

Chiara Civera

Marketing e Responsabilità

Superare le dicotomie



MARKETABILITY

marketing & responsibility



Giappichelli

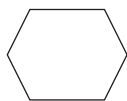


Marketibility – The Podcast

Ascolta su Spotify il Podcast, inquadrando il QRcode

Marketibility, Marketing & Responsibility, racconta le grandi evoluzioni del processo di creazione di valore del marketing contemporaneo che ben si integra con la responsabilità d'impresa per realizzare obiettivi sostenibili coerenti. Sul Podcast, la Professoressa Chiara Civera, autrice del libro, guida una serie di interviste a manager, imprenditori e imprenditrici di grandi imprese globali e di piccole realtà organizzate *purpose-driven* che hanno ispirato i casi di studio del libro. Gli episodi di *Marketibility* si inseriscono nella disamina della letteratura di marketing, *stakeholder theory* e responsabilità d'impresa all'interno del testo, chiarendo il significato di integrazione tra marketing e responsabilità, oltre la logica residuale e dicotomica tradizionale del passato, fornendo esempi pratici di un approccio ecosistemico e partecipativo, di una nuova storia del business. Oggi la musica sta cambiando, c'è qualcuno che fa *Marketibility* sul serio!





Ringraziamenti

Questa monografia è nata in un momento di semi-ripresa, quantomeno sociale in termini di recupero di alcune relazioni *vis-a-vis*, da una pandemia paralizzante ma fertile, per i pensieri e le idee progettuali. Il libro si accompagna al Podcast Marketability, che contiene le evidenze empiriche dei temi e delle teorie trattate, nato dall'esigenza di far seguire una voce partecipativa e virtuosa all'apparente silenzio e immobilismo del contesto. Il testo nasce dalla passione e dalla necessità di raccogliere in uno stesso contenitore, finalmente in lingua italiana, alcune ricerche e evoluzioni di pensiero che, negli ultimi anni, sono state possibili solo grazie a chi, prima da molto vicino e poi, da uno schermo, mi ha ispirata, supportata e spronata a ripensare più in profondità al significato e agli obiettivi della gestione d'impresa, al ruolo del marketing e della responsabilità in azienda.

La conoscenza e la sua disseminazione, così come le pratiche virtuose delle imprese per il bene comune, non si fermano davanti a nessuna crisi e neanche lo fanno le relazioni, che permettono al sapere e alle buone pratiche di superare limiti e pregiudizi e cambiare la narrazione quando il contesto esterno si complica.

Per questo, devo un ringraziamento sincero ai colleghi, agli amici che hanno compreso il valore delle relazioni sane e trasparenti e l'hanno tradotto, come spero di aver fatto io, in azioni quotidiane di vita professionale e personale, gestendo conflitti, opportunità e successi insieme.

Ai miei, sempre presenti, maestri e amici, per i quali nutro profondo affetto, stima e riconoscenza: Ed Freeman (Darden School of Business, University of Virginia, US) e Alex Murdock (London South Bank University, Londra).

Ai miei validi, stimolanti e sorridenti co-autori: Cecilia Casalegno, Elena Candelò, Damiano Cortese, Fabrizio Mosca (Università degli Studi di Torino), Alessandro Zardini (Università degli Studi di Verona), Sergiy Dmytriiev (James Madison University, Washington, US), Peter Maple (St. Mary's University, Londra). Al loro impegno, creatività, senso del dovere, premura, preparazione e affidabilità devo il successo delle nostre pubblicazioni e la voglia di migliorarsi.

Ai colleghi e amici in Italia e nel Mondo: Simone de Colle (Iéseg, Parigi), Patricia Werhane, Andy Wicks, Bobby Parmar, Robert Carraway (Darden School of

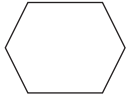
Business, University of Virginia, US), Vito De Feo (Essex University), Abraham Cornelis Trouwborst e Carmen Parra (Abat Oliba CEU, Barcellona), Angelo Bonfanti (Università degli Studi di Verona).

Agli ospiti del Podcast Marketibility, che hanno illuminato la proposta innovativa di questa monografia con le esperienze delle loro imprese virtuose: Emanuela Barbano di Biova Project, Pippo e Giacinto Callipo di Callipo Group, Oscar Farinetti del Gruppo Eataly, Susanna Finardi di Treedom, Alessandro Grosso di Jeep Italia, Giuseppe Lavazza di Lavazza Group, Giorgia Molajoni di Plenitude, Walter Rolfo di Masters of Magic, Marina Spadafora di Fashion Revolution Movement.

A Brigida Morelli, che, in poco tempo, è passata dall'essere una studentessa in internship ad amica, assistente e ispiratrice dei contenuti e della creatività di Marketibility.

Ai revisori di questa monografia che, con il loro consigli preziosi, hanno reso il lavoro più fluido e coerente.

Un ringraziamento di cuore, infine, a tutti i miei studenti, e studentesse che sono fonte di ispirazione e miglioramento continuo.



Introduzione

“*Marketing e Responsabilità: superare le dicotomie*” nasce da un percorso di ricerca accademica applicata alle realtà organizzate con cui sono state attivate negli anni diverse attività di dialogo, collaborazioni, consulenze, nonché progetti formativi stimolanti e sfidanti.

Le ricerche, alcune delle quali risultanti in articoli accademici pubblicati su riviste ad alto impatto scientifico a livello nazionale e internazionale, hanno analizzato ed applicato la Stakeholder Theory (Freeman, 1984) – teoria manageriale delle relazioni – alle principali discipline manageriali, tra cui lo Human Resource management, il Marketing e la Responsabilità d’Impresa (Company Responsibility o spesso definita CSR – Corporate Social Responsibility).

Tra i principali risultati delle stesse è emerso come, da un lato, le strategie di marketing siano sempre più orientate a stimolare fiducia ed engagement di gruppi di stakeholder molteplici ed allargati, oltre i classici gruppi di riferimento del marketing tradizionale, quali clienti, shareholder e talvolta dipendenti (Kotler *et al.*, 2019). Tali strategie, analizzate con la lente d’ingrandimento della Stakeholder Theory, sembrano superare la mera relazione impresa-cliente che mira alla conquista di una singola transazione (Civera *et al.*, 2018; Freeman *et al.*, 2010) e si configurano come insieme di strategie ed azioni di marketing integrate lungo tutta la value chain, atte a instaurare e gestire una relazione di valore sostenibile nel lungo periodo con il cliente, che passa necessariamente dalla costruzione e gestione delle relazioni con tutti i gruppi di stakeholder coinvolti nel processo di creazione di valore. In tale processo, la responsabilità d’impresa diventa il driver per garantire la realizzazione di obiettivi di mercato, ambientali e sociali e trasforma la pura logica basata sulla transazione in una logica di relazione, in cui il soddisfacimento degli obiettivi e degli interessi del cliente e dell’impresa deve tenere conto degli interessi e degli obiettivi di tutti gli stakeholder: ne consegue un processo di creazione di valore che è condiviso e simultaneo. Ecco perché la tesi sostenuta nel presente testo è che il marketing non debba oggi essere solo relazionale per definizione, ma si debba inquadrare come processo evolutivo di creazione di valore, dai confini fluidi. In altre parole, il marketing non si esaurisce con la relazione impresa-cliente duratura e di va-

lore, ma integra una serie di strategie e azioni di responsabilità che ampliano i confini del marketing stesso, aumentandone la logica partecipativa di creazione di valore e fungendo da catalizzatore di opportunità di sviluppo economico, sociale ed ambientale. In questa logica, sarà discusso e sarà evidente nel testo come la responsabilità d'impresa integri i propri contenuti ed obiettivi in tale concettualizzazione evolutiva del marketing.

Dall'altro lato, gli studi condotti sull'impatto della Stakeholder Theory sulla responsabilità d'impresa e sulla relazione tra le due hanno fatto emergere la necessità di un cambiamento di prospettiva che supera la mera *firm-centric view* – la visione che pone l'impresa al centro della rete relazionale stabilita con tutti i portatori d'interesse (Civera e Freeman, 2019) – per muoversi verso una condivisione di senso di responsabilità e di potere tra l'impresa e tutti gli attori coinvolti nei processi di creazione di valore, che è necessario attivare per superare e gestire alcuni dei grandi cambiamenti economici, sociali ed ambientali con cui ci si confronta nel dinamico contesto odierno. Tale approccio ha fatto emergere, inoltre, come la responsabilità d'impresa si sia evoluta a tal punto da superare la sola dimensione sociale, per includere anche la sfera ambientale ed economica, e costituire un insieme sinergico di attività, perseguite da una funzione aziendale *ad hoc*, che deve necessariamente integrarsi con le altre e, in particolare, con il marketing e con la comunicazione (Casalegno e Civera, 2016). L'integrazione della responsabilità, però, non deve avvenire solo all'interno dell'impresa tra le sue funzioni, dovendosi estendere a tutti gli attori su cui l'impresa crea un impatto e da cui l'attività dell'impresa è influenzata (Civera e Freeman, 2019). La condivisione e l'integrazione di responsabilità all'interno della realtà organizzata e tra la realtà organizzata e tutti gli stakeholder di riferimento, a prescindere dal loro livello di potere rispetto all'impresa stessa, diventa quindi uno dei principi cardine per comprendere come si siano evolute le strategie e le azioni di marketing e le strategie e le azioni di responsabilità d'impresa. Inoltre, serve a comprendere come le due funzioni o aree concettuali, apparentemente dedicate alla creazione di valore economico, dal lato del marketing, e alla sola creazione di valore sociale, dal lato della CR, si stiano invece supportando e influenzando vicendevolmente, per allargare confini di applicazione e creare un valore integrato e superiore. Non a caso, nel testo, si affronterà anche, in ottica critica costruttiva, il passaggio contenutistico e linguistico che la CR sta subendo in particolar modo nell'ultima decade. La ricerca accademica e l'evidenza empirica suggeriscono, infatti, come appaia dicotomico e residuale parlare ancora di responsabilità sociale d'impresa (CSR) (Visser, 2012), sottolineando che l'accento sul solo aspetto sociale della responsabilità nega, di fatto, la grande influenza della Stakeholder Theory in materia: tutti gli stakeholder, infatti, hanno un valore morale e i loro interessi sono svariati e prendono in considerazione la sfera sociale, quella ambientale e quella economica (Freeman, 2010). Pertanto, sarebbe forse più corretto parlare di responsabilità integrata d'impresa (Civera, 2018; Civera *et al.*, 2019) o più semplicemente di responsabilità d'impresa (CR) o di Company Stakeholder Responsibility (Freeman e Velamuri, 2006); tutti approcci di responsabilità che toccano le sfere

valoriali e gli interessi di gruppi di stakeholder molteplici, oltre il solo valore sociale. Essi, infatti, superano il dualismo impresa-stakeholder in cui l'impresa crea valore per gli stakeholder di riferimento e affermano sempre di più il paradigma dell'impresa che crea valore con i propri portatori di interesse, che sono persone con “*nomi e facce*” e, quindi, caratteristiche specifiche (McVea e Freeman, 2005), i cui poteri e le cui responsabilità devono essere bilanciate (Freeman, 1984; Civera e Freeman, 2020; Casalegno *et al.*, forthcoming), in accordo con una nuova *purpose* del business (Freeman, 2017; Cortese e Civera, 2021) che abbraccia una visione del business più umano (anche chiamato *humanized business*) (Dion *et al.*, 2022).

È proprio l'affermazione sempre più diffusa di una nuova *purpose* a dimostrare, di fatto, quanto l'integrazione tra il marketing e la responsabilità (funzioni aziendali da sempre considerate molto distanti per obiettivi e strategie) sia invece necessaria non solo per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile ma anche per disegnare e sviluppare prodotti e servizi, approcci alla distribuzione, strategie di coinvolgimento delle persone, contenuti e canali di promozione, prezzi equi, innovativi, moralmente creativi e sostenibili, nella triplice accezione del termine (sociale, economica ed ambientale). In questa logica, sarà discusso e sarà evidente come il marketing serva agli scopi della responsabilità d'impresa, sia per renderla tangibile sia per amplificarne il senso nella percezione di tutti gli stakeholder interni ed esterni all'impresa.

Alla luce di tali considerazioni, il presente testo ha l'obiettivo di percorrere i grandi cambiamenti e le evoluzioni che il marketing tradizionale e i suoi modelli di creazione di valore hanno subito nell'ultima decade, con una pressione ancora più evidente dall'inizio della pandemia di Covid-19, che si amplifica, ad esempio, con cambiamenti repentini di contesto, eventi tragici e sorprendenti come lo scoppio della guerra tra Russia e Ucraina nel febbraio del 2022, che hanno reso il mercato e la società instabili, ma hanno anche contribuito alla nascita di nuove consapevolezze, comportamenti creativi, responsabili e sostenibili, portando alla creazione di relazioni, alleanze e partnership innovative, con conseguenze disruptive sul marketing e sulla responsabilità d'impresa.

Così come già ampiamente studiato dai più autorevoli autori del marketing, i suoi cambiamenti e le evoluzioni sono sicuramente scaturiti da una sempre più forte attenzione da parte del business e della società ai temi di responsabilità, dal punto di vista sociale, ambientale ed economico. Si nota, però, come spesso il marketing e le azioni della funzione stessa in azienda vengano ancora descritti e percepiti in una logica transazionale, dicotomica e statica. Quando ci si riferisce al marketing, “molti pensano che si tratti solo di attività di promozione e di vendita” (Kotler *et al.*, 2019; p. 6) e che la creazione di valore del marketing derivi da una transazione economica positiva. Tale logica si basa su grandi dicotomie, già precedentemente enunciate, ossia sulla mera relazione impresa-cliente e impresa-shareholder volta a creare un vantaggio competitivo monetario per l'impresa e di soddisfazione del cliente a tutti i costi, ignorando stakeholder rilevanti che possono contribuire ad amplificare il vantaggio competitivo e trasformarlo in valore sostenibile. Inoltre,

anche i modelli di creazione di valore nel marketing tradizionale pongono ancora troppo spesso l'accento sull'antitesi tra l'impresa e i suoi competitor, legandosi a logiche puramente antagonistiche in cui il valore creato dall'impresa viene necessariamente sottratto quando il competitor crea valore per i propri clienti e collaboratori, senza considerare il valore che si crea per la supply chain e per il settore di riferimento. Questa visione appare coerente con la prospettiva statica e competitiva con cui alcuni dei modelli tradizionali del marketing guardano al contesto esterno come fattore incontrollabile costituito da minacce e opportunità che impattano sulle attività e sul futuro dell'impresa, a cui l'impresa può rispondere facendo leva solamente sulle proprie forze e limitando le proprie debolezze. Tale visione sottostima il potere della collaborazione e delle interazioni e sovrapposizioni tra i gruppi di stakeholder e l'impresa, inclusi i competitor, e della grande responsabilità che le imprese, in questo modo, possono esercitare per modificare il contesto esterno; non solo per cogliere un'opportunità o evitare una minaccia, ma per costruire anche nuovi percorsi di creazione di valore nel contesto stesso e con tutti gli stakeholder. Alcuni degli esempi fanno riferimento ad approcci simili a quello adottato da Tesla, che decide di rendere disponibile il contenuto dei propri brevetti ai competitor per allargare il potenziale di sviluppo delle vetture elettriche e migliorare il potere di advocacy verso i governi che devono supportare la crescita dell'infrastruttura sul territorio; o al caso Toast Ale, impresa di economia circolare nata in UK che produce birra dal pane di scarto e rende disponibili le proprie ricette a competitor diretti ed indiretti per favorire la replicabilità del modello di business ed aumentare le chances di lotta allo spreco: "*Our recipe is open source in a bid to get everyone brewing with surplus bread*"¹ [La nostra ricetta è aperta nel tentativo di far preparare a tutti la birra con il pane in eccesso].

Le visioni residuali e dicotomiche, o in trade-off, discusse precedentemente vengono ancor più amplificate quando il marketing e la responsabilità si affiancano. Molti descrivono, infatti, le azioni di responsabilità dell'impresa come pure azioni di marketing, compiendo due errori evidenti. Il primo è quello di non considerare che la responsabilità d'impresa sia un insieme di azioni responsabili che vivono di vita propria. Il secondo è quello di confondere il marketing con la pubblicità; oppure commentano il rebranding di un'impresa che esprime contenuti di responsabilità integrata nella sfera sociale, economica ed ambientale come puro strumento di greenwashing a prescindere, ignorando, erroneamente, che la responsabilità d'impresa non è un pensiero astratto, bensì una filosofia, quale insieme di principi, idee e convinzioni, e un insieme di attività concrete che necessita di azioni di marketing per amplificarne il proprio senso e contenuti.

Viene da sé che il presente testo tratterà, prima separatamente, l'evoluzione e il superamento delle logiche dicotomiche del marketing da un lato, e della responsabilità d'impresa dall'altro, per poi mettere a sistema gli approcci proposti innovati-

¹ Dall'account Twitter di Toast Ale, disponibile sul seguente link: <https://twitter.com/toastale/status/712383936090005504>

vi e contemporanei del marketing a servizio della responsabilità d'impresa e della responsabilità d'impresa a servizio del marketing. Si analizzerà, quindi, la sovrapposizione tra marketing e responsabilità per identificare rispettivi nuovi connotati e sottolineare come una maggiore influenza e integrazione tra questi due approcci e funzioni aziendali abbia portato a riconfigurare obiettivi, priorità e creazione di valore del e nel marketing, superando svariate dicotomie legate all'ideazione e creazione di prodotti, servizi e processi sostenibili, alla fissazione di prezzi che riflettano un impegno di responsabilità, alla distribuzione, alla promozione e comunicazione supportate dalla gestione coerente e trasparente delle persone nel lungo periodo.

Le spiegazioni di tale sovrapposizione e nuovi connotati del marketing e della responsabilità d'impresa a sistema saranno supportate, in ogni loro parte, da esempi concreti nella forma di brevi descrizioni o di casi di studio più articolati derivanti da osservazioni dirette dell'autrice, da analisi qualitative di comportamenti e azioni di imprese locali e internazionali e da interviste faccia a faccia che l'autrice ha condotto con imprenditori, marketing manager, sustainability manager e managing director di start-up e imprese Italiane di piccole, medie e grandi dimensioni, alcune delle quali con una presenza globale. I brand coinvolti e le persone a supporto delle teorie e delle riflessioni trattate nel testo sono: Biova Project, Callipo, Fashion Revolution Movement con Marina Spadafora, Jeep, Lavazza, Oscar Farinetti con i suoi brand Eataly e Fontanafredda, Plenitude (già Eni Gas e Luce), Treedom, Walter Rolfo, fondatore di Masters of Magic. Le interviste effettuate con le persone di riferimento per ogni brand sono contenute in un Podcast presente su Spotify dal titolo "Marketibility – Marketing & Responsibility", accessibile tramite il QR code presente in prima pagina del testo. Il QR code riporta alle interviste integrali contenute nel Podcast, da cui sono derivati gli esempi o i casi di studio inseriti nel presente testo. Le interviste presenteranno trasversalmente tutti i temi. Pertanto, non saranno sviluppati casi di studio verticali su un singolo topic ma i diversi contributi e argomenti affrontati durante le interviste con gli imprenditori e i manager daranno luogo ad esempi e casi che conterranno tesi e punti di vista molteplici ed orizzontali rispetto alle diverse teorie ed approcci evolutivi proposti all'interno del testo. Ad esempio, tracce empiriche di riconfigurazione del prodotto, alleanze strategiche con i concorrenti e con i fornitori, cambiamento delle strategie di promozione e comunicazione o distribuzione, evoluzione dei processi di creazione di valore di marketing lungo tutta la supply chain e rebranding potranno emergere da più interviste e, quindi, da diversi brand e, allo stesso tempo, potranno riscontrarsi in una misura più elevata in una stessa intervista e, quindi, in uno stesso brand. In quest'ultimo caso, gli esempi di integrazione tra il marketing e la responsabilità nel superamento delle dicotomie faranno riferimento allo stesso brand in più parti del testo.

In tali percorsi evolutivi, che scaturiscono anche dalle interviste, sarà evidente come sia necessario uscire dai confini della realtà organizzata per compiere uno sforzo concettuale verso l'apertura di entrambe le discipline – marketing e responsabilità d'impresa – alle dinamiche e alle relazioni presenti nell'intero settore e sull'intera supply chain.

Saranno discussi, ad esempio, svariati casi e comportamenti di co-creazione di valore che già avvallano la tesi secondo cui il marketing e la responsabilità a sistema si autoalimentano, ampliando i propri confini di strategia e di azione all'interno dell'industry e della supply chain. Ci si riferisce, in tal senso, ad iniziative che coinvolgono player di stessi settori o operanti in settori differenti con l'obiettivo di creare un senso di responsabilità comune ed una comunità concreta per affrontare sfide pressanti: dal cambiamento climatico alla lotta alla povertà, fino ad arrivare alla protezione dei diritti dei lavoratori e al miglioramento delle condizioni sociali in contesti nei quali i produttori di caffè o di cotone operano, ad esempio. Le iniziative si basano sui processi di co-creazione di valore, utilizzando specifiche skills quali conoscenza, risorse fisiche ed umane, come pure il potere di mercato dell'impresa a sistema per attivare il cambiamento necessario a superare le complessità del contesto.

Si pensi ad azioni di co-creazione di valore come il Climate Pledge, accordo firmato da 313 imprese e organizzazioni² operanti in svariati settori, dall'Information Technology al Retail, con lo scopo di anticipare gli obiettivi dell'Accordo di Parigi³ di 10 anni, raggiungendo le zero emissioni di CO₂ entro il 2040, impegnandosi a misurare e comunicare periodicamente le emissioni di gas serra. O ancora, l'adesione di molti player della fashion industry, tra cui H&M e Burberry, alle linee guida della Better Cotton Initiative (BCI), un'organizzazione no profit globale che si occupa di migliorare le condizioni ambientali e dei lavoratori coinvolti lungo tutta la catena del valore del cotone. L'adesione alla BCI e l'impegno comune di alcuni competitor verso la protezione della supply chain del cotone anche a scapito della creazione di una parte di profitto è diventata ancora più evidente nel 2020, dopo la pubblica accusa rivolta al governo cinese per lo sfruttamento di lavoro forzato della popolazione della minoranza etnica degli uiguri e altre minoranze nella regione dello Xinjiang, da sempre produttori di cotone. A seguito della manifestazione di preoccupazione per tale sfruttamento da parte di alcuni competitor nel settore del fashion, il governo cinese ha boicottato l'acquisto online e offline di capi d'abbigliamento di H&M, Burberry, Nike e Adidas, tra i più colpiti. La presa di posizione e la rinuncia ad acquistare cotone proveniente dallo Xinjiang da parte dei marchi suddetti è stata netta e sottolinea un chiaro cambio di passo secondo cui il benessere della supply chain supera il valore economico che le imprese avrebbero il potenziale di creare in Cina e il valore economico dei fattori produttivi e umani su cui esse basano il proprio operato nel Paese⁴.

²I dati si riferiscono al 20 febbraio 2022; disponibili al seguente link: <https://www.theclimatepledge.com/us/en>

³L'Accordo di Parigi coinvolge l'UE e tutti i suoi stati membri per diventare la prima economia e società a impatto zero entro il 2050. L'accordo viene firmato il 17 dicembre del 2015 nell'ambito della COP 21 di Parigi.

⁴Informazioni tratte da *Il Sole 24 Ore* del 30 marzo 2021, di Giulia Crivelli, articolo disponibile sul sito: https://www.ilsole24ore.com/art/pechino-insiste-boicottaggio-marchi-che-non-vogliono-piu-usare-cotone-xinjiang-ADLTCDUB?refresh_ce=1

La stessa volontà di rinuncia ad una parte di valore economico nel breve periodo per creare e coniugare un valore di lungo termine che apporti benefici economici, sociali ed ambientali simultaneamente a tutti gli attori della catena del valore del fashion di lusso, e quindi crei un valore più prezioso per il consumatore, sembra essere confermata da Giorgio Armani. Nella primavera del 2020, il fondatore e designer di Giorgio Armani S.p.A. lancia un appello a tutti i player del settore attraverso una lunga lettera pubblicata sulla rivista americana WWD (Women's Wear Daily)⁵ elogiando il cosiddetto slower fashion movement e chiedendo, quindi, che l'intero settore del fashion di lusso rallenti il proprio passo, in termini di quantità di collezioni prodotte, con l'obiettivo di rivalorizzare e moralizzare nuovamente il lavoro e far sì che i consumatori ne percepiscano il valore, l'importanza e l'autenticità: *"The current emergency, on the other hand, shows that a careful and intelligent slowdown is the only way out, a road that will finally bring value back to our work and that will make final customers perceive its true importance and value [...] This crisis is also an opportunity to restore value to authenticity"*.

Anche le alleanze multi-stakeholder costituiscono un'evidenza chiara di accordi e partnership lungo tutta la filiera produttiva che mirano all'evoluzione della stessa verso obiettivi più sostenibili, ad esempio, richiedendo necessariamente la riconfigurazione dell'offerta, dei fattori produttivi e delle relazioni. Attraverso quelle che si definiscono multi-stakeholder alliances o initiatives, dal 2016 McDonald's, il colosso del settore del fast food, lavora per fare sedere attorno allo stesso tavolo in svariati contesti geografici (dal Canada agli UK) gruppi di stakeholder diversi con interessi spesso in trade-off, come organizzazioni non governative (NGOs) con la mission di salvaguardare l'ambiente e le coltivazioni, gli allevatori, i produttori di carne, i clienti, i consumatori, gli investitori, con lo scopo ultimo di giungere a soluzioni comuni, in cui chiaramente il conflitto e la rinuncia di parte del valore dei singoli gruppi sono elementi imprescindibili per beneficiare la sostenibilità dell'intera supply chain. Tali iniziative, in una prospettiva di valore allargata, modificano necessariamente il contenuto e la forma delle strategie di marketing dell'impresa catalizzatrice e partono da una concettualizzazione di potere e responsabilità che si allargano a loro volta. Ogni attore parte dell'alleanza deve essere, infatti, in possesso del giusto grado di potere (empowerment) e di ingaggio (engagement) per essere responsabile rispetto alle strategie e alle azioni in via di definizione.

Esempi simili, ma opposti nella modalità di attuazione, arrivano da gruppi di stakeholder che sostengono un cambiamento, cercando di supportare invece le imprese operanti in un determinato settore, per esempio attraverso la sensibilizzazione, secondo un approccio che, come enunciato precedentemente, supera la pura visione *firm-centric* per concentrarsi sulle sfide e sui problemi pressanti che interes-

⁵ Il contenuto della lettera è disponibile sul sito: <https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/giorgio-armani-writes-open-letter-wwd-1203553687/>

sano il settore e la supply chain. Ci si riferisce in questo caso, per esempio, all'iniziativa della Fashion Revolution⁶. Questo movimento globale nasce nel 2013 per mano di due attiviste dell'industria della moda – Carry Somers, stilista britannica e Orsola de Castro, upcyclist, stilista e autrice – in risposta al catastrofico crollo dell'edificio del Rana Plaza, situato a Dacca in Bangladesh, sede di realizzazione di numerosi capi della fashion industry, che causò 1133 vittime proprio il 24 aprile del 2013. L'obiettivo del movimento è di aumentare la consapevolezza rispetto alla produzione e agli acquisti dei capi di abbigliamento. Con la campagna guidata dall'hashtag #whomademyclothes? [chi ha fatto i miei vestiti?], le fondatrici hanno creato la Fashion Revolution Week, ricorrente tutti gli anni nella settimana del 24 aprile, in cui i soggetti partecipanti, in una logica di co-creazione di valore, sono invitati a indossare un indumento al contrario e scattare una foto, chiedendo al produttore da dove venga quel capo. La trasparenza della supply chain è il driver del cambiamento, in questo caso, volto al miglioramento delle condizioni sociali dei lavoratori e della sostenibilità ambientale del settore e tutti i player sono chiamati a rispondere alla domanda di maggior trasparenza.

Tali contenuti saranno discussi a lungo nel testo, anche attraverso il caso di studio di Lavazza, esplorando come si adattano le scelte e le strategie aziendali – che sono legate al marketing, con la scelta del prodotto, della qualità dello stesso, del packaging, della sua promozione – alla prospettiva della catena del valore, integrando nel processo di creazione di valore del marketing tutto ciò che succede a monte della stessa supply chain e fondendosi responsabilmente con i contesti e con le persone che producono il caffè in tali contesti. Il caso supporterà la transizione verso un marketing che è sì orientato a vendere un prodotto di qualità e rendere sempre più “ingaggiati” e soddisfatti i consumatori, ma amplia il proprio campo di azione ponendosi una grande domanda: da dove arriva e come si crea la qualità?

Quando le imprese rispondono con onestà e trasparenza a tale domanda, le risposte guidano il cambiamento; si parla di cambiamento dei modelli di business, del modo di fare impresa e nei casi più virtuosi, di una nuova storia del business (Freeman, 2017). E quindi si parla di cambiamento nei modi di fare marketing, di misurarsi e relazionarsi con la competizione, di co-creare valore con gli stakeholder, nel modo di guardare la supply chain, nel modo di interfacciarsi con un consumatore che è molto più evoluto rispetto al passato, ma ha ancora e sempre bisogno di più potere e di informazioni per attivare, attraverso le proprie scelte, un cambiamento responsabile da parte di tutti gli attori nel settore e nella società.

È questo il grande passaggio dal “cosa” al “come” [*from what to how*]. Dal cosa si produce, chi produce, cosa si comunica, cosa si distribuisce si passa necessariamente – nella visione tutt'altro che filosofica dell'etica del business e, quindi, della valutazione delle conseguenze delle azioni del business che investe allo stesso modo il marketing e la responsabilità d'impresa – al come si produce, come si struttu-

⁶ Maggiori informazioni sull'iniziativa sono disponibili al seguente link: <https://www.fashionrevolution.org/europe/italy/>

rano le relazioni con chi produce e con tutti gli attori coinvolti sulla filiera, come si comunica, come si distribuisce.

Questo grande passaggio costituirà il *fil rouge* dell'intero testo, per permettere ai lettori di adottare quel cambio di mindset necessario a superare alcune delle dicotomie classiche del marketing e della responsabilità d'impresa in una prospettiva di valore allargata e per evitare alcuni degli errori concettuali più comuni che separano il marketing dalla responsabilità nello sviluppo e nella comprensione delle strategie di marketing stesse. La speranza è che i lettori abbandonino l'antica e radicata certezza che l'obiettivo del marketing sia vendere di più e attrarre i consumatori ad ogni costo oppure smettano di considerare l'integrazione tra marketing e responsabilità come puro strumento di greenwashing, bensì si formi in loro la consapevolezza che al mercato servono marketing manager responsabili che sappiano integrare obiettivi molteplici e tradizionalmente considerati in trade-off, al fine di guidare e mettere in atto quel cambio di passo del business ampiamente dibattuto, sulla via della concretizzazione, ma, ancora troppo spesso, poco profondamente compreso.

Il seguente percorso logico guiderà i lettori verso il cambio di mindset auspicato.

Il **primo capitolo** fornirà un'analisi delle evoluzioni del contesto contemporaneo entro cui imprese e stakeholder creano relazioni, partnership e valore. Verranno illustrati i sei principali trend globali e le sfide che i manager del marketing e della responsabilità devono oggi fronteggiare per creare un valore superiore, oltre il semplice profitto. L'analisi di tali trend farà emergere la necessità di reagire o, in casi più virtuosi, di anticipare il cambiamento attraverso nuove strategie e tattiche di marketing che si integrano con le strategie di responsabilità. Saranno messi in luce sei principali agenti di cambiamento di contesto sociale, economico e ambientale: l'omni-canalità, iper e meta connessione; la disintermediazione, l'emergere di nuovi intermediari e la convergenza delle supply chain; il ruolo del consumatore tra informazioni ed infodemia; l'interdipendenza di risorse e stakeholder; il maggior peso dell'accountability integrata. Inoltre, la spiegazione dei suddetti trend culminerà con l'anticipazione del sesto trend: una nuova storia del business, che integra le evoluzioni di contesto in una rivoluzione concettuale che coinvolge imprese e stakeholder.

Il **secondo capitolo** riporterà un'analisi teorica e pratica della nuova storia del business, descrivendo alcune visioni innovative del business e della possibilità di creare valore integrato simultaneamente. In particolare, saranno discusse le principali autocritiche all'approccio della Triple Bottom Line, le principali critiche alle tradizionali visioni dell'impresa che separa etica e obiettivi di business e che considera il profitto come l'unico obiettivo, per arrivare a spiegare come, invece, le nuove logiche di mercato sembrano convergere verso l'accettazione e l'apprezzamento di business con una nuova *purpose*. Si spiegheranno i connotati e le dinamiche di creazione di valore dell'impresa con una nuova *purpose* per sottolineare il passaggio dal cosa si produce al come si produce, con un focus sull'umanizzazione del bu-

siness (*humanized business*). È in questo capitolo che saranno messe in luce anche le nuove forme societarie e le certificazioni che stanno proliferando in realtà geografiche trasversali e che sembrano andare verso la direzione di una maggior integrazione tra l'approccio al mercato e l'approccio agli obiettivi sociali ed ambientali, come le imprese sociali, le B Corp, le società benefit.

Il **terzo capitolo** descriverà la premessa teorica dell'intero testo: la Stakeholder Theory (Freeman, 1984). La teoria manageriale che ha come unità di analisi le relazioni tra l'impresa e gli stakeholder e tra i diversi gruppi di stakeholder verrà analizzata dal punto di vista del suo contenuto, dei principali pilastri che avvicinano gli stakeholder e l'impresa nel processo di creazione di valore e della sua evoluzione. Tale evoluzione sarà illustrata in termini di mappa degli stakeholder, che riflette un cambiamento dalla visione *firm-centric* – in cui l'impresa crea valore per i suoi portatori d'interesse – alla visione di co-creazione di valore in ottica ecosistemica, di economia di relazione in cui l'impresa crea valore con i propri portatori d'interesse e si pongono le basi per un'integrazione più efficace e ben percepita tra il marketing e la responsabilità d'impresa.

Data la premessa teorica, il **quarto capitolo** si concentrerà sulle principali critiche costruttive al modello tradizionale e dicotomico di creazione di valore di marketing per ipotizzare un'estensione dei gruppi di stakeholder in interrelazione e interazione con il marketing per costruire proposte di valore superiore. Non verrà in alcun modo messo in discussione l'obiettivo ultimo del marketing, che rimane quello di perseguire l'interesse e la soddisfazione dei clienti e dei consumatori ma si illustrerà come, invece, sia il modo di perseguire tale obiettivo a cambiare e come tale cambiamento ampli e amplifichi gli impatti dell'obiettivo di marketing su stakeholder molteplici.

All'interno del **quinto ed ultimo capitolo** di questo libro saranno analizzate le evoluzioni concettuali, contenutistiche e di acronimo della Corporate Social Responsibility (CSR), con l'obiettivo di far comprendere come la Company Responsibility (CR), superando le dicotomie del puro orientamento agli obiettivi sociali proprio della CSR, sia oggi una funzione manageriale integrata al marketing (e anche ad altre funzioni) che include un approccio multi-stakeholder perseguito tramite strategie e azioni di marketing per realizzare obiettivi di sostenibilità economica, sociale ed ambientale. Sarà infatti chiarito come, spesso, erroneamente, si tenda ad associare la sostenibilità alla pura sfera ambientale e la responsabilità d'impresa alla pura sfera sociale, spiegando come la responsabilità d'impresa segua, di fatto, le stesse tre direttrici, con un'unica differenza: la CR può essere considerata il modello manageriale che permette al concetto di sostenibilità (nelle sue tre accezioni) di tradursi operativamente. Ecco perché, spesso, nel testo ci si riferirà ad un obiettivo di sostenibilità che si ottiene con una strategia e un'azione di responsabilità d'impresa. Gli esempi pratici di responsabilità d'impresa forniranno l'evidenza necessa-

ria a comprendere che la CR serva agli scopi di marketing tanto quanto il marketing serva agli scopi di responsabilità, allargando rispettivi orizzonti e potenzialità di creazione di valore integrato. Verranno, quindi, riportati esempi di integrazione tra il marketing e la responsabilità per comprendere che solo quando entrambe le discipline sono orientate ad una co-creazione di valore in ottica ecosistemica, esse possono integrarsi per soddisfare obiettivi sostenibili e percepiti come coerenti.

1

Evoluzione del contesto: i sei macro-trend

*“Numero 1, l’analisi. In qualsiasi progetto ci sono due parti, l’analisi e la costruzione progettuale. Quella che non devi mai sbagliare è l’analisi, se sbagli l’analisi vai nella direzione sbagliata. Una costruzione progettuale sbagliata non è un problema, torni indietro e rifai; ma se sbagli l’analisi sei f*cked”.*

Oscar Farinetti, Eataly

1. Premessa

L’osservazione del contesto entro cui i manager prendono decisioni strategiche ed operano è importante per esaminare gli eventi economici, sociali ed ambientali contemporanei che possono esercitare una pressione e una conseguenza sulle decisioni e sulle azioni dei manager stessi e di tutti i soggetti che sono legati all’impresa e/o presenti nel territorio di riferimento. L’analisi del contesto non è solo un passo fondamentale per la ricerca accademica ma è uno step strategico essenziale che coinvolge, ovviamente, anche l’impresa, il suo consiglio di amministrazione, i suoi manager e i suoi dipendenti in ogni area geografica in cui l’impresa opera e che deve essere sviluppata e riconfigurata in tempi sempre più ristretti, tenendo conto di pressioni e cambiamenti che si succedono, spesso, senza alcun preavviso.

La prima scaletta di analisi del contesto definita per dare vita alla presente monografia non contemplava, per esempio, neanche più gli effetti della ormai lontana crisi economico finanziaria che nel 2008 ha colpito i mercati, le imprese e i cittadini a livello globale. D’altro canto, la scaletta si popolava di contenuti, impatti e dinamiche nuove associate alla crisi sanitaria, e poi economico-sociale, di Covid-19, che ha prodotto i suoi effetti in tempi ridottissimi, già a partire da marzo 2020, quando cominciavano in Italia e nel mondo i primi momenti di lockdown di attività produttive e di fruizione di alcuni servizi da parte dei cittadini.

Alcuni contenuti della scaletta originaria, che apparivano disruptive all’epoca,

sono già entrati a far parte del linguaggio e del comportamento comune e quotidiano di imprese e stakeholder e la riclassificazione dei principali eventi con impatti sulla sfera economica, sociale e ambientale devono lasciare, purtroppo, spazio alla considerazione e alla descrizione di un nuovo fatto drammatico, le cui sorti non sono ancora ampiamente predicibili ma i cui effetti stanno già modificando abitudini, comportamenti, poteri e responsabilità di imprese e individui nella società. Il 24 febbraio 2022 la Russia di Putin invade l'Ucraina e sebbene non sia responsabilità di una monografia di marketing e responsabilità dilungarsi sulle questioni socio-politiche di possibile spiegazione a tale evento, analizzare il contesto ponendo l'accento su quanto oggettivamente osservabile al momento dello scoppio di un conflitto che ha risvegliato una paura sopita in Europa, attraverso un nuovo processo di consapevolizzazione delle persone, risulta di fondamentale importanza per due macro ragioni. La prima è che il contesto evolve oggi più rapidamente di quanto anche un libro di testo possa descrivere. La seconda è che il focus sull'interdipendenza delle risorse fisiche e umane in un contesto globale, che già aveva ottenuto ampio spazio nella prima bozza del presente capitolo, non solo diventa oggi ancora più imprescindibile per motivare imprese, persone, organizzazioni e governi alla gestione del cambiamento attraverso l'immaginazione e la definizione di nuovi scenari creativi e innovativi ma l'interdipendenza sempre più crescente ed evidente apre ancor meglio la strada alla premessa teorica del presente testo: la Stakeholder Theory. Individuare le relazioni efficaci nel lungo periodo e saperle gestire supporterà, infatti, una creazione di valore sostenibile, anche data la crisi geopolitica imminente, e darà una risposta di valore alla seguente domanda: è superfluo e irresponsabile parlare di marketing e responsabilità quando uno o più conflitti dominano la scena politica, sociale ed economica? La risposta è negativa, in quanto la speranza è che la riflessione su un contesto altalenante e pressante e la descrizione di una modalità nuova con cui esplicitare i contenuti e raggiungere gli obiettivi di marketing, tenendo conto della responsabilità nella gestione di tutte le relazioni (con risorse umane e naturali per esempio) lungo la catena del valore, possa costituire un passo verso la consapevolezza che il contesto non sia un insieme di fatti che imprese e individui devono subire o gestire ma che si possa esercitare, con potere e responsabilità condivisa, una pressione di cambiamento sul contesto stesso, attraverso "Small actions that make a big difference" (Bhattacharya, 2019). La catena del valore vede coinvolte le imprese, i loro competitor, i consumatori, i governi, le organizzazioni, i fornitori, i cittadini in una visione di collaborazione, almeno in alcune fasi della supply chain, che generano benefici economici, sociali o ambientali, in modo proattivo e senza prioritizzazione di risultati.

Il presente capitolo si concentra, quindi, sulla descrizione dei principali agenti di cambiamento di contesto sociale, economico e ambientale, raggruppandoli in sei principali macro trend: 1) omnicanalità, iper e meta connessione; 2) disintermediazione, nuovi intermediari e convergenza; 3) consumatore tra informazioni ed infodemia; 4) interdipendenza di risorse e stakeholder; 5) maggior peso dell'accountability integrata; 6) verso una nuova storia del business.

2. Omnicanalità, iper e meta connessione

La prima rivoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, iniziata con lo sviluppo dei personal computer negli anni Settanta, ha progressivamente ridefinito il ruolo di imprese e consumatori nella creazione e nella fruizione di beni dell'informazione (come musica, testi, video) e ha permesso a tutti i gruppi di stakeholder di migliorare i flussi di comunicazione, accelerare i tempi di accesso alle informazioni, trasportare e immagazzinare prodotti dell'informazione che si sono, via via, digitalizzati (Benkler, 2006). Tale rivoluzione ha visto l'ascesa della cosiddetta strategia di marketing e di comunicazione di marketing multicanale (multichannel), in cui l'impresa aveva il compito di gestire i diversi canali di comunicazione e fruizione del bene/servizio, quali canali fisici, web, applicazioni mobile, social media, telefono, in modo separato, attraverso strategie di vendita, distribuzione e comunicazione *ad hoc* per ogni canale (Neslin *et al.*, 2006).

Dagli inizi degli anni 2000, la seconda ondata della rivoluzione ICT (Information and Communication Technologies), coincidente con l'avvento delle stampanti 3D, si traduce in una digitalizzazione dei beni fisici (non più solo beni dell'informazione come video, testi e musica) e in conseguenti impatti sul marketing strategico e operativo, come ad esempio:

- impatti sui costi di distribuzione, che, chiaramente, hanno il potenziale di ridursi in modo drastico; sull'innovazione e la modalità di fruizione e consumo di tali beni, con il vantaggio che il mondo fisico e digitale stanno iniziando a convergere sempre di più (Hornick, 2015);
- impatti sulla produzione, che si muove verso il self-manufacturing da parte dei consumatori e contribuisce ad aumentare la competenza anche tecnica di questi ultimi, quello che Norton *et al.* (2012) definiscono effetto IKEA;
- impatti sulla sostenibilità della produzione, con la situazione paradossale che, da un lato, gli sprechi di produzione e le emissioni possono essere ridotte ma, dall'altro, la plastica rimane il materiale più largamente utilizzato da questo tipo di tecnologia (Rindfleisch, 2020).

È sempre all'inizio degli anni 2000 che prendono vita piattaforme digitali che sembrano spingere verso la creazione di forme di interazione, consumo e distribuzione (ma anche di vita) alternative, come Second Life – che oggi conta più di 70 milioni di iscritti e circa 200.000 user attivi al giorno¹ – lanciata nel 2003 da Linden Lab sulla logica del gioco The Sims, con l'obiettivo di esplorare nuovi orizzonti di vita, costruendo economie virtuali, nuovi luoghi e nuovi sé e formando nuove comunità e modelli di socializzazione. Non è una sorpresa, quanto più un'evoluzione naturale, che oggi, quando si parla di seconda rivoluzione ICT, si debba volgere l'attenzione al fermento, che tocca più i grandi brand rispetto al consumatore, verso

¹ Dati disponibili su: <https://danielvoyager.wordpress.com/sl-stats/>

la creazione del Metaverso, da definizione pubblicata su Encyclopedia (Mystakidis, 2022), un universo multi-user oltre la realtà in cui la realtà fisica si fonde con quella virtuale e le tecnologie convergono per permettere interazioni multisensoriali con ambienti virtuali, oggetti digitali e persone, attraverso la realtà digitale e la realtà aumentata. Il successo di esperienze di gioco come FarmVille e Fortnite hanno dimostrato quanto le persone e, in particolar modo, le nuove generazioni siano disposte a investire negli oggetti digitali e ad immergersi in mondi virtuali che abbiano punti di contatto sensoriali con il mondo reale.

2.1. *Iper e meta connessione*

La fusione tra il mondo reale e quello virtuale e l'esplosione dell'apprezzamento verso la realtà aumentata e quella virtuale crea una pressione ancora più forte sulla logica, oggi dominante, dell'omnichannel, che ha sostituito in toto quella del multichannel. La grande sfida dell'omnichannel è stata quella non solo di gestire canali di vendita, distribuzione e comunicazione digitali e fisici diversi ma di connetterli ed integrarli fra loro in modo sinergico per far sì che l'esperienza dei consumatori e degli stakeholder di riferimento fosse coerente e unificata fra tutti i canali disponibili (Cui *et al.*, 2020). Per l'impresa, questo può significare gestire una combinazione di diversi tipi di canali per spalmare l'esperienza dell'utente/consumatore tra il mondo fisico e quello digitale. Le evoluzioni dell'omnichannel rispetto all'avvento del Metaverso e al suo reale utilizzo da parte dei brand e dei fruitori non sono ancora note. Possiamo, però, spingerci a constatare che l'investimento e la presenza sul Metaverso di imprese come Facebook – che nel 2021 ha modificato il proprio brand name in Meta accompagnato dal logo simboleggiante l'infinito proprio per esprimere la transizione verso la prossima frontiera digitale del Metaverso – Microsoft, Nike, Adidas, Alibaba conferma la visione del potenziale di business, in cui il fruitore vivrà un'esperienza partecipativa e immersiva, preannunciata da decenni: potrà essere il creatore dei suoi stessi giochi (nel caso Nike), potrà partecipare a riunioni online con il proprio avatar (nel caso Microsoft), oppure comprare un appezzamento di terra o un capo di abbigliamento per il proprio Avatar attraverso i *non-fungible token* (NFTs). Nel mondo dell'arte, gli NFTs, per esempio, si stanno sviluppando dal 2020 e si riferiscono a certificati di proprietà su opere digitali, asset criptografici presenti su una blockchain (catena di blocchi che sfrutta le caratteristiche di una rete informatica di nodi per gestire un registro aperto e condiviso che contiene dati e informazioni) con codici identificativi unici e metadata che li rendono distinguibili (Wilson *et al.*, 2021). La riflessione, qui doverosa, circa le conseguenze del Metaverso sul modo di produrre, consumare, distribuire e comunicare porta, inevitabilmente, a pensare ad un alleggerimento dell'impatto della vita umana reale e, quindi, ad una possibile soluzione sostenibile ambientale ad alcuni dei problemi quotidiani più dibattuti. D'altro canto, è la sfera della sostenibilità sociale ad essere nel mirino di critiche e perplessità etiche: come cambieranno le forme di aggregazione sociale, con quale sicurezza agiremo nel Metaverso e quale spazio psi-

cologico e fisico avrà la nostra seconda personalità nella vita reale? Le domande senza una risposta sicura oggi costituiscono certamente uno spunto per analisi e ricerche future, che avranno un impatto sul marketing e sulla responsabilità con cui si raggiungerà l'obiettivo di mercato, sia esso fisico o virtuale, aprendo la strada alla comprensione di come le imprese oggi reagiscano ai paradossi emergenti. Anche se si stima che nel 2026 il 25% della popolazione utilizzerà il Metaverso almeno per un'ora tutti i giorni², infatti, il fenomeno non è esente da paradossi e ha già offerto spunti per comportamenti e comunicazioni creative da parte di grandi brand. Heineken, primo fra tutti ma tra gli ultimi ad oggi ad essere sbarcato sul Metaverso, ha utilizzato la sua ironica capacità di comunicare e ha lanciato sul Metaverso di Decentraland, in cui Heineken apre il proprio birrificio digitale il 17 marzo 2022, la birra Heineken®Silver, sottolineando come il modo migliore di gustare una birra sia nel mondo reale, perché sul Metaverso la birra virtuale è fatta con pixel freschi, con “no calories, no hidden ingredients, no beer”³ e, quindi, non si può bere. A seguito del lancio del prodotto nel mondo virtuale, Heineken ha creato eventi *phygital* (fisici e digitali) in tutta Europa per far assaggiare dal vivo il nuovo prodotto. Durante gli eventi, i token reali hanno sostituito i *non-fungible*, grazie alla collaborazione dell'artista J. Demsky e delle sue opere d'arte fisiche in edizione limitata, per rimarcare quanto alcuni momenti e alcuni prodotti creino un valore superiore se vissuti e assaggiati nel mondo reale.

2.2. I paradossi dell'iper digitalizzazione

La iper-digitalizzazione e l'iper e meta connessione a cui siamo soggetti non sono esenti da implicazioni controverse che, in un certo senso, rendono tali processi evolutivi svantaggiosi per alcuni player, da sempre considerati *proud to be analog* (fieri di essere analogici) (Tekic e Koroteev, 2019), riponendo un nuovo focus sullo spazio fisico come elemento di creazione di valore economico, sociale ed ambientale. Molti sono i casi di aziende affermate che hanno tentato di trasformare alcune delle loro attività core o di creare nuove attività sfruttando le tecnologie digitali e alla fine hanno perso valore, non si sono adattate adeguatamente o addirittura non hanno completato il percorso di avvio che avevano iniziato (Andriole, 2017). Nel famoso libro “Conscious Leadership: Elevating Humanity Through Business” (2020), John Mackey, fondatore e CEO di Whole Foods Market, la catena americana di vendita al dettaglio di alimenti naturali e biologici, racconta la storia dell'importante mossa online che l'azienda ha posto in essere con il progetto imprenditoriale digitale WholePeople.com, con l'obiettivo di vendere online anche prodotti diversi dal cibo. Il panorama digitale rapido e trasformativo che stava esercitando pressioni sul mercato al dettaglio ha guidato la decisione di Mackey e del suo team di abbraccia-

² Dati disponibili su: <https://www.gartner.com/en/articles/what-is-a-metaverse>

³ Video promozionale di Heineken Silver, disponibile su: <https://www.prnewswire.com/it/comunicati-stampa/la-prima-birra-virtuale-al-mondo-e-qui-brindiamo-a-heineken-silver-801012650.html>

re la rivoluzione digitale e di essere più coinvolti online. Tuttavia, alla fine del 2000, WholePeople.com è stato venduto per la maggioranza delle sue quote e classificato come un progetto fallito. Quando Mackey commenta le ragioni di un tale fallimento, fa emergere un tempismo non ideale, le spese eccessive, le difficoltà impreviste, la disapprovazione degli azionisti rispetto all'iniziativa; ma, soprattutto, riconosce che avrebbe dovuto mantenere l'attenzione su ciò che rendevano unici e di valore l'attività e lo scopo originali: “*an incredible work on the ground, [...] beautiful stores filled with smiling team members working hard to support our customers in their quest to eat the healthiest and most delicious natural food possible*” [un lavoro incredibile sul campo, [...] bellissimi negozi pieni di persone del team sorridenti che lavorano duramente per supportare i nostri clienti nella loro ricerca di cibo naturale che sia il più sano e delizioso possibile [...]] (Mackey *et al.*, 2020; p. XIII). Essendo il rapporto fisico umano tra Whole Foods Market e i suoi clienti l'elemento centrale del modello di business dell'azienda, sembra essere stato il principale ostacolo alla trasformazione digitale che il CEO e il suo team hanno tentato ma il principale driver responsabile di creazione di valore di business e di marketing.

Ai paradossi della trasformazione digitale appena spiegati con i due esempi di Heineken e WholeFoods, si aggiungono i rischi potenziali della *word of mouth* (letteralmente: il passaparola) negativa, associati con l'iper-connessione e la omnicanalità. Consumatori e stakeholder in generale hanno la possibilità di esprimere i propri giudizi e interagire costantemente su piattaforme interconnesse e formano le loro convinzioni, percezioni e talvolta pregiudizi non solo sull'esperienza diretta dei prodotti e dei servizi dell'impresa ma sull'opinione scritta o verbale di altri consumatori e stakeholder, senza spesso verificare che questi siano realmente fruitori o utilizzatori dei beni e dei servizi stessi. Una *word of mouth* negativa ha un impatto negativo molto superiore sulle performance e sulla reputazione dell'impresa rispetto ad un passaparola positivo e costituisce, oggi, un grande paradosso della rivoluzione ICT.

Questo spiega l'importanza di sottolineare nell'ambito della omnicanalità e iperconnessione la necessità di sempre maggior trasparenza da parte delle imprese, anche in situazioni di rischio reputazionale e la volontà di assumersi le proprie responsabilità e di “chiedere scusa” qualora l'errore sia stato scoperto o, addirittura, anticipare la *word of mouth* negativa. L'esempio più lampante arriva dalla lettera di pubbliche scuse rivolte ai *loyal customers*, pubblicata da Volkswagen nel 2015, a seguito dello scandalo che aveva coinvolto il colosso automobilistico tedesco, accusato di falsificare i test delle emissioni di vetture munite di motore diesel. Allo stesso modo, nel 2014, il titolo di Moncler ha perso quasi 5 punti percentuali in borsa, a seguito della puntata del programma Report che ha portato a galla gli scandali relativi al maltrattamento delle oche degli allevamenti ungheresi che la maison di lusso, insieme ad altri player, avrebbe utilizzato all'interno dei propri piumini, unendo piume d'oca pregiate con piume di scarso valore. Moncler ha reagito allo scandalo, che ha riecheggiato su social media quali Twitter e Facebook nei giorni e nei mesi

successivi, pubblicando sul proprio sito un messaggio di rassicurazione rispetto ai controlli effettuati su tutta la supply chain e rispetto all'adesione dei propri fornitori al Codice Etico a garanzia della tutela degli animali, dichiarando anche che i fornitori non conformi non avrebbero più stretto accordi commerciali con Moncler. Se la consapevolezza di prendersi la responsabilità delle proprie colpe può apparire residuale ed essere percepita come pura pratica di *greenwashing* (Vollero, 2022), uno dei vantaggi dell'accesso costante alle informazioni risiede proprio nel poter verificare che il comportamento dell'impresa sia coerente con quanto dichiarato. Nel caso specifico di Moncler, dal 2014 l'azienda inizia un percorso che coniuga obiettivi sociali, ambientali ed economici e che continua nel 2021 con la finalizzazione dell'acquisto del 100% di Stone Island, brand a forte vocazione artigianale e innovativa che dal 2008 lavora sulla sostenibilità delle tre P di prodotto, processi e packaging⁴. L'acquisto ha permesso ad entrambi i brand di fondere la filosofia del "*beyond fashion, beyond luxury*" in un segmento più inclusivo che contempla anche il settore dell'arte, della cultura, della musica e dello sport.

3. Disintermediazione, nuovi intermediari e convergenza

Gli effetti dell'iper digitalizzazione e degli eventi storici, politici e sociali attuali sono ben visibili quando si osserva il mutato ruolo e la configurazione delle catene di approvvigionamento e di valore (supply chain e value chain). Tre sono i principali trend che è necessario discutere per comprendere come le strategie di marketing si modifichino e si integrino con quelle di responsabilità alla luce dei grandi cambiamenti e delle pressioni sulle supply chain:

- il processo di disintermediazione che ha coinvolto le catene di approvvigionamento con l'avvento del digitale (Kotler *et al.*, 2019);
- la presenza di nuovi intermediari sui canali digitali che possono orientare le scelte di acquisto ma, soprattutto, influenzare gli stili di vita;
- la convergenza di supply chain diverse nella strutturazione di un prodotto e/o di un servizio oppure nello sviluppo della cosiddetta "servitizzazione", il processo secondo il quale si vende un prodotto esistente attraverso un servizio oppure si aggiungono servizi ai prodotti (Feng *et al.*, 2021).

3.1. Disintermediazione delle supply chain

Il processo di disintermediazione di alcune supply chain è dovuto all'affermazione delle imprese digitali che, su scala globale, hanno iniziato un percorso alternativo e innovativo al flusso tradizionale di distribuzione dei beni, sia nel contenu-

⁴Per ulteriori approfondimenti, consultare: <https://www.ilsole24ore.com/art/stone-island-outsider-leader-siamo-pronti-navigare-tempesta-AD872ax>

to di ciò che distribuiscono, sia nella modalità di fornitura. Si pensi ad imprese come Amazon, Zalando, Asos, Alibaba, che hanno modificato non solo il flusso di distribuzione all'interno delle supply chain tradizionali, interagendo con le catene logistico-distributive già presenti, ma hanno addirittura creato nuove catene del valore e, su queste, costruito il proprio vantaggio competitivo. Tale fenomeno si è acuitizzato durante e dopo la pandemia, momento in cui è stato necessario ripensare al tradizionale funzionamento delle supply chain, che hanno subito un forte shock nell'assicurare ai consumatori le quantità dei beni e/o servizi desiderati o, hanno, talvolta addirittura fallito nella consegna dei beni e servizi stessi. Catene di fornitura che saranno probabilmente spezzate obbligheranno il consumatore a trovare soluzioni alternative (come il *local sourcing* o i servizi di sottoscrizione a gruppi di acquisto per garantirsi i beni desiderati) e sfideranno le imprese ad appellarsi alla tecnologia per garantire flussi di beni e servizi al target market. Quando si parla di disintermediazione, gli autori accademici di ricerche più datate fanno necessariamente riferimento alle supply chain dei mercati elettronici, in cui la disintermediazione si basa sull'eliminazione di attori tradizionali fondamentali per il corretto flusso di risorse e beni, quali i retailer, i dealer, o qualsiasi gruppo di stakeholder intermediario coinvolto nella transazione tra l'impresa e il suo consumatore, avvicinando questi ultimi all'impresa (Atkinson e Schumpeter, 2001). La iper-digitalizzazione discussa precedentemente aggiunge complessità alla disintermediazione elettronica di cui sopra, in quanto, se è vero che il ruolo di alcuni intermediari è diventato marginale e ha costretto le imprese tradizionali a re-intermediare (Zamani e Giaglis, 2018) attraverso la logica del brick-and-click, in cui al prodotto si aggiunge un'offerta online come nei casi dei grocery retailer con il servizio della spesa online (come Esselunga a casa o Coop shop ad esempio), in molti settori il ruolo degli intermediari è stato stravolto e, alla scomparsa degli intermediari classici si aggiungono gruppi di stakeholder (o nuovi intermediari) che avvicinano i prodotti o i servizi ai consumatori, mettendo in gioco la propria esperienza e il proprio know-how (Tönnissen e Teuteberg, 2020).

3.2. Nuovi intermediari

Chi sono, dunque, i nuovi intermediari? Prima di riferirci al gruppo di stakeholder specifico, è opportuno ricordare che i nuovi intermediari nascono e crescono con la nascita e l'ascesa di social media come Facebook, Instagram e Tik Tok e continuano a modificare il proprio ruolo al trasformarsi dei media stessi. Quindi, prima di riferirci alle persone che operano sui social media in qualità di nuovi intermediari, dobbiamo riferirci alle piattaforme media che, negli anni, hanno modificato il proprio scopo da mezzo di comunicazione *Internet-based* a piattaforme di social commerce (Wu e Li, 2018). Con il termine social commerce si intende l'attività di utilizzo dei social media per effettuare transazioni elettroniche commerciali nel contesto business to consumer (B2C) e consumer to consumer (C2C, ossia tra consumatori), come nei casi di Shops su Instagram e Marketplace di Facebook, su cui