

ETICA E MARKETING: QUESTIONI TEORICHE E ASPETTI PRATICI

SERGIO SCIARELLI

1. IL MARKETING E L'ETICA: PROFILI TEORICI E PRATICI.

Negli anni Novanta cominciano a prospettarsi, con maggiore intensità, nuovi inquadramenti del marketing, che tendono ad ampliarne la portata sociale e a valorizzarne gli aspetti etici. E' in particolare Kotler che nel 1991 propone all'impresa l'ottica di marketing sociale. Il *social marketing*, com'egli precisa, ha soprattutto lo scopo di influenzare i comportamenti individuali per far sì che essi, in modo volontario, tendano al benessere di individui, gruppi e della società nel suo complesso¹. Questo tipo di marketing, però, non può essere assimilato al *marketing etico* perché la sua caratterizzazione è precipuamente quella di indurre comportamenti diretti a migliorare la qualità della vita. In tal senso, potrebbe essere, quindi, considerato come una parte del marketing etico, il cui scopo è invece quello di combinare opportunamente principi morali ed economici nella determinazione della strategia e delle politiche aziendali.

Differente è l'inquadramento proposto, successivamente, da Lambin², il quale - usando la dizione di *marketing responsabile* anziché sociale - osserva che in questo concetto le due idee chiave sono l'attenzione prioritaria ai bisogni e agli interessi degli acquirenti e l'accento sul benessere a lungo termine del consumatore e della collettività. Egli pertanto, conclude che, per chi vuole attuare un marketing responsabile, "è necessario definire in modo chiaro i principi etici che intende seguire nei rapporti con il mercato"³.

Di fatto, agli inizi dell'ultimo decennio del secolo scorso si arricchisce il discorso sul marketing etico, al quale nel 1993 vengono dedicati due importanti contributi monografici⁴. Oggi, pertanto, a distanza di quasi tre lustri e anche alla luce

¹ V. KOTLER-ROBERTO-LEE, *Social marketing*, p. 5.

² V. LAMBIN, *Marketing strategico*, p. 47.

³ V. ib., p. 47.

⁴ Si tratta dei volumi di LACZNIAK-MURPHY, *Ethical marketing*, e di SMITH-QUELCH, *Ethics in marketing*.

dei numerosi altri contributi pubblicati in materia, si può disporre di una robusta base teorica a cui potere fare riferimento⁵.

Ritornando sulla definizione di marketing etico, è opportuno citare di nuovo Kotler, il quale precisa che le sue tre importanti finalità sono: *soddisfare il consumatore, promuovere il benessere della società e assicurare un profitto all'impresa*⁶.

Appare chiaro, dunque, che con l'evoluzione qualitativa del contesto competitivo si ritengono accresciute le responsabilità e gli obiettivi confidati all'azione di marketing. Se, com'è ormai ampiamente riconosciuto, *la finalità di quest'ultima si è ampliata dalla realizzazione degli obiettivi periodici di vendita alla fidelizzazione della clientela e alla creazione, insieme con altre strategie, di una sempre più favorevole immagine aziendale*, appare intuibile il salto di qualità da compiere nella pratica aziendale. Si tratta, difatti, non più soltanto di contribuire all'ottenimento dei ricavi di vendita, ma anche e soprattutto di costruire le basi per la sopravvivenza e il futuro sviluppo dell'impresa.

A parer nostro, la discussione, che rimane vivace, sull'eticità o meno del marketing dev'essere affrontata da due differenti punti di vista, considerando il profilo teorico e quello dei comportamenti reali.

Sotto l'aspetto teorico il marketing, quale filosofia che pone il cliente al centro delle strategie aziendali, è da considerarsi intrinsecamente etico perché suggerisce di impostare la produzione e la vendita di un bene o di un servizio sulla base delle indicazioni raccolte direttamente dal mercato. Nel suo inquadramento più corretto, la funzione di marketing parte difatti dalle ricerche sul consumatore e si conclude con la soddisfazione dello stesso dopo l'acquisto del bene o servizio⁷. Teoricamente, dunque,

⁵ Nella letteratura italiana, lo SCOTT si sofferma sul concetto di *marketing sostenibile*, precisando ch'esso dovrà occuparsi di tre ordini di problemi: a) riduzione del divario nel grado di soddisfacimento fra bisogni privati e bisogni collettivi; b) riduzione del divario fra ricchi e poveri; c) conservazione e salvaguardia dell'ambiente (v. "Sostenibilità del marketing e marketing sostenibile", *Micro & Macro Marketing*, n. 2/2003, p. 178).

⁶ V. KOTLER e altri, 1996. La definizione di Kotler tende ad identificare il marketing etico con la responsabilità sociale dell'impresa ovvero ad esaltare il suo ruolo strumentale nell'assolvimento di quest'ultima.

⁷ "Il marketing, come disciplina e come prassi d'azienda, è nato per guidare i comportamenti delle aziende affinché si coniughino gli interessi dei consumatori e del mercato con quelli delle imprese" (Editoriale di FIOCCA R., *Micro & Macro Marketing*, n. 2/2003).

– a differenza di altre teorie aziendali – esso si sposa con gli interessi della clientela e, in senso più ampio, anche con quelli dei fornitori (marketing d’acquisto). Non solo, ma così operando, contribuisce a minimizzare i rischi di vendita e di approvvigionamento, evita distruzione di valore e concorre, quindi, a tutelare anche gli interessi degli altri *stakeholder*⁸.

Il secondo profilo è quello delle strategie e delle azioni di marketing poste in essere dalle imprese, che possono ovviamente svolgersi nel rispetto oppure senza tenere conto dell’impostazione prima richiamata. Invero, il modo di attuazione del marketing può, in termini di comportamenti aziendali, considerare centrali gli interessi dell’impresa e subordinati quelli dei consumatori. Questo accade quando, mediante la spinta della promozione e dell’attività persuasiva dei venditori, si mira ad imporre al mercato i prodotti sui quali l’azienda è in grado di massimizzare i profitti anziché quelli idonei a rispondere ai bisogni e ai desideri del mercato.

Nella realtà, dunque, è possibile riscontrare due differenti sequenze nell’attività di marketing: la prima, eticamente corretta, che segue l’impostazione teorica; e la seconda del tutto strumentale, e quindi non etica, che si discosta da tale impostazione.



Fig. 1 – Le sequenze di marketing

Per un corretto orientamento delle strategie e politiche di marketing risulta centrale il ruolo delle ricerche da svolgere sul consumatore. Da queste, difatti, deve derivare non soltanto un contributo fondamentale sulla conoscenza dei bisogni, desideri e interessi dei potenziali acquirenti dei beni o servizi prodotti, ma debbono

⁸ Come osservava molti anni fa il FARMER, del marketing solitamente non si vede la parte seria di studio e di ricerca di mercato, ma solo quella più eccitante della pubblicità e, in base a ciò, si conclude che esso non è etico (v. *Would you want*, p. 2).

trarsi anche elementi di giudizio sul rispetto degli interessi degli altri *stakeholder*. La differenza tra le ricerche a scopo commerciale e quelle su un più ampio piano sociale si rinviene proprio nell'obiettivo di avvantaggiare i consumatori e, allo stesso tempo, di tenere conto dei riflessi delle scelte di marketing su tutti gli interlocutori aziendali.

Una prima conclusione, dunque, è che si può valutare intrinsecamente etica la teoria del marketing, ma che dalla realtà si deve purtroppo constatare una frequente applicazione di questa teoria in maniera abbastanza o totalmente difforme dai postulati che la sorreggono. Di fronte, dunque, a principî corretti, tesi a far rispettare i diritti dei consumatori, si pone un'evidenza assai discosta da un obiettivo del genere.

In pratica, com'è stato teoricamente rilevato, le pratiche di marketing si differenziano secondo un "continuum" (*marketing ethics continuum*), che vede collocarsi alle posizioni estreme la condizione di *caveat emptor* e quella di *caveat venditor*. Lungo questo *continuum* (v. fig. 2) si passa, via via, da un marketing rivolto a massimizzare esclusivamente i profitti del produttore (*caveat emptor*) ad un marketing commerciale (*industry practice*), attuato secondo le norme correnti di mercato; ad un marketing orientato da codici etici; ad un marketing etico che risponde al concetto di sovranità del consumatore; e, infine, ad un marketing proteso totalmente al soddisfacimento del consumatore (*caveat venditor*)⁹.

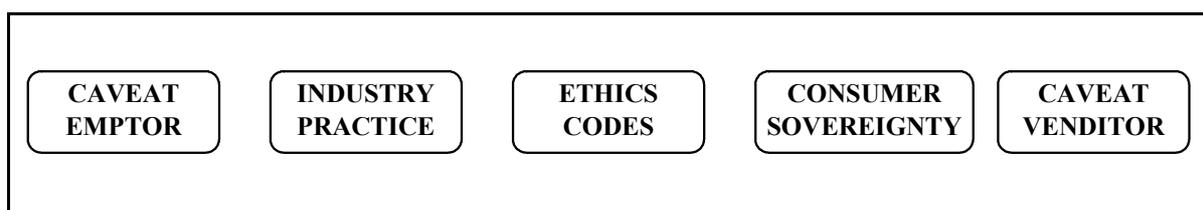


Fig. 2 - Il "continuum" delle pratiche di marketing

A nostro avviso, se si eliminano i casi estremi, in verità rari, il marketing strategico sembra posizionarsi secondo tre alternative. La prima è quella, più comunemente rappresentata all'opinione pubblica, di un marketing aggressivo, inteso a far collocare le produzioni aziendali con il margine più alto possibile e, quindi,

⁹ V. SMITH, *Marketing strategico*, p. 89.

sostanzialmente incurante dei veri interessi dei consumatori. Con questa strategia si mira, in sostanza, alla massimizzazione immediata della quota di mercato, puntando soprattutto sullo strumento promozionale per creare la domanda e persuadere all'acquisto.

La seconda posizione, di tipo intermedio, è quella che privilegia sempre il raggiungimento di risultati nel breve termine, non escludendo però la considerazione delle istanze che vengono direttamente dal mercato. E' un comportamento strategico che comunque poggia su ricerche sul consumo, ma che tende ad esercitare una pressione non irrilevante sulle scelte finali dei consumatori. Con essa non si perde di vista l'esigenza di mantenere un buon rapporto con la clientela, anche se rimane elevato lo stimolo per l'ottenimento di risultati immediati mediante soprattutto le leve del prezzo e della pubblicità.

L'ultima posizione è quella rivolta prioritariamente alla soddisfazione completa del consumatore con l'obiettivo di fidelizzarlo e, quindi, mantenerlo stabilmente nel portafoglio clienti aziendali. In questo caso, dunque, la strategia di marketing è orientata, innanzi tutto, a tutelare il rapporto fiduciario con il mercato servito, assicurando il rispetto delle esigenze che provengono da quest'ultimo e garantendo la trasparenza delle condizioni dello scambio. Tale comportamento si differenzia, rispetto agli altri, per due aspetti principali: l'importanza e il peso conferiti alle ricerche rivolte alla clientela reale e potenziale e l'adeguatezza del flusso informativo attivato per ridurre o eliminare le asimmetrie informative nei confronti dei consumatori. Sono queste ultime (ricerche e comunicazione) le leve sulle quali l'azienda costruisce il suo piano commerciale, che necessariamente si estende su un più ampio orizzonte temporale.

Dalla descrizione precedente si definisce così un "continuum" più realistico, che può essere considerato anche come una linea di tendenza. Si passa difatti da un marketing *selvaggio* o aggressivo, ad un marketing *commerciale*, più rispettoso delle esigenze di mercato pur se orientato prevalentemente al breve termine, per giungere ad un tipo di marketing costruito sulle esigenze del consumatore e teso soprattutto al consolidamento dei rapporti commerciali nel tempo lungo. Per potere ottenere ciò, è importante rispettare i principî etici nelle decisioni da assumere e orientare l'intera

azione aziendale secondo valori moralmente accettabili. Si è, pertanto, in presenza di un vero e proprio marketing *etico*.



Fig. 3 – La tendenza del marketing strategico

E' il caso ancora di sottolineare che nei tre profili di marketing individuati cambia l'indirizzo dell'attività di ricerca: nel *marketing selvaggio* le ricerche (se si fanno) sono rivolte a trovare le soluzioni economicamente più vantaggiose per l'impresa (e l'imprenditore); nel *marketing commerciale* l'obiettivo è di combinare opportunamente le esigenze dell'impresa e del consumatore; nel *marketing etico*, infine, lo scopo delle ricerche è di ottenere le informazioni idonee a bilanciare in modo ottimale gli interessi di tutti gli *stakeholder* (salvaguardando soprattutto quelli più deboli) (v. figura 4)¹⁰. Ciò specialmente per evitare che scelte eticamente vantaggiose per il consumatore possano produrre effetti moralmente non giustificabili nei confronti di altri *stakeholder*. Poiché, tuttavia, non è facile che, in presenza di risorse limitate, le decisioni aziendali possano creare valore contemporaneamente per tutti gli *stakeholder*, l'obiettivo rimane sempre quello di contemperare gli effetti delle scelte di marketing in un bilancio complessivo che sia eticamente corretto.

L'importanza assunta in generale dall'etica nella gestione delle imprese deriva, lo si ribadisce, chiaramente dall'evoluzione del contesto in cui esse operano, che ha

¹⁰ In senso tradizionale, difatti, le ricerche di marketing si possono così finalizzare: ricerche preliminari (*formative research*), rivolte allo studio dell'ambiente e dei particolari segmenti di mercato da servire; ricerche valutative (*pretest research*), dirette a prevalutare gli effetti di politiche e decisioni da assumere in rapporto ai segmenti di mercato prescelti; ricerche di monitoraggio (*monitor and evaluation research*), intese a seguire l'attuazione della strategia di marketing in modo da migliorarla e, se del caso, correggerla in rapporto agli obiettivi raggiunti (v. ANDREASEN, *Marketing social change*, p. 98).

favorito o accelerato scelte assunte in tal senso¹¹. E' intuibile che il contesto attuale, in cui si dà più peso alle relazioni e alla fiducia che ne è alla base, stimola condotte morali di più alto profilo, che, probabilmente, le imprese avrebbero invece applicato con maggiori resistenze in presenza di un ambiente meno attento al rispetto della responsabilità sociale. Come si osserverà, il peso di quest'ultima, peraltro, tende a crescere anche in rapporto all'evolversi, in senso morale, della coscienza di chi opera nelle organizzazioni.

RICERCHE DI MARKETING	TIPO DI MARKETING	INTERESSI DA PRIVILEGGIARE
	MARKETING SELVAGGIO	AZIENDALE
	MARKETING COMMERCIALE	IMPRESA E CONSUMATORE
	MARKETING ETICO	CONSUMATORE E ALTRI <i>STAKEHOLDER</i>

Fig. 4 – Il differente orientamento delle ricerche di marketing

¹¹ Secondo Brenkert, che è uno degli studiosi del marketing etico, le nuove tendenze e i nuovi fenomeni, che si sono affermati negli ultimi tempi, hanno fortemente accresciuto l'importanza dell'etica nell'azione di marketing. In proposito, egli cita opportunamente i casi:

- a) del *commercio elettronico*, che comporta una maggiore trasparenza di un'offerta non visibile direttamente dal compratore;
- b) della *concorrenza a livello globale*, che fa nascere problemi più complessi relativi ai diritti di proprietà sui prodotti, alla comparabilità internazionale dei prezzi, alle modalità secondo cui le vendite debbono essere pubblicizzate e promosse;
- c) dell'*allargamento del contesto applicativo del marketing* in aree tradizionalmente non aziendali, come le scuole, le Chiese, i partiti politici (constatazione corrente è che si è oggi inseriti in una società "marketed" perché le azioni di marketing ci raggiungono dovunque: in Chiesa, nella scuola, al cinema, in televisione, in internet, ecc.).

(V. *Marketing ethics*, pp. 189-191. BRENKERT sottolinea che, in particolare, l'avvento di internet ha prodotto una nuova serie di quesiti etici, che riguardano l'invasione nell'uso del *web*, la violazione della *privacy* elettronica, la promozione di prodotti discutibili (ad es. prodotti pornografici, servizi finanziari inaffidabili, ecc.), l'aggressione alle categorie vulnerabili (fanciulli, anziani, disabili, ecc.). Inoltre, Internet ha creato "una differenziazione digitale tra giovani e vecchi, ricchi e poveri, nazioni sviluppate e meno sviluppate". E' per questi motivi che l'American Marketing Association ha predisposto un codice etico per il marketing attraverso internet. V. AMA Web-site-Marketing Power.com.

Ancora, si può sostenere che gli uomini di marketing dedicano o sono costretti a dedicare ai problemi etici una maggiore attenzione rispetto ai responsabili di altre aree gestionali. Ciò dipende da più ragioni: essere al centro dei rapporti tra l'impresa e i consumatori, avere più elevata sensibilità verso le relazioni con i concorrenti, essere abituati a compiere studi e ricerche di mercato, avere maggiore confidenza con le problematiche sociali. In proposito, viene infatti sostenuto che "l'uomo di marketing si pone in una posizione chiave di confine, fungendo da interfaccia tra l'impresa, i clienti, i concorrenti e i componenti del canale distributivo"¹².

In sostanza, sembra via via ridursi la difficoltà o addirittura la presunta incompatibilità tra il marketing e l'etica, inconciliabilità connessa con la concezione di un marketing tradizionalmente utilizzato per vendere *comunque* e a *chiunque* quello che l'impresa produce. Come si è già avuto modo di sottolineare, l'evoluzione del rapporto con la clientela, dovuto al mutamento delle condizioni competitive, sta infatti inducendo a riconsiderare soprattutto la qualità dell'azione di marketing, il cui scopo primario viene ritenuto, oggi, quello di *soddisfare* il compratore in modo da fidelizzarlo nei confronti dell'impresa: ciò sia per farlo agire quale promotore del marchio nei confronti di altri potenziali consumatori sia per fargli ripetere l'acquisto. Questo deciso cambiamento di prospettiva tende, quindi, a conferire una particolare importanza alla trasparenza e correttezza delle politiche di marketing e, conseguentemente, a valorizzare il ruolo dell'etica nell'orientamento dei comportamenti da assumere in questa specifica area della gestione aziendale.

Va peraltro detto che nel rapporto tra impresa e consumatore i principî etici debbono essere rispettati da entrambe le parti perché, se è vero che l'acquirente è di solito il contraente più debole e maggiormente esposto a comportamenti aggressivi di marketing, non può non riconoscersi che anch'egli è tenuto al rispetto dell'impresa, evitando ad esempio di sollevare contestazioni immotivate al fine di ricavare vantaggi di prezzo, di restituire il prodotto di cui non ha più bisogno adducendo una difettosità inesistente, e così via. E' cioè comprensibile che l'etica, nel marketing, come in altre aree della gestione aziendale, deve contribuire alla creazione di un rapporto fiduciario biunivoco tra l'impresa e gli *stakeholder* in generale.

¹² V. DUNFEE-SMITH-ROSS, *Social contracts*, p. 29.

L'ambiziosità dell'obiettivo (un marketing che sia rispettoso dei valori morali della società) non può dunque far desistere dai tentativi da esperire per raggiungerlo o, comunque, per avvicinarlo il meglio possibile in un processo sicuramente lungo e difficile, ma che merita di essere realizzato¹³. In altre parole, poiché nell'area del marketing si ritiene si concentrino massimamente i comportamenti contrari all'etica e poiché non è pensabile un'eliminazione del marketing nella condotta aziendale, *l'unica risposta possibile è quella di tentare di costruire e rendere applicabile una teoria etica per il marketing*¹⁴.

2. LE MODALITÀ DI APPLICAZIONE DELL'ETICA NELLE DECISIONI DI MARKETING.

L'etica di marketing viene intesa, a livello teorico, quale studio sistematico di come standard morali siano applicati alle decisioni, ai comportamenti e alle istituzioni di marketing. Sotto un profilo normativo, il marketing etico può essere definito come l'insieme di comportamenti abituali che esaltano politiche di marketing, individuali od organizzative, trasparenti e degne di fiducia, e delle azioni che si caratterizzano per integrità ed equità nei confronti dei consumatori e degli altri *stakeholder*¹⁵. Alla luce di queste definizioni, il problema si traduce, in pratica, *nello stabilire quali "standard morali" applicare a quali "problemi di marketing"*.

In generale, l'applicazione dell'etica nell'impresa passa attraverso tre stadi:

- 1) *l'individuazione di un dilemma etico;*
- 2) *la selezione di uno standard etico;*
- 3) *l'applicazione dello standard etico.*

Questa impostazione teorica è interessante perché permette di focalizzare alcune questioni di fondo. La prima, e più importante, è rappresentata dalla difficoltà connessa con l'individuazione di un dilemma etico, che si lega ai valori posseduti

¹³ I benefici apportati da un sistema di marketing sono efficacemente riassunti in WILKIE-MOORE, *Marketing's contribution to society*, p. 208. Altrettanto efficacemente sono poi riassunti i principali punti di critica a p. 214.

¹⁴ In tal senso si esprime BRENKERT, *Marketing ethics*, p. 178.

¹⁵ V. MURPHY-LACZNIAK-BOWIE-KLEIN, *Ethical marketing*, p. XVII.

dall'individuo. Sono questi ultimi, difatti, che determinano la classificazione di un problema di scelta o di comportamento quale dilemma di tipo etico. Ciò sta a significare che, a seconda dei valori condivisi dall'organo deliberante, lo stesso problema può configurarsi quale dilemma etico o quale scelta indipendente da valutazioni di questa natura¹⁶. Con questo si sottolinea che, nel marketing, ma anche in tutte le altre aree della gestione, il profilo etico di decisioni e comportamenti è legato principalmente alla sensibilità dell'organo deliberante¹⁷. Da quest'ultima dipende, in sostanza, l'inserimento di valori etici nelle scelte da assumere, perché, se chi deve decidere non ritiene che vi siano implicazioni etiche nelle alternative di soluzione di un problema, il processo decisionario finirà per prescindere del tutto da valutazioni di tale natura.

I dilemmi etici nascono, come osservano gli studiosi di filosofia, non tanto per distinguere ciò che è giusto e ciò che è sbagliato nella decisione da assumere, ma quanto perché vi sono questioni o principi, apparentemente corretti, in conflitto tra loro. Questi sono, ovviamente, i casi in cui risulta più difficile applicare l'etica nel processo decisionale¹⁸.

V'è da osservare che, ai fini dell'individuazione di dilemmi etici possono concorrere anche i codici di comportamento applicati nell'impresa e le consuetudini che si consolidano nel tempo. E' chiaro, infatti, che se nei codici etici si definiscono le linee da seguire nell'adozione delle politiche aziendali, il giudizio individuale può essere indirizzato nel modo più corretto. Allo stesso tempo, le consuetudini o *routine* aziendali, pur senza concretarsi in vere e proprie guide al comportamento, possono costituire una base di raffronto utile per l'indirizzo delle decisioni.

Come in teoria viene giustamente sottolineato, *l'individuazione di un dilemma etico rimane, quindi, momento assolutamente propedeutico nel processo d'introduzione di valori morali nelle scelte aziendali.*

¹⁶ Un valore rappresenta, in sostanza, un criterio prescrittivo di comportamento in quanto si pone alla base della scelta tra quello che è giusto e quello che è sbagliato (v. ROKEACH M., *The nature of human values*).

¹⁷ Sull'importanza della sensibilità etica degli uomini di marketing si sono soffermati molti studiosi: BARTELS, *A model for ethics in marketing*, p. 24; HUNT-VITELL, *A general theory* e SPARKS-HUNT, *Marketing research*.

¹⁸ V. SMITH W.A., *Ethics and social markets*, in ANDREASEN, *Ethics in social marketing*, p. 2.

La seconda questione concerne un altro elemento di complessità, rappresentato dall'opportunità di individuare uno standard etico applicabile al dilemma da risolvere. Non è difatti sempre possibile riuscire a selezionare uno standard in grado di fungere da criterio di orientamento della scelta e del comportamento da assumere.

In generale, si sostiene che nei rapporti con il cliente-consumatore assume una particolare rilevanza, sotto il profilo etico, l'assunto della "dovuta diligenza" (*due care*), che l'impresa dovrebbe assicurare al contraente meno informato¹⁹. L'alternativa è infatti rappresentata dalla possibilità che le asimmetrie informative a sfavore del consumatore inducano un comportamento opportunistico da parte dell'impresa venditrice.

Rispetto tuttavia a questo assioma generale, non è facile trovare *benchmark* secondo cui misurare l'eticità dei comportamenti di marketing, com'è stato ampiamente dimostrato fino ad ora dall'incapacità di costruire modelli di marketing etico, fondati su standard valutabili oggettivamente²⁰.

In linea astratta, si può sostenere che il marketing risponde a canoni etici quanto più favorisce la concorrenza e la cosiddetta sovranità del consumatore e che, per converso, comportamenti non etici sono quelli che mirano a limitare la concorrenza. Come si osservava, è tuttavia difficile passare dal principio teorico alla valutazione concreta perché è arduo, in molti casi, stimare l'effetto di particolari politiche e decisioni di marketing sui livelli di competitività nello specifico mercato.

Sempre a questo riguardo, è il caso di rilevare che non appare sempre positivo il giudizio sul ruolo dei codici etici nel marketing (e anche per l'indirizzo dell'intero

¹⁹ "La dottrina della «dovuta diligenza» implica un'enfatizzazione della responsabilità morale del management nelle fasi della progettazione dei beni, della loro produzione e nell'informazione del consumatore, che tenga conto della sua effettiva capacità di comprensione e del suo livello di conoscenza".(V. VELASQUEZ, cit. in SACCONI, *Etica*, p. 324).

²⁰ Il BARTELS, per primo, si è posto il problema di determinare un modello di marketing etico. Nel suo tentativo, che risale al 1967, ha inizialmente individuato i fattori economici e non economici posti alla base del comportamento aziendale, per passare all'identificazione degli standard etici. Le conclusioni a cui è giunto si possono riassumere nell'aver posto in rilievo la particolare difficoltà di tale identificazione non solo per il variare delle condizioni di contesto, ma anche per la duplice esigenza di rispondere in modo moralmente corretto alle aspettative sociali e di rispettare le condizioni di economicità delle decisioni aziendali (v. *A model for ethics in marketing*). Più recentemente, i due approcci teorici di maggiore rilievo a questo problema sono quelli dovuti a HUNT e VITELL (*A general theory of marketing ethics*) e a FERRELL (*A contingency framework for understanding thical decision making in marketing*).

governo aziendale), a causa della difficoltà o, in certi casi, della impossibilità di esercitare i dovuti controlli e, soprattutto, di prevenire gli abusi in danno dell'interlocutore più debole (il consumatore). Sovente, difatti, il ricorso a codici etici viene valutato come un'operazione di facciata, strumentale solo per proporre all'esterno una visione più accettabile dell'impresa²¹.

L'ultima questione è da collegarsi allo stadio applicativo dello standard, che potrebbe essere curato da un agente differente da quello o da quelli che hanno affrontato i due passaggi precedenti. E' ovvio che la fase finale sarà tanto meno difficoltosa quanto più il processo si sia concentrato nello stesso agente decisionale, mentre assumerà gradi di difficoltà crescenti nell'ipotesi di più protagonisti del processo decisionale. Allorquando chi identifica il dilemma etico non partecipa alla selezione dello standard etico e non è legittimato ad applicare questo standard, la risoluzione del problema assumerà evidentemente una maggiore complessità. E', peraltro, molto raro che ci sia un differente agente nelle due ultime fasi, vale a dire che, di norma, chi individua lo standard etico ha anche il compito di applicarlo.

In ogni caso, nella vita aziendale i problemi di applicazione si complicano perché l'etica d'impresa, di fatto, è funzione della combinazione tra il modo di interpretazione delle finalità aziendali e i valori individuali prevalenti nell'organizzazione. Ciò tenendo anche presente che l'individuo opera in una condizione di moralità limitata perché non sempre (anzi raramente) dispone di tutte le informazioni necessarie e utili per individuare, prima, e valutare, poi, i profili etici delle scelte ed azioni da realizzare. Altre volte non dispone di tempo sufficiente per la ricerca delle informazioni oppure non ha la capacità emotiva per approfondire ed

²¹ Qualche tempo fa è stata condotta un'indagine sul contenuto dei codici etici predisposti da 500 grandi imprese ricomprese nelle classifiche della rivista Americana *Fortune*, allo scopo di valutare l'incidenza di questi strumenti sul loro comportamento etico. Dall'indagine, focalizzata sull'area del marketing, data la sua rilevanza nei rapporti con gli *stakeholder*, emersero la necessità di un aggiornamento costante dei codici, per tenere conto dell'evoluzione del contesto entro cui opera l'impresa, e l'esigenza di far osservare i codici stessi nell'organizzazione. Sotto quest'ultimo profilo si poté rilevare l'importanza dell'avvio di azioni disciplinari e dell'applicazione di sanzioni per il mancato rispetto dei principî contenuti nei codici, anche se le sanzioni venivano in generale ritenute meno decisive rispetto ai valori etici trasmessi dall'alta direzione e agli esempi ch'essi erano in grado di fornire in questo campo (v. HITE-BELLIZZI-FRASER, *A content analysis*, pp. 773-775).

applicare schemi morali²².

Le particolari difficoltà di introduzione dell'etica nell'area del marketing, dovute sia agli ostacoli per l'individuazione di dilemmi etici da risolvere sia all'elaborazione di elementi o standard di riferimento per pervenire alla soluzione migliore per l'impresa, hanno quindi indotto gli studiosi a compiere molti tentativi per elaborare modelli o definire criteri o *test*, a cui sottoporre le scelte di marketing. Questi modelli o *test* sarebbero dovuti servire non solo ad indirizzare correttamente il processo decisionale, ma anche a valutare *ex-post* il grado o contenuto di eticità delle alternative prescelte.

Purtroppo, però, com'è stato dimostrato dagli insoddisfacenti risultati raggiunti, non è stato affatto facile pervenire ad una modellistica in una materia così delicata. Di conseguenza, gli sforzi compiuti in teoria non sono stati sufficienti a definire il percorso secondo cui si dovrebbe giungere ad applicare l'etica nel marketing. Questo a causa dell'estrema varietà di fattori individuali, organizzativi e ambientali (contestuali), che incidono sul comportamento dei dirigenti responsabili.

Si è perciò ripiegato dall'obiettivo ambizioso del "modello" decisionale al suggerimento di criteri o regole pratiche, secondo cui valutare i risvolti etici delle decisioni di marketing e, in secondo luogo, misurare l'eticità delle decisioni assunte.

Anche in questo caso, purtroppo, i risultati sul piano normativo o del "dover fare" non possono che essere giudicati modesti, a riprova dell'obiettivo difficoltà di esplorare il terreno normativo dell'etica nel marketing²³. D'altro canto, il riconoscimento nell'impresa di un "relativismo etico", a causa delle differenti condizioni di storia, di tempo e di contesto, e di un vincolo di sostenibilità, a motivo della necessaria compatibilità economica, rende molto difficile pervenire a modelli, regole o criteri di guida in questo campo.

Tra i non molti schemi forniti in dottrina, due appaiono tuttavia di qualche utilità applicativa, pur con tutti i limiti che gli stessi studiosi hanno opportunamente

²² V. SMITH, *Social marketing* in ANDREASEN, p. 142 e DUNFEE-SMITH-ROSS, *Social contract*, p. 18.

²³ In proposito, è stato difatti giustamente osservato che la relativa scarsità di contributi di questo tipo sul marketing etico dipende dalla obiettiva difficoltà di ritrovare soluzioni non controverse o comunque definitive per le decisioni e i comportamenti di marketing. (V. DUNFEE-SMITH-ROSS, *Social contracts*, p. 14).

evidenziato. Il primo è il cosiddetto test delle otto domande, elaborato da Laczniak; il secondo è quello della sovranità del consumatore, dovuto a Smith e Quelch.

Il *test* di Laczniak consiste nel porsi le seguenti otto domande:

- 1) la decisione da prendere viola la legge (*test* legale);
- 2) è contraria ai comportamenti morali condivisi (*test* sociale);
- 3) viola altre obbligazioni che scaturiscono dal tipo particolare di attività (*test* delle obbligazioni speciali);
- 4) la decisione da prendere può essere nociva (*test* dei motivi);
- 5) la decisione può arrecare più rilevanti danni a persone o ad organizzazioni (*test* delle conseguenze);
- 6) esiste un'alternativa con benefici uguali o superiori per gli *stakeholder* coinvolti nella decisione (*test* utilitaristico);
- 7) la decisione viola i diritti di proprietà, i diritti alla *privacy* e altri inalienabili diritti dei consumatori (*test* dei diritti);
- 8) la decisione può riflettersi negativamente su altre persone o gruppi; soprattutto se meno privilegiati (*test* della giustizia)²⁴.

Questo schema, di carattere estremamente pratico, come si è anticipato, è stato oggetto di critiche sia per la sua complessità (è difficile che una decisione possa superare tutti gli otto *test*) sia per la sua contraddittorietà (il superamento di un *test* può comportare il mancato superamento di un altro).

L'altro *test*, definito della "sovranità del consumatore" poggia sull'assunto che il grado di eticità delle decisioni di marketing è funzione di tre elementi: la capacità cognitiva del consumatore, la qualità e disponibilità delle informazioni e le opportunità di cambiamento delle scelte da parte di quest'ultimo²⁵. In altre parole, un marketing che voglia essere etico deve contemporaneamente:

- a) lasciare al consumatore la capacità di scelta, ovvero non influenzare questa capacità approfittando di fattori di vulnerabilità del consumatore stesso (età, sesso, reddito, ecc.);
- b) trasmettere al consumatore tutte le informazioni necessarie per aiutarlo a scegliere;

²⁴ V. LACZNIAK, *Framework for analysis marketing ethics*.

²⁵ V. SMITH e QUELCH, *Ethics in marketing*, p. 30.

c) consentire al consumatore di spostarsi da una scelta ad un'altra senza dovere sopportare costi o disagi significativi.

Dei criteri enunciati, due si fondano, in sostanza, sulla correttezza e completezza delle informazioni che l'azienda trasmette al consumatore, mentre il terzo è relativo alle condizioni di concorrenza esistenti nel settore e all'opportunità di potere modificare senza grossi ostacoli le scelte di mercato. In particolare, per quanto riguarda quest'ultimo criterio, si sottolinea il peso dei costi di cambiamento delle preferenze (*switching costs*). Nell'esposizione della teoria è ancora precisato che il *test* della sovranità del consumatore appare meglio applicabile al mercato dei beni di consumo corrente e che esso, ovviamente, non considera gli effetti sugli altri *stakeholder*.

In conclusione, viene giustamente osservato che esso può rappresentare uno strumento semplice per indirizzare in senso etico le politiche di marketing, anche se la sua concreta applicazione è soggetta al senso morale del manager soprattutto per stabilire “quanta” sovranità concedere al consumatore. L'osservazione richiama di nuovo il problema del *trade-off* tra i costi connessi con l'ampliamento di questa sovranità e l'onere finanziario da traslare al consumatore e, ancora, dell'equilibrio da ricercare tra gli interessi di quest'ultimo e quelli degli altri *stakeholder*. Con essa, peraltro, si richiama la difficoltà se non l'impossibilità di pervenire ad una teoria normativa in questa importante area della gestione aziendale.

3. I FATTORI CHE INCIDONO SULL'ETICA NEL MARKETING.

Sul livello di eticità del marketing influiscono, come si è già avuto modo di accennare, condizioni interne ed esterne all'impresa.

Il primo fattore interno è rappresentato dalla *cultura aziendale*, intesa come sistema di valori condiviso nell'organizzazione. Questo sistema, coerente con la *mission* della gestione, può essere caratterizzato da un differente grado di senso etico, essendosi venuto a creare per il contributo offerto dal management nel tempo. Da esso deriva, dunque, un primo fondamentale orientamento delle scelte secondo criteri con cui si conferisce un preciso carattere di priorità ai valori di equità, giustizia e

trasparenza.

Il contenuto etico del marketing è legato, in ogni caso, alle scelte di fondo dell'impresa, ovvero alla "mission" perseguita e ai valori condivisi dal vertice aziendale²⁶. Il marketing, in quanto strategia funzionale, s'inquadra nella pianificazione globale dell'attività e delle scelte aziendali, per cui non può assumere caratteri di autonomia o separatezza rispetto alle decisioni e ai comportamenti assunti a livello di *top-management*. *Da ciò deriva che il marketing etico non può che essere il risultato di una cultura etica radicata nell'impresa*²⁷.

D'altro canto, la cultura aziendale è espressa, in prima istanza, dall'alta direzione e si estrinseca, quindi, non soltanto nell'attuazione del processo decisionale, ma anche nella *leadership* esercitata nei confronti della struttura organizzativa, che è il secondo dei fattori interni da considerare.

Sotto questo profilo tre appaiono gli elementi maggiormente incidenti sul profilo del marketing:

- 1) le modalità della delega di poteri;
- 2) le condizioni di attuazione del piano di marketing, al cui interno pesano sia i valori morali che ne sono alla base sia le modalità di svolgimento del *management by objectives* (M.B.O.);
- 3) il processo di formazione del personale di marketing.

Per far crescere il peso dell'etica, in questa come in altre aree della gestione, è difatti necessario che la delega: a) sia basata su una piena fiducia nei confronti di coloro che dovranno assumere le scelte; b) sia completata da un appropriato processo motivazionale; e, c) trovi costante alimento in un flusso di comunicazioni aperto e

²⁶ Ogni impresa, nel tempo, si dà uno standard morale, definito come "un insieme di valori, norme o principî etici che vengono accettati alla stregua di un punto di riferimento da tutti coloro che lavorano nell'impresa ... Una *corporation* con uno standard morale efficace non ha dunque solo costi di transazione più bassi, ma sviluppa pure una forte cultura basata sulla fiducia. L'adozione di uno standard morale, insomma, diverrebbe così una fonte di vantaggio competitivo". (V. GRIFFITHS B., *Imprese con la forza dei valori*).

²⁷ V. ROBIN-REIDENBACH, *Social responsibility, ethics and marketing strategy*, p. 48. Un'impostazione differente (e meno convincente) è quella proposta da Murphy, secondo cui l'inserimento di contenuti etici può essere perseguito a livello delle singole leve di marketing. La possibilità d'incidere sul *marketing mix* dovrebbe essere legata ad un processo direzionale con cui il vertice aziendale attribuisce ai subordinati (uomini di marketing) una *leadership* esecutiva (con delega di potere decisionale) e mediante la comunicazione crea un'opportuna motivazione.

trasparente tra i vari livelli organizzativi. Quando decisioni complesse, che esigono l'individuazione del giusto *trade-off* tra gli interessi dei vari *stakeholder*, comportano l'assunzione di pesanti responsabilità gestionali, il decisore dev'essere adeguatamente sorretto dal comportamento dei superiori e dal clima morale diffuso nell'organizzazione²⁸.

Gli aspetti etici del marketing dovrebbero peraltro, fin dall'inizio, essere considerati nella formulazione della strategia competitiva e dei piani commerciali. Già dall'assunzione delle ipotesi di programmazione sarebbe cioè opportuno valutare i risvolti etici delle scelte da assumere in termini di politica del prodotto, di prezzo, promozionale e distributiva. Più questo "audit" preventivo risulta compiuto e penetrante, minori saranno i dilemmi etici nella fase attuativa dei piani e meglio risolvibili appariranno i problemi di un corretto rapporto con i consumatori e con altri *stakeholder*. In aggiunta, tenderà a prodursi un effetto "alone" positivo perché nella struttura saranno accolti valori che palesemente hanno trovato recepimento nelle scelte strategiche del *top-management*²⁹.

Si deve poi constatare che, spesso, l'applicazione della direzione per obiettivi solleva problemi di natura etica perché l'attenzione al risultato, espresso quasi sempre in termini esclusivamente economici e finanziari, può indurre a fare trascurare gli aspetti qualitativi della prestazione e, tra questi ultimi, va incluso il profilo etico dei comportamenti adottati.

La fissazione di obiettivi impegnativi e il controllo delle prestazioni individuali in base al loro effettivo raggiungimento possono, cioè, far nascere problemi delicati sotto l'aspetto della moralità degli atti posti in essere, a meno che l'MBO non sia inserito in un sistema direzionale improntato ad una chiara prospettiva etica. Ciò può solo essere frutto di un'ottica direzionale partecipativa, secondo cui la fissazione degli obiettivi e delle caratteristiche di ottenimento (politiche) scaturisca dal coinvolgimento dei subordinati. Naturalmente, il coinvolgimento dev'essere sostanziale e non limitarsi alla discussione di obiettivi che comunque vengono calati dall'alto. In non pochi casi, difatti, i manager sono più o meno "costretti" ad accettare obiettivi sul cui

²⁸ V. MURPHY-LACZNIAK-BOWIE-KLEIN, *Ethical marketing*, pp. 225-228.

²⁹ Su questo punto di vista si rinvia al saggio di QUELCH-SMITH, *Ethical issues in marketing strategy and implementation*, in SMITH-QUELCH, *Ethics in marketing*, cap. 9.1.

raggiungimento nutrono molti dubbi e che potranno, quindi, indurli a prescegliere comportamenti finalizzati più al breve termine che alla costruzione di una forte immagine aziendale.

E' intuibile che l'MBO e, più in generale, tutti i sistemi direttivi possono contribuire in misura sostanziale ad esaltare o a deprimere il senso morale degli individui impegnati in compiti manageriali, in quanto - attraverso l'accentramento e il decentramento decisionale, la propensione a proiettare le scelte nel breve e nel lungo termine, l'attenzione non solo all'esito ma anche alla qualità della prestazione - riescono a trasmettere una cultura più o meno orientata verso i profili sociali ed etici³⁰.

Sempre rimanendo sul secondo fattore interno che incide sul livello di eticità della gestione aziendale, un'ulteriore condizione da favorire è rappresentata dall'indirizzo del processo di formazione del personale, nel quale un'enfasi particolare va posta sulla responsabilità sociale dell'impresa e sull'importanza di assumere scelte orientate verso valori moralmente corretti.

Appare evidente che una formazione etica nel marketing costituisce la premessa per l'avvio di un processo decisionale di tipo etico. Essa comporta, tra l'altro, la preventiva redazione di codici etici con particolare riferimento alle politiche di marketing, la compilazione di liste di controllo per valutare l'applicazione dei principi etici e, soprattutto, l'erogazione di programmi di formazione continua a cui sarebbe opportuno partecipassero, in qualità di docenti e *testimonial*, i componenti dell'alta direzione aziendale. Nonostante i limiti applicativi attribuiti a questi strumenti, non si può difatti sottovalutare la funzione culturale dei codici in quanto mezzi di identificazione e di diffusione di valori corretti di riferimento, utili per far comprendere la cultura etica dell'impresa³¹. La formazione deve diventare un'occasione importante per la trasmissione di quest'ultima dal vertice alla base dell'organizzazione. Tutto ciò vale a maggior ragione in un'area della gestione in cui sempre più rilevanti sono le questioni da risolvere in senso eticamente corretto. *La possibilità di trasmettere i valori di fondo da rispettare nell'assunzione delle decisioni e nell'adozione dei comportamenti organizzativi è il pilastro su cui costruire una cultura destinata ad essere interiorizzata e a permanere nel tempo.*

³⁰ V. PRINGLE-LONGENECKER, *The ethics of MBO*.

³¹ In questo senso si veda SMITH, *Ethics and social markets*, p. 29.

Il terzo fattore, che incide sull'etica aziendale in generale e su quella del marketing in particolare, è rappresentato dalla *visibilità dell'impresa*, ovvero dal peso assunto dall'immagine aziendale nei confronti dei vari *stakeholder*. Una maggiore visibilità spinge ad ampliare i confini della responsabilità e a far leva sull'etica per migliorare la qualità della strategia e delle politiche di marketing. D'altro canto, la stessa cultura aziendale, che costituisce l'elemento iniziale di orientamento delle decisioni aziendali, non può non essere influenzata dalla condizione di minore o maggiore visibilità dell'impresa, anche se in teoria non appare sempre chiaro il collegamento tra questi due elementi.

Il quarto e ultimo fattore si riconduce a quello che può essere definito come il principio della "reciprocità competitiva".

In sostanza, come si è già fuggevolmente richiamato, uno dei principali se non il principale ostacolo al diffondersi della cultura etica nel marketing è rappresentato dal clima competitivo entro cui si svolge la vita aziendale. Più aspra e serrata è la competizione, più difficile è l'acquisizione e la difesa del vantaggio competitivo, più ristretto potrebbe diventare il campo di applicazione di principi etici al marketing.

Questa conclusione richiede, tuttavia, due puntualizzazioni, che riguardano la sostenibilità del vantaggio competitivo nel tempo lungo e il contributo che, in molti casi, l'etica può fornire proprio quale strumento di competitività. Per quanto riguarda il primo aspetto, è intuibile il ruolo giocato dall'etica nella creazione di vantaggi morali (reputazione, fiducia, apertura alla collaborazione), destinati a permanere a lungo termine; il secondo è implicito nel primo perché l'etica dei comportamenti può rappresentare un forte richiamo per tutti gli *stakeholder*, tra cui i consumatori ai quali si rivolge più specificamente il marketing. L'elemento cruciale è dunque rappresentato dalle esigenze competitive che il contesto proietta sulle decisioni a breve scadenza.

La concorrenza, a seconda dei casi, può essere un fattore di spinta o di ostacolo alla diffusione di valori etici nelle scelte di marketing. Fattore di spinta perché la creazione di un clima di fiducia, il comportarsi bene nei confronti dei consumatori costituisce un elemento importante per acquisire e mantenere i clienti in un contesto competitivo; fattore di ostacolo perché le decisioni etiche comportano quasi sempre dei maggiori costi per l'impresa che, in regime fortemente concorrenziale, non

possono essere addossati ai consumatori e che si traducono, quindi, in un'erosione dei margini di profitto con pregiudizio degli equilibri aziendali.

Peraltro, va osservato che non tutte le decisioni etiche comportano dei costi materiali e non tutte producono effetti positivi immediati. Si può concepire, in funzione di questi due elementi, una matrice delle decisioni etiche (v. fig. 5).

		RISULTATI ATTESI	
		<i>Immediati</i>	<i>Futuri</i>
COSTI	<i>Economici</i>	MIGLIORAMENTO QUALITA' DEL PRODOTTO	INVESTIMENTI SOCIALI
	<i>Non Economici</i>	INTRODUZIONE CODICE ETICO	PROMOZIONE DI CARRIERA PER MERITO

Fig. 5 – Matrice delle decisioni etiche

Tenendo conto di questa classificazione, le decisioni etiche potrebbero così distinguersi in *costose* e *non costose* (e, in quanto tali, collegate ad una differente attribuzione o distribuzione del valore creato) e con rendimento *immediato* o *atteso*.

I vincoli economici potrebbero perciò essere invocati solo per le decisioni costose e, in particolare, per quelle che – a fronte di un costo immediato – non siano in grado di produrre un rendimento altrettanto immediato.

Volendo riassumere, si potrebbe dunque concludere che sull'etica di marketing pesano fattori *individuali* (etica individuale e *leadership*), fattori *organizzativi* (cultura aziendale e *mission* della gestione) e fattori *competitivi* (visibilità dell'impresa nel mercato e reciprocità competitiva). Questi fattori s'influenzano a vicenda e possono essere ricompresi in un "circolo virtuoso" del marketing (v. fig. 6). E' in base ad esso, quindi, che prendono corpo le politiche di marketing, tra le quali – sotto il profilo etico - assumono certamente una maggiore rilevanza quella del prodotto e della promozione commerciale.



Fig. 6 – Le determinanti del marketing etico

4. ETICA E POLITICHE DI MARKETING.

La regolamentazione da parte dello Stato e di organizzazioni sovranazionali delle qualità che deve avere un prodotto (sanità, sicurezza, freschezza, ecc.), delle caratteristiche della pubblicità (chiarezza, lealtà, ecc.), delle modalità d'indicazione del prezzo di vendita e del comportamento dei partecipanti alla distribuzione, fa agevolmente comprendere quanto sia sentita l'esigenza della salvaguardia del consumatore e, quindi, quanta importanza si attribuisca all'etica nel marketing. Nonostante difatti le regole o norme di legge previste a tutela di quest'ultimo, ampi rimangono gli spazi di discrezionalità entro i quali le decisioni di marketing possono essere formulate. Come si è prima rilevato, è difatti pressoché impossibile, in sostanza, individuare, per le varie scelte di marketing e per l'azione di marketing nel suo complesso, standard morali o disposizioni vincolanti che garantiscano lo *stakeholder* più debole.

4.1 Etica e politica del prodotto.

La politica di prodotto costituisce il “core” del marketing aziendale ed è certo quella su cui s'esprime maggiormente il senso morale dell'organizzazione.

Molti studiosi di marketing, nell'interrogarsi sul come migliorare il livello etico del marketing, forniscono difatti le seguenti indicazioni:

- ◆ *primo*, gli uomini di marketing dovrebbero includere una vera e propria analisi etica quale parte del processo di sviluppo di un prodotto;
- ◆ *secondo*, i manager di prodotto dovrebbero predisporre adeguate istruzioni sull'uso e idonee etichette di avvertimento per ciascun prodotto che introducono e mantengono nel mercato;
- ◆ *terzo*, l'azienda dovrebbe ritirare prontamente dal mercato i prodotti quando sorgono problemi che possono mettere a repentaglio la salute e la sicurezza dell'utilizzatore;
- ◆ *quarto*, le aziende dovrebbero applicare politiche etiche relativamente all'eliminazione di un prodotto dalla gamma e adottare standard etici per lo sviluppo e l'introduzione di nuovi prodotti nel mercato; in questo caso, sarebbe opportuno consultare la clientela prima di procedere all'eliminazione del prodotto e assicurare comunque assistenza tecnica per tutto il periodo di vita utile del prodotto già acquistato dal consumatore³².

In effetti, per quanto riguarda la politica del prodotto, il dilemma etico nel marketing si concreta non solo nel rispetto di alcuni diritti del consumatore (avere prodotti sicuri, non difettosi, ben confezionati, eco-compatibili, ecc.) ma anche nel quanto fare pagare per la migliore tutela di questi diritti. Nelle decisioni di marketing, come del resto nella maggior parte delle scelte aziendali, l'applicazione dell'etica – come si è più volte sottolineato – genera costi che in certa misura (a volte anche totalmente) vanno a carico del consumatore. Un prodotto più sicuro, informazioni più complete, un servizio con standard più elevati comportano aggravii di costo, che debbono trovare compensazione nel bilancio aziendale. La conseguenza è che un criterio veramente etico deve portare al migliore bilanciamento (*trade-off*) tra decisioni etiche e conseguenze economiche. In altri termini, *l'etica deve indurre ad una giusta*

³² Vedi per tutti MURPHY-LACZNIAK-BOWIE-KLEIN, *Ethical marketing*, pp. 110-112. In generale, sono quattro gli elementi della politica di prodotto che, secondo l'autore, hanno più profonde implicazioni etiche: la progettazione e posizionamento; la confezione e l'etichettatura; il ritiro dal mercato e l'eco-compatibilità (v. SMITH, *Politica del prodotto*, p. 283).

ripartizione, tra produttore e consumatore, dei maggiori costi di solito associati al concetto esteso di "qualità" del prodotto. Si può cioè osservare che questo corretto *trade-off* tra il miglioramento complessivo dell'offerta (prodotto, promozione e distribuzione) e il prezzo di vendita (e conseguentemente il margine del produttore) rappresenta, più in generale, la misura di un marketing realmente etico.

Nell'ambito di questa politica un'altra delle scelte più delicate sotto il profilo etico, è quella che riguarda il tempo e le modalità di radiazione di un modello della propria gamma di vendita. La scelta dell'epoca determina il grado di "obsolescenza programmata" deciso dall'azienda produttrice, che – così operando – incentiva una più veloce sostituzione del prodotto radiato; quella delle modalità concerne il rispetto delle esigenze comunque collegate all'uso del prodotto radiato da parte della clientela (disponibilità dei pezzi di ricambio, prosecuzione dell'assistenza tecnica per l'utilizzatore, ecc.).

4.2 Etica e pubblicità: il peso dell'informazione commerciale.

La promozione in senso ampio, e più specificamente la pubblicità, è diretta ad attivare un flusso di comunicazioni fra l'impresa e i suoi *stakeholder*, mediante il quale dovrebbe crearsi quel rapporto di fiducia, che è alla base del successo aziendale nel lungo termine. Questo, ovviamente, non può che essere il risultato della trasmissione di informazioni corrette e veritiere nei confronti dei vari interlocutori dell'impresa.

Però, è ovvio che le informazioni possono essere dirette a fornire le notizie utili per l'orientamento del consumatore oppure essere rivolte a persuadere quest'ultimo mediante messaggi non rispondenti al vero e, in ogni caso, limitanti l'abilità razionante di chi deve procedere selettivamente ad un acquisto. Sotto questo profilo, il processo informativo può svolgersi secondo un *continuum* che vede agli estremi la verità assoluta e la totale bugia: la prima fondata su affermazioni fattuali, la seconda su affermazioni non vere. Ovviamente, si passa così da un comportamento con un elevato grado di eticità ad un altro sicuramente ingannevole³³.

Non bisogna dimenticare o sottovalutare che uno degli effetti della pubblicità

³³ V. MURPHY-LACZNIAK-BOWIE-KLEIN, *Ethical marketing*, p. 160.

può essere quello di influenzare o addirittura determinare la personalità dei consumatori, inducendoli ad attuare comportamenti in contrasto o comunque non compatibili con i valori fino a quel momento condivisi. E' chiaro che la "manipolazione" delle personalità rappresenta l'assoluto contrario di un marketing etico, essendo rivolta a segmentare il mercato secondo il volere dell'impresa e nel suo esclusivo interesse economico³⁴.

Inviare comunicazioni false o comunque ambigue ai consumatori rappresenta, d'altro canto, una controindicazione fortemente penalizzante per qualsiasi sforzo d'introduzione di comportamenti etici nel marketing³⁵. Il mentire mina il rapporto di fiducia tra l'impresa e la sua clientela (reale e potenziale) e rende più difficile ristabilire le condizioni di una corretta relazione commerciale. In questo, la pubblicità gioca, naturalmente, un ruolo chiave perché costituisce la via più comune per diffondere le comunicazioni nel mercato, anche se per lo stesso scopo si può fare ricorso ad altre fonti di informazione, come il bilancio e le relazioni sulla gestione, la presentazione dell'azienda nelle Università, in occasione di fiere commerciali, di partecipazione a Convegni e a giornate di studio³⁶.

L'arte della comunicazione, anche a motivo dei progressi delle tecnologie, è divenuta sempre più raffinata e invadente, con rischi molto elevati sotto il più generale profilo dell'etica d'impresa³⁷.

³⁴ Molto interessante al riguardo è lo studio di NAIRN e BERTHON condotto su 201 studenti universitari, in cui – nonostante i limiti opportunamente sottolineati dagli autori – si dimostra "l'importanza di reintrodurre una dimensione etica nella discussione sulla pubblicità in generale e su quella manipolatrice in particolare" (v. *Creating the customer*, p. 96). Sul *targeting*, inteso come scelta di bersagli di mercato particolarmente vulnerabili all'offerta di prodotti nuovi, si sofferma anche l'indagine di SMITH-COOPER MARTIN, *Ethics and target marketing*.

³⁵ Uno dei comportamenti maggiormente censurabili sotto il profilo dell'informazione da fornire ai consumatori è quello dell'incompletezza e, quindi, della imprecisione delle notizie. Uno dei casi più frequenti è quello della comunicazione dei prezzi di vendita che escludono oneri che comunque debbono andare a carico dell'utente (vedi le tasse nel caso delle tariffe aeree *low-cost*) o che si legano ad *optional* che vengono montati molto comunemente sul prodotto finito (vedi il caso di automobili, motociclette, ciclomotori, ecc.).

In altre circostanze può essere non etico il ritardato invio di informazioni in possesso dell'azienda circa soprattutto la sicurezza del prodotto, la modifica del sistema di garanzie per il consumatore, ecc..

³⁶ Il ruolo etico della comunicazione dovrebbe far leva su tre vettori propulsivi che rappresentano, al tempo stesso, tre ancoraggi garantisti: l'onestà intellettuale; la trasparenza e la solidarietà. (V. Intervista a D'ANDREA M., p. 264).

³⁷ Una netta posizione in difesa della pubblicità è sostenuta in un articolo di Barbara PHILLIPS, *In defense of advertising*, in cui si sostiene che gli effetti dannosi attribuiti alla pubblicità (spinta al

Viene generalmente riconosciuto che, sotto il profilo contrattuale, non sussiste parità di condizioni tra compratore e venditore, perché quest'ultimo dispone di informazioni più complete e immediatamente valutabili rispetto al primo. Anche in mercati che possono essere definiti concorrenziali, esiste sempre un'asimmetria informativa a vantaggio del venditore. Da ciò si conviene che *l'eticità dei comportamenti di marketing del produttore si misura in funzione della riduzione di questa disparità informativa*. In altre parole, il marketing etico dovrebbe puntare soprattutto ad ampliare le informazioni in possesso del consumatore, in modo da accrescere il suo grado di libertà nell'effettuazione di una transazione commerciale³⁸.

Come si è illustrato in precedenza, una funzione importante nell'indirizzo dell'impresa verso decisioni etiche è da attribuire alla ricerca: questa può e dev'essere rivolta ad individuare le reali esigenze del consumatore e ad orientare le politiche di marketing secondo gli interessi di quest'ultimo. *E' da ribadire che le ricerche di marketing, se finalizzate correttamente, possono fornire un contributo significativo al progresso dell'etica nell'impresa*.

L'attività di ricerca, nel produrre informazioni, è in grado di orientare le decisioni: più le informazioni contribuiscono a migliorare il rapporto di fiducia nei confronti della clientela, più esse concorrono ad accrescere l'aspetto etico delle politiche di marketing. Si è già sostenuto che il marketing etico dipende in buona misura dalle finalità secondo cui si svolgono le ricerche di marketing. Queste peraltro, oltre che verso i clienti, si possono rivolgere alla concorrenza per ottenere informazioni utili all'indirizzo delle scelte di marketing³⁹. Si tratta, in generale, di

consumismo, uso strumentale dei beni in vendita per superare problemi sociali e insoddisfazione dei consumatori) sono, in effetti, congeniti nel capitalismo. In altre parole, sarebbe quest'ultimo, e non la pubblicità, la vera causa di problemi sociali solitamente attribuiti alla pubblicità. L'articolo va segnalato perché sostiene una posizione abbastanza singolare e trascura l'importanza del marketing nel favorire le conseguenze perverse del capitalismo. L'autrice, in sostanza, accoglie la tesi dello SCHUDSON, prospettata nel suo "Advertising the uneasy persuasion: it's dubious impact on American society".

³⁸ Lo scopo del marketing etico, secondo CAMENISH, dovrebbe essere la promozione di scambi improntati a condizioni di libertà e di completa informazione (v. *Marketing ethics: some dimensions of the challenge*, p. 246).

³⁹ In questo caso possono implicare serie questioni etiche per quanto concerne sia i modi di ottenimento delle informazioni sia come esse sono impiegate nella lotta competitiva. Sull'argomento si veda il saggio di PAINE, *Corporate policy and the ethics of competitor intelligence gathering*, in SMITH-WELCH, cap. 3.7.

informazioni molto delicate, raccolte con metodi spesso poco corretti e sfruttate a danno della concorrenza stessa. E' chiaro, dunque, che nel caso richiamato per ultimo l'etica nella ricerca delle informazioni sulla concorrenza è molto raramente rispettata.

L'importanza e la delicatezza delle ricerche di marketing nell'orientamento delle scelte sotto il profilo etico hanno indotto alla redazione, da parte di differenti organizzazioni, di un codice per lo svolgimento di tali ricerche. Questo con l'intento, in verità commendevole, di assicurare la massima correttezza ed efficacia nell'attuazione delle ricerche sui mercati serviti e da servire⁴⁰.

4.3 Il contributo dell'etica nel rapporto industria-distribuzione.

Particolarmente rilevante appare il ruolo dell'etica anche nei rapporti industria-distribuzione. Questi rapporti, che sono alla base del buon funzionamento dei canali di distribuzione, sono tradizionalmente amministrati sul piano contrattuale. Ciò porta alla contrapposizione d'interessi e può generare un minore valore per tutti i protagonisti. Se, invece, il canale viene gestito in termini relazionali ovvero seguendo un comportamento etico, fondato sulla reciproca fiducia, è probabile che il valore di lungo termine si accresca nella catena industria-distribuzione⁴¹. Si tratta, in questo caso, di un principio più generale, che si lega al concetto d'impresa-rete e che si fonda sull'importanza dei rapporti collaborativi nelle relazioni interaziendali di natura strutturale.

Questi possono riverberarsi, in particolare, sulla politica delle scorte, che può essere amministrata in modo più o meno appropriato e corretto da parte dell'impresa

⁴⁰ Uno dei codici più noti, a cagione della sua completezza e chiarezza (indica partitamente le regole di condotta e le buone pratiche da applicare), è quello della Professional Marketing Research Society of Canada, che è riportato integralmente in SMITH-WELCH, *Ethics in marketing*, pp. 147-160. Sul contributo etico di queste ricerche, derivante innanzi tutto dalla correttezza metodologica con cui sono svolte, fu condotta nel 1968 un'ampia indagine su 700 dirigenti aziendali, da cui si ottennero ben 412 risposte. Il parere prevalente si concentrò appunto sulla necessità di disciplinare l'attività di ricerca per evitare incidenze eticamente negative nel campo del marketing (v. CRAWFORD, *Attitudes of marketing executives toward ethics in marketing research*).

⁴¹ Su questo tema si soffermano, partendo dalla teoria elaborata da Hunt e Vitell sull'etica di marketing, VERMILLION-LASSAR-WINSOR, pervenendo alla conclusione che: "an ethical framework may provide a richer and more accomodating foundation upon which long-term marketing relationship may be constructed and understood" (v. *The Hunt-Vitell General theory of marketing ethics*, p. 268).

produttrice. E' chiaro, difatti, che la gestione delle scorte comporta oneri rilevanti e che, pertanto, tra produttore e distributore sarebbe giustificato bilanciare questo onere, che in realtà è quasi sempre addossato al contraente più debole. Non solo, ma garantire la presenza delle scorte presso il distributore rende un servizio al consumatore, che può trovare immediatamente disponibili i prodotti di cui abbisogna. Ciò significa che un giusto bilanciamento degli oneri può tradursi in un migliore servizio al cliente.

La politica di distribuzione commerciale può essere utilizzata anche per limitare la concorrenza e, sotto tale profilo, assumere quindi caratteristiche lontane da qualsiasi dettame etico. Si pensi, ad esempio, al ricorso a concessioni di vendita in esclusiva, rivolte non tanto a tutelare l'immagine del prodotto e della marca quanto ad impedire l'utilizzo degli stessi sbocchi distributivi da parte della concorrenza. E' noto, infatti, che l'indisponibilità di certi distributori può rappresentare una barriera all'entrata in un mercato e ridurre, quindi, la concorrenza potenziale.

Al termine di questa breve analisi su alcuni profili etici delle principali politiche di marketing possiamo ribadire quanto già sostenuto in precedenza: la caratterizzazione dei comportamenti di marketing è funzione della filosofia che ispira la strategia dei rapporti con il mercato piuttosto che essere frutto delle singole politiche di prodotto, di prezzo, di promozione e di distribuzione. Sono cioè i valori di base su cui poggia la gestione aziendale che debbono qualificarsi in senso etico. Se, per quanto riguarda in particolare il marketing, gli obiettivi diventano quelli di cimentarsi correttamente con la concorrenza e di puntare alla massima trasparenza nei rapporti con i consumatori, sarà poi conseguente che tutte le decisioni andranno orientate in funzione di questi obiettivi di fondo.

5. CONSIDERAZIONI FINALI.

Le principali conclusioni dell'analisi svolta in questa sede possono ora essere riassunte per punti.

Il primo riguarda l'affermazione circa il carattere intrinsecamente etico della teoria di marketing, che pone al centro il consumatore con i suoi interessi e le sue esigenze, e sulla degenerazione che può subire sotto il profilo attuativo. Quest'ultimo,

difatti, può orientarsi secondo un “continuum”, lungo cui si collocano comportamenti con contenuti etici molto differenti. Tutto ciò dipende, oltre che dai valori individuali di coloro che sono responsabili del marketing aziendale, dalla constatazione che i limiti di relatività e di sostenibilità, tipici dell’etica d’impresa, s’avvertono forse in misura ancora maggiore in quest’area della gestione (secondo punto). Una delle conclusioni su cui c’è maggiore convergenza è che *l’eticità deve fondarsi soprattutto sul senso etico degli uomini di marketing piuttosto che esclusivamente su codici o su regole imposte dalle autorità che vigilano sul sistema degli scambi commerciali*⁴².

V’è peraltro da rilevare, al terzo punto, che, per l’evoluzione dell’economia e della cultura, la sensibilità etica e il bisogno di etica nel marketing vanno indubbiamente crescendo in tutte le imprese.

Il quarto punto concerne quelli che sono o dovrebbero essere gli obiettivi del marketing etico, obiettivi che si sostanziano fundamentalmente nel far crescere la trasparenza di mercato e nel realizzare un giusto *trade-off* per il consumatore tra i sovra-costi dell’etica e il prezzo da far pagare per i beni o servizi venduti. Il perseguimento di questi obiettivi si lega soprattutto alla bontà delle ricerche di marketing svolte e all’efficacia del processo informativo rivolto ai consumatori.

Poiché però appare difficile misurare il grado di eticità del marketing a causa della non facile elaborazione sia di modelli sia di standard di riferimento, si deve comunque fare ricorso ad alcuni *test* (ad es. quello delle otto domande di Laczniaik o il *test* della sovranità del consumatore di Smith e Quelch) per potere avere qualche risposta in questo senso (settimo punto). Rimane difatti immutata l’esigenza di un processo di *audit* che, al pari di quello sui conti aziendali, possa aiutare a far crescere la consapevolezza dell’importanza del marketing etico.

Va in ultimo rilevato che una buona parte degli autori che si occupano di marketing etico appare sviluppare il tema in termini meramente problematici⁴³.

⁴² “L’uomo è il protagonista dell’attività dell’impresa, è il soggetto morale, e di conseguenza l’unico vero responsabile in termini etici nell’utilizzo dello strumento marketing” (v. COLLESEI, *Marketing*, p. 23).

⁴³ Il MURPHY, nell’esaminare i contributi teorici sull’etica nel marketing, si pone un quesito di fondo: sono gli studiosi veri interpreti (*real people*), ovvero possono essere rappresentativi di quello che la gente pensa intorno a questa questione? Egli, partendo dal fatto che solo pochi studiosi hanno ricoperto ruoli significativi nel mondo degli affari, conclude quindi che i contributi teorici dovrebbero essere utilizzati prudentemente nella ricerca sull’etica del marketing (v. *Marketing ethics*, p. 170).

Anziché fornire indicazioni operative per risolvere problemi etici nel campo del marketing, si diffondono a descrivere quanto sia difficile e complesso trovare regole e fornire suggerimenti in proposito. L'analisi è sovente supportata da esempi di dilemmi etici, che raramente si prestano ad interpretazioni univoche e, quindi, alla scelta di criteri etici per la loro soluzione⁴⁴.

Si deve peraltro ammettere che anche in questa sede si è operato prevalentemente in tale modo, elencando problematiche piuttosto che mirando ad indicare soluzioni concretamente attuabili. Partendo dalla convinzione che questa è una finalità molto ambiziosa e, quindi, difficilmente raggiungibile, lo sforzo di analisi si è concentrato sugli elementi del processo decisionale. Come accade sovente, in questi studi, "l'intenzione è stata più quella di porre domande che di fornire risposte, con l'intento di far crescere la consapevolezza del "momento" etico nelle scelte da assumere per quanto riguarda il marketing"⁴⁵. In aggiunta a ciò, si è puntato a porre in relazione il comportamento etico dell'impresa, soprattutto nella visione di una più ampia responsabilità sociale, con gli obiettivi, le scelte e le condizioni attuative del marketing strategico aziendale.

⁴⁴ Appare in proposito significativa la conclusione dei più noti studiosi di marketing etico, che sostengono: "in ultima analisi, l'etica esige ad ogni modo un giudizio marcatamente prudentiale che scaturisce dalla sensibilità innata del marketing manager (auspicabilmente, fondata su virtù etiche), temperato dalle conoscenze di teoria etica così come di standard aziendali, industriali e sociali" (v. MURPHY-LACZNAK-BOWIE-KLEIN, *Ethical marketing*, p. 47).

⁴⁵ V. KOTLER-ROBERTO-LEE, *Social marketing. Improving the quality of life*.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ANDREASEN A.R. (ed.), *Ethics in social marketing*, Georgetown University Press, Washington D.C., 2001.
- ANDREASEN A.R., *Marketing social change*, Jossey Bass, 1995.
- BARTELS R., “A model for ethics in marketing”, in *Journal of Marketing*, 31/1967.
- BEAUCHAMP T.L.-BOWIE N.E. (eds), *Ethical theory and business*, Pearson, Upple Saddle River, 2004 (7th ed.).
- BRENKERT G.G., *Marketing ethics*, in FREDERICK R.E. (ed.), *A companion to business ethics*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1999.
- CAMENISH P.F., “Marketing ethics: some dimensions of the challenge”, in *Journal of Business Ethics*, April 1991.
- COLLESEI U., *Marketing*, Cedam, Padova, 2000.
- CRAWFORD C.M., “Attitudes of marketing executives toward ethics in marketing research”, in *Journal of Marketing*, April 1970
- D’ANDREA M., “Intervista”, in *Micro & Macro Marketing*, 2/1997.
- DUNFEE T.W.-SMITH C.N.-ROSS W.T. JR., “Social contracts and marketing ethics”, in *Journal of Marketing*, July 1999.
- FARMER R.N., “Would you want your daughter to marry a marketing man?”, in *Journal of Marketing*, January 1967.
- FERRELL O.C.-GRESHAM L.G., “A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing”, in *Journal of Marketing*, Summer 1985.
- FIOCCA R., “Editoriale”, in *Micro & Macro marketing*, 2/2003.
- GRIFFITHS B., *Imprese con la forza dei valori*, Il Sole 24 Ore, 15 giugno 2005.
- HITE R.E.– BELLIZZI J.A.– FRASER C., “A content analysis of ethical policy. Statements regarding marketing activities”, in *Journal of Business Ethics*, April 1991.
- HUNT S.D.-VITELL S.M., “A general theory of marketing ethics”, in *Journal of Marketing*, 6/1986.
- KOTLER P.-KELLER K.L., *Marketing management*, Prentice Hall, New Jersey, 2006.
- KOTLER P.-ROBERTO N.-LEE N., *Social Marketing. Improving the quality of life*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2002 (II ed.).
- LACZNIAK G.R., “Framework for analysis marketing ethics”, in *Journal of Macromarketing*, Spring 1983.
- LAMBIN J.J., *Marketing strategico, una prospettiva europea*, Mc Graw Hill, Libri Italia, 1996 (II ed.).

- MURPHY P.E.-LACZNIK G.R.-BOWIE N.E.- KLEIN T.A., *Ethical marketing*, Pearson, Upple Saddle River, 2005.
- MURPHY P.E., *Marketing ethics at the millenium: review, reflections and recommendations*, in Bowie N.E. (ed.), *Business ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.
- NAIRN A.-BERTHON P., “Creating the customer: the influence of advertising on consumer market segments. Evidence and ethics”, in *Journal of Business Ethics*, 42/2003.
- PHILLIPS B.J., “In defence of advertising: a social perspective”, in *Journal of Business Ethics*, 16-1997.
- PRINGLE C.D.-LONGENECKER J.G., “The ethics of MBO”, in *The Academy of Management Review*, vol.7, n.2, April 1982.
- ROBIN D.P.-REIDENBACH R.E., “Social responsibility, ethics and marketing strategy: closing the gap between concept and application”, in *Journal of Marketing*, January 1987.
- ROKEACH M., *The nature of human values*, The Free Press, New York, 1973.
- SACCONI L., *Etica degli affari*, Il Saggiatore, Milano 1991
- SCHUDSON M., *Advertising, the uneasy persuasion: it's dubious impact on American society*, Basic Books, New York, 1984.
- SCOTT W., “Sostenibilità del marketing e marketing sostenibile”, in *Micro & Macro Marketing*, 2/2003.
- SMITH C.N., “Marketing strategy for the ethics era”, in *Sloan Management Review*, Summer 1995.
- SMITH N.C.-COOPER MARTIN E., “Ethics and target marketing: the role of product harm and consumer vulnerability”, in *Journal of Marketing*, July 1997.
- SMITH N.C.-QUELCH J.A., *Ethics in marketing*, Mc Graw Hill, New York, 1996.
- SPARKS J.R.-HUNT S.D., “Marketing researcher ethical sensitivity: conceptualization, measurement, and exploratory investigation”, in *Journal of Marketing*, April 1998.
- VERMILLION L.J.-LASSAR W.M.-WINSOR R.D., “The Hunt- Vitell general theory of marketing ethics”, in *Journal of Business Ethics*, 2002.
- WILKIE W.L.-MOORE E.S., “Marketing’s contribution to society”, in *Journal of Marketing*, Special Millennium Issue/1999.