code of Ethics: Instructions for Marketers”, *Journal of Business Ethics*, n. 11, 1992.

²³ Nel rispetto di tale diritto, il produttore-venditore, dovrebbe evitare non solo di diffondere informazioni false, ma anche di *nascondere* informazioni importanti che possono influenzare la scelta d’acquisto, come, ad esempio, l’imminente uscita di un nuovo modello dello stesso prodotto. Esempi di occultazione di informazioni si possono rinvenire nel settore delle vendite immobiliari. Spesso, infatti, non viene indicata la motivazione della vendita che, ad esempio, potrebbe riguardare i cattivi rapporti di vicinato o atti di vandalismo che hanno interessato la zona in particolare.

²⁴ Emblematico è il caso delle imprese di pompe funebri che *potenzialmente* potrebbero esercitare pressioni psicologiche verso acquisti superiori alle possibilità effettive, facendo leva sulla futilità dei valori materiali di fronte alla mancanza di persone care. Altre esemplificazioni di tentativi di vendita che fanno leva sulle reazioni/motivazioni emozionali possono essere tratte dall’esperienza quotidiana. Probabilmente, se si provasse a fare un’indagine, sarebbe difficile incontrare qualcuno che, ad esempio, nella scelta d’acquisto d’un abito, non si fosse mai sentito dire, quanto questo valorizzi

libertà dipende anche dalla conoscenza, occorre evitare inoltre l’uso di comunicazioni ingannevoli che potrebbero fuorviare la valutazione. Infine, libertà di scelta significa anche poter scegliere tra più alternative, quindi andrebbe eliminato ogni tentativo di monopolizzare il mercato, non fosse altro che per avere sempre competitor da sfidare;

- *trattare gli acquirenti secondo principi di parità*, senza operare discriminazioni in funzione dell’inesperienza, della vulnerabilità e delle particolari condizioni critiche in cui possono versare alcuni gruppi di consumatori (bambini, anziani, deboli di mente e altri soggetti in stato emozionale o in condizioni di temporaneo svantaggio)²⁵;
- *esercitare l’ascolto* per raccogliere i reclami dei consumatori su eventuali danni subiti o per risolverne i problemi incontrati, sviluppando verso di essi una connessione empatica²⁶;
- *impostare il confronto competitivo secondo principi di correttezza e di lealtà*. Una “sana” competizione, che non esclude forme di collaborazione tra imprese, può generare potenziali vantaggi congiunti oltre che sfociare nell’offerta di un’ampia varietà di beni con rapporti qualità-prezzo sempre migliori, avvantaggiando in questo modo anche il consumatore;
- *proteggere l’ambiente dai danni da inquinamento e depauperamento delle risorse* secondo un approccio che coinvolga ogni area, funzione e processo e tutta la filiera fornitore-distributore e che segua il ciclo di produzione-utilizzo del prodotto fino al momento della sua dismissione;
- *sostenere investimenti a favore della comunità*, realizzando attività di soccorso e di tutela dei settori più deboli della società e, più in generale, di miglioramento del benessere della collettività di riferimento. Di fronte alla possibile e delicata critica di utilizzare cause umane come una sorta di *escamotage* per vendere, si dovrebbero ricercare opportuni percorsi per realizzare questo impegno disarmando il sospetto e rassicurando gli interlocutori più scettici. Esempi potrebbero essere l’uso di vie di comunicazione neutrali (bilanci o rapporti sociali piuttosto che pubblicità ordinaria) e l’applicazione di principi di trasparenza ed apertura, dischiudendo e diffondendo ogni informazione utile a chiarire il progetto e le modalità di *fund raising*²⁷.

Da queste linee guida di carattere generale può essere fatta discendere la formulazione di un marketing mix in senso etico, che interessa, per un verso, la natura stessa del prodotto²⁸ e, per l’altro, l’intero processo di

particolarmente la propria persona, magari facendola apparire più magra, o che, ancora, nell’apprendimento di uno sport o di una lingua oppure di uno strumento musicale, non avesse ricevuto complimenti sulla propria naturale inclinazione al punto da non sentirsi motivato a continuare a seguire le lezioni.

²⁵ A titolo di esempio, si può richiamare il caso dell’automobilista in panne, in balia di un autoriparatore poco scrupoloso, analogo a quello del turista preda di un taxista che non esita a “gonfiare” la tariffa. In questo caso, tuttavia, i confini tra comportamenti etici o meno non sono sempre netti: basti pensare agli sconti concessi a clienti particolari.

²⁶ I suggerimenti ed i reclami degli acquirenti possono costituire un’ottima fonte per il miglioramento dei prodotti anche dal punto di vista etico. Ad esempio, Migros, catena di supermercati svizzera, attraverso l’attività del proprio Consumer Department ha ottenuto i seguenti risultati a beneficio del consumatore: i contenuti di zuccheri, grassi e sale sono stati ridotti; le istruzioni sono state modificate rendendone la lettura più agevole e comprensibile; prodotti potenzialmente pericolosi sono stati sostituiti; sono stati introdotti formati di prodotti più piccoli per famiglie non numerose; le clausole che riducono i diritti del consumatore sono state eliminate dalle condizioni di garanzia per i dispositivi elettrici e gli orologi..

²⁷ “[...] the willingness of a corporation to disclose all information about the raising and disbursement of funds to causes can reassure skeptical stakeholders and reduce any conflicts”. In ciò risiederebbe dunque “[...] the fine line between cause-related and cause-exploitative marketing [...]”. Cfr. P.R. VARADARAYAN, A. MENON, “Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy”, cit., p. 70.

²⁸ Le sigarette, nella fattispecie, costituiscono un esempio di prodotto non etico per la natura *intrinsecamente* dannosa. Sui prodotti che, per la possibile portata pernicioso o peggio infausta, appaiono discussi sul piano della loro legittimazione sociale (prodotti detti “non meritori” o altresì “socialmente controversi”), sia consentito rimandare al nostro E. GIARETTA, “Prodotti socialmente controversi e comunicazione sociale”, *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2, 2000, in corso di pubblicazione.

commercializzazione. Per ogni singola leva del marketing, può essere utile allora indicare le condizioni che dovrebbero essere rispettate per realizzare il mix secondo una visione etica.

Prodotto:

- sicurezza;
- tutela della salute di lungo termine;
- elevato contenuto di informazioni complete, veritiere e non fuorvianti;
- efficacia delle "warning label";
- compatibilità ambientale (sia del prodotto che del packaging e sia nel momento del consumo che in quello della eliminazione del prodotto);
- durata progettata alla luce dei vantaggi per il consumatore;
- assistenza post-vendita sui prodotti eliminati dal mercato (inclusa la disponibilità costante di pezzi di ricambio);
- autenticità;
- rispetto dei principi morali di alcuni gruppi di individui.

Prezzo:

- equità;
- corrispondenza alla qualità/quantità del prodotto;
- sconti e offerte reali;
- fissazione autonoma e non allineata (non collusiva);
- superiorità rispetto al limite dei costi totali e, solo in condizioni eccezionali di salvaguardia della sopravvivenza, dei costi variabili delle imprese marginali (prezzi non predatori);
- trasparenza e completezza nelle informazioni sui prezzi;
- aderenza delle discriminazioni alle differenze qualitative, produttive, promozionali e distributive.

Distribuzione:

- rapporti con i soggetti del canale basati su prospettive di collaborazione in un contesto per sua natura conflittuale;
- chiarezza delle scelte nel campo del commercio elettronico;
- transazioni fondate sulla parità di trattamento tra i soggetti;
- personale di contatto che diffonda ogni informazione necessaria all'acquisto;
- offerta e omaggi dal valore simbolico e da devolvere non prima che l'accordo sia concluso;
- eliminazione di ogni eventuale tecnica persuasiva nella fase di vendita;
- rimozione degli ostacoli (*slotting allowences*, compensi aggiuntivi) all'inserimento di nuovi prodotti nell'assortimento;
- sostegno dei canali autorizzati;
- eliminazione di prodotti dall'assortimento sulla base dell'analisi delle esigenze degli acquirenti;
- tutela della privacy in senso lato nell'uso delle forme di marketing diretto;
- realizzazione di reti distributive che agevolino il riciclaggio;
- valutazione dell'impatto ambientale dei punti vendita;
- valorizzazione del ruolo sociale del punto vendita.

Comunicazione:

- veridicità delle informazioni e aderenza alla realtà delle promesse;
- eliminazione di eventuali tecniche di condizionamento psicologico (caso della pubblicità subliminale);
- eliminazione di tecniche volte a creare un "effetto accettazione" (caso della pubblicità associativa);
- aderenza alla realtà delle dimostrazioni;
- sceneggiature che non ritraggano comportamenti pericolosi capaci di stimolare atteggiamenti imitativi;
- tutela dei bambini;
- tutela dell'immagine femminile;
- chiarezza della fonte (caso delle pubblicità redazionali la cui fonte è spesso ambigua);
- chiarezza del ruolo attribuito ai testimonial;
- trasparenza delle comparazioni.

Definiti i tratti del profilo di impresa etica dal punto di vista del marketing, queste riflessioni possono chiudersi su un quesito: posti i vantaggi di lungo termine che un cambiamento di prospettiva in senso etico potrebbe arrecare, per l'impresa, è sufficiente ricercare la via etica, sforzandosi di essere qualcosa di diverso da quello che si è, o, all'opposto, è necessario possedere nel proprio codice genetico il senso etico? La riflessione - che si pone sul piano dell'"essere" e del "volere essere", o peggio, del "volere apparire" - non è priva di implicazioni cruciali. Alla lunga l'etica paga, ma nel lungo periodo emerge anche il reale "modo di essere". Dunque, solo un comportamento autentico riesce a rimanere fedele all'immagine di sé. Ogni sforzo, invece, di essere qualcosa di diverso da quello che si è appare destinato a fallire²⁹.

E' per questo che ci piace concludere con una definizione di impresa etica, che più che costituire un punto di arrivo vorrebbe essere uno stimolo a esplorare percorsi di ricerca che potrebbero apparire, ma solo ad un occhio frettoloso, estranei e poco consoni alle logiche d'impresa:

*è etica quella impresa che costruisce il proprio progetto di profitto
all'interno di una rete di relazioni fondate
su basi di correttezza, equità, rispetto, trasparenza,
proponendosi con la propria organizzazione e con i propri prodotti
di migliorare la qualità della vita delle persone
e di socializzare una parte della ricchezza prodotta
per contribuire alla crescita della comunità in cui agisce.*

²⁹ Al riguardo ci sia consentito richiamare il nostro C. BACCARANI, G.M. GOLINELLI, "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 29, 1992.

Bibliografia

AKERS J.F., “Ethics and Competitiveness. Putting First Thing First”, *Sloan Management Review*, Winter, 1989

ALPA G., *Il diritto dei consumatori*, Laterza, Bari, 1995

BACCARANI C., “La produttività, il profitto ed il potere, più li cerchi, meno li trovi”, *Sinergie*, in corso di pubblicazione

BACCARANI C., TESTA F., UGOLINI M., “Le scelte competitive nell’evoluzione delle attese sociali”, *Sinergie*, n. 31, 1993

BERTOLINI F., TROILO G., *Green Management. L'ecologia come vantaggio competitivo per l'impresa*, Egea, Milano, 1996

BRENNAN B.F., “Remarks on Marketing Ethics”, *Journal of Business Ethics*, n. 10, 1991

CASELLI L., “La rilegittimazione sociale dell’impresa”, *Sinergie*, n. 31, 1993 e “Etica dell’impresa e nell’impresa”, *Sinergie*, n. 45, 1998

CAVALLI M., “Ora l’impresa “certifica” l’etica”, *Il Sole 24 Ore*, 28 agosto 1999

CHRYSSIDES G., KALER J., *Essentials of Business Ethics*, McGraw-Hill, London, 1996

CODA V., “Etica e impresa. Il valore dello sviluppo”, *Rivista dei dottori commercialisti*, 1989

CODA V., “Valori imprenditoriali e successo dell’impresa”, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 2, giugno 1985

CODA V., “Valutazioni economiche e morali nella conduzione dell’impresa”, in AA.VV., *Etica ed Economia. Riflessioni dal versante dell’impresa*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 1988 e

CODA V., *L’orientamento strategico dell’impresa*, Utet, Torino, 1988

COLLESEI U., *Marketing*, 3^a edizione, Cedam, Padova, 2000

D’EGIDIO F., *L’impresa guidata dai valori*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1994

DAWSON L.M., “Toward a New Concept of Sales Management”, *Journal of Marketing*, vol. 34, April, 1970

DI TORO P., *L’etica nella gestione d’impresa*, Cedam, Padova, 1993

FABRIS G., “Ormai è un fatto: comanda chi acquista”, *Il Sole 24 Ore*, 3 ottobre, 1995

FUMAGALLI G.M., “Una chiave etica per il mercato”, *Largo Consumo*, n. 10, 1999

- GATEWOOD R.D., CARROLL A.B., "Assessment of Ethical Performance of Organization Members: A Conceptual Framework", *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 4, 1991
- GHIDINI G., "I nuovi consumatori", *Micro & Macro Marketing*, n. 2, 1997
- GIARETTA E., "Prodotti socialmente controversi e comunicazione sociale", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2, 2000, in corso di pubblicazione
- GIARETTA E., *Business ethics e scelte di prodotto*, Cedam, Padova, 2000
- GIOVANNI PAOLO II, *Centesimus annus*, EDB, Bologna, 1991
- GOLINELLI G., "Impatto ambientale, responsabilità sociale, strategie d'impresa, implicazioni di carattere finanziario", in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Edizioni Bocconi Comunicazione, Milano, 1988
- GRIFFITHS M.R., LUCAS J.R., *Ethical Economics*, Macmillan Press, London, 1996
- GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R., *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1999
- HEMPHILL T.A., "Corporate Governance, Strategic Philanthropy, and Public Policy", *Business Horizons*, May-June, 1999
- K.J., *Green Marketing*, Pitman Publishing, London, 1992
- KOTLER P., "Le implicazioni del consumerismo per gli uomini di marketing", *Problemi di gestione*, n. 6, 1976
- KOTLER P., SCOTT W.G., *Marketing Management*, settima edizione italiana, Isedi, Torino, 1993
- MARZILI P.G., "Il marketing dei servizi pubblici", in AA.VV., *Il marketing dei servizi*, Giuffrè, Milano, 1982 (pubblicazione realizzata dall'Accademia Italiana di economia Aziendale)
- MIOLO VITALI P., "La valutazione della "dimensione etico-sociale" nel sistema delle decisioni aziendali", in *Istituzioni di Economia d'Azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993
- NANTEL J., WEEKS W.A., "Marketing ethics: is there more to it than the utilitarian approach?", *European Journal of Marketing*, vol. 30, n. 5, 1996
- O'BOYLE E.J., DAWSON L.E. Jr., "The American Marketing Association Code of Ethics: Instructions for Marketers", *Journal of Business Ethics*, n. 11, 1992
- OTTOMAN J.A., *Green Marketing. La sfida ambientale come opportunità per il successo dell'impresa*, Il Sole 24 Ore PEATTIE Libri, Milano, 1995
- PANATI G., "Interazioni tra ecologia e processi decisionali ecologici", *Economia e Ambiente*, n. 1, 1983
- PINI F.M., *Verde Marketing*, Lupetti, Milano, 1995
- SCALFARI E., "Il rimorso di un grande imprenditore", *La Repubblica*, Mercoledì, 27 ottobre, 1999

- SCIARELLI S., "Etica aziendale e finalità imprenditoriali", *Economia & Management*, n. 6, 1996
- SCIARELLI S., "Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica", *Sinergie*, n. 45, 1998
- SINGHAPAKDI A., KRAFT K.L., VITELL S.J., RALLAPALLI K.C., "The Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility on Organizational Effectiveness: A Survey of Marketers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n. 1, 1995
- SMITH N.C., "A Marketing Ethics Framework", in N.C. SMITH, J.A. QUELCH, *Ethics in Marketing*, Irwin Custom Publishing, Boston, 1993
- TREVINO L.K., NELSON K.A., *Managing Business Ethics. Straight Talk About How To Do It Right*, John Wiley & Sons, New York, 1995
- VALDANI E., BRIOSCHI A., "Dalla filantropia aziendale al marketing filantropico", *Economia & Management*, 1997
- VARADARAYAN P.R., MENON A., "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, vol. 52, July 1988
- WILSON A., "Business and its social responsibility", in P.W.F. DAVIES, *Current issues in business ethics*, Routledge, London, 1997