

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI**  
**“FEDERICO II”**



DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, MANAGEMENT, ISTITUZIONI

CORSO DI DOTTORATO IN SCIENZE AZIENDALI

XXVI CICLO

**VALUE E WELL-BEING: IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE E  
DELLA CONDIVISIONE DI VALORI IN UN CONTESTO “ETICO”**

Coordinatore del corso:

Ch.mo Prof. Paolo Stampacchia

Tutor:

Ch.mo Prof. Paolo Stampacchia

Candidata:

Dott. ssa Claudia Casbarra



## INDICE

<b>CAPITOLO 1 - Introduzione alla ricerca</b> .....	7
1. Contenuti ed obiettivi della ricerca .....	7
2. Definizione del problema della ricerca .....	10
3. Struttura del lavoro .....	12
<b>CAPITOLO 2 - Valore e well-being nel contesto etico: il ruolo dell'impresa e del consumatore</b> .....	14
1. Introduzione .....	14
2. Gli studi sull' Ethical Consumption .....	15
3. Gli studi di Business Ethics .....	24
4. La Stakeholder Theory .....	35
5. Corporate Social Responsibility e Consumer Social Responsibility: il link tra il consumatore e l'impresa? .....	38
6. La comunicazione e la condivisione dei valori nel contesto etico .....	44
<b>CAPITOLO 3 - Co-creare valore e well-being</b> .....	50
1. Introduzione .....	50
2. La co-creazione di valore .....	56
3. La Transformative Service Research .....	63
4. Il valore del well-being: S-d logic, value co-creation e Transformative Service Research .....	70
5. La comunicazione e la condivisione dei valori nella Service Research .....	75
<b>CAPITOLO 4 - Definizione delle domande di ricerca</b> .....	79
1. Introduzione .....	79
2. Definizione della RQ1 .....	82
3. Definizione della RQ2 .....	96
4. Proposta di un nuovo modello .....	105
<b>CAPITOLO 5 - Metodologia di analisi</b> .....	112
1. Introduzione .....	112
2. Metodologie qualitative: Etnografia e Netnografia .....	113
2.1 L' etnografia .....	117
2.2 La netnografia .....	130
3. Impostazione dell'indagine empirica .....	136

4. Il contesto di analisi: il caso Altromercato.....	138
5. La definizione del “fieldwork” e degli “informants” .....	146
6. Gli strumenti di indagine .....	151
<b>CAPITOLO 6 - Analisi empirica.....</b>	<b>157</b>
1. Introduzione .....	157
2. Dati raccolti.....	158
3. RQ1: i risultati dell’analisi.....	161
4. RQ2: i risultati dell’analisi.....	190
5. Implicazioni e limiti della ricerca .....	205
<b>CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE .....</b>	<b>209</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>211</b>
<b>RINGRAZIAMENTI.....</b>	<b>233</b>

## INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

Tabella 3.1: Dalla G-d logic alla S-d logic .....	57
Tabella 3.2: Le 10 Foundational Premises.....	58
Tabella 3.3: Principali aree di ricerca della Transformative Service Research .....	70
Tabella 4.1: Schwartz's value types and their motivational goals .....	98
Tabella 4.2: Value e well-being nei framework teorici analizzati .....	106
Tabella 5.1: Metodi di ricerca qualitativa .....	116
Tabella 5.2: Schema di intervista per i consumatori dell'Altromercato Store .....	154
Tabella 5.3: Schema di intervista per i rappresentanti di Altromercato.....	155
Tabella 6.1: Sintesi dei canali comunicativi preferiti dagli informants .....	174
Tabella 6.2: Il ruolo della comunicazione d'impresa sul comportamento del consumatore .....	182
Tabella 6.3: Il ruolo della comunicazione d'impresa e della condivisione di valori sul comportamento del consumatore .....	202
Figura 2.1: Consumer behaviour and consumer ethics model .....	20
Figura 2.2: Consumatore Etico .....	21
Figura 2.3: Piramide della CSR .....	33
Figura 2.4: Communicating corporate ethics .....	47
Figura 4.1: Theoretical model of relations among motivational types of values .....	99
Figura 4.2: Il modello proposto .....	110
Figura 5.1: Research tools within ethnography.....	127
Figura 6.1: Mappa e identificazione degli stakeholder .....	162
Figura 6.2: La Matrice di Materialità.....	164
Figura 6.3: La nuvola dei valori di Altromercato .....	191
Figura 6.4: Il modello proposto .....	205

*Ai miei nonni*

# CAPITOLO 1 - Introduzione alla ricerca

## 1. Contenuti ed obiettivi della ricerca

Questo lavoro parte con l'analisi di differenti ed apparentemente distanti filoni di ricerca.

Si tratta infatti di un progetto multidisciplinare che risponde all'esigenza espressa in letteratura di capire ed approfondire temi etici e sociali nell'ambito della Service Research.

Nello specifico tale lavoro si basa su tre macro aree teoriche:

1. Value co-creation ed in particolare gli studi relativi alla Service-Dominant Logic;<sup>1</sup>
2. La Transformative Service Research<sup>2</sup>, un filone di studi che analizza come attraverso l'applicazione della logica del servizio possa migliorare il well-being della collettività. Essa, inoltre, considera la sostenibilità e l'analisi delle strategie per incrementare da un lato la disponibilità dei consumatori ad acquisire comportamenti sostenibili e dall'altro la conoscenza da parte delle diverse organizzazioni per mitigare il loro impatto negativo sulla collettività, come dei temi fondamentali per gli sviluppi futuri della Service Research. *"Improving customer well-being through service necessitates the examination of transformative and restorative experiences and requires*

---

<sup>1</sup> Vargo, S. L., Lusch, R. F. , (2008), Service-dominant logic: continuing the evolution, Journal of the Academy of Marketing Science ,36,pp. 1-10

<sup>2</sup> Rosenbaum, M. S., Corus, C., Ostrom, A. L., Anderson, L., Fisk, R. P., Gallan, A. S., et al. , (2011), Conceptualization and aspirations of transformative service research, The Journal of Consumer Research, 19.

*researchers to consider the impact of the customer's role in consumption and value creation"*<sup>3</sup>;

3. Gli studi di Business Ethics ed Ethical Consumption con una prospettiva tipica della stakeholder's theory<sup>4</sup> per sottolineare le responsabilità a livello macro e sociale di tutti i soggetti coinvolti nella relazione con l'impresa, e per rispondere alla necessità di *stronger forms of stakeholder marketing that reflect more normative, macro/societal, and network-focused orientations are necessary*<sup>5</sup> e cioè alla definizione di soggetti più consapevoli che siano espressione degli attuali orientamenti relazionali, normativi e sociali.

Il principale scopo di questo lavoro è quello di capire ed analizzare questi differenti campi di ricerca per proporre un modello integrato.

Più precisamente, il primo obiettivo è quello di comprendere come la comunicazione, attraverso diverse modalità, possa contribuire a creare e co-creare valore, quest'ultimo determinato dalle interazioni tra imprese e consumatori e tra consumatori stessi.

Il secondo obiettivo è quello di dimostrare che l'esistenza di valori condivisi tra impresa e consumatori e tra consumatori stessi contribuisce alla creazione di un *sustainable service business*<sup>6</sup>.

L'obiettivo generale è quello di dimostrare come gli effetti di uno studio multidisciplinare come quello che si intende implementare possano contribuire all'arricchimento delle ricerche in corso nell'ambito della Service Research, fornendo due elementi, quali la comunicazione e la condivisione di valori, come

---

<sup>3</sup> Rosenbaum M.S., Corus C., Ostrom A.L, Anderson L., Fisk R.P., Gallan A.S., Giraldo M., Mende M., Mulder M., Rayburn S.W., Shirahada K. and Williams J.D., (2011), Conceptualisation and Aspirations of Transformative Service Research, *Journal of Research for Consumers*, 19 pp.1-6

<sup>4</sup> Lacznia, G. R. and Murphy, P. E., (2012), Stakeholder Theory and marketing: Moving from a Firm-Centric to Societal Perspective, *Journal of Public Policy & Marketing*

<sup>5</sup> Murphy, P.E., Lacznia, G.R., Prothero, A., (2012), *Ethics in marketing: international cases and perspectives*, London, Routledge

<sup>6</sup> Sebhata S.P., (2010), "Corporate Social Responsibility for Sustainable Service Dominant Logic", PhD Dissertation, Karlstad University.

chiavi di lettura esplicative del processo di creazione di valore nell'ambito della dimensione etica.

Essi possono rappresentare un "ponte", un utile collegamento tra i diversi ambiti teorici analizzati: la comunicazione è, infatti, considerata come *"il cuore dell'interazione sociale ed è una funzione vitale per il trasferimento di informazioni tra fornitore e cliente, così come tra i clienti stessi"*<sup>7</sup> ed, allo stesso tempo, rappresenta un utile strumento per condividere e promuovere valori.

Circa i *values* in studi recenti essi vengono considerati come driver alla base della creazione del valore e per la diffusione di una strategia focalizzata sul service: *"la creazione di valore per il cliente basata su valori sociali ed ambientali è in accordo con i valori condivisi dai clienti e da tutti gli altri stakeholders"*<sup>8</sup>.

Si vuole, dunque, dimostrare che i valori condivisi rappresentano molto di più che valori personali o aziendali, piuttosto rappresentano qualcosa che questi soggetti possono creare insieme.

---

<sup>7</sup> Edvardsson, B., Enquist, B. (2009), Values-based service for sustainable business – Lessons from IKEA., London, Routledge

<sup>8</sup> Enquist, B. , Edvardsson B., Sebhatu S. P. (2007) Values-based service quality for sustainable business, *Managing Service Quality*, 17 (4), pp. 385-403.

## 2. Definizione del problema della ricerca

Dall'analisi della letteratura non sono emersi studi che hanno analizzato congiuntamente il ruolo della comunicazione e della condivisione di valori, declinandole come chiavi di lettura esplicative del processo di creazione di valore nell'ambito della dimensione etica.

Negli studi pregressi, infatti, si è rilevato un focus sulla comunicazione nell'ambito della Service-dominant logic<sup>9</sup> e un separato interesse crescente sui *values* e sulla dimensione più privata e personale dell'individuo, in particolare nell'ambito degli studi sulla value co-creation nella dimensione della sostenibilità e, molto più recentemente, nell'ambito degli studi sulla Transformative Service Research<sup>10</sup>.

Anche nell'ambito degli studi definiti di Business Ethics<sup>11</sup> e di Ethical Consumption<sup>12</sup> questi due elementi vengono indagati singolarmente: la comunicazione più che altro intesa come uno dei veicoli di Corporate Social Responsibility<sup>13</sup>; e i values riferiti, in particolare, alla dimensione del consumatore ed intesi come gli elementi che determinano le relative decisioni di acquisto.

Partendo, dunque, da questo gap della letteratura si vuole mettere in luce il ruolo che la comunicazione e la condivisione di valori potrebbero avere congiuntamente, come cioè attraverso diversi canali comunicativi, sia tradizionali che avanzati, si possano veicolare valori, promuovendoli e diffondendoli, e come dunque, passando da una dimensione individuale ad una sociale, attraverso la condivisione di valori si possa generare valore e contribuire al miglioramento del benessere personale e della collettività.

---

<sup>9</sup> Ibidem

<sup>10</sup> Mick, D. G., Pettigrew, S., Pechmann, C., & Ozanne, J. L. (2012), *Origins and envisions of transformative consumer research*, In D. G. Mick, S. Pettigrew, C. Pechmann, & J. L. Ozanne (Eds.), *Transformative consumer research for personal and collective well-being* (pp. 3–24). NY: Taylor and Francis

<sup>11</sup> Joyner, B. and Payne, D., (2002), *Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility*, *Journal of Business Ethics*, 41, pp. 297–311.

<sup>12</sup> Harrison, R., Newholm, T., and Shaw, D., (2005), *The ethical consumer.*, London, Sage

<sup>13</sup> Carroll, A. B., (1999), *Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct*, *Business and Society* 38(3), pp. 268–295.

Da un punto di vista teorico si analizzerà la value co-creation in un contesto etico utilizzando la comunicazione e la condivisione di valori tra l'impresa e tutti i soggetti che con essa sono in relazione, come elementi di congiunzione tra i diversi filoni di ricerca utilizzati, al fine di produrre un modello integrato definito *ethics-in-context*. Esso sarà una piattaforma per la creazione e la co-creazione di valore espressione contemporanea della Service-dominant logic, della Trasformative Service Research e degli studi di Business Ethics ed Ethical Consumption.

Da un punto di vista pratico si considererà come empirical context la dimensione del commercio equo e solidale allo scopo di analizzare come la comunicazione e la condivisione di valori potrebbero contribuire a generare valore ed a produrre miglioramenti nel benessere di tutti i soggetti in esso coinvolti.

Nello specifico, il caso oggetto di studio sarà rappresentato dal consorzio CTM Altromercato.

Si tratta della prima centrale di importazione del commercio equo e solidale in Italia, e la seconda nel mondo, per dimensioni e fatturato.

Altromercato è un caso di eccellenza in Italia, e la scelta di analizzare questo caso e la dimensione in cui esso si trova, dipende sostanzialmente dal fatto che in esso, non solo si ritrovano elementi connessi e rappresentativi di tutti e 4 i filoni della letteratura analizzati, ma anche perché la comunicazione e i values, che in questo lavoro vengono considerati come chiavi di lettura esplicative del processo di creazione di valore e well-being, hanno un ruolo fondamentale: tutte le innovazioni che sono state implementate negli ultimi anni da Altromercato hanno coinvolto la comunicazione e sono state tutte finalizzate a favorire la relazione tra tutti i soggetti che partecipano alle attività dell'impresa; i values, i valori di fondo, hanno un ruolo predominante tant'è che la loro promozione e diffusione sono elementi dell'oggetto sociale descritto nello statuto del consorzio.

### 3. Struttura del lavoro

Per raggiungere gli obiettivi della ricerca sopraindicati, saranno analizzati i background teorici secondo, come già detto in precedenza, una prospettiva multidisciplinare.

Più precisamente, dopo questo primo capitolo introduttivo, si presenterà un secondo capitolo all'interno del quale si analizzerà in dettaglio il contesto etico; inizialmente si produrrà una descrizione dell'evoluzione degli studi relativi alla Sostenibilità, con un focus particolare sugli studi di Business Ethics<sup>14</sup> ed Ethical Consumption<sup>15</sup>. Successivamente si proporrà un'analisi del ruolo che la comunicazione e la condivisione di valori hanno avuto nell'ambito di questi studi. Nel terzo capitolo si analizzerà in dettaglio la Service-dominant logic con un focus specifico sull'evoluzione del concetto di *value co-creation*, e la più recente Transformative Service Research. A conclusione si presenterà, come per il precedente capitolo, un'analisi dello stato dell'arte della letteratura circa il ruolo che la comunicazione e la condivisione di valori hanno avuto nell'ambito della Service Research.

Nel quarto capitolo saranno definite le *research questions* nell'ambito della letteratura individuata e si proverà a definire un modello integrato che sia espressione dei diversi filoni di ricerca considerati a cui verranno collegate le domande di ricerca.

Lo sviluppo metodologico dell'analisi empirica necessaria all'approfondimento delle tematiche da indagare sarà presentato nel quinto capitolo, dove saranno individuate e descritte le tecniche prescelte nell'ambito delle metodologie qualitative e verranno presentati in dettaglio il contesto empirico di riferimento e l'impostazione dell'analisi empirica all'interno dello stesso.

---

<sup>14</sup> Garriga, E., & Mele, D. (2004), Corporate social responsibility theories: Mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, 53,51–71.

<sup>15</sup> Szmigin, I, Carrigan M. and McEachern M.G., (2009),The conscious consumer: taking a flexible approach to ethical behaviour, *International Journal of Consumer Studies*, 33, pp.224–231

Più precisamente, sarà descritto il caso oggetto di studio, il consorzio CTM Altromercato, e le motivazioni che hanno determinato la scelta di quest'ultimo come contesto empirico di riferimento.

In questo stesso capitolo saranno indicate le modalità operative attraverso cui l'analisi è stata condotta e gli ambiti di applicazione della stessa: chi scrive, infatti, ha svolto un periodo di ricerca presso il più grande punto vendita Altromercato sito a Treviso, durante il quale ha potuto condurre un'indagine etnografica secondo quanto previsto dai canoni della letteratura<sup>16</sup>.

Infine, nel sesto ed ultimo capitolo, saranno presentati i risultati dell'analisi realizzata. Si richiameranno, altresì, sia gli aspetti teorici analizzati e presentati nei capitoli precedenti, sia il modello proposto. Inoltre, si produrranno risposte alle domande di ricerca presentate e saranno proposti, infine, gli impatti sulla teoria e sulle pratiche manageriali, unitamente a limiti e potenziali sviluppi in termini di ricerca.

---

<sup>16</sup> Spradley, J. P. (1979) ,The Ethnographic Interview, Wadsworth Cengage Learning

## CAPITOLO 2 - Valore e well-being nel contesto etico: il ruolo dell'impresa e del consumatore

### 1. Introduzione

Nel presente capitolo si analizzerà il contesto etico sia dal punto di vista del consumatore che dell'impresa.

Relativamente al consumatore si presenteranno le evoluzioni manifestatesi nell'ambito del filone di studi da molti autori definito dell'Ethical Consumption, con un focus in particolare sulle diverse definizioni che negli anni si sono prodotte per inquadrare la figura del consumatore etico. Si arriverà, poi, all'analisi della definizione di consumatore etico che attualmente è maggiormente condivisa in letteratura.

Per quanto riguarda l'impresa verrà presentata una panoramica generale dei principali studi di Business Ethics, mettendo in luce le evoluzioni che la definizione stessa di "etica negli affari" ha subito negli anni. Con un particolare dettaglio sarà poi descritta la *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

In merito saranno presentati ed analizzati i principali contributi che collegano la CSR agli studi di Business Ethics.

Allo scopo di individuare dei modelli in grado di integrare la prospettiva dell'impresa con quella dei suoi stakeholder saranno poi presentati il modello della *Stakeholder Theory* e le sue principali evoluzioni, e il modello della *Consumer Social Responsibility*.

Infine nell'ultimo paragrafo sarà fornito un focus sui due elementi chiave di tale lavoro: la comunicazione e la condivisione di valori. L'intento è quello di mostrare qual è lo stato dell'arte riguardo a questi due elementi che negli anni sono stati indagati nell'ambito della letteratura sulla dimensione etica, sia dal punto di vista dell'impresa che del consumatore.

L'obiettivo che si intende perseguire è quello di capire come la comunicazione tra l'impresa e i soggetti che con essa sono in relazione e la condivisione di *valori* tra

questi soggetti, possano impattare sul processo di creazione di valore e well-being. Dunque, si vuole mettere in luce il ruolo che la comunicazione e la condivisione di valori potrebbero avere congiuntamente, come cioè attraverso diversi canali comunicativi, sia tradizionali che avanzati, si possano veicolare valori, promuovendoli e diffondendoli, e come, passando da una dimensione individuale ad una sociale, attraverso la condivisione di valori si possa generare valore e contribuire al miglioramento del benessere personale e della collettività.

## 2. Gli studi sull' Ethical Consumption

A partire dalla fine degli anni '70 comincia a farsi più sentito l'interesse su quello che più tardi sarebbe stato definito il filone di studi dell'Ethical Consumption, o del consumo etico.

In particolare, prima Anderson e Cunningham<sup>17</sup>, poi Schlegel et al<sup>18</sup> hanno voluto sottolineare ed indagare il crescente interesse dei consumatori per l'ambiente e per il well-being della collettività, utilizzando principalmente indicatori socio - demografici. Ma è negli anni '90 che gli studiosi hanno cominciato ad abbandonare tale approccio più tecnico e meno legato al comportamento del consumatore, e, tenendo conto della presenza di consumatori più informati, preparati ed attivi hanno deciso di indagare le motivazioni del comportamento di acquisto e di consumo sulla base del quale dare una definizione di consumatore etico.

Cooper-Martin<sup>19</sup> e Holbrook<sup>20</sup> sono tra i primi a considerare l'impatto che gli interessi etici dei consumatori possono avere sulle decisioni di acquisto e di consumo, definendo, infatti, il comportamento del consumatore etico come *“decision-making, purchases and other consumption experiences that are affected*

---

<sup>17</sup>Anderson, W.T. Jr., and Cunningham, W. H. (1972), The socially conscious consumer, Journal Marketing, pp. 23-31.

<sup>18</sup> Holbrook, M.B. (1994), in Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds), The Nature of Customer Value, in Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 21-71.

<sup>19</sup> Smith, N. C., & Cooper-Martin, E. (1997), Ethics and target marketing: The role of product harm and consumer vulnerability, Journal of Marketing, 61(3), 1.

<sup>20</sup> Ibidem

*by the consumer's ethical concerns*"<sup>21</sup> e cioè, dunque, come un'insieme di esperienze di consumo che sono influenzate dagli interessi etici del consumatore<sup>22</sup>.

Collegati a tale visione del consumo etico sono stati proposti anche diversi modelli per l'analisi del comportamento del consumatore.

I più conosciuti sono quelli proposti da Hunt e Vitell e da Ajzen e Fishbein.

Nel primo caso, il modello ha fondamenti filosofici poichè si basa sui principi della deontologia (obblighi o regole) e della teleologia (guidati dalle conseguenze di azioni)<sup>23</sup>.

Secondo Hunt e Vitell, una decisione etica è dettata innanzitutto dalla percezione di un problema etico ed è successivamente influenzata da una serie di variabili esogene<sup>24</sup>. Gli individui (ad esempio i consumatori) compiono delle valutazioni deontologiche e teleologiche di tutti i possibili comportamenti alternativi, per poi giungere a formulare un giudizio etico generale che guida la loro intenzione e quindi il loro comportamento. Secondo tale modello in una fase finale, successiva dunque alla decisione di acquisto, le conseguenze del comportamento si tramutano in apprendimento: essi potrebbero ottenere una maggiore soddisfazione dall'acquisto di beni con requisiti "etici", o vivere un senso di colpa a seguito dell'acquisto di un bene che non presenta caratteristiche tipicamente "etiche"<sup>25</sup>.

Il secondo modello è conosciuto come *The Theory of Planned Behaviour*.

---

<sup>21</sup> Hunt, Shelby D., and Scott J. Vitell, (1986), A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, pp 6-15.

<sup>22</sup> Etica è sinonimo di morale. Lo attesta la comune radice etimologica: etica viene dal greco èthos, morale viene dal latino mos: entrambi i termini vogliono dire appunto "comportamento, costume". Essa indaga la volontà e le azioni dell'uomo come essere libero e razionale, capace di dare a sé stesso un insieme di valori e di norme da rispettare. La riflessione filosofica sui problemi etici aiuta a costruire un mondo di valori, a discutere norme che parevano ovvie e a formulare principi per stabilire ciò che è bene e ciò che è male.

<sup>23</sup> Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975), *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, Reading, Mass., Addison Wesley

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Chatzidakis, A., S. Hibbert and A. Smith: 2006, "Ethically Concerned, yet Unethically Behaved: Towards an Updated Understanding of Consumers Unethical Decision Making", *Advances in Consumer Research* 33, 693–698.

Esso trova il suo antecedente teorico nella *Theory of Reasoned Action*<sup>26</sup> la quale individua solo due fattori come base del comportamento etico, ossia i singoli atteggiamenti dell'individuo e le norme sociali.

Il modello più recente, invece, propone un quadro più ampio sostenendo che il comportamento del consumatore etico dipenda da tre fattori: l'atteggiamento proprio degli individui, quanto e come essi percepiscono le pressioni sociali ed il controllo che essi sentono di poter esercitare attraverso le proprie decisioni di acquisto. Come, però, hanno sollevato diversi studi in merito, il rapporto tra questi fattori individuati da Ajzen e Fishbein ed i principi etici, non è chiaro ed a tal proposito propongono approfondimenti o rivisitazioni del modello stesso.

Tra gli altri, Rest che sulla base del modello precedente, propone una versione secondo cui i singoli consumatori passano attraverso quattro fasi successive prima di giungere ad un acquisto "etico": il riconoscimento della questione etica, l'applicazione del giudizio etico, la decisione di considerare l'etica come una condizione prioritaria rispetto alle altre ed infine all'agire etico<sup>27</sup>.

Il limite principale di questi modelli, come diversi autori fanno notare risiede nel fatto che essi si concentrano su processi decisionali in cui la dimensione etica, morale è sicuramente primaria ed evidente, mentre tralasciano processi di acquisto generali in cui la componente etica potrebbe influenzare il processo decisionale anche se in maniera secondaria. Come, infatti, fanno notare Bray et al. *"for instance ethics might have some influence when buying clothes, but colour, style etc. are likely to be more important"*<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Fishbein, M. and I. Ajzen, (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

<sup>27</sup> Jones, T.M., (1995), *Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics*, *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 404–437.

<sup>28</sup> Bray, J., Johns, N., & Kilburn, D. , (2011), *An exploratory study into the factors impeding ethical consumption*. *Journal of Business Ethics*, 98(4), pp. 597–608.

Negli anni e con il crescente interesse dei consumatori per le questioni ambientali alcuni autori hanno associato il concetto di consumo etico ai movimenti ambientalisti e al cosiddetto *green consumerism*<sup>29</sup>.

Studi successivi hanno, però, introdotto la distinzione tra quest'ultimo ed il consumo etico. Shaw e Shiu hanno infatti evidenziato come il consumo etico debba essere considerato un ambito molto più profondo e più ampio, che prevede un processo decisionale per il consumatore complesso ed articolato<sup>30</sup>.

Questa visione si è poi consolidata negli studi successivi, inizialmente definendo il consumatore etico solo in base ai processi decisionali di acquisto. Alcuni autori seguendo la sua accezione "negativa"<sup>31</sup> ossia definendo etico il consumatore che decide di non acquistare, di boicottare, dunque, dei prodotti che non hanno un contenuto "etico". Altri ne hanno delineato un profilo "positivo" ed in alcuni casi "proattivo" come Bezençon e Blili, che definiscono "etico" il comportamento del consumatore quando le sue decisioni di acquisto sono influenzate da principi ambientali e sociali<sup>32</sup>, o come Tallontire che definisce il consumo etico come la somma di tre componenti: ambiente, diritti umani e degli animali e benessere sociale<sup>33</sup>. Harrison et al. definiscono il consumatore etico come colui che ha "*political, religious, spiritual, environmental, social or other motivations for choosing one product over another*" e, dunque, che sceglie di acquistare e consumare dei prodotti che rispetto ad altri presentano caratteristiche in linea con

---

<sup>29</sup> Bergström, S. and Gummesson, E. (1995), Green service quality and its indicators: lessons from a restaurant application, in Olsen, M.D., Teare, R. and Gummesson, E. (Eds.), Service quality in hospitality organizations, Cassell, London.

<sup>30</sup> Shaw, D., and Shiu, E., (2002), The role of ethical obligation and selfidentity in ethical consumer choice. International Journal of Consumer Studies, 26(2), 109.

<sup>31</sup> Sen, Sankar, and Bhattacharya, C. B., (2001), Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility, Journal of Marketing Research, 38(2), 225–243.

<sup>32</sup> Bezençon, V., and Blili, S. (2010). Ethical products and consumer involvement: What's new?, European Journal of Marketing, 44(9–10), pp. 1305–1321

<sup>33</sup> Tallontire, A., Rentsendorj, E. and Blowfield, M., (2001), Ethical consumers and ethical trade: A review of current literature, Series 12. Chatham: Natural Resource Institute Policy.

le proprie <sup>34</sup>. Così come Szmigin and Carrigan che descrivono il consumatore etico come chi *“consume with sensitivity through selecting ethical alternatives”*<sup>35</sup>.

Successivamente, ritenendo esclusivamente l'analisi del processo decisionale di acquisto, come insufficiente per definire chiaramente il consumatore etico, il focus degli studi in materia si è incentrato sulle motivazioni che spingerebbero un consumatore ad assumere un comportamento etico, anche nell'ambito dei suoi processi di acquisto e consumo.

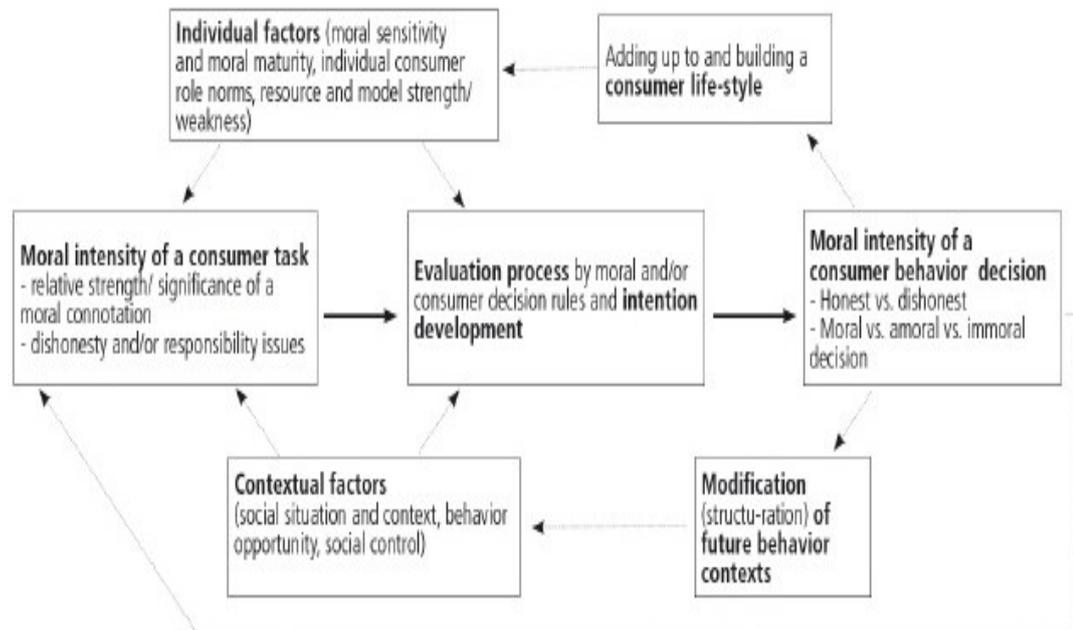
Brinkmann ha definito il consumatore etico come un individuo che è conscio delle sue responsabilità sociali e che, dunque, sceglie cosa acquistare e/o consumare sulla base di questo suo senso morale. Egli ha elaborato lo schema indicato di seguito, nel quale analizza il comportamento di acquisto “etico”, evidenziando come esso sia fortemente determinato dai “fattori individuali” (valori, credenze).

---

<sup>34</sup> Harrison, R., Newholm, T., and Shaw, D. (Eds.), (2005), *The ethical consumer.*, London: Sage

<sup>35</sup> Szmigin, I, Carrigan M. and McEachern M.G., (2009), *The conscious consumer: taking a flexible approach to ethical behaviour*, *International Journal of Consumer Studies* 33, pp.224–231

Figura 2.1: Consumer behaviour and consumer ethics model



Fonte: Brinkmann, 2008

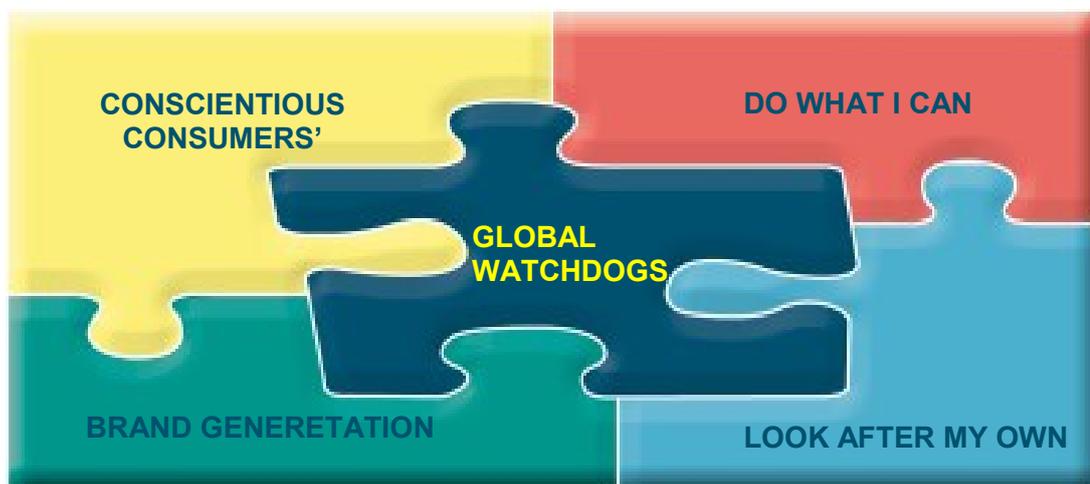
Un ruolo fondamentale è attribuito dall'autore a ciò che egli definisce come la *moral intensity - how morally "significant" or "serious" a given task, handling process and situation is* – determinata dall'effetto congiunto della sensibilità morale individuale e del contesto sociale. La sensibilità morale è dunque intesa come la presa di coscienza da parte del consumatore del proprio "peso nel mondo" e, dunque, al di là del rispetto delle leggi, della propria capacità di giudicare moralmente cosa consumare. Più precisamente questa figura rappresenta un loop che testimonia come fattori individuali come valori, credenze personali influenzando il comportamento di acquisto di un solo individuo possano nel tempo, influenzare così l'intera collettività<sup>36</sup>.

Tra i principali lavori incentrati sull'analisi del consumatore e sulle motivazioni che lo inducono ad assumere un comportamento etico si ritrovano quelli di Cowe e Williams, secondo i quali l'espressione "consumatore etico" può prestarsi a varie e spesso errate interpretazioni. Essi la utilizzano per indicare le persone che sono

<sup>36</sup>Brinkmann, J. (2002), Business and Marketing Ethics as Professional Ethics. Concepts, Approaches and Typologies, Journal of Business Ethics, pp. 159–177.

influenzate da considerazioni di carattere ambientale o etico nella scelta di prodotti e servizi<sup>37</sup>. L'aggettivo "etico" viene usato come un sinonimo di "attivo", ma con un raggio d'azione più ampio poiché considera "questioni di coscienza" come il benessere sociale, il benessere degli animali, il commercio equo-solidale, problematiche sociali connesse al lavoro, alla salute, alla vendita di prodotti biologici. Ed il consumatore etico è colui che equipara il proprio benessere al benessere della collettività e prende le sue decisioni di acquisto sulla base di tale convinzione. Questi due autori, che si sono molto occupati della definizione del consumatore etico, hanno proposto una categorizzazione sulla base di una serie di possibili indicatori di un comportamento etico: *"treatment of employees, impact on the environment, support for the community, company's social and environmental policies"* considerando dunque come elementi rilevanti, l'importanza da loro riposta nei confronti della reputazione etica delle imprese, la loro attitudine al riciclaggio dei rifiuti, la frequenza di acquisto di prodotti "etici". Da questa clusterizzazione sono emerse cinque categorie:

Figura 2.2: Consumatore Etico



Fonte: Cowe e Williams, 2001

<sup>37</sup> Cowe, R and Williams, S (2001), *Who Are the Ethical Consumers?*, Booklet for the Cooperative, The Co-operative bank, London

Il gruppo dei *Do What I Can* secondo gli autori è composto da coloro i quali si pongono questioni etiche, ma non sono esse fondamentali nella loro vita. Rispetto ai 4 indicatori considerati essi sono interessati prevalentemente al trattamento dei dipendenti ed al riciclaggio dei rifiuti, ma sono poco interessati agli altri aspetti. Essi non discutono di questioni etiche con amici e conoscenti ed è improbabile che decidano di non acquistare prodotti offerti da imprese che non hanno una buona reputazione<sup>38</sup>.

Secondo gli autori il gruppo dei *Look After My Own* è quello meno interessato a questioni etiche. Si tratta di soggetti interessati prevalentemente al trattamento che le imprese riservano ai loro dipendenti, ma in ogni caso anche questo aspetto non influenza le loro decisioni d'acquisto. Secondo un'analisi socio-demografica si tratta di soggetti giovani e non sposati e disoccupati.

Il gruppo dei *Coscientious Consumers* è variegato. Sicuramente tutti coloro che vi rientrano sono interessati al trattamento dei lavoratori ed all'impatto ambientale delle imprese. Sono dei riciclatori molto attenti, ma nello stesso tempo non mostrano particolare senso di colpa all'acquisto di prodotti "non etici". Solo alcuni di essi (un quinto secondo le analisi condotte dagli autori) sono interessati all'acquisto di prodotti biologici e Fair Trade, ma in ogni caso essi non si fanno promotori del consumo etico tra la collettività<sup>39</sup>.

Il gruppo *Brand Generation* è particolare in quanto in parte risulta essere un mix dei 3 precedenti. Questi soggetti sono più interessati all'immagine che di essi si ha all'esterno. Si definiscono etici, perché attivi in determinati movimenti che hanno risonanza all'esterno, ma nella loro vita quotidiana si mostrano meno inclini a questioni etiche rispetto ai precedenti gruppi. Meno interessati al riciclaggio, meno interessati all'acquisto di prodotti biologici o fair trade, ma interessati al

---

<sup>38</sup> Cowe, R and Williams, S (2001), *Who Are the Ethical Consumers?*, Booklet for the Cooperative, The Co-operative bank, London

<sup>39</sup> Ibidem

boicottaggio dei prodotti Nike. Insomma, si tratta di soggetti interessati all'immagine e alla moda dell'etica<sup>40</sup>.

L'ultimo gruppo emerso è quello definito dei *Global Watchdogs*. Secondo gli autori essi sono la massima espressione del consumatore etico, essi sono *the ethical hardliners*. Si tratta di soggetti interessati a tutte e quattro gli indicatori individuati, e sono persone molto informate. Fanno parte di gruppi e movimenti, per essere loro stessi promotori di ideali e di iniziative. Sono molto attenti al riciclaggio dei prodotti, acquistano prodotti biologici, riciclabili e fair trade e boicottano i prodotti con caratteristiche esplicitamente non etiche<sup>41</sup>.

Il consumo etico è stato dunque negli anni definito in svariati modi sulla base di pratiche differenti come il green consumerism<sup>42</sup>, il boicottaggio<sup>43</sup>, l'acquisto secondo valori che sposano la sostenibilità ambientale e sociale, ma una delle definizioni più complete che tengono conto di tutti gli aspetti descritti in precedenza e che hanno poi influenzato gli studi successivi in materia è quella fornita da Micheletti<sup>44</sup> nel 2003 e che Long e Murray riprendono nel 2012<sup>45</sup>:

*“Actions by people who make choices among producers and products with the goal of changing objectionable institutional or market practices. Their choices are based on attitudes and values regarding issues of justice, fairness, or non-economic issues that concern personal and family well-being and ethical or political assessment of favorable and unfavorable business and government practice”.*

---

<sup>40</sup>Braunsberger, K., and Buckler, B. (2011), What motivates consumers to participate in boycotts: Lessons from the ongoing Canadian seafood boycott, *Journal of Business Research*, 64(1), pp. 96–102

<sup>41</sup>Hira, A. and Ferrie, J., (2006), Fair trade: Three key challenges for reaching the mainstream. *Journal of Business Ethics*, 63 (2), pp. 107-118.

<sup>42</sup>Bergström, S. and Gummesson, E. (1995), Green service quality and its indicators: lessons from a restaurant application, in Olsen, M.D., Teare, R. and Gummesson, E. (Eds.), *Service quality in hospitality organizations*, Cassell, London.

<sup>43</sup>Hye-Jin, P., and Nelson, M. R., (2009), To buy or not to buy: Determinants of socially responsible consumer behavior and consumer reactions to cause-related and boycotting ads, *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 31(2), 75–90.

<sup>44</sup> Micheletti, M., (2003), *Political virtue and shopping: Individuals, consumerism, and collective action*. New York: Macmillan.

<sup>45</sup> Long, M. and Murray D.,(2012), Ethical Consumption, Values Convergence/Divergence and Community Development, *Journal of Agricultural Environmental Ethics*.

In questo caso si considerano dei fattori che vanno al di là dell'uso di un prodotto tipicamente materiale. Si fa riferimento al valore che viene attribuito dal singolo individuo e non solo, alla salute, alla giustizia sociale, all'ambiente. Ciò che assume un aspetto molto importante è la motivazione che il consumatore può avere a compiere il "solo" acquisto di un determinato prodotto: egli può determinare un "cambiamento sociale"<sup>46</sup>.

Dunque, il consumo etico può essere definito come il processo di acquisto consapevole di determinati beni che hanno degli attributi addizionali che vanno al di là del più tradizionale *use-value*, con l'obiettivo preciso di contribuire alla diffusione di valori etici e di ridurre pratiche di mercato ingiuste<sup>47</sup>.

### 3. Gli studi di Business Ethics

Gli studi incentrati sull'etica hanno una tradizione molto antica e variegata avendo essi una matrice che va dalla filosofia alla religione, dalla dimensione personale dell'individuo a quella sociale.

L'attenzione per la dimensione dell'etica negli affari o Business Ethics, si fa risalire alla fine degli anni 70 e l'inizio degli anni 80, quando l'interesse di diversi studiosi si concentra in tale ambito e vengono istituiti i primi corsi accademici sul tema.

L'interesse accademico ha continuato a crescere negli anni come dimostra il trend positivo nell'ambito della letteratura di management, dove in molti, soprattutto nei primi lavori al riguardo, hanno provato a dare una definizione all'espressione Business Ethics.

Lewis<sup>48</sup>, in un suo studio del 1985, si interroga sulle motivazioni che avevano portato, fino a quel momento, a non definire con precisione e chiarezza l'espressione Business Ethics individuandone 2 in particolare:

---

<sup>46</sup> Ibidem

<sup>47</sup> Bowman, C. and Ambrosini, V. (2000), Value Creation Versus Value Capture: Towards Coherent Definition of Value in Strategy, *British Journal of Management*, 11 (1,) pp. 1-15

<sup>48</sup> Lewis, Phillip V. and Reinsch, Jr., N. L., (1981), 'The Ethics of Business Communication', *People and Information: The Intermix for Successful Communication*, Proceedings of the 1981 American Business Communication Association, pp. 1-22.

Un business non può “generalmente” definirsi etico, ma dipende da quanto etici possano definirsi i soggetti che lo compongono;

Un business non potrà mai “essere più etico di quanto non lo siano i suoi singoli componenti”.

Secondo Lewis, dunque, il problema fondamentale è che si consideri il business trascurando i soggetti, le persone che lo compongono.

Secondo le definizioni più tradizionali gli studi di Business Ethics si occupano di individuare ed analizzare le "giustificazioni morali" del sistema economico ossia "le attività che le imprese conducono all'interno di un sistema che coinvolge tutti gli altri soggetti (ed il loro comportamento) che con esse svolgono transazioni economiche e commerciali"<sup>49</sup>.

Secondo l'approccio più recente di Lindefelt e Törnroos la definizione di Business Ethics va considerata come l'evoluzione di quella che Treviño e Nelson danno dell'etica: *"I principi, le norme e gli standard di condotta che disciplinano un individuo o un gruppo"*<sup>50</sup>. Seguendo tale definizione parlare di Business Ethics vuol dire fare riferimento all'applicazione di questi principi, norme e standard, che dovrebbero dunque essere rappresentativi di ciò che è bene e male, giusto e sbagliato, alle azioni implementate dall'impresa o dal mercato in generale.<sup>51</sup>

Nell'ambito degli studi di management l'attenzione è stata posta prevalentemente verso l'individuazione del legame tra l'etica ed il marketing.

Questo può essere imputato al fatto che mentre nell'ambito teorico l'etica aveva assunto già da tempo una sua dimensione, nella realtà delle imprese questo interesse è stato maggiormente dettato da un cambiamento del ruolo del consumatore che essendo sempre più consapevole, ha cominciato ad avere un ruolo sempre più attivo, e a considerare il rispetto delle proprie convinzioni, valori ed ideali come requisito essenziale per mantenere "vive" le relazioni stabilite con le imprese. Pertanto le imprese come sottolineato anche da Ballet e De Bry, si sono

---

<sup>49</sup> De George, R. T., (1999), Business Ethics, Simon & Schuster, Upper Saddle River, NJ.

<sup>50</sup> Treviño L and Nelson K (1999). Managing Business Ethics. Straight Talk About How To Do It Right. New York, John Wiley & Sons

<sup>51</sup> Nijhof A. H. J. and Rietdijk, M. M., (1999), An ABC-analysis of ethical organizational behavior. Journal of Business Ethics, 20 (1), pp. 39-50.

ritrovate a dover considerare degli aspetti fino ad allora tralasciati grazie al proprio potere contrattuale, e la dimensione etica è diventata rilevante.<sup>52</sup>

Il cambiamento del ruolo del consumatore, la sua maggiore consapevolezza del ruolo e dell'impatto che egli stesso può avere nei confronti della società e della collettività attraverso la sua relazione con le imprese, è stato determinato nell'accrescimento dell'interesse sia accademico che puramente manageriale al "comportamento etico delle imprese".

Secondo diversi autori è proprio l'esistenza di consumatori più consapevoli che ha poi determinato il crescente interesse dell'impresa per la dimensione etica, quasi, dunque, come risposta ad una spinta esterna di consumatori e non solo, sempre più informati ed in grado di organizzarsi per rendere il pensiero del singolo il pensiero di un gruppo più nutrito e dunque anche più considerato.

Joyner e Payne volendo verificare la relazione tra business ethics, values e *Corporate Social Responsibility*, hanno definito due delle motivazioni che potrebbero indurre le imprese ad adottare un comportamento eticamente corretto:

La prima motivazione è puramente etica, definita da loro stessi come "ethical in nature", secondo la quale non c'è nessuna motivazione o pressione proveniente dall'esterno a determinare la decisione di assumere un comportamento etico, ma semplicemente la decisione personale di "fare la cosa giusta" senza imposizioni giuridiche o affini. Essi, infatti, affermano: "*These business people recognize their own personal existence in society and thus acknowledge that their firms must also operate in this sphere in an ethical manner*".

La seconda motivazione è meno profonda e più legata a logiche di profitto ed è da loro definita come "*machiavellian approach*", secondo il quale l'obiettivo di un comportamento etico è quello di convincere terzi che l'impresa sta effettivamente "facendo la cosa giusta" soddisfacendoli ed evitando nello stesso tempo controversie legali. A tale scopo e per definire questo approccio essi affermano:

---

<sup>52</sup> Ballet, J. and De Bry, F., (2001), *L'entreprise et l'éthique*. The Organisation and Ethics, Inédit Économie, Édition du seuil.

*"The firm's end here is either to avoid legal consequences of its actions or to convince the stakeholders that the firm does have their best interests at heart and seeks to serve their interests rather than their own."*<sup>53</sup>

Al limite tra gli studi di Business Ethics e la letteratura sul Management, si ritrovano gli studi relativi alla Corporate Social Responsibility. In realtà, si parla di Corporate Social Responsibility dagli anni '50 con Bowen che per la prima volta parla di "responsabilità sociali" nel suo lavoro "Social Responsibilities of the Businessman"<sup>54</sup>, nel quale delineava le prime responsabilità non direttamente connesse alla figura dei soci ed alla dimensione esclusivamente economico-finanziaria dell'impresa. Da quel momento il tema della responsabilità sociale dell'impresa ha assunto, seppur con connotazioni inizialmente differenti, un ruolo fondamentale sia in linea teorica e dunque negli studi accademici, che nell'implementazione effettiva.

La terminologia usata per definire la responsabilità sociale è varia e si è differenziata negli anni, e con essa sono proliferati approcci e teorie creando dubbi e perplessità su ciò che fosse realmente il senso e, dunque, quali fossero i suoi obiettivi.

Già nel 1972 Votaw scriveva *"corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behavior in the ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of 'responsible for' in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for legitimacy in the context of belonging or being proper or valid; a few see a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behavior on businessmen than on citizens at large"*<sup>55</sup> sottolineando le diverse seppur non troppo distanti concezioni: dalla "imposizione" di una serie di norme e standard,

---

<sup>53</sup> Joyner, B. and Payne, D., (2002), Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics 41, pp. 297–311.

<sup>54</sup> Bowen, H. P., (1953), Social Responsibilities of the Businessman, Harper, New York.

<sup>55</sup> Votaw, D. and S. P. Sethi, (1973), The Corporate Dilemma: Traditional Values versus Contemporary Problems, Prentice Hall, New York.

passando per atti “caritatevoli” più simili alla beneficenza che a comportamenti etici e realmente consapevoli delle responsabilità che ognuno ha nei confronti della società.

In realtà questa “confusione” circa la possibilità di delineare questo argomento si è protratta negli anni, portando dunque alcuni autori, diventati poi degli esperti della materia, a finalizzare i loro studi alla definizione e alla delimitazione dei confini della “responsabilità sociale”.

Frederick<sup>56</sup>, uno dei maggiori esponenti degli studi di Business Ethics, ha messo a punto una classificazione delle definizioni di CSR, dove le definizioni successive aggiungono sempre qualche elemento a quelle precedenti: partendo dal concetto di etica mutuato dalla filosofia<sup>57</sup> definisce la CSR1, poi restringendo il campo all’impresa parla di responsabilità sociali come concetto destinato al management e alle azioni da essi implementate, definendo questo concetto come CSR2; a tale concetto poi ha aggiunto la componente normativa all’etica ed ai valori, definendola come CSR3 e definisce come CSR4 la necessità del management di considerare come componenti essenziali per la gestione di problematiche e sociali anche le scienze e la religione.

Secondo Carroll<sup>58</sup> le diverse connotazioni che la “responsabilità sociale” ha assunto negli anni dipendono prevalentemente dalle evoluzioni del contesto esterno.

---

<sup>56</sup> Frederick, W. C., (1994), From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought, *Business & Society* 33(2), pp. 150–164.

<sup>57</sup> Dal dizionario di filosofia Treccani. Etica: Termine introdotto da Aristotele per designare le sue trattazioni di filosofia della pratica; indica quella parte della filosofia che si occupa del costume, ossia del comportamento umano. Salvo che in alcuni filosofi (per es., in Hegel), e. è sinonimo di morale, in quanto i due termini si riferiscono alla disciplina che si occupa del «Costume» (gr. ἦθος; lat. mos). In senso ampio, l’etica può essere intesa come quel ramo della filosofia che si occupa di qualsiasi forma di comportamento umano, politico, giuridico o morale; in senso stretto, invece, l’etica va distinta sia dalla politica sia dal diritto, in quanto ramo della filosofia che si occupa più specificamente della sfera delle azioni buone o cattive e non già di quelle giuridicamente permesse o proibite o di quelle politicamente più adeguate.

<sup>58</sup> Carroll, A. B. (2004), *Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge*, *Academy of Management Executive*, 18 (2)

Per sintetizzare e favorire una migliore comprensione delle diverse definizioni legate alla responsabilità sociale, Garriga e Melè<sup>59</sup> ne hanno selezionato 4 gruppi considerando come assunto di base, che le principali teorie relative alla CSR hanno ad oggetto: economia, politica, integrazione sociale ed etica. Considerati questi elementi di base essi hanno prodotto tale classificazione:

Un primo gruppo di teorie in cui si presume che l'impresa sia uno strumento finalizzato alla creazione di ricchezza e che questa sia la sua esclusiva responsabilità sociale. Viene considerato solo l'aspetto economico dell'interazione tra le imprese e la società. Quindi, qualsiasi presunta attività sociale è accettata se, e solo se, è coerente con la creazione di ricchezza esclusivamente da un punto di vista monetario. Secondo i due autori, questo gruppo di teorie possono essere definite teorie strumentali proprio perché esse concepiscono la CSR come un mero strumento finalizzato alla generazione di profitti. Il punto di vista più rappresentativo di questo insieme di teorie è sicuramente rappresentato da Friedman<sup>60</sup>. Egli infatti affermava che: *“the only one responsibility of business towards society is the maximization of profits to the shareholders within the legal framework and the ethical custom of the country”* per sottolineare che l'unico scopo dell'impresa, seppur rispettando la legge e le norme etiche, è quello di massimizzare i profitti per una sola categoria di soggetti: gli shareholders, cioè gli azionisti. Questa concezione ha pervaso gli studi economici a lungo, ed anche altri autori seppur considerando altri fattori hanno sempre messo in primo piano la necessità di generare profitti per la categoria degli shareholders. Alcuni autori, infatti, hanno sostenuto che l'impresa, considerando e cercando dunque di rispondere alle esigenze di altri stakeholder, potrebbe contribuire a massimizzare il valore per gli azionisti<sup>61</sup>. Secondo McWilliams e Siegel un adeguato livello di

---

<sup>59</sup> Garriga, E., & Melè, D. (2004), Corporate social responsibility theories: Mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, 53, pp.51–71.

<sup>60</sup> Friedman, M., (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago

<sup>61</sup> Ogden, S. and R. Watson, (1999), *Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry*, *Academy of Management Journal*, 42(5), 526–538.

investimenti in filantropia e in attività sociali potrebbero portare ad un aumento dei profitti a favore dunque degli shareholders<sup>62</sup>.

Un secondo gruppo di teorie in cui ciò che viene enfatizzato è il potere sociale dell'impresa, e, più specificamente il potere e le responsabilità ad esso associate, che l'impresa può assumere nella società, in particolar modo nell'arena politica. Questo porta le imprese a dover "accettare" di partecipare ad azioni di cooperazione sociale. Gli autori definiscono questo gruppo "teorie politiche". Le principali teorie che vengono fatte confluire in questo gruppo sono il Corporate Constitutionalism e la Corporate Citizenship.

Davis<sup>63</sup> è stato uno dei principali esponenti degli studi relativi al Corporate Constitutionalism, in quanto tra i primi ad esplorare il ruolo del potere che le imprese hanno nella società e l'impatto sociale ad esso associato. In tal modo, si introduce il "business power" come un nuovo elemento nel dibattito relativo alla CSR. Egli ha dichiarato che un'impresa è un'istituzione sociale e che deve usare il suo potere in modo responsabile. Secondo Davis le cause che determinano il potere sociale di un'impresa non sono solo da ricercare all'interno dell'impresa stessa, ma è necessario fare riferimento alla sua dimensione esterna. Il locus dove nasce tale potere, è, anzi secondo l'autore, instabile. Esso si sposta dalla dimensione politica a quella economica a quella sociale costantemente.

Per quel che concerne la teoria della Corporate Citizenship, va detto che non ha per tutti il medesimo significato. Alcuni autori hanno distinto tre differenti concezioni: (1) una concezione più ristretta; (2) una, invece, assimilabile al concetto di CSR (3) ed una concezione più estesa.

Nella visione limitata, la "corporate citizenship" è più vicina al concetto di filantropia aziendale o di investimento sociale. La seconda definizione di "corporate citizenship" sembra ridefinire il ruolo dell'impresa nella società e questa nozione coincide ampiamente con altre teorie sulla responsabilità delle

---

<sup>62</sup> Mc Williams A., Siegel D., Wright P.M. (2006), Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp. 1-18

<sup>63</sup> Davis J. (1992), Ethics and Environmental Marketing, *Journal of Business Ethics*, 11(2), pp. 81- 87.

imprese. Infine, nella visualizzazione estesa di corporate citizenship<sup>64</sup>, le imprese assumono un ruolo fondamentale nella società quasi sostituendo o agendo per conto dei governi. Ci sono però dei punti di contatto tra le diverse definizioni di corporate citizenship. La maggior parte degli autori, infatti, riconduce tale concetto alla responsabilità che l'impresa sente di avere nei confronti della società motivo per cui è attenta e disponibile a migliorare la condizione della comunità (dal momento che esse ormai operano in un contesto globalizzato) non soltanto locale all'interno della quale essa opera e tiene in considerazione gli effetti che le sua attività potrebbero avere sull'ambiente. Questo gruppo di teorie esamina come l'impresa dunque risponde alla "domanda sociale". Le teorie di questo gruppo sono dunque focalizzate al rilevamento e alla risposta, alle esigenze sociali per l'individuazione di quelle che hanno ottenuto maggiore legittimazione e prestigio;

Un terzo gruppo comprende le teorie che considerano necessaria la risposta da parte delle imprese alle esigenze sociali. Tali teorie sostengono che un business dipende fortemente dalla società per la sua stessa esistenza, continuità e la crescita. Queste teorie sono definite "teorie integrative". Tra queste teorie alcuni autori includono lo Stakeholder Management, approccio che attribuisce la medesima importanza a tutti i soggetti che sono in relazione con l'impresa e che, pertanto, sono influenzati e contemporaneamente influenzano l'impresa stessa. Secondo tale approccio, l'obiettivo centrale che un'impresa dovrebbe perseguire è quello di ottenere la massima cooperazione tra l'intero sistema di stakeholder; Il quarto gruppo di teorie, include una visione della CSR più recente e attualmente più condivisa sia nel mondo accademico che nell'impresa. In questo caso il rapporto tra le imprese e la società è fortemente incentrato sui valori etici. Questo porta a considerare la CSR da un punto di vista etico e di conseguenza, secondo tale visione le imprese dovrebbe considerare di avere responsabilità sociali prima di ogni altra considerazione. Questo gruppo di teorie viene definito "teorie

---

<sup>64</sup> Matten D., and Crane A. (2005), Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization, *Academy of Management Review*, 30 (1), pp. 166-179.

etiche”: esse sono basate su principi e valori che sono espressivi della “cosa giusta da fare” al fine di rispondere alle necessità sociali degli stakeholder. Tra questi approcci viene inserito il concetto dello “sviluppo sostenibile”. Secondo il World Business Council for Sustainable Development, il “sustainable development” richiede *“the integration of social, environmental, and economic considerations to make balanced judgments for the long term”*. Si parla, dunque, della necessità di estendere la prospettiva di analisi e di considerare parimenti tutte le dimensioni sopracitate: sociale, ambientale ed economica, e dunque di abbandonare la visione tradizionale che privilegiava esclusivamente la dimensione economica. Un altro approccio che è stato incluso tra le teorie etiche è quello che alcuni autori hanno definito come *“the common good approach”*, l’approccio del bene comune. Secondo tale teoria le imprese possono contribuire al “bene comune” in molti modi diversi, creando ricchezza, fornendo beni e servizi in modo efficiente ed equo, rispettando, però, la dignità ed i diritti degli uomini. Le imprese, secondo diversi autori, con le loro attività possono contribuire al benessere sociale e ad un vivere pacifico sia per il presente che garantendolo per le generazioni successive<sup>65</sup>. Dall’analisi delle diverse teorie legate alla Corporate Social Responsibility si è dunque mostrato che essa è un concetto tutt’oggi molto ampio e dai confini non precisamente delineati. Sicuramente ha rappresentato una “rivoluzione” sia negli studi che nella sua applicazione pratica, perché ha portato alla luce una concezione di impresa differente con molteplici obiettivi non solo finalizzati alla soddisfazione della sola categoria dei “soci/azionisti”. Quando si prova a definire la CSR in molti sono concordi col definirlo come un concetto “ombrello”, che racchiude cioè al suo interno molteplici declinazioni: corporate citizenship, stakeholder management, environmental management, sustainability<sup>66</sup>.

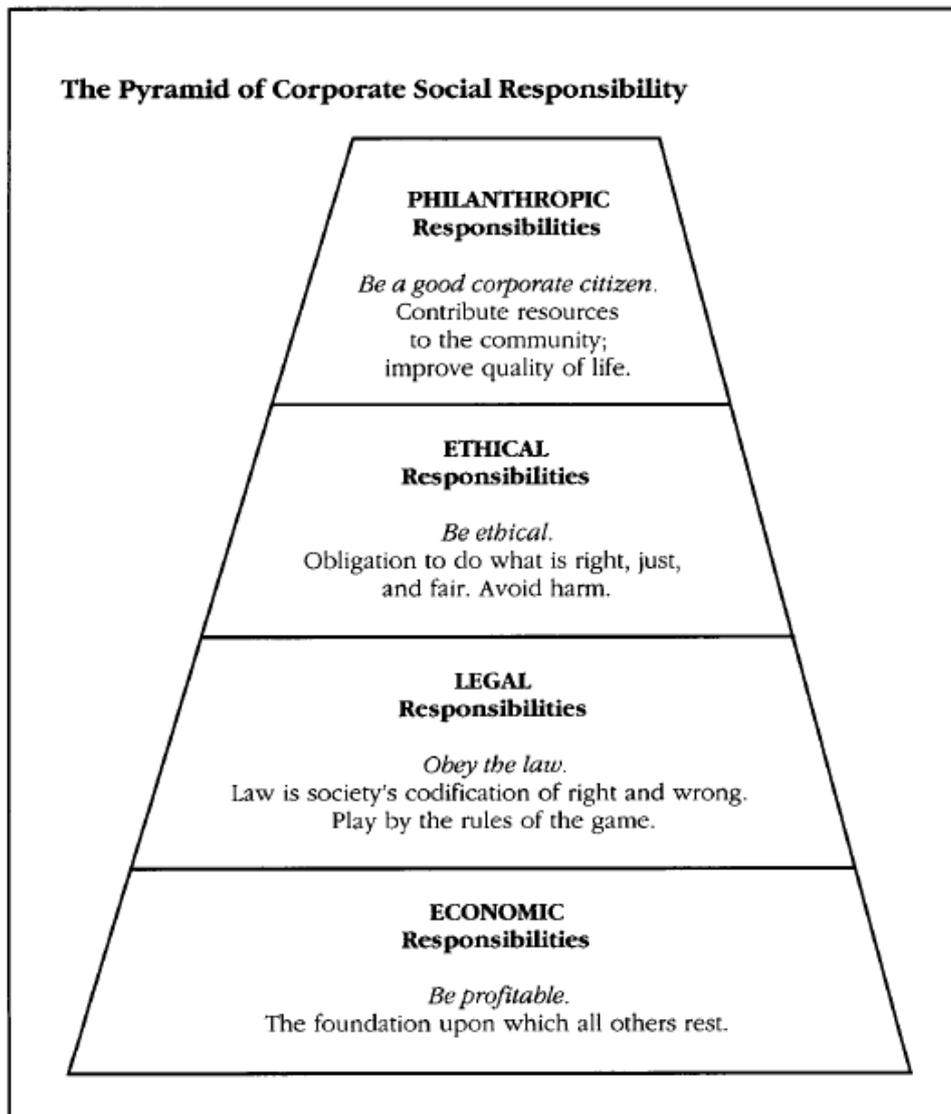
---

<sup>65</sup> Goodpaster, K. and J. Matthews, (2003), *Can A Corporation Have A Conscience?* Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility, Harvard Business School Press, pp. 131–155

<sup>66</sup> Carroll, A. B., (1999), *Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct*, Business and Society 38(3), 268–295.

Il modello di Carroll è considerato il più esaustivo, poiché in grado di sintetizzare tutte le possibili declinazioni che negli anni si sono prodotte in merito alle responsabilità sociali dell'impresa.

Figura 2.3: Piramide della CSR



Fonte: Carroll (1979; 1991)

Con tale modello Carroll mette in evidenza tutte quelle che, secondo il suo parere, dovrebbero essere le responsabilità di un'impresa. Alla base, e dunque con un ruolo sicuramente predominante, vengono inserite le responsabilità economiche: in questa "nuova" visione non è che l'impresa dimentica che la sua principale attività è quella di offrire beni e servizi ai componenti della società generando dei profitti, ciò che rompe con la tradizione è che pur assicurando un ruolo centrale ai profitti, essi non sono destinati alla sola categoria dei soci/azionisti, ma è attraverso di essi che l'impresa può continuare a svolgere la propria attività e a supportare la società in modi diversi (ad esempio fornendo lavoro). Il livello successivo è rappresentato dalle responsabilità legali, ossia il rispetto del sistema delle norme giuridiche a cui le imprese ed in generale i membri della società devono rispondere. Questo livello è molto legato al precedente perché le norme giuridiche coesistono con le responsabilità economiche come basi del sistema della libera impresa, ma sono al contempo molto collegate al livello successivo. Quest'ultimo è rappresentato dalle responsabilità etiche. Carroll le definisce come le attività o le pratiche che la società "si aspetta" vengano implementate o proibite, ma che in realtà non sono state ancora codificate in leggi: "*obligation to do what is right*". Al vertice della piramide Carroll inserisce le responsabilità filantropiche per indicare tutte le attività che l'impresa implementa volontariamente a favore della comunità: azioni che rispondono alle aspettative sociali e che possono comportare un miglioramento nella qualità della vita, nel well-being della comunità in cui l'impresa opera ed è coinvolta.

Ciò che poi è risultato molto importante ai fini degli studi di CSR e di business ethics è che secondo Carroll i 4 livelli di responsabilità vanno considerati in maniera dinamica e trasversale, senza pensare che essi siano reciprocamente esclusivi. E grazie a questa rappresentazione per la prima volta si sono considerati come elementi fondamentali la discrezionalità e la volontarietà abbandonando allontanandosi dunque dalla più rigida concezione di Friederick<sup>67</sup> secondo cui

---

<sup>67</sup> Frederick, W. C. (1994), From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought, *Business & Society* 33(2), 150–164.

*“l’idea fondamentale incorporata nel concetto di ‘responsabilità sociale d’impresa’ è che le imprese hanno l’obbligo di lavorare per il miglioramento della società”.*

#### 4. La Stakeholder Theory

Si parla di stakeholder per la prima volta nel 1963 dallo Stanford Research Institute, per indicare tutti coloro che hanno un interesse nell’attività dell’azienda e senza il cui appoggio un’impresa non è in grado di sopravvivere<sup>68</sup>. E’, però, con Freeman che si introduce una prima teoria organica circa gli stakeholder e la relazione, con i suoi relativi effetti, che essi hanno con l’impresa.

La Stakeholder Theory ha rappresentato una tra le prime teorie ad introdurre una prospettiva maggiormente inclusiva e ad oggi è ancora considerata come il principale avanzamento teorico che ha portato ethical considerations into organisational design e quindi ad essere considerata come un antecedente teorico fondamentale nell’ambito degli studi dell’etica di impresa.

Essa è stata introdotta nel 1984 da R. Edward Freeman<sup>69</sup>, il quale per la prima volta ha attribuito lo stesso peso che tradizionalmente era stato dato ai soli azionisti, agli altri soggetti in relazione con l’impresa.

Gli stakeholder, secondo la definizione di Freeman, sono tutti quei soggetti che sono influenzati o che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell’impresa.

Nello specifico, egli categorizza gli stakeholder in primari e secondari, inserendo nella prima categoria tutti i soggetti la cui relazione con l’impresa risultava essere determinante per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori; mentre alla seconda categoria fa risalire tutti i soggetti che “possono influenzare o essere influenzati dall’attività dell’organizzazione in termini di prodotti, politiche, e processi lavorativi: [...] i gruppi di interesse pubblico, i movimenti di

---

<sup>68</sup> Stanford Research Institute

<sup>69</sup> Freeman, R. E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

protesta, la comunità locali, gli enti di governo, le associazioni imprenditoriali, i concorrenti, i sindacati e la stampa”<sup>70</sup>.

L’elemento chiave di questa teoria che crea, dunque, il collegamento con la CSR, risiede nel fatto che l’impresa è tenuta a rispondere alle esigenze di tutti questi soggetti, attribuendo dunque, per la prima volta, un ruolo strategico alla gestione delle relazioni dell’impresa con i suoi stakeholder per poter sopravvivere e crescere all’interno del contesto storico e sociale di riferimento.

La Stakeholder Theory viene definita come “a conceptual framework of business ethics and organizational management which addresses moral and ethical values in the management of a business or other organization”; tale definizione pur rappresentando sicuramente una prima grande spinta al superamento della tradizionale visione di un’impresa il cui unico obiettivo era inteso solo come la generazione di profitti per i soci finanziatori, presenta comunque, come alcuni autori hanno fatto notare, alcune mancanze, prima tra tutte la mancata considerazione della componente morale e valoriale. Essa, infatti, rappresenta più una teoria manageriale secondo cui, l’utilizzo di comportamenti responsabili da parte dell’impresa può dare luogo al raggiungimento di obiettivi sia economici che finanziari. In questa fase, dunque, si continua a privilegiare l’interesse dell’impresa e a subordinare a quest’ultima le esigenze (non per forza di natura economico-finanziaria) degli altri portatori di interesse.

Un’evoluzione della Teoria di Freeman che tenta appunto di abbandonare la tradizionale visione utilitaristica dell’impresa è rappresentata dagli avanzamenti prodotti in merito da Donaldson e Preston<sup>71</sup>. Secondo tali autori, infatti, gli stakeholder hanno tutti, seppur con modalità differenti, un interesse legittimo nei confronti dell’impresa, poiché parte integrante e determinate delle sue attività e dei suoi risultati ed è appunto tale interesse, e non soltanto quello che nei loro confronti nutre l’impresa stessa, ad identificarli come stakeholder.

---

<sup>70</sup> Ibidem

<sup>71</sup> Donaldson, T. and Preston L. E., (1995), The Stakeholder of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 20 (1), 65–91.

Essi, inoltre, sostengono, che tutti gli interessi degli stakeholder hanno un valore intrinseco indipendentemente dal loro peso alla determinazione del risultato finale dell'impresa. Organismi governativi, gruppi politici, associazioni di categoria, sindacati, comunità, finanziatori, fornitori, dipendenti, e concorrenti vengono considerati alla stregua dei soci finanziatori, degli stockholder dell'impresa. Si tratta, quindi, di persone, e non solo di mezzi strumentali alla sopravvivenza ed al risultato aziendale, essi hanno dunque dei valori e dei diritti che vanno presi in considerazione. Ci sono altri soggetti la cui presenza nella vita dell'impresa è ugualmente determinante e nei confronti dei quali l'impresa deve generare un valore che non sia esclusivamente inteso secondo una logica economica e/o finanziaria.

La Stakeholder Theory e le evoluzioni ad essa connessa, dunque, considerando tutte le parti che sono influenzate e nello stesso tempo capaci di influenzare l'impresa, ha portato ad una nuova considerazione del concetto stesso di valore. Lo stesso Freeman, nel 2010, infatti, affermava che "every business creates, and sometimes destroys, value for customers, suppliers, employees, communities and financiers. The idea that business is about maximizing profits for shareholders is outdated and doesn't work very well, as the recent global financial crisis has taught us. The 21<sup>st</sup> Century is one of "Managing for Stakeholders." The task of executives is to create as much value as possible for stakeholders without resorting to tradeoffs. Great companies endure because they manage to get stakeholder interests aligned in the same direction."

La centralità degli stakeholder diventa quindi un elemento fondamentale. Kochan and Rubinstein<sup>72</sup> affermano che questa è la condizione necessaria affinché si distingua una "stakeholder firm" da una "shareholder firm".

Gli stakeholder "merit consideration for their own sake and not merely because of their ability to further the interests of some other group, such as the shareowners". Alla base quindi di tale approccio c'è un elemento fondamentale e

---

<sup>72</sup> Kochan, T.A. and Rubinstein, S.A. (2000), Toward a stakeholder approach of the firm: the Saturn partnership, *Organization Science*, 11 (4), pp. 367-86.

cioè la comprensione dell'identità degli stakeholders e delle relazioni che essi instaurano con l'impresa.

Nella concezione di impresa più tradizionale gli azionisti o soci finanziatori erano considerati come i proprietari dell'impresa e dunque come gli unici destinatari del valore, esclusivamente inteso come valore economico, da essa generato, ma la Stakeholder Theory e le sue successive evoluzioni hanno messo in luce un approccio differente, che risponde alle esigenze di un contesto esterno in rapida evoluzione.

In un lavoro del 2010, Bhattacharya<sup>73</sup> sottolinea l'esigenza di acquisire una prospettiva maggiormente inclusiva di tutti gli stakeholder (e non soltanto delle figure più tradizionali quali consumatore ed azionista). Questa esigenza secondo l'autore, deriva in particolare, da una serie di cambiamenti del contesto esterno, egli infatti afferma che: "recent realities such as climate change, obesity crises, and human rights violations ... are prompting companies to look beyond customers as the sole target of marketing activities and firms as the primary intended beneficiary...There is an urgent need for new research that adopts a broader and more inclusive stakeholder orientation", mostrando, dunque, come sia fondamentale che l'impresa da un lato, e i suoi stakeholder dall'altro riconoscano le responsabilità che hanno gli uni nei confronti degli altri e più in generale nei confronti della società stessa di cui essi sono parte integrante.

##### 5. Corporate Social Responsibility e Consumer Social Responsibility: il link tra il consumatore e l'impresa?

La Stakeholder Theory, come descritto in dettaglio nel precedente paragrafo, rappresenta sicuramente uno tra i primi rilevanti tentativi di inclusione di tutti gli stakeholder come "destinatari" delle responsabilità dell'impresa, portando dunque, al tentativo di abbandono dell'ottica tradizionale secondo cui l'unico

---

<sup>73</sup> Bhattacharya, C.B. (2010), "Introduction to the Special Section on Stakeholder Marketing," *Journal of Public Policy & Marketing*, 29, pp. 1–3.

obiettivo dell'impresa è quello di generare profitti per la sola categoria degli azionisti.

Quel che secondo alcuni autori resta, però, un gap da colmare nella letteratura sul tema, è la mancanza di un legame tra la dimensione etica del consumo rispetto a quella dell'impresa. Come, infatti alcuni autori fanno notare, nella letteratura e nella pratica la dimensione etica dell'impresa è stata ed è tutt'ora ampiamente indagata e l'idea che l'impresa abbia una serie di responsabilità sociali è stata completamente "accettata". Il ruolo del consumatore rispetto però a tali responsabilità e rispetto alle definizioni stesse di Business Ethics e di Corporate social responsibility non è ancora chiaro, si parla "solo" di "consumatore etico" per indicare una particolare categoria di consumatori anche piuttosto ristretta e in contrasto con l'idea di consumatore più tradizionale e cioè inteso come un soggetto *"amoral, self-interested, rational-economically motivated individuals, with no responsibilities other than to meet their own needs, and honor their end of any bargain with companies"*<sup>74</sup>.

Quindi, mentre nella letteratura si riscontrano molti studi di business ethics, incentrati, dunque, sui comportamenti etici delle imprese, sulle loro motivazioni e sulle loro conseguenze, in merito al consumatore e alla sua relazione con la dimensione etica dell'impresa non ci sono approfondimenti dettagliati ed in genere quanto emerge descrive il consumatore secondo un'accezione negativa e dunque distante dal concetto stesso di etica.

Brinkmann scrive, infatti, *"among the few publications about consumer ethics, most seem to deal with consumers as the "bad guys" and less with the potential for consumers to act as "good guys"*.

La relazione tra la dimensione etica del consumo rispetto a quella dell'impresa resta un elemento da indagare, poiché, pur avendo sottolineato la necessità di estendere la prospettiva di analisi a tutti i soggetti con cui l'impresa entra in relazione, il consumatore resta una delle figure principali in quanto destinatario

---

<sup>74</sup> Brinkmann, J. (2002), Business and Marketing Ethics as Professional Ethics. Concepts, Approaches and Typologies, Journal of Business Ethics, pp. 159–177.

delle proposizioni di valore dell'impresa e, di conseguenza, colui che attraverso i suoi processi di acquisto consente all'impresa di poter continuare la sua attività. Secondo alcuni studiosi, la *Corporate Social Responsibility* potrebbe rappresentare un utile collegamento tra queste due dimensioni che sia nella teoria che nella pratica appaiono distanti<sup>75</sup>. Per molti autori parlare di Business Ethics è completamente assimilabile ed intercambiabile con il concetto di *Corporate Social Responsibility*, così come in letteratura spesso accade con il termine etica ed il termine morale.

Come definito in precedenza con l'espressione Business Ethics si intende l'insieme delle norme e degli standard etici e morali che vengono applicati dalle imprese nell'implementazione delle loro attività. Mentre la *Corporate Social Responsibility* è intesa come l'insieme di "*categories or levels of economic, legal, ethical and discretionary activities of a business entity as adapted to the values and expectations of society*"<sup>76</sup> o anche definita come l'obbligo dell'impresa di ridurre il suo impatto negativo e di aumentare il suo impatto positivo nei confronti di tutti gli stakeholder che con essa sono in relazione, attraverso il rispetto di quattro specifiche responsabilità: legali, etiche, economiche e filantropiche<sup>77</sup>.

Come emerge sia negli studi economici che in quelli di altre discipline, la morale è intesa come la capacità di scegliere tra bene e male, ed è già a partire da Freeman e Gilbert che si parla dell'etica nello stesso modo<sup>78</sup>.

Secondo Brinkmann l'etica è più intesa come "una disciplina che si occupa di indagare cosa è giusto e cosa è sbagliato, cosa è bene e cosa è male, cosa può intendersi virtù e cosa vizio"<sup>79</sup>. Morale o moralità, invece secondo l'autore, non sono una disciplina, quanto piuttosto si tratta di modelli di pensiero che vengono

---

<sup>75</sup> Carroll, A. B. (1999), *Corporate social responsibility*. *Business and Society*, 38[3], pp. 268-295.

<sup>76</sup> Sethi S.P. (1975), *Dimensions of Corporate Social Responsibility*, *California Management Review*, 17 (3), pp. 58-64.

<sup>77</sup> Ferrell, O.C. Fraedrich, J. and Ferrell, L. (2002), *Business ethics: Ethical decision making and cases*, Boston: Houghton Mifflin.

<sup>78</sup> Freeman, R. E. and Gilbert D. E. Jr., (1988), *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

<sup>79</sup> Brinkmann, J.: 2001a, *On Business Ethics and Moralism*, *Business Ethics: A European Review*, 10(4), pp.311–319

messi in pratica nella vita quotidiana, e dunque possono essere considerati come ciò di cui si occupa la disciplina del Business Ethics. Pertanto, secondo Brinkmann, *“morality is what the discipline of ethics is about. And so business morality is what business ethics is about”*<sup>80</sup>.

Secondo alcuni autori<sup>81</sup>, una delle motivazioni principali che possono in qualche modo giustificare questa mancanza di un legame tra la sfera etica del consumatore e quella dell'impresa risiede proprio nel fatto che quando in letteratura si è discusso di Business Ethics lo si è fatto parlando della condotta etica di un business considerando quest' ultimo come un entità a se stante, non considerandolo dunque come l'insieme di una serie di relazioni che coinvolgono più parti differenti. Partendo sempre dal consumatore come il primo soggetto con il quale l'impresa va ad interfacciarsi, l'obiettivo dunque di alcuni ricercatori<sup>82</sup> è stato quello di indagare il comportamento etico del consumatore e la sua evoluzione in relazione al comportamento etico dell'impresa.

Si parla, infatti, di *Corporate Social Responsibility* unitamente ad un concetto che da essa deriva, ma che viene applicato alla dimensione del consumatore e cioè la *Consumer Social Responsibility*: *“One way to envisage the concept of ConSR could be simply to define it as analogous to the four dimensions of CSR already mentioned above. Therefore it would be “... a consumer’s obligation to maximize his/her positive impact on stakeholders ... and to minimize his/her negative impact. There are four kinds of ... responsibility: legal, economic, ethical and philanthropic...”*<sup>83</sup>.

Per poter comparare queste due espressioni è fondamentale fare riferimento alla dimensione collettiva del consumo e, dunque, non pensare al singolo individuo, ma ad un insieme di soggetti che agisce sulla base degli stessi valori e

---

<sup>80</sup> Goodpaster, K. and J. Matthews: 2003, Can A Corporation Have A Conscience?, Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility, Harvard Business School Press, pp. 131–155

<sup>81</sup> Brinkmann, J. and Peattie, K. (2008), Consumer Ethics Research: Reframing the Debate about Consumption for Good, Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 13 (1), pp. 22-31

<sup>82</sup> Devinney, T. M., Auger, P., & Eckhardt, G. M., (2010), The myth of ethical consumer. Cambridge University Press, Cambridge

<sup>83</sup> Ibidem

dell'importanza attribuita al rispetto delle suddette responsabilità nell'acquisto e nel consumo di determinati prodotti, e considerare il potere che tale collettività può acquisire anche grazie alle nuove tecnologie (per esempio, si pensi ai movimenti di boicottaggio).

A tal proposito, Devinney si chiede: *“Are we truly willing to sacrifice for the higher cause? Or is it simply someone else’s responsibility? How can we demand from corporations and governments a model of behavior that we ourselves fail to follow?”*<sup>84</sup>. Lo stesso autore sostiene che rispondere a tali quesiti diventa fondamentale anche per le imprese che per prime implementano le loro attività in maniera “socialmente responsabile”. Perché se il consumatore non avesse un atteggiamento proattivo, le imprese potrebbero “semplicemente” rispondere ai loro nuovi bisogni sociali attraverso prodotti e servizi capaci di rispondere a tali esigenze, ma un modello di consumo proattivo vorrebbe dire creare delle nuove opportunità dove i bisogni dei consumatori sono latenti ed inespressi e *“define specifically what those needs and wants should be and actively work to push them into the marketplace”*<sup>85</sup>

La Consumer Social Responsibility è definita come l'insieme delle scelte deliberate e consapevoli che portano i consumatori a compiere delle decisioni di acquisto sulla base dei propri valori e dei personali standard morali. Essa è costituita da due componenti fondamentali:

1. Una dimensione etica relativa all'importanza che i consumatori attribuiscono alla dimensione sociale e non-tradizionale dei prodotti dei processi aziendali.
2. Una dimensione strettamente legata al consumo che sottolinea, dunque, come le preferenze ed i desideri di alcuni segmenti di consumatori sono in parte responsabili della crescente influenza dei fattori etici o sociali.

Vengono individuate tre modalità attraverso le quali la *ConsSR* si può manifestare e dunque misurare:

---

<sup>84</sup> Auger, P., and Devinney, T. (2007), Do what consumers say matter? The misalignment of preferences with unconstrained ethical intentions, *Journal of Business Ethics*, 76(4), pp. 361–383.

<sup>85</sup> Ibidem

- Attività implementate in relazione a cause specifiche - come donazioni o volontà di essere coinvolti in proteste e boicottaggi;
- Attività espresse in termini di acquisto o di comportamento non-acquisto;
- Volontà ad esprimere pareri in sondaggi o altre forme di ricerca di mercato.

Quello che evidenziano gli studi sul tema è che quando la *ConsSR* è misurata dalla prima e dalla terza modalità emerge un quadro estremamente positivo: i consumatori si dichiarano tutti interessati e motivati a cambiare il proprio atteggiamento in favore dell'ambiente e della collettività.

Quando, invece, la *ConsSR* si valuta in base al reale comportamento di acquisto del consumatore, emergono spesso delle contraddizioni tra "quanto si dichiara" e quanto effettivamente "si metta in pratica". Questa dissonanza, che in altri casi viene ancor più negativamente definita come "incoerenza", fa invece parte del complesso processo decisionale del consumatore e va analizzata a fondo al fine di comprendere il comportamento del "consumatore etico o sociale" e dunque al fine di allineare la *Corporate Social Responsibility* con la *Consumer Social Responsibility*.

Secondo Devinney, nell'analizzare e nel definire i principali modelli relativi al comportamento socialmente responsabile del consumatore si commettono una serie di errori dovuti o alla mancata considerazione di alcuni aspetti o dall'averne dati per scontati degli altri. Si tende infatti, secondo questo autore, a dare per certo che il consumatore sia "*aware*", ossia consapevole del contenuto sociale di determinati prodotti e servizi e del ruolo che egli stesso può avere acquistandoli, e che abbia degli specifici interessi sociali, il che implica che il compito delle imprese e, dunque, del management, sia quello di individuare questi consumatori ed allineare la propria offerta con i loro bisogni.

Si considera, dunque, che i consumatori siano pienamente in grado di identificare e "strutturare" le proprie preferenze, e che gli attributi sociali di prodotti e servizi vengano chiaramente riconosciuti come tali, tanto da essere considerati essi stessi come dei prodotti di fatto. In realtà ci sarebbe da chiedersi se in primo luogo

questa categoria di consumatori riconosce l'esistenza di un mercato dei "prodotti etici", e se in secondo luogo le preferenze che essi esprimono sono da considerarsi come espressione di "consapevolezza sociale". In realtà ciò che emerge è che il consumatore non è sempre informato sugli aspetti sociali dei prodotti che loro acquistano, sono spesso inconsapevoli ed il loro acquisto non è sicuramente sempre ispirato da motivazioni sociali e questo può dipendere da una serie di fattori sociologici, psicologici e culturali che molto incidono sulle decisioni di acquisto poiché rappresentano le determinanti del valore<sup>86</sup>.

Per rispondere, dunque, al quesito col quale si è deciso di intitolare tale paragrafo, va detto che, da ciò che è emerso dall'analisi della letteratura, manca ancora un chiaro legame tra la dimensione etica del consumo rispetto a quella dell'impresa. Si parla delle responsabilità che l'impresa ha nei confronti dei suoi stakeholder e, dall'altro lato, il consumatore appare essere un soggetto che attende "passivamente" le decisioni e le azioni più o meno responsabili dell'impresa. Poco emerge, però, circa l'impatto che la condivisione di valori tra l'impresa e i suoi stakeholder, veicolata diverse forme di comunicazione, potrebbe avere sul comportamento socialmente responsabile di tutte le parti coinvolte e del valore che per ciascuna di esse potrebbe essere generato.

Ciò che, dunque, si vuole far emergere nel successivo ed ultimo paragrafo è proprio la necessità di una visione integrata, di un'impresa e dei suoi stakeholder, primi tra tutti i suoi consumatori, che insieme creano valore contribuendo al proprio benessere e a quello della collettività.

## 6. La comunicazione e la condivisione dei valori nel contesto etico

Tra gli studi analizzati all'interno di questo capitolo, e dunque, nell'ambito della letteratura che approfondisce i temi del "Business Ethics", della "Corporate Social Responsibility" e dell'"Ethical Consumption", la comunicazione e la dimensione dei valori sono stati temi affrontati singolarmente.

---

<sup>86</sup> Stampacchia, P. (2013), *Le imprese nelle reti del valore*. Volume primo, Napoli, Liguori Editore

Relativamente alla comunicazione, essa ha avuto un ruolo sicuramente centrale nell'ambito degli studi di *Corporate Social Responsibility*.

In realtà emergono due principali associazioni tra responsabilità sociale e comunicazione: una prima, in cui si parla di comunicazione per intendere le modalità attraverso le quali le imprese rendono visibile e portano a conoscenza dei diversi stakeholder le iniziative riconducibili ad un comportamento socialmente responsabile ed i relativi risultati; una seconda accezione che si può definire come "negativa", poiché rappresenta una critica alla *Corporate Social Responsibility* così come declinata dai suoi principali studiosi, poiché intesa, più che altro, come una "manovra" attraverso la quale imprese, anche quelle con condotte non sempre limpidissime da un punto di vista "sociale", ripuliscono e migliorano la propria immagine. Nel primo caso si può dunque parlare di "comunicazione della Corporate Social Responsibility", mentre nel secondo caso di "Corporate Social Responsibility come forma di comunicazione"

Per "comunicazione della CSR" si intende tutto l'insieme delle attività, principalmente di reportistica, che l'impresa realizza fondamentalmente per due scopi: il primo, per informare circa la tenuta di un comportamento socialmente responsabile e, dunque, mostrare come le attività implementate abbiano effettivamente prodotto dei risultati; il secondo, per promuovere un comportamento socialmente responsabile e i benefici che esso può apportare alla società e all'impresa stessa. Le imprese, dunque, comunicano i loro "risultati sociali" attraverso la redazione di una serie di documenti esplicativi, di cui, primo fra tutti, poiché maggiormente esaustivo, risulta essere il Bilancio di Sostenibilità. All'interno di tale report le imprese descrivono attività ed iniziative implementate e risultati economici, ambientali e sociali raggiunti per dimostrare come attraverso queste ultime essa sia riuscita a i *"soddisfare i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future di soddisfare i propri bisogni"*<sup>87</sup>. Esso non si presenta solo come una sintesi di dati numerici, ma è molto più esteso e descrittivo: uno strumento attraverso la redazione del quale l'impresa allo scopo

---

<sup>87</sup> World Commission on Environment and Development, UN 1987

di produrre informazioni a tutti i suoi stakeholder, può continuare ad acquisire una maggiore consapevolezza e coinvolgimento circa tutte le dimensioni su cui le proprie attività impattano.

La nascita di tale strumento ed in generale di tutta la reportistica legata alla CSR (Codice Etico, Codice di Condotta, Bilancio Ambientale, ecc.) si fa risalire alla fine degli anni '80, ma è dall'inizio degli anni 2000 che l'interesse di molti studiosi e membri dell'imprenditoria nazionale ed internazionale si è fatto più sentito e crescente. Proprio per rispondere a tali nuove esigenze e per rendere la documentazione quanto più omogenea possibile che sono sorte specifiche organizzazioni che hanno messo a punto una serie di linee guida per la redazione di tali report. E' questo il caso del GRI, *Global Reporting Initiative*, una organizzazione no-profit che promuove la sostenibilità economica; essa ha realizzato una serie di standard ai fini della redazione dei report di sostenibilità tra i più utilizzati a livello internazionale. L'obiettivo di tali standard è quello da un lato, di semplificarne la redazione per le imprese, dall'altro di facilitare la comprensione per chi li legge e permetterne un confronto tra quelli realizzati da imprese diverse.

Corporate Social Responsibility come comunicazione: la responsabilità sociale, è stata considerata da diversi autori come una questione di natura prevalentemente comunicativa, uno strumento, dunque, attraverso cui costruire e/o migliorare l'immagine dell'impresa. In diversi riferimenti teorici, ciò che emerge è che le imprese adottando comportamenti socialmente responsabili intendono valorizzare la propria immagine presso i loro diversi stakeholder strutturando in modo specifico i propri processi comunicativi. Si considera, quindi, la CSR uno "strumento" attraverso cui ottenere dei risultati di varia natura, ma fondamentalmente di natura economica e nello stesso tempo simbolica. Laivate<sup>88</sup> addirittura afferma che "*the communication is the key of the CSR management*", mentre Gray et al.<sup>89</sup> parlano proprio di *CSR communication* per descrivere il

---

<sup>88</sup> Laivaite, A. (2011), CSR communication and millennials. Retrieved on November 5, 2011 from [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/26742/1/gupea\\_2077\\_26742\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/26742/1/gupea_2077_26742_1.pdf).

<sup>89</sup> Gray, R., Owen, D., and Adams, C. (1996). Accounting and accountability: Changes and

processo di comunicazione degli "effetti/risultati sociali ed ambientali" prodotti dall'impresa a seguito dell'adozione di comportamenti socialmente responsabili.

Figura 2.4: Communicating corporate ethics



Fonte: Schlegelmilch e Pollach (2005)

Secondo Schlegelmilch e Pollach<sup>90</sup> l'impresa ha interesse a conquistare una certa immagine condivisa ed apprezzata da tutti i suoi stakeholder, una "desired image", che è potenzialmente diversa da quella che è la sua immagine "reale". Secondo tali autori, un comportamento socialmente responsabile, presentato attraverso specifici processi comunicativi e percepito come tale dai diversi stakeholder, contribuirebbe all'ottenimento dell'immagine desiderata. Il circolo rappresentato nell'immagine, secondo gli autori, va ripetuto fino a quando l'impresa non ha raggiunto il suo obiettivo: una totale corrispondenza tra l' "actual image" e la "desired image".

---

Challenges in corporate social and environmental reporting, Prentice Hall, London.

<sup>90</sup> Schlegelmilch B.B. and Pollach I., (2005), The perils and opportunities of communicating corporate ethics, Journal of Marketing Management, 21 (3/4), pp. 267-290.

Altri autori<sup>91</sup> hanno analizzato il ruolo che una positiva e pervasiva comunicazione da parte dell'impresa circa il proprio comportamento socialmente responsabile, possa contribuire a ridurre lo "scetticismo" del consumatore, dunque, avvicinandoli ai prodotti e servizi offerti. Si è messo in luce come, talvolta, il consumatore tema che il comportamento socialmente responsabile delle imprese sia in realtà mosso da finalità puramente egoistiche. Secondo Sen e Battacharya<sup>92</sup> il consumatore ha bisogno di comprendere le motivazioni intrinseche che portano l'impresa ad avere un comportamento responsabile nei confronti della società: *"intrinsic motives increase the perceived trustworthiness of a company and, thus, reduce skepticism"*.

Per quanto riguarda il ruolo dei *values*, nell'ambito degli studi etici (sia dal lato dell'impresa che per quanto concerne il consumatore) essi sono stati presi in considerazione come ciò per cui adottare un comportamento socialmente responsabile, ciò, dunque, che dovrebbe motivare le imprese e tutti i diversi stakeholder. Bhattacharya e Sen affermano che la Corporate Social Responsibility *"attempts to achieve commercial success in ways that honor ethical values and respect people, communities, and the natural environment"*<sup>93</sup>, considerando dunque la CSR come uno strumento attraverso il quale "onorare valori etici e rispettare le persone"; Lichtenstein, Drumwright, & Braig mostrano invece una visione più utilitaristica e strategica, affermando che *"If customers think that a company is supporting a cause that is inconsistent with their values, the CSR initiative is unlikely to increase brand equity and may, thus, even harm it"*<sup>94</sup> e quindi considerando gli effetti negativi (per l'impresa) che potrebbe avere una

---

<sup>91</sup> Morsing M. and Schultz M. (2006), Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, *Business Ethics: a European Review*, 15 (4), pp. 323-338.

<sup>92</sup> Sen S., and Bhattacharya C.B. (2001), Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions.

<sup>93</sup> Bhattacharya, C. B., Korschun, D., and Sen, S., (2009), Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives, *Journal of Business Ethics*, 85(2), pp. 257-272.

<sup>94</sup> Lichtenstein, Donald R., Drumwright, Minette E., and Braig, Bridgette M. (2004), The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits, *The Journal of Marketing*, 68(4), pp. 16-32.

mancata coincidenza tra le iniziative di Corporate Social Responsibility implementate dall'impresa e i valori degli stakeholder.

Dall'analisi della letteratura relativa gli argomenti trattati non sono emersi studi che hanno considerato l'elemento dei *values* unitamente al ruolo che la comunicazione può avere all'interno della dimensione etica.

Come detto in precedenza, entrambi i temi sono stati trattati singolarmente, con un punto di vista prevalentemente di impresa per quanto riguarda la comunicazione, mentre con un riferimento maggiore e più evidente all'individuo per quanto riguarda la dimensione valoriale.

Uno degli obiettivi di questo lavoro è proprio quello di mostrare dunque, il ruolo che la comunicazione e la condivisione di valori potrebbero avere congiuntamente, come cioè attraverso diversi canali comunicativi, sia tradizionali che avanzati, si possano veicolare valori, promuovendoli e diffondendoli, e come dunque passando da una dimensione individuale ad una sociale, attraverso la condivisione di valori si possa generare valore e contribuire al miglioramento del benessere personale e della collettività.

## CAPITOLO 3 - Co-creare valore e well-being

### 1. Introduzione

Nell'ambito degli studi di marketing e di management il valore, la sua definizione e le diverse modalità per la sua misurazione, sono da sempre argomenti particolarmente indagati. Secondo molti autori, però, nonostante l'interesse e la produzione scientifica al riguardo, il concetto stesso di valore resta ancora elusivo e non ancora chiaramente definito<sup>95</sup>.

Il valore è, infatti, stato descritto in diversi modi, partendo da un livello prettamente individuale ed economico, dove appunto veniva inteso come la differenza tra i benefici ottenuti dal consumo di un determinato bene e i sacrifici sostenuti<sup>96</sup>, ad un livello più esteso e legato all'esperienza del consumatore<sup>97</sup>. Il concetto che però ha portato a queste definizioni più moderne e recenti risale ai primi anni del 2000: la co-creazione di valore.

Questo concetto, che è stato per la prima volta usato nell'ambito degli studi di marketing da Prahalad e Ramaswamy, porta a definire il valore come il risultato dell'interazione tra le imprese ed i consumatori, sancendo ufficialmente un cambiamento fondamentale nella figura del consumatore che passa da una

---

<sup>95</sup> Carù, A., and Cova, B. (2003), Revisiting Consumption Experience: a more humble but complete view of the concept, *Marketing Theory* 3 (2), pp. 287-286

**inoltre**

Sanchez-Fernandez, and R., Iniesta-Bonilla, A.M. (2007), The concept of perceived value: a systematic review of the research, *Marketing Theory* 7(4), pp. 427-451

<sup>96</sup> Day, G.S. (1990), *The practice of management*, New York, Harper Collier

**inoltre**

Stampacchia, P. (2013), *Le imprese nelle reti del valore. Volume Primo*, Napoli, Liguori Editore

<sup>97</sup> Helkkula, A., Kelleher C. (2010), Circularity of customer service experience and customer perceived value, *Journal of Consumer Behaviour* 9(1), pp. 37-53

**inoltre**

Heinonen, K., and Strandvik T. (2009), Monitoring value in use of e-service, *Journal of Service Management* 20(1), pp. 33-51

**inoltre**

Edvardsson, B., Tronvoll, B. and Gruber, T. (2010), Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2), pp. 327-339

posizione di “mero ricevitore” di valore fornito dall’impresa, ad una posizione di collaboratore alla creazione dello stesso: *from passive audience to active players*<sup>98</sup>. Secondo tale visione, il fatto che il consumatore abbia assunto un ruolo più attivo dipende soprattutto dall’accrescimento delle sue conoscenze e competenze che hanno drasticamente ridotto le asimmetrie informative di cui godeva l’impresa. Essi infatti grazie anche all’avvento delle nuove tecnologie sono più preparati e consapevoli, intervenendo in attività che prima venivano svolte solo esclusivamente dall’impresa; quest’ultima può solo beneficiare di questa nuova forma di collaborazione che determina la creazione di prodotti/servizi che troveranno sicuramente un maggiore riscontro presso coloro che hanno contribuito alla loro realizzazione. I due autori hanno realizzato un modello basato su 4 fattori per mettere in luce gli elementi chiave alla base della co-creazione del valore. Tale modello, il DART (Dialogue, Access, Risk Assessment, Trasparency), è dunque composto dal dialogo, inteso come la condivisione di idee e di conoscenze alla base di ogni forma di interazione; l’accesso più agevole alle informazioni e agli strumenti predisposti dall’impresa per favorire le interazioni; la valutazione del rischio ossia l’impegno dell’impresa di informare tutti i soggetti con cui interagisce sulla tipologia e l’entità dei rischi; la trasparenza nelle informazioni che l’impresa fornisce. Tutti, dunque, elementi che danno una posizione di primo piano alla componente relazionale tra l’impresa e i suoi clienti.

Gli studi di Prahalad e Ramaswamy, come detto in precedenza, hanno rappresentato uno degli inizi ad oggi più conosciuti dell’era della co-creation che ha però trovato sua massima espressione nell’ambito degli studi di Service-dominant Logic introdotta da Vargo e Lusch nel loro lavoro del 2004<sup>99</sup>. Tale logica, consiste nell’abbandonare la tradizionale concezione che distingueva beni e servizi, considerandoli come alternativi, e nel riconoscere al “service” un ruolo fondamentale.

---

<sup>98</sup> Prahalad C.K., and Ramaswamy, V.(2004), *The future of competition*, Boston, Harvard Business Press

<sup>99</sup> Vargo, S.L., and Lusch, R.F., (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 1-17

Esso viene inteso come l'applicazione, da parte di un'entità, delle proprie competenze (conoscenze ed abilità) per il beneficio proprio o di altre entità<sup>100</sup> pertanto si sottolinea ancora di più rispetto a quanto fatto da Prahalad e Ramaswamy come il valore sia creato collaborativamente attraverso l'integrazione di risorse e più in particolare delle risorse che gli stessi Vargo e Lusch definiranno *operant*, le risorse immateriali quali conoscenze, competenze ed abilità che una volta impiegate possono avere effetti diretti (o indiretti) anche sulle altre tipologie di risorse (*operand*). Rispetto al valore, il contributo rilevante che apporta la S-d logic è la definizione del valore in uso in contrapposizione al valore di scambio. Mentre, infatti, tradizionalmente il valore era inteso come qualcosa che veniva creato solo dall'impresa sotto forma di "bene", il quale veniva poi acquisito dal cliente dietro un corrispettivo in denaro, adesso, invece si parla di valore in uso. Ciò che offre l'impresa è una "proposizione di valore", ma l'attualizzazione del valore stesso avviene solo a seguito di un processo di uso e di consumo da parte del cliente, o più in generale di chi ne beneficia.

Quest'ultima specificazione risponde in effetti ad alcune critiche e proposte che alcuni studiosi hanno mosso ai primi lavori di Vargo e Lusch. Ciò che infatti in molti proponevano era il passaggio ad una prospettiva più ampia ed inclusiva che considerasse non solo la relazione impresa-cliente come base per la creazione di valore, ma che includesse tutti i soggetti con i quali l'impresa avesse stabilito un relazione<sup>101</sup>. Nei lavori successivi, infatti, Vargo e Lusch hanno acquisito un punto di vista più ampio come dimostrano le 10 Foundational Premises, cioè gli elementi di guida per la comprensione della S-d logic, che saranno descritte in dettaglio nel successivo paragrafo. In particolare nella FP 9 essi affermano che "*all social and economic actors are resource integrators*", sottolineando come tutti gli attori possano contribuire dunque a co-creare valore con l'impresa e nella FP 10 che

---

<sup>100</sup> Vargo, S.L. and , Lusch, R.F., (2008), Service Dominant Logic: Continuing the evolution, *Journal of the academy of marketing science*, 36 (1), pp. 1-10

<sup>101</sup> Payne, A., Storbacka K. and Frow. P., (2008), Managing the co-creation of value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), pp. 83-96

*“value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary”* parlando per la prima volta di “beneficiary” e non solo di “consumer”.

Questo punto di vista più ampio insieme alla definizione stessa di servizio inteso come l’insieme di risorse, competenze ed abilità che vengono applicate da un’entità per garantire il benessere di altre entità, ha portato diversi studiosi ad interrogarsi sul legame esistente tra la S-d logic e la corrispondente concezione del valore, con altri filoni di ricerca che si focalizzano su temi etici e sociali<sup>102</sup>. Williams e Aitken hanno per esempio evidenziato che se si parla di co-creare valore non solo per l’individuo, ma per la collettività e se dunque si parla di *societal value* allora le 2 prospettive sono sicuramente molto correlate<sup>103</sup>. Brinkmann e Peattie consolidano il link tra S-d logic e gli studi di business ethics parlando di “co-responsibility” sottolineando che le responsabilità morali sono delle responsabilità condivise dalle imprese e dai consumatori: i consumatori dovrebbero essere *co-responsabili* allo stesso modo in cui essi *co-creano* valore<sup>104</sup>.

Uno dei filoni di ricerca però che più si presta ad essere declinato secondo le prospettive della S-d Logic, alle sue evoluzioni e al concetto di co-creazione di valore nella sua più ampia accezione è quello della Trasformative Service Research. Tale filone è molto recente se si considera che la “chiamata” all’approfondimento dei temi ad essa associata risale ai primi mesi del 2011. Come verrà analizzato in dettaglio nel prosieguo del capitolo, essa nasce come diramazione della più “tradizionale” Trasformative Consumer Research che si occupa di incoraggiare, supportare, e promuovere gli studi che analizzano pratiche e trend di consumo che possono determinare benefici in termini di miglioramento della qualità della vita per tutti i consumatori<sup>105</sup>. La Trasformative Service

---

<sup>102</sup> Abela, A. V and Murphy, P. E, (2008), Marketing with integrity: ethics and the service-dominant logic for marketing, *Journal of the Academy of marketing science*, 36, pp. 39-53

<sup>103</sup> Williams, J., Aitken, R. (2008), Marketing ethics and the service-dominant logic of marketing, *Otago Forum* 2, pp. 239-268.

<sup>104</sup> Brinkmann, J., and Peattie, K., (2008), Consumer ethics Research: Reframing the debate about consumption for good, *Journal of Business Ethics and Organizational studies*, 13 (1), pp. 12-21

<sup>105</sup> Mick, D. G., Pettigrew, S., Pechmann, C., and Ozanne, J. L. (2012), *Origins and envisions of transformative consumer research*, In D. G. Mick, S. Pettigrew, C. Pechmann, & J. L. Ozanne (Eds.),

Research, invece, ha come obiettivo principale quello di individuare ed analizzare come attraverso i servizi si possa migliorare il benessere o *well-being* della collettività, spostando dunque il focus sui servizi in quanto parte integrante della vita di ciascuno e ampliando il punto di vista dal consumatore all'intera collettività. E' propria la centralità del service che rende questo filone di ricerca in linea con la S-d Logic. I servizi sono parte integrante della vita dell'individuo ed il fatto che tutti i soggetti che a vario titolo collaborano ed interagiscono con l'impresa contribuiscano alla loro produzione trovandosi sempre nella posizione di co-creatori di valore (insieme all'impresa e a tutti gli altri soggetti che interagiscono), sottolinea l'impatto che proprio loro stessi, integrando risorse, conoscenze, competenze, possano avere sul proprio well-being e su quello della collettività. Per i consumatori parte della creazione del valore potrebbe includere benefici in termini di *miglioramento del proprio benessere, mentale, fisico o sociale*, come fanno emergere Rosenbaum et al. nel loro lavoro introduttivo alla Transformative Service Research del 2011, nel quale tendono appunto a sottolineare il legame tra questo nuovo filone di ricerca e i fondamenti della S-d Logic. Essi, infatti, utilizzano l'esempio dell'*healthcare customer*, ossia i soggetti che fruiscono dei servizi sanitari, i quali, stabilendo una relazione interattiva con i professionisti di tutto il comparto sanitario, e quindi, impegnandosi a dare loro tutte le informazioni necessarie relative alla propria salute, sottoponendo loro domande e seguendo le terapie prescritte contribuiscono a massimizzare il potenziale valore delle risorse fornite dalle organizzazioni sanitarie e dai suoi dipendenti<sup>106</sup>.

L'obiettivo di questo capitolo è dunque quello di mostrare come nell'ambito della Service Research il concetto di valore sia evoluto nel tempo. Si passa da un concetto di valore prevalentemente di natura materiale, legato allo scambio, e che riconosce solo l'impresa come "creatore" dello stesso ad una dimensione invece legata non soltanto all'uso, ma al contesto e all'esperienza, che vede, inizialmente

---

Transformative consumer research for personal and collective well-being (pp. 3–24). NY: Taylor and Frances

<sup>106</sup> Rosenbaum M.S., Corus C., Ostrom A.L, Anderson L., Fisk R.P., Gallan A.S., Giraldo M., Mende M., Mulder M., Rayburn S.W., Shirahada K. and Williams J.D., (2011), Conceptualisation and Aspirations of Transformative Service Research, *Journal of Research for Consumers*, 19 pp.1-6

il solo consumatore e poi, successivamente, tutti i soggetti che sono in relazione con l'impresa come delle parti fondamentali per il processo di co-creazione del valore stesso. Valore che è associato al *service*<sup>107</sup> e che assume connotazioni sempre più ampie, che nasce dall'integrazione delle risorse di più soggetti e che è sempre meno legato alla sola dimensione tangibile e dunque materiale e sempre più connesso al concetto di *well-being*, che a sua volta include benefici mentali, sociali e fisici.

Nella parte finale del capitolo si vuole fornire un focus su due elementi: la comunicazione e la condivisione di valori. L'intento è quello di mostrare qual è lo stato dell'arte nell'ambito della letteratura sul *service* riguardo a questi 2 elementi che negli anni sono stati indagati ed illustrati sia nell'ambito della *Service-dominant logic* che della più recente *Transformative Service Research*.

---

<sup>107</sup> Gummesson nel suo lavoro. *Exit service marketing-enter service marketing* (2007) scrive: "The term *"service"* has the same meaning as *"value"*"

## 2. La co-creazione di valore

Valore e creazione di valore da sempre rappresentano uno degli argomenti più indagati nell'ambito degli studi economici e di management<sup>108</sup>. I più tradizionali hanno portato alla determinazione di modelli che legano il valore agli output dell'impresa ed al loro relativo prezzo e da un punto di vista temporale al momento dello scambio<sup>109</sup>.

Nell'ambito degli studi di marketing il valore assume due declinazioni: "value in exchange" e "value-in-use" cioè valore di scambio e valore d'uso. Essi rappresentano due modalità differenti di concepire e considerare il valore. La prima, più tradizionale, fa capo alla Goods-dominant logic secondo la quale il valore è creato dall'impresa e distribuito nel mercato, attraverso lo scambio di beni e denaro<sup>110</sup>.

Secondo la G-D logic, dunque, il valore è creato solo dall'impresa sotto forma di "bene" il quale viene poi acquisito dal cliente dietro un corrispettivo in denaro. Pertanto si parla di creazione di valore per indicare una serie di attività implementate dall'impresa per ottenere un output materiale -un bene- da distribuire sul mercato.

La seconda concezione, quella di valore d'uso, rimonta alla più recente Service-dominant logic secondo la quale il valore non è creato solo dall'impresa, ma co-creato dall'impresa insieme al cliente. Più precisamente secondo la S-d logic l'impresa non è in grado di creare (e distribuire) valore indipendentemente dai clienti: l'impresa ha una "proposizione di valore", ma l'attualizzazione del valore stesso avviene solo a seguito di un processo di uso e di consumo da parte del cliente.

---

<sup>108</sup> Normann, R., Ramirez, R., (1993), From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy , Harvard Business Review , 71 (4)

<sup>109</sup> Vargo, S. L., Lusch, R. F., (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.68 (1), pp. 1-17

<sup>110</sup> Vargo, S. L., Morgan, F. W., (2005), Services in Society and Academic Thought: A Historical Analysis, *Journal of Macromarketing* , 25 (1), pp.42-53

Tabella 3.1: Dalla G-d logic alla S-d logic

<b><i>G-d logic concepts</i></b>	<b><i>S-d logic concepts</i></b>
Goods	Service
Products	Experiences
Feature/attribute	Solution
Value-added	Co-creation of value
Profit maximization	Financial feedback/learning
Equilibrium systems	Value proposition
Supply chain	Complex adaptive systems
Price	Value-creation network/constellation
Promotion	Dialogue
To market	Market with
Product orientation	Service orientation

Fonte: Vargo e Lusch, 2008

La S-d logic, che ha trovato la sua massima diffusione con il lavoro di Vargo e Lusch del 2004, stressa il concetto di “service” che non è più inteso come qualcosa di alternativo (o di arricchimento) ai beni. Questi ultimi sono intesi piuttosto come la piattaforma attraverso la quale il servizio viene messo a disposizione e reso fruibile. I clienti non acquistano beni e/o servizi, ma il valore che essi ritengono di poter trarre dal loro utilizzo<sup>111</sup>.

Secondo tale logica il “servizio” è l’applicazione da parte di un’entità delle proprie competenze (conoscenze ed abilità) per il beneficio proprio o di altre entità<sup>112</sup>.

Per comprendere effettivamente le caratteristiche peculiari della service-dominant logic e dunque capire come e perché si arrivi a parlare di valore co-creato è necessario analizzare le 10 premesse fondamentali che Vargo e Lusch hanno emanato nel loro lavoro del 2008.

<sup>111</sup> Gummesson, E., (2006), Many-to-Many Marketing as Grand Theory: A Nordic School Contribution in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, pp. 339–353, Armonk, NY, ME Sharpe

<sup>112</sup> Vargo, S.L., Lusch, R.F., (2008), *Service Dominant Logic: Continuing the evolution*, *Journal of the academy of marketing science*, 36 (1), pp. 1-10

Tabella 3.2: Le 10 Foundational Premises

<b>FP1</b>	<b>Service is the fundamental basis of exchange.</b>
<b>FP2</b>	Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange
<b>FP3</b>	Goods are a distribution mechanism for service provision.
<b>FP4</b>	Operant resources are the fundamental source of competitive advantage
<b>FP5</b>	All economies are service economies.
<b>FP6</b>	The customer is always a co-creator of value
<b>FP7</b>	The enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions
<b>FP8</b>	A service-centered view is inherently customer oriented and relational.
<b>FP9</b>	All social and economic actors are resource integrators.
<b>FP10</b>	Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary

Fonte: Vargo e Lusch, 2008

- *FP1*: in primo luogo dunque si sottolinea la centralità del servizio, inteso come il risultato delle risorse applicate dall'impresa in favore di chi ne beneficia.
- *FP2* ed *FP3*: queste due premesse sono strettamente correlate alla precedente, anche in questo caso infatti si rimarca la centralità del servizio, sottolineando come anche i beni gli siano di "supporto". Essi infatti sono considerati delle piattaforme necessarie per la fruizione dei servizi stessi;
- *FP4*: Con questa affermazione si vuole indicare la "provenienza" del service. Esso infatti è determinato dall'applicazione di conoscenze e competenze, conosciute dunque come risorse *operant*. Queste ultime dunque sono la reale fonte di vantaggio competitivo;
- *FP5*: Avendo precedentemente affermato che i beni sono piattaforme finalizzate alla fruizione del servizio, è implicita tale proposition secondo la quale tutti gli scambi sono basati sul service;

- *FP6*: Dicendo che il cliente è sempre un co-creatore di valore si afferma che il valore è dunque determinato dalla congiunzione delle risorse del fornitore del service da un lato e del cliente dall'altro;
- *FP7*: L'impresa non crea e distribuisce da sola valore. Ciò che offre è solo una proposizione di valore, e questo perché il valore è sempre creato in collaborazione con il cliente;
- *FP8*: Il fatto che l'impresa possa creare valore solo insieme ai suoi clienti e che da sola possa solo offrire una value proposition, sottolinea quanto il processo di co-creazione di valore sia fondamentalmente un processo interattivo che presuppone un contesto relazionale di fondo;
- *FP9*: Tutti coloro che partecipano al processo di co-creazione, contribuiscono alla determinazione del valore attraverso l'integrazione delle proprie risorse;
- *FP10*: Il valore reale di un servizio può essere determinato solo dalla persona che beneficia delle sue caratteristiche.

Le differenze, dunque, tra la G-d logic e la S-d logic sono rilevanti, ma tutte riconducibili allo spostamento del focus sul "service" a cui peraltro si attribuisce un significato totalmente differente. Come infatti mostrano le prime 3 FP è lo stesso scambio ad essere completamente incentrato sul servizio e a non essere più considerato come il momento in corrispondenza del quale l'impresa trasferisce il valore creato al cliente. Anche i beni materiali assumono una connotazione totalmente differente: tradizionalmente considerati come l'espressione del valore ed oggetto dello scambio, in questo caso non sono altro che strumenti per il trasferimento e l'applicazione delle risorse. Quanto proprio alle risorse, esse meritano una chiarificazione maggiore dal momento che rappresentano uno degli elementi fondamentali della Service-Dominant Logic e che sono dunque alla base della attuale concezione di valore.

Secondo tale logica le risorse possono essere di due tipologie: *operant* e *operand*.

Le risorse *operand* sono i fattori produttivi o più in generale tutte le risorse che hanno consistenza materiale. Su di esse l'impresa deve realizzare un'operazione per produrre un effetto ed è attraverso la seconda tipologia di risorse, e cioè le risorse *operant*, che l'impresa riesce a trasformare le risorse di partenza in un determinato output.

Le risorse *operant*, infatti, sono risorse immateriali, come conoscenze e competenze, ed attraverso esse è possibile agire su altre risorse (*operand*) per produrre un vantaggio competitivo<sup>113</sup>. Grazie al loro impiego l'impresa può produrre degli effetti tali per cui il consumatore può percepire valore nel momento in cui utilizza l'output del processo produttivo che egli ha deciso di acquistare.

Le risorse *operant* hanno un ruolo predominante nell'ambito della S-d logic dal momento che rappresentano l'elemento di distinzione fondamentale dalla G-d logic. Lo scopo dell'impresa è diverso dalla "mera" produzione di beni e collocamento degli stessi sul mercato, bensì è quello di individuare dei soggetti che possano beneficiare delle competenze e conoscenze di cui essa stessa dispone ed instaurare e sviluppare con loro delle relazioni.

La componente relazionale e dunque l'interazione tra impresa ed in primo luogo il cliente/consumatore assume un ruolo cruciale in questa nuova logica, questo perché è solo attraverso l'interazione che le proposizioni di valore offerte dall'impresa si concretizzano. Il cliente/consumatore non è dunque un soggetto che "passivamente" riceve il valore creato dall'impresa, ma è "un partner collaborativo" che crea valore con l'impresa interagendo con essa. L'interazione è concepita come un driver di valore per il cliente e un'opportunità per l'impresa di acquisire informazioni sulle preferenze dei consumatori<sup>114</sup>. Altri autori, invece, parlano di interazione stressando la componente del dialogo attraverso il quale i clienti possono scambiarsi vicendevolmente informazioni e conoscenze con l'impresa, la quale nello stesso tempo non solo può utilizzarle per misurare il grado

---

<sup>113</sup> Andreu, L., Sanchez, I., Mele, C., (2010), Value co-creation among retailers and consumers: new insights into the furniture market, *Journal of retailing and consumer services*, 17, pp.241-250

<sup>114</sup> Ibidem

di soddisfazione in relazione alle proprie proposte di valore, ma può anche comprendere punti di vista e bisogni.

La centralità dell'interazione ed in particolare il suo ruolo nel definire il valore emerge dalle stesse FP6 ed FP8. Nel primo caso, *"The customer is always a co-creator of value"*, si sottolinea come il valore sia proprio il risultato dell'interazione tra l'impresa e il consumatore il quale, come già sottolineato in precedenza, assume ora una veste paritaria rispetto all'impresa. Il cambiamento di ruolo del cliente/consumatore è sicuramente imputabile alle innovazioni tecnologiche, le quali hanno garantito a chiunque non fosse internamente coinvolto dall'impresa di poter accedere ad informazioni prima ad esclusivo appannaggio delle imprese stesse. Oggi il cliente/consumatore può informarsi, comunicare con gli altri consumatori e con l'impresa attraverso molteplici canali e proprio da questa interazione e dallo scambio costante di conoscenze e competenze che si genera valore. Ramaswamy definisce la co-creazione di valore come il risultato di interazioni collaborative, dinamiche e contestuali, tra l'impresa e il cliente/consumatore<sup>115</sup>.

Nella FP8, *"A service-centered view is inherently customer oriented and relational"*, si sottolinea ancora una volta il legame tra il valore e il servizio. La definizione stessa di servizio fornita da Vargo e Lusch e già citata in precedenza come cioè un insieme di competenze ed abilità che un soggetto mette a disposizione per se e per produrre un beneficio per gli altri porta a considerare il valore come il risultato di un mutuo scambio che avviene all'interno di costellazioni di risorse integrate<sup>116</sup>. Questa FP insieme alla successiva FP9, però, mette in evidenza un ulteriore aspetto e cioè per la prima volta si prendono in considerazione tutti gli attori che operano all'interno del network di relazioni dell'impresa, non solo il cliente/consumatore come parte integrante del processo di co-creazione del valore. L'integrazione di risorse apportate da soggetti diversi che sono in relazione

---

<sup>115</sup> Ramaswamy, V., Gouillart, F., (2010), *The power of co-creation*, New York, Free Press

<sup>116</sup> Spohrer, J. and Maglio, P. P., (2008), *The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value*, *Production and Operations Management*, 17(3),pp. 1-9

con l'impresa - l'impresa stessa, i dipendenti, i clienti, gli azionisti, lo Stato - rappresentano dunque l'elemento cruciale del processo di co-creazione di valore (FP 9), ma in ogni caso esso è sempre determinato da chi ne beneficia (per lo più il cliente) attraverso il processo di acquisizione ed uso. Il cliente dunque continua a mantenere una posizione centrale dal momento che è il principale destinatario della value proposition dell'impresa, ma alla realizzazione della stessa e, dunque, al processo di co-creazione del valore contribuiscono tutti i soggetti che a vario titolo sono in relazione con l'impresa e che interagiscono con essa (e tra di loro) integrando le loro risorse e competenze mettendole a disposizione dell'impresa stessa.

Proprio questo avanzamento, che ha portato a considerare l'importanza ai fini del processo di co-creazione di valore, di includere non solo i clienti ma tutti i soggetti che fossero in relazione con l'impresa, ha condotto all'evoluzione del concetto di value che da value-in-use diventa value-in-context. Secondo Chandler e Vargo il contesto ha degli effetti sulla co-creazione di valore a causa della sua influenza sulle risorse. Ogni contesto è infatti formato da soggetti diversi che hanno a disposizione risorse e relazioni differenti, per cui ogni contesto è in grado di rappresentare lo scambio, il servizio e le potenzialità delle risorse secondo la prospettiva di ciascun attore che lo costituisce<sup>117</sup>.

Parlando di value-in-context si fa riferimento alla dimensione fenomenologica e dunque esperienziale del valore<sup>118</sup>, essi infatti affermano *"value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary"* e dunque che *"value is idiosyncratic, experiential, contextual, and meaning laden"*. Chi ne beneficia può dunque essere ogni attore del *"service phenomenon"*: l'individuo, il cliente, l'impresa, la nazione, la collettività.

---

<sup>117</sup>Chandler, J.D. and Vargo, S.L., (2011), Contextualization and Value-in-Context: How Context Frames Exchange, *Marketing Theory* 11(1), pp. 35–49

<sup>118</sup> Helkkula, A. and Kelleher, C., (2010), Circularity of Customer Service Experience and Customer Perceived Value, *Journal of Customer Behaviour*, 9(1), pp. 37–53

### 3. La Transformative Service Research

Il *service* come definito nell'ambito della S-D logic e più in generale nell'ambito degli studi di Service Science rappresenta l'insieme delle competenze e delle abilità che un individuo utilizza per ottenere un beneficio per se stesso o per altri soggetti. La logica di mutualità è, dunque, insita nella stessa definizione di servizio dal momento che essi possono contribuire positivamente al benessere dei consumatori e questo aspetto è diventato il focus del filone di studi della Transformative Service Research<sup>119</sup>.

Questi recenti studi propongono un'analisi del contesto dei servizi che si allontana da quelle più tradizionali sulla customer satisfaction e la loyalty dei vari consumatori: essa infatti vuole investigare gli effetti che i servizi possono avere in termini di well-being, ossia di benessere per i soggetti che ne usufruiscono.

La TSR prende ispirazione dalla precedente Transformative Consumer Research che si occupa di incoraggiare, supportare, e promuovere gli studi che analizzano pratiche e trend di consumo che possono determinare benefici in termini di miglioramento della qualità della vita per tutti i consumatori<sup>120</sup>.

Questo movimento ha definito 6 elementi fondamentali da perseguire nell'ambito di ciascuno studio: individuare le modalità attraverso le quali accrescere il benessere o well being dei consumatori; promuovere paradigmi di consumo differenti da quelli più tradizionali, sviluppare una teoria ed una metodologia rigorosa, mettere maggiormente in evidenza i contesti socio-culturali e situazionali; collaborare con i consumatori e diffondere risultati importanti tra i diversi stakeholders<sup>121</sup>. Tuttavia i maggiori lavori si sono concentrati

---

<sup>119</sup> Anderson, L, Ostrom A. L. , Corus C. , Fisk R. P., Gallan A. S., Giraldo M., Mende M., Mulder M., Rayburn S.W., Rosenbaum M. S, Shirahada K., Williams J. D. (2012), Transformative service research: An agenda for the future, *Journal of Business Research*

<sup>120</sup> Mick, D. G., Pettigrew, S., Pechmann, C., & Ozanne, J. L. (2012), Origins, qualities, and envisionments of transformative consumer research. In D. G. Mick, S. Pettigrew, C. Pechmann, & J. L. Ozanne (Eds.), *Transformative consumer research for personal and collective well-being* (pp. 3–24). New York, NY: Routledge.

<sup>121</sup> Davis, B., Pechmann, C., (2013), Introduction to the Special Issue on transformative consumer research: Developing theory to mobilize efforts that improve consumer and societal well-being, *Journal of Business Research*, 66, pp.1168-1170

sull'individuazione delle possibili alternative di riduzione della povertà<sup>122</sup> considerando quest'ultima nella sua più ampia e multidisciplinare accezione, che ha dunque portato ad una valutazione anche degli aspetti psicologici, sociologici ed ambientali ad essa connessi<sup>123</sup>.

La Transformative Service Research ha, invece, come obiettivo principale quello di individuare ed analizzare come attraverso i servizi si possa migliorare il benessere della collettività, dunque le maggiori differenze con la Transformative Consumer Research consistono innanzitutto nel focus che è in questo caso più ampio e non rivolto solo ai consumatori ed, in secondo luogo, al rilievo che si dà ai servizi in quanto ormai presenti e fondamentali nella vita quotidiana di tutte le persone.

I sostenitori di tale filone di studi incoraggiano i ricercatori ad approfondire tali tematiche che al momento non sono particolarmente battute.

Esse si fondano sul concetto di "*transformative service economy*", cioè una rete di relazioni tra sistemi di servizi sociali, economici ed ambientali basate su interazioni rispettose collaborative e sostenibili.

Secondo tali studi c'è un presupposto che dovrebbe stimolare le imprese a finalizzare le proprie attività al miglioramento del benessere di tutti i soggetti con cui essa stabilisce delle relazioni: le imprese che con le loro attività sono capaci di migliorare il benessere della collettività, o di ridurre alcuni effetti negativi, possono ottenere maggiori guadagni in termini strettamente economici, possono avere una forza lavoro più produttiva perché maggiormente soddisfatta, possono ottenere una posizione di vantaggio competitivo sul mercato e conquistarsi la fiducia dei consumatori.. Questo anche perché i consumatori sarebbero disposti a pagare un premium price per determinati servizi che tengano conto e puntino al miglioramento del benessere proprio e della collettività<sup>124</sup>.

---

<sup>122</sup> Sen, A. (1999), *Development as freedom*. Oxford, Oxford University Press

<sup>123</sup>Chakravarti, D., (2006), *Voices unheard: the psychology of consumption in poverty and development*. *Journal of Consumer Psychology*, 16, pp. 363–376.

<sup>124</sup> Rosenbaum, M. S., Corus, C., Ostrom, A. L., Anderson, L., Fisk, R. P., Gallan, A. S., et al. (2011), *Conceptualization and aspirations of transformative service research*, *The Journal of Consumer Research*, Vol. 19. <http://jrconsumers>.

Ci sono dei servizi che più di altri, proprio per le loro caratteristiche intrinseche, si prestano ad essere meglio declinati secondo una logica “trasformativa”, anche se da sempre tradizionalmente disegnati ed analizzati secondo una pura logica di massimizzazione del profitto, senza dunque considerare i loro potenziali benefici o conseguenze negative sul benessere dell’individuo e/o della collettività. Si tratta in primo luogo di tutti i servizi connessi all’ health - healthcare services-, cioè alla salute degli individui, in secondo luogo tutti i servizi connessi alla dimensione sociale - social services - ed infine alcuni servizi finanziari. Diversi ricercatori<sup>125</sup>, infatti, hanno analizzato questi particolari servizi non soltanto esplorando il loro impatto economico-finanziario sulla vita delle persone, ma considerando il “*soggettivo senso di benessere*” che tali servizi possono apportare a singoli individui, communities o gruppi sociali.

Per quanto riguarda i servizi connessi alla salute, la TSR sta concentrando la sua attenzione in particolare su due aspetti: il primo è l’analisi dell’impatto che il contesto socio-culturale può avere sull’esperienza di “consumo” del servizio da parte dell’individuo; il secondo è lo spostamento del focus dall’individuo a forme di collettività, considerando in particolar modo il ruolo sempre più rilevante che possono avere le communities di consumatori<sup>126</sup>.

Questa nuova visione porta dunque ad un’analisi olistica e multidisciplinare, dal momento che considera l’impatto che le condizioni sociali, le caratteristiche psicologiche ed il particolare contesto culturale possono avere sulla vita dei pazienti/consumatori e dunque sulla loro capacità di controllare la loro salute. Cercando, dunque, di rispondere al quesito relativo a quali sono i principali fattori di un contesto socio-culturale che impattano maggiormente sulla salute degli individui, la creazione di un modello socio-politico di health care basato sulla prevenzione e sulla eliminazione delle disparità (di natura prevalentemente socio-

---

<sup>125</sup> Zeithmal, V. A., Bitner, M.J. and Gremler, D. D., (2009), Services Marketing. Integrating Customer Focus Across The Firm. McGraw-Hill International Edition.

<sup>126</sup> Ozanne, J. L., & Anderson, L., (2010), Community action research, Journal of Public Policy & Marketing, 29, pp. 123–137.

economica) nella sanità pubblica è dunque uno degli obiettivi “trasformativi” che i ricercatori stanno tentando di perseguire in questi anni.

Tale nuova visione, come detto già in precedenza, sottolinea quanto sia fondamentale passare dal livello individuale al livello collettivo e questo non soltanto per la natura relazionale insita nella definizione stessa di servizio. Infatti, nella fornitura di assistenza sanitaria le principali disparità in termini di qualità dei servizi forniti emergono dal confronto tra gruppi di persone e non tra individui: ad esempio tra gruppi di pazienti, che non hanno determinate condizioni economiche e gruppi formati da persone che invece possono definirsi abbienti<sup>127</sup>.

Inoltre, bisogna tener conto degli effetti che i nuovi avanzamenti tecnologici hanno apportato. La nascita ad esempio dei più recenti social network (Facebook, twitter, ecc.) ha favorito la composizione di gruppi “virtuali” e dunque il passaggio ad una dimensione collettiva eliminando barriere spaziali e temporali.

Questo si è verificato anche nell’ambito sanitario dove sorgono sempre più spesso communities popolate da persone accumulate da una medesima patologia, da una medesima condizione e dove pazienti, medici, parenti di persone affette da qualche particolare patologia si scambiano informazioni ed integrano le loro risorse<sup>128</sup>. Uno dunque degli obiettivi perseguiti dalla TSR è proprio quello di individuare come i servizi sanitari offerti possano impattare su comunità/collettività differenti (poveri vs ricchi ad esempio) oppure individuare quali servizi possano contribuire a ridurre le disparità esistenti tra diverse collettività.

I servizi finanziari possono incidere positivamente o negativamente sul benessere delle persone e dunque sulla collettività. Come per tutte le altre tipologie di servizio, anche in questo caso la logica trasformativa spinge ad un’analisi approfondita e capace di superare l’aspetto puramente economico. Tale aspetto infatti non è l’unico ad influire sul benessere: l’impatto negativo sul benessere economico delle persone può essere causato proprio dalla mancata

---

<sup>127</sup> Sirgy, M. J., Lee, D. J., and Yu, G. B., (2011), Consumer sovereignty in healthcare: Fact or fiction? *Journal of Business Ethics*, 101, pp. 459–474

<sup>128</sup> Ibidem.

considerazione di alcuni aspetti che non sono di natura propriamente economica. Infatti, alcuni studiosi<sup>129</sup> hanno analizzato gli effetti di alcuni programmi di scolarizzazione e di formazione su argomenti finanziari. Essi hanno dimostrato che l'incremento e il miglioramento delle conoscenze in materia ha reso i partecipanti più autonomi ed attenti, sottolineando, dunque, come molto spesso l'asimmetria informativa sia la principale causa di effetti molto negativi sul benessere degli individui e come dunque il rendere il consumatore più responsabile possa avere delle positive conseguenze per la collettività in generale<sup>130</sup>.

Per quanto riguarda la dimensione sociale, come sottolineato da diversi ricercatori nell'ambito della Service Research gli studiosi prestano poca attenzione a quelli che vengono definiti "social services". In realtà come emerge da alcuni studi di Transformative Service Research questo settore ha un'importanza fondamentale per il benessere degli individui poiché tali servizi sono il risultato di una serie di interventi di politiche pubbliche che rispondono a specifiche esigenze emerse dall'analisi del macro ambiente. Le organizzazioni non-profit e le iniziative caritatevoli che vengono predisposte dalla politica pubblica vogliono essere la risposta a problemi di natura sociale.

Ma ovviamente questi sono interventi che prescindono dalla logica trasformativa, quest'ultima infatti analizza questo aspetto sottolineando gli effetti "a catena" che essi possono avere e facendo riferimento in particolare alla componente emotiva del destinatario di tali servizi. Nel primo caso Anderson et al. fanno l'esempio degli effetti che alcune politiche di micro-credito implementate in India si siano trasformate in veri e propri catalizzatori dell'economia; come cioè le conseguenze di tanti piccoli o grandi interventi diretti a singole persone, a singole realtà abbiano avuto effetti positivi generalizzati tali da risollevarle le sorti delle economie di interi villaggi. Dunque anche in questo caso, come nei precedenti il focus è proprio sulle

---

<sup>129</sup> Bowen, C. F. (2008), Money matters of African Americans, In J. J. Xiao (Ed.), Handbook of consumer finance research (pp. 287–302). New York: Springer

<sup>130</sup> Campbell, J. Y., Jackson, H. E., Madrian, B. C., and Tufano, P. (2011), Consumer financial protection, The Journal of Economic Perspectives, 25(1), 91–114

modalità attraverso le quali un servizio possa migliorare il benessere delle persone, della collettività.

In relazione ai social services un altro elemento che risponde alle logiche della Transformative Service Research è la componente emozionale che li caratterizza. In alcuni studi<sup>131</sup>, è emerso che oltre il 40% dei lavoratori di organizzazioni non profit non si sente rispettato dal management poiché quest'ultimo non ripone in essi fiducia e non li considera un reale supporto. Essi si sono definiti stressati e soprattutto frustrati in merito a tale situazione. La TSR può aiutare a comprendere se e come queste emozioni e stati d'animo impattino sul benessere di queste persone e delle loro famiglie e dunque chiarire attraverso la fornitura di quali tipologie di servizi sia possibile migliorare tale condizione<sup>132</sup>.

Per le caratteristiche appena descritte, la Transformative Service Research risulta essere un framework teorico perfettamente in linea al crescente interesse, non soltanto accademico, per la sostenibilità.

Lo sviluppo sostenibile, infatti, viene descritto come “la capacità di soddisfare i bisogni attuali, senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni” (Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo, ONU 1987) ed è dunque strettamente correlato al concetto di benessere, well-being, focus della TSR. Come sottolineano Rush et al. nel loro lavoro del 2011, quando un consumatore decide di prendere un autobus per raggiungere una determinata località piuttosto che l'automobile, egli contribuisce alla conservazione dell'ambiente e sicuramente questa decisione incide sul benessere della collettività sia nella sua composizione attuale che futura<sup>133</sup>.

Il legame però tra la Transformative Service Research e la Sostenibilità quest'ultima intesa nella sua più ampia accezione e, dunque, non soltanto

---

<sup>131</sup> Pasupuleti, S., Allen, R. I., Lambert, E. G., and Cluse-Tolar, T. (2009), The impact of work stressor on the life satisfaction of social service workers: A preliminary study, *Administration in Social Work*, 33(3), pp. 319–339

<sup>132</sup> Stevens, M., Sharpe, E., Moriarty, J., Manthorpe, J., Hussein, S., Orme, J., et al. (2012), Helping others or a rewarding career? Investigating student motivations to train as social workers in England, *Journal of Social Work*, 12(1), pp. 16–36.

<sup>133</sup> Ruch, T. J., Schmidt, N. H., Jasmin, D., and Kolbe, L. M., (2011), Ecosia: Who cares about a green search engine? *AMCIS Proceedings*, 304, pp. 1–13

riconducibile all'ambiente, ma considerando le sue 5 dimensioni come indicato da Kemp - etica, sociale, filosofico-naturale, economica e legale - non è ancora pienamente dibattuto<sup>134</sup>. A tal proposito, i principali promotori della TSR spinti dalla predominanza che ormai i servizi hanno assunto nelle economie del mondo, stanno invogliando i ricercatori a focalizzarsi su tale relazione, in particolare chiedendo di focalizzarsi su specifici aspetti legati alla verifica della consapevolezza del consumatore/utente circa il proprio ruolo e al proprio impatto in termini di sostenibilità e ai servizi (formazione, scolarizzazione, o comunque tutti quelli finalizzati al miglioramento delle proprie conoscenze) che possano essere eventualmente implementati ad esempio per ridurre il proprio impatto ambientale e sociale, e dunque per essere più sostenibili migliorando il benessere proprio e della collettività.

---

<sup>134</sup> Kemp, P. (2005), *Varldsmedborgaren, (The Global Citizen)*, Goteborg, Daidalos

#### 4. Il valore del well-being: S-d logic, value co-creation e Transformative Service Research

Come descritto in precedenza la Transformative Service Research ha un obiettivo primario: “creating uplifting changes and improvement in the well-being of both individuals and communities”<sup>135</sup>, cioè creare dei miglioramenti nel benessere sia degli individui che della collettività.

Più precisamente si occupa di individuare ed analizzare come attraverso i servizi si riesca ad apportare un miglioramento in termini di benessere e qualità della vita per l’individuo e per la collettività.

Analizzando infatti quelle che Ostrom et al. (2010) descrivono come le priorità della Transformative Service Research si nota appunto la centralità del servizio<sup>136</sup>:

Tabella 3.3: Principali aree di ricerca della Transformative Service Research

<b>Improving consumer and societal welfare through service</b>
<b>Enhancing access, quality, and productivity in healthcare and education</b>
<b>Delivering service in a sustainable manner (i.e., one that preserves health, society, and the environment)</b>
<b>Motivating the development and adoption of green technologies and related services</b>
<b>Planning, building, and managing service infrastructure for metropolitan areas, regions, and nations</b>
<b>Democratizing public services for the benefit of consumers and society</b>
<b>Driving service innovation at the base of the pyramid</b>

Fonte: Ostrom, A. et al (2010)

---

<sup>135</sup>Anderson, L., Ostrom, A. and Bitner, M.J., (2011), Surrounded by Services: A New Lens for Examining the Influence of Services as Social Structures on Well-being, working paper, W. P. Carey School of Business, Arizona State University

<sup>136</sup> Ostrom, A. L., Bitner, M.J., Brown, S. Burkhard, K., Goul, M. Smith-Daniels,V., Demirkan, H. and Rabinovich, E., (2010), Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service,Journal of Service Research, 13 (1), pp. 4-36

Ed è proprio il ruolo che il “service” ricopre in tale filone di studi insieme all’importanza che assumono le interazioni e la componente relazionale a renderlo strettamente correlato alla S-d Logic e al processo di co-creazione di valore.

Le 10 Foundational Premises che Vargo e Lusch descrivono, innanzitutto rigettano la tradizionale differenza tra good e service. Esse, inoltre enfatizzano l’importanza delle risorse operant (cioè delle risorse immateriali che producono effetti), del loro utilizzo e soprattutto della loro integrazione<sup>137</sup>.

Già, quindi, dai primi studi sulla S-d logic la componente relazionale e, dunque, lo scambio di risorse e conoscenze aveva avuto un ruolo cruciale, ma va specificato che almeno nella fase iniziale la prospettiva era sicuramente più ristretta alla diade “firm-consumer”. Negli anni, in risposta alle evoluzioni del contesto esterno, molti studiosi hanno parlato della necessità di estendere tale prospettiva diadica ad una più ampia del tipo “network/stakeholders”<sup>138</sup>.

Mentre, infatti, uno scenario più tradizionale può ben essere descritto dalla diade impresa-consumatore, lo scenario attuale è molto più articolato ed è dunque una priorità essenziale chiedersi come lo scambio di conoscenze tra i diversi attori e la co-creazione di valore siano basilari per la sopravvivenza, la sostenibilità ed il benessere della collettività in generale.

Relativamente a quest’ultimo aspetto, Williams e Aitken<sup>139</sup> hanno cercato di enfatizzare 4 punti fondamentali per sottolineare la necessità di evolvere ad una dimensione relazionale più ampia e che, dunque, coinvolgesse la collettività in generale e non soltanto i consumatori:

---

<sup>137</sup> Vargo, S. L., and Lusch, R. F., (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, *Journal of Marketing*, 68 (1), pp. 1-17

<sup>138</sup> Payne, A., Storbacka K. and Frow. P. (2008), *Managing the co-creation of value*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), pp. 83-96

<sup>139</sup> Williams, J., and Aitken, R. (2008), *Marketing ethics and the service-dominant logic of marketing*, *Otago Forum 2* , pp. 239-268

- Le relazioni che l'impresa ha con la società all'interno della quale essa opera, hanno almeno uguale importanza rispetto alle relazioni che essa instaura con i suoi consumatori;
- Il comportamento del consumatore è largamente influenzato dalla società;
- Sia l'impresa che i consumatori costituiscono la società: essi contemporaneamente influenzano e sono influenzati dalla società;
- Ogni azione di marketing rivolta solo ai consumatori avrà invece dei riflessi sull'intera società e questo potrebbe provocare un'inaspettata reazione.

Estendendo la prospettiva di co-creazione di valore ad una dimensione collettiva, diversi autori hanno trovato interessante analizzare il contenuto etico della S-d logic che rappresenta sicuramente la dimensione maggiormente legata alla Transformative Service Research, poiché entrambe basate sulla centralità del servizio e sulla creazione di valore per la collettività e non per il singolo.

In realtà la definizione del valore come *sempre fenomenologicamente ed unicamente determinato da colui che ne beneficia*<sup>140</sup>, ha portato diversi autori a sostenere che ci fosse già una dimensione etica intrinseca alla S-d logic<sup>141</sup>.

Williams e Aitken, infatti, affermano che se quando si parla di co-creazione di valore non ci si riferisce al valore per l'individuo, ma a valore per la società allora sarà possibile trovare molti punti di contatto tra la S-d logic e la dimensione etica. L'elemento che rappresenta l'unione tra tali filoni è dunque da ricercare nella definizione del service stessa. Essa è intesa come *"the application of competences - knowledge and skills - by one entity for the benefit of another"*<sup>142</sup>, la quale fornisce una prospettiva per l'analisi dei fenomeni economici che implica che il

---

<sup>140</sup> Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2009), A Service-Dominant Logic for Marketing, The SAGE handbook of marketing theory

<sup>141</sup> Abela, A. V and Murphy, P. E, (2008), Marketing with integrity: ethics and the service-dominant logic for marketing, Journal of the Academy of marketing science, 36, pp. 39-53.

<sup>142</sup> Vargo, S.L. and Lusch, R.L. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, Journal of Marketing, 68 (1), pp. 1-17

valore sia creato collaborativamente tra configurazioni di risorse che interagiscono tra loro secondo una logica di “mutuo scambio”. Tali configurazioni di co-creazione di valore sono definite *service systems*.

Esse sono, infatti, intese come configurazioni di risorse - incluse, persone, informazioni e le diverse tecnologie - connesse ed in relazione tra loro<sup>143</sup>.

Secondo tale definizione, ogni organizzazione può essere considerata come un *service system*, e l'esempio più classico può essere rappresentato dalla città. Ogni città è un *service system* poiché basata su una serie di servizi.

Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la sostenibilità di questi servizi vuol dire impattare positivamente sul benessere degli individui e della collettività.

In entrambi i filoni di ricerca considerati, si ritrovano delle affermazioni che contribuiscono a consolidare quella che poi rappresenta una delle idee di fondo di tale lavoro, e cioè che essi debbano considerarsi due branche della *Service Research* che sono perfettamente interrelate.

Nell'ambito degli studi di *S-D logic* Vargo e Lusch hanno affermato che *“the value is created when the customer's well-being has somehow been improved”*, cioè che il valore può considerarsi effettivamente “creato” nel momento in cui il benessere di chi ne beneficia subisce un miglioramento.

In aggiunta, secondo la Anderson, fondatrice ed iniziatrice della *TSR*, sono diverse le motivazioni che spingerebbero a declinare la *Service Research* secondo una logica trasformativa e la maggior parte di esse è pienamente in linea con gli elementi di base della *S-D logic*:

- I servizi sono consumer-centric per cui sono esperienziali e co-creati;
- Gli utenti dei servizi sono spesso vulnerabili a causa del gap informativo rispetto ai fornitori e dunque anche in questo caso si fa rilevare come la collaborazione e dunque la componente relazionale siano di fondamentale importanza;

---

<sup>143</sup> Maglio, P. P. and Spohrer, J., (2008), *Fundamentals of Service Science*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 18-20

- Gli utenti dei servizi sono spesso svantaggiati in termini di expertise e conoscenze necessarie per prendere decisioni che riguardino servizi che coinvolgono consumatori, comunità, benessere della collettività;
- I servizi sono pervasivi ed impattano sia sul benessere dell'individuo che del benessere dell'intera collettività.

Generalizzando ed estendo questo concetto a tutti i soggetti che si trovano in relazione con l'impresa si arriva alla definizione di un obiettivo che integra le due branche della Service Research analizzate (S-d Logic e TSR): attraverso il servizio (e dunque attraverso l'integrazione delle risorse di chi contribuisce alla sua determinazione) migliorare il benessere, inteso nelle sue più differenti accezioni, della collettività<sup>144</sup>. Si genera valore e si migliora il well-being: *well-being as value*<sup>145</sup>.

---

<sup>144</sup> Vargo, S. L., Maglio, P. P., Akaka, M. A. (2008), On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, 26, pp.145-152

<sup>145</sup> Stanford Encyclopedia of Philosophy

## 5. La comunicazione e la condivisione dei valori nella Service Research

La comunicazione ha da sempre ricoperto un ruolo centrale nell'ambito della letteratura di marketing, assumendo, però, negli anni connotazioni e definizioni differenti, a seconda delle evoluzioni della materia, mentre i valori e il ruolo che essi possono avere sui processi di creazione e co-creazione di valore sono invece stati poco indagati e solo di recente.

Relativamente alla comunicazione, come fanno notare Muñiz e Schau essa fino alla fine degli anni '90 veniva definita "gerarchica" e descritta come un sistema del tipo "one way"<sup>146</sup>, ossia unidirezionale, dal momento che era solo l'impresa ad impartire e diffondere messaggi destinandoli al mercato<sup>147</sup>. Il consumatore, infatti, come già descritto in precedenza, era considerato un mero ricevitore dei messaggi comunicati dalle imprese, la sua approvazione o il rifiuto di tali messaggi era considerata come la massima manifestazione di reciprocità<sup>148</sup>.

La comunicazione intesa in questo senso, rispecchia completamente l'orientamento della Goods-dominant logic, secondo la quale essa era intesa come l'insieme di messaggi unidirezionali e persuasivi diffusi dai venditori allo scopo di diffondere al mercato in generale (e dunque senza neanche considerare le caratteristiche degli eventuali destinatari) un significato di valore generico e "di massa": "a G-D logic orientation on marketing communication leads to unidirectional message making in which persuasive messages are crafted by sellers for mass broadcasting of what is of 'value' to a largely anonymous marketplace"<sup>149</sup>.

Con gli anni però, l'evoluzione dei servizi e delle tecnologie ha portato avanzamenti negli studi di marketing e nella concezione della comunicazione stessa, tant'è che ci sono studi che parlano di participatory conversation, two-

---

<sup>146</sup> Hoffman, D. L., and Novak, T. P., (1996), Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations, *Journal of Marketing*, Vol. 60(3), pp. 50—68

<sup>147</sup> Muniz, A. M., Jr., and Schau, H. J. (2007). Vigilante marketing and consumer-created communications, *Journal of Advertising*, 36(3), pp. 187—202

<sup>148</sup> Berthon, P. F., Holbrook, M. B., Hulbert, J. M., and Pitt, L. F. (2007), Viewing brands in multiple dimensions, *MIT Sloan Management Review*, 48(2), pp. 37—43.

<sup>149</sup> Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R.J and Payne, A. , (2011), Value propositions as communication practice: Taking a wider view, *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 202—210

way/many to many/multimodal communication, ecc., sottolineando dunque la componente relazionale della comunicazione<sup>150</sup>.

In uno studio dei primi anni del 2000, Varey sostiene che considerare la comunicazione come un semplice trasferimento di informazioni da un attore all'altro porta a trascurare determinati aspetti, in particolare i differenti effetti che la comunicazione può avere sulla dimensione più "personale" dell'attore che riceve il "messaggio"<sup>151</sup>.

Con il diffondersi degli studi sulla Service-dominant logic questo aspetto diventa centrale e la comunicazione viene concepita in maniera totalmente differente.

Uno degli elementi fondamentali della S-d Logic è la componente relazionale, l'interazione, dunque, tra l'impresa, i consumatori e tutti gli altri soggetti che integrano le proprie risorse.

La comunicazione rappresenta il modo attraverso il quale si instaurano e si consolidano relazioni, si integrano le risorse, si scambiano conoscenze e, quindi, uno degli elementi alla base del processo di co-creazione di valore, poiché facilita il flusso di informazioni ed il trasferimento di competenze<sup>152</sup>.

Diversi studi hanno analizzato il ruolo, o meglio il contributo che la comunicazione può dare in termini di co-creazione di valore, analizzandone diversi aspetti, come il linguaggio<sup>153</sup> o l'impatto che possono avere i diversi canali attraverso cui essa può essere attivata, grazie alle nuove tecnologie.

Se fino a poco tempo prima la comunicazione era considerata una sorta di "arma di persuasione" che consentiva alle imprese di poter utilizzare a proprio favore le asimmetrie informative che gravavano sui consumatori, adesso essa assume una

---

<sup>150</sup> Mangold, G. W., & Faulds, D. J. (2009), Social media: The new hybrid element in the promotions mix, *Business Horizons*, 52(4), pp. 357–365

<sup>151</sup> "The problem is that when communication is narrowly conceived as unidirectional transfers of information, from one business actor to another, there is no reflective time or space for examining the meanings of such communications at both business and personal levels (Varey, 2000)"- Varey, R. J., (2000), A critical review of conceptions of communication evident in contemporary business and management literature. *Journal of Communication Management*, 4(4), pp. 328–340

<sup>152</sup> Polese, F., Pels, J., Brodie, R. J. – "Theoretical Underpinning to Successful Value Co-creation"- The 2011 Naples Forum on Service

<sup>153</sup> Holmqvist, J. – "How can we co-create if we cannot communicate?" – The The 2009 Naples Forum on Service: Service-dominant logic, service science and network theory – Capri, 16-19 June 2009

connotazione diversa. Essa è lo strumento attraverso il quale si può dare avvio a dei processi di collaborazione e di learning costanti e questo cambiamento così radicale può essere sicuramente attribuito all'evoluzione che il consumatore prima degli altri, e poi tutti gli altri attori che sono in relazione con l'impresa, ha subito.

Il consumatore è sempre più coinvolto e grazie alle evoluzioni che la tecnologia ha subito, egli è sempre più informato. Per cui l'impresa, che prima godeva di una posizione di forza rispetto agli altri soggetti che con essa e/o per essa operavano, oggi ha relazione paritaria con essi, ed anzi, si ritrova spesso a dover favorire la comunicazione attivandola attraverso diversi canali<sup>154</sup>.

Un'impresa competitiva, infatti, deve essere abile ad identificare e gestire relazioni, stabilire canali di comunicazione, organizzare flussi di informazioni, razionalizzare ed armonizzare il proprio sviluppo con quello dell'ambiente circostante<sup>155</sup>.

Relativamente alla seconda componente che si intende analizzare, i values, quel che è emerso è che solo negli ultimi anni nell'ambito degli studi di Service research essi sono stati presi in esame allo scopo di comprenderne il ruolo nell'ambito dei processi di co-creazione di valore<sup>156</sup>.

La dimensione in cui hanno trovato maggiore approfondimento è sicuramente quella legata alla sostenibilità. Alcuni studi hanno infatti provato a verificare se e come i valori umani guidassero un "sustainable improvement"<sup>157</sup>, mentre Edvardsson et al. hanno invece, definito un modello values-based per le imprese ed i consumatori, in cui la sostenibilità è concettualizzata in cinque dimensioni -

---

<sup>154</sup> Fujioka, Y., (2009), A consideration of the process of co-creation of value with customers, *Artificial life and robotics*, Vol. 4, pp.101-103

<sup>155</sup> Christopher, W.F. (2007), *Holistic Management – Managing What Matters for Company Success*, Wiley-Interscience, Hoboken.

<sup>156</sup> Enquist, B., Edvardsson B. and Sebhatu S. P., (2007), Values-based service quality for sustainable business, *Managing Service Quality*, 17, (4), pp. 385-403.

<sup>157</sup> Mele C., Russo Spina T., Casbarra C., Tregua M., (2013) Value, values and sustainability: a conceptualisation, proceedings of QUIS13, The 13th International Research Symposium on Service Excellence in Management, Karlstad, Svezia.

etica, sociale, filosofica, economica e legale - ed è strettamente collegata ai valori personali degli individui<sup>158</sup>.

In realtà la presenza di values sembra consentire la creazione di valore, ma non è chiaro come questi valori contribuiscano ad una concettualizzazione dei risultati di valore stesso.

Una chiave attraverso la quale comprendere il loro impatto e dunque il loro ruolo potrebbe essere la comunicazione che rappresenta “il cuore dell’interazione sociale ed è una funzione vitale per il trasferimento di informazioni tra fornitore e cliente, così come tra i clienti stessi”<sup>159</sup> ed, allo stesso tempo rappresenta un utile mezzo attraverso cui condividere e promuovere valori.

Nell’analisi della letteratura, però, non sono emersi studi che hanno analizzato entrambe queste componenti, quel che è emerso è sicuramente un focus sulla comunicazione nell’ambito della Service-dominant logic e un interesse crescente in questi ultimi anni, sui values e quindi sulla dimensione più privata e personale dell’individuo, in particolare nell’ambito degli studi sulla value co-creation nella dimensione della sostenibilità e molto più recentemente nell’ambito degli studi sulla Transformative Service Research.

Un primo obiettivo che si intende perseguire con questo lavoro è, dunque, quello di mostrare come attraverso diversi canali comunicativi, sia tradizionali che avanzati, si possano veicolare valori, promuovendoli e diffondendoli, e come dunque passando da una dimensione individuale ad una sociale, attraverso la condivisione di valori si possa generare valore e contribuire al miglioramento del benessere personale e della collettività.

---

<sup>158</sup> Enquist, B., Edvardsson, B., and Sebhatu, S. P. (2007), Values-based Service quality for sustainable business, *Managing Service Quality*, 17 (4), pp.385-403.

<sup>159</sup> Edvardsson, B., and Enquist, B. (2009), *Values-based service for sustainable business – Lessons from IKEA.*, London, Routledge

## CAPITOLO 4 - Definizione delle domande di ricerca

### 1. Introduzione

All'interno di questo capitolo saranno definite le Research Questions (RQ) nell'ambito della letteratura individuata.

Per la definizione della prima RQ, sarà analizzato l'elemento della comunicazione, e più precisamente si metteranno in evidenza le evoluzioni che il concetto ha subito negli anni.

Un focus particolare verrà posto sul tema dell'*interaction*: la comunicazione sarà analizzata come veicolo attraverso il quale favorire l'interazione tra l'impresa ed i soggetti che con essa sono in relazione.

Dopo una prima analisi generale del concetto della comunicazione e del suo legame con l'interazione, si fornirà una descrizione del ruolo che la comunicazione ha avuto nell'ambito dei framework teorici analizzati.

Sarà, infatti, descritto in che modo essa viene inquadrata nell'ambito degli studi della Service Research e, in particolare, come essa viene declinata nel framework della S-d logic e della Transformative Service Research. In questo caso, si evidenzierà che la comunicazione non è più intesa come un mero accaparramento di informazioni da parte dell'impresa che intende in questo modo conoscere ed anticipare i bisogni dei suoi consumatori. La comunicazione è intesa come motore ed allo stesso tempo come veicolo delle relazioni che le imprese instaurano con i consumatori, di quelle che i consumatori instaurano tra di loro e di quelle con tutte le altre parti che sono all'interno dello stesso contesto. Successivamente, si analizzerà il ruolo che la comunicazione ha avuto nel framework relativo al Business Ethics e all'*Ethical consumption*.

In questi casi si metterà in luce come si sia passati in maniera molto decisa da una comunicazione del tipo *one way* ad una comunicazione reciproca.

Si darà un dettaglio sul fenomeno del *greenwashing*, attraverso il quale si metteranno in evidenza alcune pratiche attraverso cui l'impresa, in particolare nel

passato ventennio, tendeva a fornire poche e selezionate informazioni sul suo impegno in termini di sostenibilità, al solo scopo di costruirsi o migliorare la propria reputazione.

Considerando, invece, il sempre crescente peso del consumatore, sempre più attivo e deciso ad acquisire tutte le informazioni necessarie per effettuare in coscienza i suoi acquisti, la comunicazione orientata alla sostenibilità ha smesso di essere intesa secondo una visione puramente strumentale. Essa oggi è infatti considerata, molto più che il risultato di multiple relazioni sociali, ma il risultato di relazioni complesse e dinamiche, dove ci sono differenti attori, imprese, consumatori, NGO, governi, istituzioni, media che si scambiano conoscenza sul significato e sulle aspettative connesse alla CSR ed alla sostenibilità in generale<sup>160</sup>. Come chiave di lettura che unifica l'analisi della comunicazione nei 4 framework differenti proposti, si considererà il ruolo che la comunicazione ha assunto negli studi relativi alla *innovation* ed in particolare si farà riferimento, data l'analisi del contesto etico, al framework della *Social Innovation*, intesa come l'insieme di "*new solutions (products, services, models, markets, processes etc.) that simultaneously meet a social need (more effectively than existing solutions) and lead to new or improved capabilities and relationships and better use of assets and resources. In other words, social innovations are both good for society and enhance society's capacity to act*"<sup>161</sup>. Partendo da tale definizione si metterà in evidenza come la comunicazione possa essere considerata quale veicolo di innovazione e come questo abbia determinato notevoli evoluzioni sia nella teoria che nella pratica. Per la definizione della seconda research question si condurrà un'analisi dettagliata del ruolo che i values hanno avuto nei framework teorici analizzati. Per quanto riguarda gli studi di Business Ethics si metterà in evidenza in particolar modo l'associazione tra i *values* e la Corporate Social Responsibility.

---

<sup>160</sup> Sebhatu S.P., (2010), Corporate Social Responsibility for Sustainable Service Dominant Logic, PhD Dissertation, Karlstad University.

<sup>161</sup> Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. Norman, W., (2012), Defining Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Mentre, per quel che riguarda il ruolo che i *values* hanno assunto nell'ambito degli studi di Ethical Consumption, si evidenzierà come essi sono stati investigati ed individuati tra gli elementi chiave che influenzano le scelte di acquisto dei consumatori.

Nell'ambito degli studi della Service Research si metterà in evidenza come negli anni la componente dei values sia risultata essere un elemento chiave nella determinazione del valore per il singolo e per la collettività. Si evidenzieranno in merito il concetto del values-based-management<sup>162</sup> e del values sharing<sup>163</sup>.

Come chiave di lettura che unifichi i 4 framework di ricerca si proporrà il concetto del Sustainable Service Business<sup>164</sup> che sarà poi determinante per l'elaborazione della seconda domanda di ricerca.

Infine, una volta definite le domande di ricerca si proporrà il modello di analisi che si utilizzerà per questo lavoro. L'obiettivo è quello di analizzare la co-creazione di valore e well-being in un contesto etico utilizzando la comunicazione e la condivisione di valori tra l'impresa e tutti i soggetti che con essa sono in relazione, come elementi di congiunzione tra i diversi filoni di ricerca utilizzati, al fine di produrre un modello integrato definito *ethics-in-context*.

---

<sup>162</sup> Pruzan, P. (1998), From Control to Values-Based Management and Accountability, *Journal of Business Ethics*, 17 (13), pp. 1379–1394.

<sup>163</sup> Elkington, J. (2001), *The Chrysalis Economy. How Citizen CEOs and Corporation can Fuse Values and Value Creation*, Capstone, Oxford.

<sup>164</sup> Enquist, B. , Edvardsson B., Sebhata S. P. (2007), Values-based service quality for sustainable business, *Managing Service Quality*, 17 (4), pp. 385-403.

## 2. Definizione della RQ1

Uno degli obiettivi di questo lavoro è quello di comprendere come la comunicazione, attraverso diverse modalità, possa contribuire alla co-creazione valore, quest'ultimo determinato dalle interazioni tra imprese e consumatori e tra consumatori stessi.

L'*interaction* è dunque uno dei pilastri di tale analisi, e la comunicazione viene analizzata come veicolo attraverso il quale favorire proprio la componente interattiva tra l'impresa e i suoi consumatori.

In termini generali l'interazione è un'azione reciproca, in corrispondenza della quale due o più parti hanno un effetto su un'altra parte. Uno degli aspetti principali dell'interazione in questa che può essere definita la sua accezione più generale è la "connettività"<sup>165</sup>: le parti coinvolte nell'interazione sono in qualche modo in contatto tra loro.

Nell'ambito della letteratura analizzata, è emerso che l'interazione è un argomento oggetto dell'interesse degli studiosi già da molti anni: la scuola Nordica ne parla con riferimento al "marketing relazionale"<sup>166</sup> al "marketing dei servizi", al "part-time marketers"<sup>167</sup> e all'"interaction quality"<sup>168</sup>.

Essa, inoltre, rappresenta uno degli elementi che ha consentito di distinguere la *Goods-dominant logic* dalla *Service-dominant logic*.

Nell'ambito degli studi di Service Research il concetto di interazione riveste, infatti, un ruolo fondamentale: Grönroos e Ravald definiscono le interazioni come "*a mutual or reciprocal action where two or more parties have an effect upon each*

---

<sup>165</sup>Grönroos, C., (2008), Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?, *European Business Review*, 20 (4), pp.298-314

<sup>166</sup> Grönroos, C., (1982) , An applied service marketing theory, *European Journal of Marketing* , 16, pp. 30-41

<sup>167</sup> Gummesson, E. (1992), "Quality dimensions: what to measure in service organizations", in Swartz, T.A., Bowen, D.E. and Brown, S.W. (Eds), *Advances in Services Marketing and Management*, Elsevier, Greenwich, CT, pp. 177-205.

<sup>168</sup> Lehtinen, U., and Lehtinen, J. R. (1991), "Two approaches to service quality dimension", *The Service Industries Journal*, 11(3),pp. 287-303.

*other*<sup>169</sup>; Ballantyne e Varey<sup>170</sup> ritengono che l'interazione sia la chiave per la creazione di un valore esperienziale e fenomenologico; Matwick<sup>171</sup> la definisce come la base per la formazione delle preferenze del consumatore.

Rispetto al ruolo che l'interazione assume nel processo di creazione del valore convergono sia gli studi sull'impresa che quelli incentrati sul consumatore: attraverso le ripetute interazioni con i consumatori, l'impresa sviluppa una capacità maggiore di percepire le necessità dei consumatori e avendo acquisito una maggiore conoscenza sui consumatori e "le loro vite" è anche maggiormente in grado di soddisfare i loro bisogni; nello stesso tempo l'impresa ha più opportunità di co-creare valore con i consumatori interagendo con essi all'interno della loro "sfera"<sup>172</sup>.

L'idea che l'impresa occupi una posizione centrale rispetto ai suoi stakeholder, primi tra tutti i suoi consumatori, appartiene, come già sottolineato nei precedenti capitoli, ad una logica molto tradizionale e lontana dalle evoluzioni avute nei contesti analizzati. Già Prahalad e Ramaswamy considerano l'interazione come il fondamento del processo di co-creazione del valore, e ritengono dunque che è sulle opportunità di interazione che vengono a formarsi tra l'impresa e i suoi consumatori attuali e potenziali che bisogna porre attenzione e non valutare più approcci che pongono l'impresa al centro di ogni considerazione<sup>173</sup>. Proprio attraverso l'introduzione del concetto di interazione si abbandona definitivamente la visione secondo la quale l'impresa è centrale rispetto ai suoi stakeholder e che il valore di cui beneficia il consumatore derivi essenzialmente da uno scambio con l'impresa stessa. Secondo questa nuova concezione il consumatore ha il medesimo

---

<sup>169</sup> Grönroos, C., and Ravald, A. (2011). Service business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), pp.5–22.

<sup>170</sup> Ballantyne, D., and Varey, R. J. (2006), Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), pp.335–348.

<sup>171</sup> Mathwick, C., Wiertz, C., and de Ruyter, K. (2008), Social Capital Production in a Virtual Community, *Journal of Consumer Research*, 34 (6), pp. 832-49.

<sup>172</sup> Ibidem

<sup>173</sup> Prahalad, C. K., and Ramaswamy, V., (2004), The future of competition: co-creating unique value with customers, *Strategy and leadership*, 32 (3), pp.4-9.

peso dell'impresa nel processo di creazione del valore, egli interagisce non solo con l'impresa ma con tutti gli altri consumatori o altri stakeholder dell'impresa.

Un altro elemento che assume un ruolo fondamentale e che nell'ambito degli studi sul *service* è considerato come un elemento a corredo dell'interazione, è rappresentato dalla "*resource integration*"<sup>174</sup>. Vargo e Lusch nella loro FP9 affermano che "*all social and economic actors are resource integrators*"<sup>175</sup>, e che, dunque, tutti coloro che partecipano al processo di co-creazione, contribuiscono alla determinazione del valore attraverso l'integrazione delle proprie risorse.

Attraverso questa considerazione si mette in evidenza l'intera rete di relazioni che si stabiliscono intorno agli attori economici i quali diventano, quindi, dei *resource integrators*. Questo vale per tutti gli attori e non in maniera esclusiva per l'impresa. Il contributo che l'impresa da un lato e i consumatori dall'altro forniscono al processo di co-creazione di valore integrando le proprie risorse (sotto forma di valori, conoscenze, abilità...) non ha differenze ed è considerato contemporaneo: l'obiettivo è l'ottenimento di un valore maggiore sia per il cliente che per l'impresa; nel primo caso grazie alla soddisfazione di specifiche esigenze e/o il raggiungimento di determinati obiettivi, nel secondo caso come conseguenza della maggiore soddisfazione del cliente e per il conseguimento di una posizione di vantaggio competitivo.

Parlare, dunque, di interazione tra l'impresa e i suoi consumatori e dell'integrazione delle risorse da parte di questi soggetti sottolinea il ruolo fondamentale che la componente relazionale ha nel processo di co-creazione di valore. Secondo alcuni autori le interazioni facilitano le relazioni<sup>176</sup>, ma più in generale sono le stesse relazioni ad essere considerate come una fonte di valore<sup>177</sup>.

---

<sup>174</sup> Andreu L., Sanchez S., Mele C., (2010), Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market , *Journal of Retailing and Consumer Services*

<sup>175</sup> Vargo, S. L., and Lusch, R. F., (2008), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 1-10.

<sup>176</sup> Payne, A., Storbacka, K. and Frow, P. (2008), Managing the Co-Creation of Value, *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1), pp.83–96.

<sup>177</sup> Howden, C. and A. D. Pressey, (2008), Customer value creation in professional service relationships: The case of credence goods, *Service Industries Journal*, 28(6), pp.789-812.

Alcuni studi hanno collegato il peso che la componente relazionale può assumere nel processo di co-creazione del valore, alla disponibilità delle parti (siano dunque essi consumatori ed imprese) di produrre informazioni<sup>178</sup>. Grayson afferma *“even intimate information regarding the customer’s life can be sensed within a close relationship”*<sup>179</sup>.

L’informazione, dunque, è intesa come elemento fondante dell’interazione, come causa ed effetto della relazione che l’impresa ed il consumatore attivano e, dunque, come causa ed effetto del processo di co-creazione del valore.

Parlare dell’informazione rischia di non mettere in luce però la componente stessa della relazione. A tale scopo molti autori nei loro studi hanno voluto mettere in luce quanto nel passaggio da una G-d logic ad una logica basata, invece, sul servizio, la comunicazione non vada più intesa come un mero accaparramento di informazioni da parte dell’impresa che intende in questo modo conoscere ed anticipare i bisogni dei suoi consumatori. Si tratta di considerare la comunicazione come motore ed allo stesso tempo come veicolo delle relazioni che le imprese instaurano con i consumatori, quelle che i consumatori instaurano tra loro e con tutte le altre parti che sono all’interno dello stesso contesto. Nell’ambito degli studi di S-d Logic si abbandona la prospettiva unidirezionale della comunicazione per dare spazio ad una comunicazione reciproca<sup>180</sup> o, nel caso in cui le parti coinvolte volutamente si impegnano a lavorare e ad imparare insieme, ad una *dialogical communication*<sup>181</sup> come una condizione imprescindibile affinché si generi valore: secondo tale concezione l’impresa diventa ricevente della comunicazione, a differenza degli approcci tradizionali secondo i quali essa era considerata solo come emittente.

---

<sup>178</sup> Lapiere, J., (2000), Customer-perceived value in industrial contexts, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), pp.122-145.

<sup>179</sup> Grayson, K., (2007), Friendship versus business in marketing relationships, *Journal of Marketing*, 71(4), pp. 121-139.

<sup>180</sup> Lusch, R. F., and Vargo, S. L. (2006). Service-Dominant Logic as a Foundation for a General Theory. In R. F. Lusch, & S. L. Vargo, *The Service-Dominant Logic of Marketing. Dialog, Debate, and Directions* (pp. 406-420). London: M.E. Sharpe, pp. 285–286

<sup>181</sup> Ballantyne, D. (2004), Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), pp. 114–123.

Il ruolo della comunicazione è stato, dunque, rivisto negli anni e come sostiene Ballantyne *"marketers have been conditioned to see their communication role as message makers and message transmitters rather than as participants in an interactive communication process"*<sup>182</sup>. Considerare infatti la comunicazione unidirezionalmente, come, dunque, un mero trasferimento di informazioni, nell'era di internet la rende poco probabile proprio perchè rappresenterebbe uno strumento su cui l'impresa non potrebbe avere comunque il pieno controllo<sup>183</sup>.

Il problema in questo caso sorge perchè quando la comunicazione è strettamente concepita come un trasferimento unidirezionale di informazioni, secondo Varey non c'è tempo e non c'è modo per analizzare il significato e la motivazione che ci sono dietro l'informazione stessa oggetto della comunicazione, né a livello d'impresa né a livello personale<sup>184</sup>. Secondo questa concezione, ossia *communication as transfer*, le informazioni generalmente prodotte dall'impresa nei confronti dei suoi consumatori sono legate alla possibilità di lanciare dei messaggi persuasivi al fine di promuovere loro prodotti e servizi, elemento questo che ha caratterizzato a lungo gli studi di marketing.

La visione alternativa è quella che considera la comunicazione come un processo, *communication-as-process orientation*<sup>185</sup>, che tiene conto di entrambe le parti e soprattutto valorizza la componente relazionale. Come sottolineato da diversi autori, questo tipo di comunicazione può realizzarsi con modalità differenti a seconda del contesto di riferimento. Jaworski & Kohli sostengono che *"to communicate dialogically, the parties involved must intend to interact and learn together, and the "voice of the customer" is thus co-created"*<sup>186</sup>, affermazione che si allontana nettamente da una concezione di comunicazione unidirezionale,

---

<sup>182</sup> Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., and Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), pp.202–210.

<sup>183</sup> Kodish, S., and Pettegrew, L. (2008). Enlightened communication is the key to building relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(2), pp. 151–176.

<sup>184</sup> Varey, R. J. (2000), A critical review of conceptions of communication evident in contemporary business and management literature, *Journal of Communication Management*, 4(4), pp.328–340.

<sup>185</sup> Ibidem

<sup>186</sup> Jaworski, B., and Kohli, A. K. (2006); Co-creating the voice of the customer; In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions* (pp. 109–117). Armonk, NY: M.E. Sharpe

poichè sostiene che anche per comprendere le esigenze dei suoi consumatori all'impresa non basta appropriarsi di determinate informazioni, quanto piuttosto è necessario un *"mutually creative co-constructed dialogue"*<sup>187</sup>

Nel contesto etico di cui si sono analizzati i riferimenti teorici nel precedente capitolo 2, la comunicazione ha costituito ed ancora costituisce un elemento che ha un peso rilevante sia negli studi relativi all'impresa che in quelli in cui si analizza il comportamento del consumatore.

Le evoluzioni che la comunicazione ha avuto negli anni hanno avuto evidenza anche in questo particolare contesto in cui, almeno razionalmente, la componente relazionale e l'interazione dovrebbero rappresentare un elemento cruciale, diversamente, invece, da quello che hanno mostrato diversi studi, più o meno recenti.

Dagli inizi degli anni '60 molte imprese hanno pensato di legare il proprio brand ai temi sociali, inizialmente incentrati esclusivamente alla salvaguardia dell'ambiente, a fini esclusivamente commerciali, motivo per cui dal punto di vista della comunicazione le iniziative di responsabilità sociale adottate dalle imprese sono state a lungo considerate come iniziative volte a manipolare l'immagine per ottenere degli effetti positivi con l'associazione alla sostenibilità.

A seguito di tali comportamenti negli studi sul tema si diffonde il concetto di *greenwashing*, inizialmente introdotto nel 1986 dall'ambientalista americano Westervelt<sup>188</sup>. Il *greenwashing* era dato dall'intersezione di due elementi: una performance ambientale scarsa da parte dell'impresa e dall'altro lato, una comunicazione positiva relativamente a tale performance.

Oggi, aprendo il concetto della sostenibilità non soltanto alla dimensione ambientale, ma anche a quella economica e sociale, si parla di *greenwashing* o di *identity washing* per indicare l'insieme delle pratiche con cui le imprese gestiscono la comunicazione con i propri stakeholder finalizzate a *"to hide deviance, deflect attributions of fault, obscure the nature of the problem [...] and, finally, seek to*

---

<sup>187</sup> Ballantyne, D. (2004), Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. Journal of Business and Industrial Marketing, 19(2), pp.114–123

*appear in a leadership position*”, in una o più dimensioni costitutive della sostenibilità<sup>189</sup>. Le imprese, in questi casi, adottano modalità di comunicazione simboliche finalizzate a creare capitale reputazionale. Tra le modalità più adoperate vanno indicate il *decoupling* e l'*attention deflection*<sup>190</sup>: nel primo caso, l'impresa solo formalmente dichiara che provvederà a soddisfare determinate esigenze, attuando determinati provvedimenti, che in realtà, però, non metterà mai in pratica; nel secondo caso, invece, l'impresa tende a far deviare l'attenzione su un suo comportamento non in linea con quanto invece dichiarato, implementando una serie di pratiche finalizzate a mostrare l'impatto positivo di alcune attività celando le performance complessive.

Tale visione concepisce dunque la comunicazione per la sostenibilità secondo una logica di pura strumentalità. Al riguardo Shultz et al. affermano che *“In this view, CSR becomes an instrument and strategic tool for value creation<sup>191</sup> that increases the financial performance of corporation<sup>192</sup> by improving its reputation<sup>193</sup>, by influencing the loyalty and motivation of employees<sup>194</sup>, or by improving brand awareness and credibility toward consumers<sup>195</sup> and thus purchases<sup>196</sup>”*.

Tale tendenza ha rappresentato la “normalità” fino a quando, anche grazie all'avvento delle nuove tecnologie, che, come vedremo in seguito nella trattazione, hanno portato consumatori ed utenti ad essere sempre più informati ed in grado di esercitare il loro peso al riguardo, si è compreso che la

---

<sup>189</sup> Vollero, A., (2013), Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali, Sinergie-rivista di studi e ricerche, 92, pp. 3-23

<sup>190</sup> Siano A., and Vollero A. (2012), Il processo di management della corporate communication: un framework, Sinergie, 89, pp. 73

<sup>191</sup> Porter, M.E., Kramer, M.R., (2006), The link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard Business Review.

<sup>192</sup> Orlitzky, M., Schmidt, F., and Reynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organizational Studies*, 24, 195–216.

<sup>193</sup> Hooghiemstra, R. (2000), Corporation communication and impression management—New perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 55–68.

<sup>194</sup> Turban, D. B. and Greening D. W. (1996), Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *Academy of Management Journal*, 40(3), pp.658–672.

<sup>195</sup> Kotler, P., and Lee, N. (2005), *Corporate social responsibility. Doing the most good for your company and your cause*, New Jersey

<sup>196</sup> Sen S., and Bhattacharya C.B. (2001), Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions.

comunicazione per la sostenibilità non può essere intesa secondo una visione puramente strumentale. Essa oggi è infatti considerata, molto più che il risultato di multiple relazioni sociali, ma il risultato di network di relazioni complesse e dinamiche. Secondo Caruana and Crane<sup>197</sup>, ci sono differenti attori, imprese, consumatori, NGO, governi, istituzioni, media che si scambiano conoscenza sul significato e sulle aspettative connesse alla CSR.

Secondo tale approccio la sustainability communication non è più vista come un mezzo attraverso il quale consentire all'impresa di raggiungere la sua "legittimazione sociale". Il superamento di tale visione è stato sicuramente facilitato dalla diffusione delle teorie degli stakeholder.

Negli studi relativi allo stakeholder relationship management<sup>198</sup> si parla del valore che viene attribuito dagli stakeholder all'impresa sulla base dell'esperienza diretta piuttosto che sulle informazioni ricevute. Successivamente, parlando di stakeholder engagement il ruolo degli stakeholder è sempre più inclusivo e si parla per la prima volta della necessità per l'impresa di istituire un management della comunicazione in grado di ascoltare e confrontarsi con i diversi stakeholder e di implementare delle attività in grado di rispondere alle esigenze che gli stessi stakeholder hanno fatto emergere. Si tratta dunque di un processo collaborativo in grado di migliorare la comprensione e la ricomposizione di prospettive individuali e di interessi spesso divergenti e finalizzati a dare un'interpretazione della sostenibilità il più possibile partecipata con i propri stakeholder.

Dunque, il concetto che oggi prevale, grazie anche al consolidarsi degli studi sul service ed in particolare la S-d logic che, come visto, pone al centro del processo di co-creazione di valore, il ruolo dell'interazione e dell'integrazione di risorse, è che la sustainability communication è *"a communicative representation of the*

---

<sup>197</sup> Caruana, R., and Crane, A. (2008). Constructing consumer responsibility: Exploring the role of corporate communications. *Organization Studies*, 29(12), pp. 1495–1519.

<sup>198</sup> Freeman, R.E. (2010), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Cambridge University Press

*dynamic continuum of different and competing meanings and narrations about corporate roles in society*<sup>199</sup>.

Nella letteratura più recente, dunque, si sottolinea come sia necessario abbandonare una logica di *sustainability communication* del tipo *one way* per far posto ad una comunicazione a due vie, dove i punti chiave sono rappresentati dalla condivisione delle informazioni e dal dialogo aperto tra tutte le parti.

Questa nuova apertura espone comunque l'impresa a più responsabilità e non esclude il rischio reputazionale.

A differenza di una logica di comunicazione *one way* in cui l'impresa mira a tutelare, anche ingiustamente talvolta, la sua immagine, in questo caso il rischio reputazionale può manifestarsi nel momento in cui si palesa uno scollamento tra le enunciazioni di sostenibilità da parte dell'impresa e le effettive percezioni degli stakeholder: a causa, quindi, della distanza tra identità percepita e quella desiderata<sup>200</sup>.

Gli stakeholder, secondo tale prospettiva, valutano la comunicazione per la sostenibilità in base alle motivazioni che essi attribuiscono alle iniziative delle imprese<sup>201</sup>. Se le principali motivazioni che inducono l'impresa ad adottare un comportamento sostenibile sono da mettere in relazione al profitto o possono comunque essere considerate delle motivazioni "estrinseche", lo scetticismo dei consumatori tende a crescere<sup>202</sup>.

Una maggiore chiarezza nella definizione degli obiettivi da parte dell'impresa può ridurre lo scetticismo dei consumatori ed accrescere la credibilità dell'impresa, anche nel caso in cui la finalità è prevalentemente commerciale: si premia, in

---

<sup>199</sup> Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J. and Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), pp. 202–210.

<sup>200</sup> Thomas, J. S. and U. Y. Sullivan, 2005. Managing marketing communications with multichannel customers. *Journal of Marketing*, 69(4), pp.239-251.

<sup>201</sup> Parguel B., Benoit-Moreau F., Larceneux F. (2011), How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication, *Journal of Business Ethics*, 102, pp. 15-28

<sup>202</sup> Becker-Olsen K.L., Cudmore B.A., Hill R.P. (2006), The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior, *Journal of Business Research*, 59 (1), pp. 46-53.

questo caso, la coerenza dell'impresa<sup>203</sup>. A ridurre lo scetticismo dei consumatori in merito all'utilizzo strumentale della comunicazione circa il ruolo che la sostenibilità avesse nella vita dell'impresa ha sicuramente contribuito la nascita di nuovi metodi e canali di comunicazione che hanno consentito una sempre maggiore inclusione del consumatore nell'implementazione delle sue attività. Fino allo scorso decennio, infatti, l'unico modo attraverso il quale le imprese fornivano informazioni sulle modalità con cui rispettavano i criteri di sostenibilità, era la redazione di report specifici, alla redazione dei quali le imprese però non erano e non sono tutt'oggi obbligatoriamente tenute.

Oggi, i canali d'informazione sono molteplici, il consumatore può utilizzare internet, venire a conoscenza di informazioni sull'impresa e sulle sue pratiche di sostenibilità grazie all'interazione non solo con l'impresa stessa, ma con altri consumatori, o semplicemente utenti della rete che prima di lui hanno acquisito tale informazione ed hanno deciso di condividerla. Le imprese hanno modo di essere indagate in dettaglio dal consumatore, e da tutti i soggetti che partecipano (anche indirettamente) alle loro attività, ed è questo uno dei diversi motivi, unitamente al sempre più fervente interesse per la sostenibilità promosso sia nella teoria che nella pratica, per cui ora esse non solo redigono report molto più dettagliati, rispettando le principali linee guida fornite dalle istituzioni, ma attivano diversi canali per essere costantemente in relazione con i loro stakeholder, favorire la costante integrazione di risorse<sup>204</sup> e rispondere così, attraverso le nuove conoscenze apprese, alle esigenze delle diverse parti, generando valore per se e per tutti gli stakeholder, contribuendo, così, al benessere della collettività. Il ruolo sempre più attivo ed informato del consumatore ha ridotto, dunque, il fenomeno della disclosure selettiva, ossia la tendenza da parte delle imprese ad evidenziare esclusivamente elementi del prodotto/servizio che dimostrano l'impatto positivo delle azioni di sostenibilità, tipico della comunicazione company-controlled e

---

<sup>203</sup>Porter M.E., Kramer M.R. (2006), *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, 23, (5), pp. 78-92.

<sup>204</sup>Vargo, S. L., and Lusch, R. F.(2008), *Service-dominant logic: continuing the evolution*, Journal of the Academy of Marketing Science , 36, pp. 1-10

dunque unidirezionale (report di sostenibilità, messaggi pubblicitari, comunicati stampa, ecc.).

L'utilizzo dunque di fonti terze si è rivelato utile anche in termini di accrescimento e di miglioramento dell'accuratezza della sustainability communication<sup>205</sup>.

Come già accennato in precedenza, un altro degli elementi che ha contribuito ad una differente concezione della comunicazione in generale e della sustainability communication in dettaglio, è sicuramente da imputarsi, dunque, all'innovazione, considerata, però, nella sua accezione più generale e non soltanto da un punto di vista puramente tecnologico.

La comunicazione è uno strumento attraverso il quale l'impresa innova, essa, dunque può essere considerata un veicolo di innovazione.

L'innovazione è definita come *"the introduction of new things, ideas or ways of doing"*<sup>206</sup> e nell'ambito degli studi della Service Research è stata un argomento particolarmente battuto. Negli anni il filone di studi che ha riguardato l'innovazione si è esteso per rispondere anche ai cambiamenti dell'ambiente esterno, per rispondere, cioè, ad un mondo sempre più globalizzato.

A tale scopo si parla di *Service Innovation* e di *Social Innovation*.

Nel primo caso essa viene definita da alcuni autori<sup>207</sup> o come qualcosa che una determinata impresa non ha mai reso disponibile prima per i suoi consumatori, o come qualcosa che l'impresa aggiunge al suo corrente mix di servizi. Altri autori<sup>208</sup> la definiscono, invece, come un processo complesso, spesso incrementale e soprattutto meno formale in cui gli elementi ritenuti principalmente rilevanti sono rappresentati dalle risorse degli individui e dalla loro collaborazione, piuttosto che dall'innovazione di un prodotto.

---

<sup>205</sup>Viñals, C. R. (2013), Introduction to social innovation as a new form of organisation in knowledge-based societies. *Social Innovation: New Forms of Organisation in Knowledge-Based Societies*, 3.

<sup>206</sup> Oxford Advanced Dictionary, (2012), "Innovation", Oxford University Press

<sup>207</sup>Menor, L.; Tatikonda, M. & Sampson, S. (2002), New service development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*, 20(2), pp. 135-157.

<sup>208</sup>Spohrer, J. and Maglio, P.P. (2008), The emergence of service science: toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value, *Production and Operations Management*, 17 (3), pp. 238-46.

Nell'ambito degli studi di S-d Logic il tema dell'innovation è stato particolarmente battuto ed il contesto di analisi tipico di questo framework si presta particolarmente per la posizione centrale riservata al service.

Ordanini e Parasuraman<sup>209</sup> definiscono la service innovation come “an improved customer co-creation” piuttosto che una nuova offerta.

Lusch e Nambisan<sup>210</sup> considerano la Service Innovation come *“the re-bundling of diverse resources that create novel resources that are beneficial (i.e. value experiencing) to some actors in a given context; this almost always involves a network of actors, including the beneficiary (e.g. the customer)”*

Edvardsson e Tronvoll<sup>211</sup> la definiscono come *“changes in structure that stem from either a new configuration of resources or a new set of schemas and that result in new practices that are valuable for the actors in a specific context”*, sottolineando, dunque, che l'innovazione espressa in termini di cambiamenti delle strutture abilita la co-creazione di valore.

Più recente, invece, è il framework della Social Innovation. In realtà, tale concetto può essere fatto risalire già a Drucker nel 1987, ma come emerge dagli studi che provano a mettere in connessione la dimensione etica e sociale con quella del management e, in generale, dell'impresa, i confini della Social Innovation non sono ancora ben definiti.

Ciò che è chiaro è che non si parla di innovazione sociale per descrivere dei prodotti o servizi che mostrino degli avanzamenti tecnologici rispetto a delle versioni precedenti, bensì per definire quelle attività e quei servizi che vengono implementati allo scopo di soddisfare dei bisogni di natura sociale. Un nuovo prodotto o un nuovo servizio sono delle innovations, ma una social innovation è un cambiamento che va al di là del prodotto e del servizio stesso, essa è

---

<sup>209</sup> Ordanini, A., and Parasuraman, A. (2011), Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 323-328.

<sup>210</sup> Lusch, R. F., and Nambisan, S. (2012), Service Innovation: A Service-Dominant (SD) Logic Perspective, Paper 1-5.

<sup>211</sup> Edvardsson, B. and Tronvoll, B. (2013), A new conceptualization of service innovation grounded in SD logic and service system”, *International Journal of quality and service sciences*, 5, 1, pp. 19-31.

un'innovazione comportamentale ed istituzionale dove è rilevante anche il ruolo delle istituzioni e delle organizzazioni non governative.

Pol e Ville<sup>212</sup> la definiscono come l'insieme di *"new ideas improving quality or quantity of life, not necessarily linked with economic profits. The ultimate end of social innovation is to help create better futures"*.

Una definizione di Social Innovation particolarmente interessante che tende a racchiudere in essa anche quella di Service Innovation e di Innovation in generale è fornita da Tepsie<sup>213</sup>. Essa, infatti, viene definita come l'insieme di *"new solutions (products, services, models, markets, processes etc.) that simultaneously meet a social need (more effectively than existing solutions) and lead to new or improved capabilities and relationships and better use of assets and resources. In other words, social innovations are both good for society and enhance society's capacity to act"*.

Partendo da tale definizione di Social Innovation che è più ampia e maggiormente inclusiva, la comunicazione può essere, dunque, considerata come un veicolo dell'innovazione. Ruppel e Harrington<sup>214</sup> affermano che *"the link between innovations and communication has been established and communication is seen as a central success factor for innovations"*.

Il suo ruolo è bene espresso da Jaatinen e Lavikka<sup>215</sup>, secondo i quali *"Communication is needed to establish both types of trust in the innovation ecosystem: trust between individuals and trust between institutions and industries. Trust and sharing are dynamic in nature as reality is constantly evolving and being re-defined, making communication an ongoing process"*.

---

<sup>212</sup> Pol, E., and Ville, S. (2009), Social innovation: Buzz word or enduring term?. Journal of Socio-Economics, 38(6), pp. 878-885.

<sup>213</sup> Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. Norman, W. (2012). Defining Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research

<sup>214</sup> Ruppel, C. P. and Harrington, S. J., (2000), The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation, Journal of Business Ethics, 25, pp. 313-328.

<sup>215</sup> Jaatinen, M. and Lavikka, R. (2008), Common understanding as a basis for coordination. Corporate Communications, an International Journal, 13, 147–167.

Partendo, dunque, da tale concezione e considerando la visione di alcuni autori<sup>216</sup> secondo i quali la comunicazione “*co-creates shared social meanings and hence facilitates cooperation*”, un primo obiettivo di tale lavoro è comprendere il ruolo che ha la comunicazione, considerandola ed analizzandola nelle sue diverse declinazioni, nel favorire la co-creazione di valore e well-being in un contesto etico, dove, la componente valoriale - e dunque il ruolo dei values - ha una posizione centrale. A tale scopo, di seguito, si propone la prima research question e la relativa sub-question:

**RQ1:** La comunicazione per la condivisione dei valori facilita l’interazione tra l’impresa e i suoi consumatori e tra i consumatori stessi?  
Come essa contribuisce alla co-creazione di valore e well-being?

---

<sup>216</sup> Heath, R. (2006), Onward into more fog; thoughts on public relations’ research directions, *Journal of Public Relations Research*, 18, 93–114.

### 3. Definizione della RQ2

Come già messo in evidenza nei capitoli precedenti, in letteratura la componente dei *values* è stata investigata sia nell'ambito degli studi di "Business Ethics" e di "Ethical Consumption", che in quelli relativi alla Service research.

Nel primo caso, i *values*, la cui definizione più ampia è l'insieme di tutto ciò che l'individuo ritiene giusto ed importante per la propria esistenza e, dunque, l'insieme degli elementi e delle qualità morali e intellettuali che sono generalmente considerati il fondamento positivo della vita umana e della società (ideali, principi morali, tradizioni ecc.)<sup>217</sup>, sono stati spesso associati alla Corporate Social Responsibility.

Joyner e Payne analizzano proprio il legame tra CSR e values definendo la prima *"as categories or levels of economic, legal, ethical and discretionary activities of a business entity as adapted to the values and expectations of society"*<sup>218</sup>, dove i values vengono definiti come *"the core set of beliefs and principles deemed to be desirable (by groups) of individuals With attitudes, beliefs, and behaviors, values combine to form a continuous spiral of community culture"*<sup>219</sup>.

I valori, dunque, sono spesso presentati in relazione al concetto di etica<sup>220</sup> e alla CSR. Si ritiene, infatti, che essi possano influenzare il grado di responsabilità sociale dell'impresa e, a loro volta, essere influenzati da norme, standard ed attività

---

<sup>217</sup> [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

<sup>218</sup> Joyner, B., Payne, D., (2002), Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 41, pp. 297–311

<sup>219</sup> Ibidem

<sup>220</sup> Etica è sinonimo di morale. Lo attesta la comune radice etimologica: etica viene dal greco èthos, morale viene dal latino mos: entrambi i termini vogliono dire appunto "comportamento, costume". Essa indaga la volontà e le azioni dell'uomo come essere libero e razionale, capace di dare a sé stesso un insieme di valori e di norme da rispettare. La riflessione filosofica sui problemi etici aiuta a costruire un mondo di valori, a discutere norme che parevano ovvie e a formulare principi per stabilire ciò che è bene e ciò che è male.

Secondo il filosofo Hobbes che approfondisce il concetto di etica secondo una visione di natura utilitaristica l'individuo raccoglie una serie di impressioni piacevoli e spiacevoli, che, in base alla loro qualità di piacere, diventano il metro delle azioni. Ma questa regola non vale solo a livello personale: anche una vita sociale integrata e armoniosa si deve basare sulla massima felicità del maggior numero di individui. Questo è per sottolineare, dunque, che il concetto di valore ha sempre un'accezione positiva (un crimine non si riconduce mai ad un "valore criminale"), poiché fa riferimento alla *"massima felicità del maggior numero di individui"*.

sociali. Al riguardo Carroll<sup>221</sup> afferma *“component of corporate social responsibility is an organization’s ethical responsibility, which is also influenced by the values of society. Conversely, ethical or unethical activities of an organization can influence the values held by members of society”*.

Essi sono stati, dunque, presi in considerazione come “la causa” per cui adottare un comportamento socialmente responsabile, ciò, dunque, che dovrebbe motivare le imprese e tutti i diversi stakeholder.

Per quanto riguarda, invece, gli studi relativi al consumatore, i values sono stati investigati e individuati tra gli elementi chiave che influenzano le scelte di acquisto di questi ultimi.

Lowe e Corkindale<sup>222</sup> già nel 1988 affermano che i valori dei consumatori influenzano le scelte di acquisto e tengono il passo con i cambiamenti della società. Nicholls<sup>223</sup> sottolinea il passaggio da un consumo di tipo *self-centric* ad uno di tipo *values-centric*, il quale implica che i consumatori nelle loro scelte di acquisto prenderanno decisioni che risponderanno ai propri valori personali e a quelli della società.

Doran<sup>224</sup> analizza il comportamento del consumatore di prodotti Fair Trade ed, allo scopo di individuare le motivazioni che spingono questi soggetti ad effettuare tale acquisto, individua una serie di values, utilizzando la scala dei valori di Schwartz. Più in dettaglio, Schwartz e Bilsky<sup>225</sup> definiscono i values come *“concepts or beliefs, pertaining to desirable end states, which transcend specific situations, guide selection or evaluation of behavior and events, and are ordered by relative importance”*.

---

<sup>221</sup> Carroll, A. B. (2004), “Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge”, *Academy of Management Executive*, 18, (2).

<sup>222</sup> Lowe, A. C.-T. and Corkindale, D. R. (1998), Differences in “Cultural Values” and Their Effects on Responses to Marketing Stimuli, *European Journal of Marketing*. 32, pp.843–867.

<sup>223</sup> Nicholls, A. J (2002), Strategic Options in Fair Trade Retailing, *International Journal of Retail and Distribution Management* 30, pp. 6–17.

<sup>224</sup> Doran, C. J. (2009), The Role of Personal Values in Fair Trade Consumption, *Journal of Business Ethics*, pp. 549-563.

<sup>225</sup> Schwartz, S. H. and Bilsky, W., (1990), Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications, *Journal of Personality and Social Psychology* 5, pp. 878–891.

Questi due autori individuano due componenti fondamentali dei valori:

- Il contenuto dei valori: inteso come la loro “fonte di motivazione”. Dall’analisi del comportamento degli individui sono stati individuati 57 valori. A loro volta i valori che presentavano lo stesso contenuto e, dunque, la stessa motivazione, sono stati raggruppati in 10 categorie: *Power, Achievement, Hedonism, Stimulation, Self-direction, Universalism, Benevolence, Tradition, Conformity, Security*.

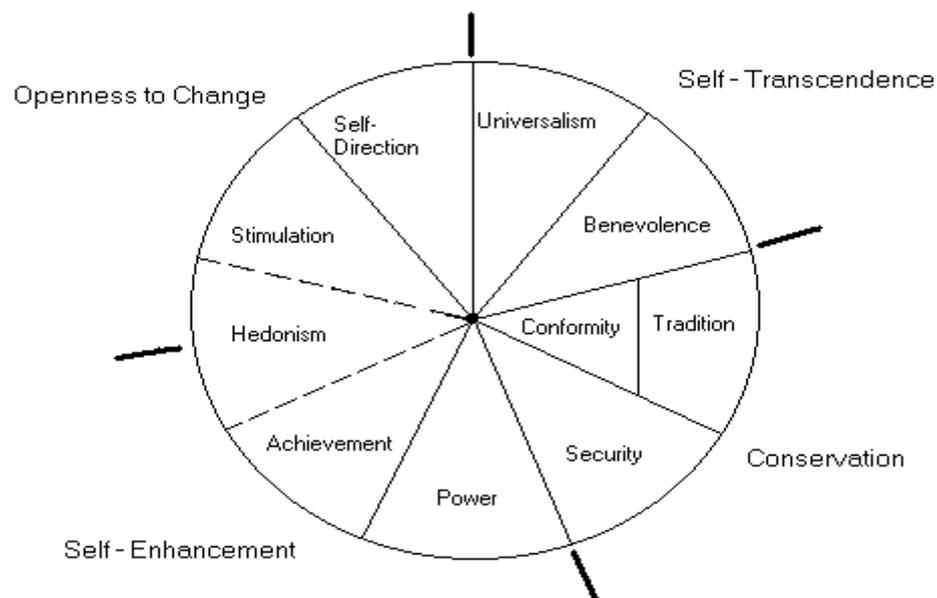
Tabella 4.1: Schwartz’s value types and their motivational goals

VALUE TYPE	MOTIVATIONAL GOALS
Power	Social status and prestige, control or dominance over people and resources
Achievement	Personal success through demonstrating competence according to social standards
Hedonism	Pleasure and sensuous gratification for oneself
Stimulation	Excitement, novelty, and challenge in life
Self-direction	Independent thought and action – choosing, creating, exploring
Universalism	Understanding, appreciation, tolerance, and protection, for the welfare of all people and for nature
Benevolence	Preservation and enhancement of the welfare of people with whom one is in frequent personal contact
Tradition	Respect, commitment, and acceptance of the customs and ideas the traditional culture and religion provide
Conformity	Restraint of actions, inclinations, and impulses likely to upset or harm others and violate social expectations or norms
Security	Safety, harmony, and stability of society, of relationships, and of self

Fonte: Schwartz (1994)

- La struttura dei valori, intesa come la relazione tra i valori stessi: si mettono in evidenza le possibili relazioni tra le 10 tipologie di valori precedentemente descritte. Secondo Schwartz il comportamento dell'individuo può essere compatibile con uno o più valori e/o in conflitto con un altro: tutto dipende dal fattore determinante, ossia la motivazione che quei valori incarnano. Le relazioni tra i values vengono rappresentate attraverso un cerchio all'interno del quale ogni spicchio rappresenta una delle 10 tipologie di valore e sono indicate dalla distanza tra gli spicchi: la prossimità tra due valori indica una comunanza di "motivazioni obiettivo"; la distanza indica, invece, conflitto. Come è possibile, infatti, vedere dalla figura che segue le tipologie di Power ed Achievement sono attigue: questo è abbastanza chiaro poiché, come descritto in dettaglio nella tabella 1, in entrambi i casi le motivazioni obiettivo sono sovrapponibili l'una all'altra.

Figura 4.1: Theoretical model of relations among motivational types of values



Fonte: Schwartz (1994)

Nell'ambito degli studi sul service i values hanno trovato ampio spazio nella letteratura che ha analizzato la S-d logic e la value co-creation.

Più precisamente, ciò che diversi autori hanno provato a dimostrare è la relazione tra values e value, partendo dal presupposto che il valore è costituito da una componente economica ed una morale, e che quest'ultima è fortemente incentrata sui *values*<sup>226</sup>.

L'elemento valoriale viene considerato, in realtà, come un valido collegamento tra la dimensione etica e la co-creazione di valore. Già nel 1998 Pruzan<sup>227</sup> introduce il *values-based management* per sottolineare l'importanza per l'impresa di passare da una logica più tradizionale di "controllo" dei propri consumatori ad una logica di "values sharing" tra l'impresa e gli stakeholder con cui essa è in relazione, primi tra tutti i consumatori.

Anche Elkington<sup>228</sup> assume il medesimo punto di vista affermando la necessità per l'impresa di fondere valore e valori. Partendo da questi spunti di ricerca nell'ambito degli studi di Service research alcuni autori si sono interessati al ruolo che i valori possono avere nel creare valore per l'impresa, per i consumatori e per tutti gli altri stakeholder.

Un utile chiarimento in merito viene fornito da Edvardsson, Enquist e Sebhatu<sup>229</sup> in un recente lavoro nel quale si è analizzato il ruolo che i valori possono avere nel processo di co-creazione di valore per un'impresa che opera secondo i criteri di sostenibilità. Essi, infatti, in primo luogo sostengono che la sostenibilità sia una determinante di una creazione di valore di successo in un "*values-based service business*". Si parla di *values-based business* quando si passa da un modello del tipo control-based, e dunque un modello con un'ottica di breve periodo fondata sul

---

<sup>226</sup> Schwartz, S. H, (1994), Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values, *Journal of Social Issues*, 50, pp. 19–45.

<sup>227</sup> Pruzan, P. (1998), From Control to Values-Based Management and Accountability, *Journal of Business Ethics*, 17 (13), pp. 1379–1394.

<sup>228</sup> Elkington, J. (2001), *The Chrysalis Economy. How Citizen CEOs and Corporation can Fuse Values and Value Creation*, Capstone, Oxford.

<sup>229</sup> Edvardsson, B., Enquist, B., Sebhatu, S.P. (2013), The role of shared values in a sustainable service business, in Fisk, R.P., Russell-Bennett, R., Harris L.C., *Serving Customers*, Tilde University Press, Prahran Vic, pp. 229-248

controllo prevalentemente di natura economica e finanziaria da parte dell'impresa, ad un modello del tipo values-based e dunque con un'ottica di lungo periodo, in corrispondenza del quale l'impresa attribuisce alla sostenibilità non solo economica, ma anche sociale ed ambientale un ruolo fondamentale per la creazione di valore e un pre-requisito del value-in-use<sup>230</sup>.

Secondo questi autori, *“values drive value perceptions and contribute to value in use if there is a resonance between individual customer norms and beliefs, service or product attributes as well as core values and foundational values”*. Pertanto, affinché si crei effettivamente valore, un'impresa deve prendere in considerazione tre categorie di valori:

- I valori personali dell'individuo (sue credenze e norme etiche di riferimento) che egli “utilizza” per la scelta di prodotti, servizi, brands da acquistare o imprese con cui scegliere di entrare in relazione;
- I valori di fondo dell'impresa, intesi come la base della cultura della stessa;
- I valori legati alla società (i valori, dunque, a cui si ispira la Corporate Social Responsibility).

I values sono la base della cultura dell'impresa ed insieme ai valori dei consumatori (e di tutti gli stakeholder che con l'impresa sono in relazione) e a quelli della società essi sono in grado di guidare lo sviluppo del business di riferimento<sup>231</sup>.

Esso si riferisce a tutti gli stakeholder che sono in relazione con l'impresa e rappresenta la base per l'allineamento di risorse e valori che a sua volta abilita l'integrazione delle risorse e, dunque, la co-creazione di valore.

Questi autori hanno, poi, esteso il loro framework di analisi considerando il legame esistente tra values, valore, sostenibilità ed innovazione. Innanzitutto, essi affermano che l'obiettivo della Service Innovation deve andare al di là della creazione di un “economic value” ed essere, dunque, guidata da “ethical values”.

Se i servizi vengono realizzati secondo questa logica values-based essi non soltanto

---

<sup>230</sup> Edvardsson, B., Enquist, B. (2009), Values-based service for sustainable business – Lessons from IKEA. Routledge, London.

<sup>231</sup> Edvardsson, B., Enquist, B., Sebhatu, S.P. (2013), The role of shared values in a sustainable service business, in Fisk, R.P., Russell-Bennett, R., Harris L.C., Serving Customers, Tilde University Press, Prahran Vic, pp. 229-248.

rispecchiano i criteri di sostenibilità, ma diventano dei valori di riferimento, dei “benchmark values”, e come tali, duraturi e stabili<sup>232</sup>.

Infatti, come detto in precedenza per la definizione della RQ 1, quando si parla di service o social innovation si fa riferimento ad un concetto ampio che in primo luogo, però, si fonda sulla co-creazione di valore tra l’impresa ed i suoi consumatori, entrambi integratori di risorse. Ramaswamy e Guillard affermano che un’innovazione di successo dipende dalla collaborazione tra l’impresa e il consumatore, che, insieme co-creano innovazione in un *“systematic process of discovering new combinations of their existing capabilities and resources or by adding new resources and gaining new capabilities in ways that are novel and useful in creating value”*<sup>233</sup>.

Il concetto di fondo è che il valore è sempre co-creato dall’impresa e dai suoi consumatori (e più in generale dai suoi stakeholder) attraverso l’integrazione delle loro risorse, le quali possono essere personali, e dunque derivare da se stessi, dalla famiglia, o possono essere di mercato, e quindi derivare da scambi tipicamente economici, oppure possono essere pubbliche, come la possibilità di accesso a fonti governamentali. Integrando queste risorse si generano nuove opportunità per la creazione di nuove potenziali risorse.

La sostenibilità, dunque, in questo processo, può essere considerata come una strategia finalizzata al service development e alla service innovation, e quindi, a sua volta come una nuova risorsa che abilita la creazione di valore.

I valori sono, dunque, alla base della CSR e di un sustainable service business, quest’ultimo inteso come un business che ha uno *“strong commitment embedded on social and environmental perspectives, which leads to quality-assurance systems, Triple bottom line thinking and involvement with external stakeholders as NGOs”*. Avere delle responsabilità sociali ed ambientali può stimolare l’impresa ad una produzione snella, indurre i consumatori a scegliere di consumare

---

<sup>232</sup> Ibidem

<sup>233</sup> Ramaswamy, V. and F. Guillard, (2010), Building the Co-creative Enterprise, Harvard Business Review, pp. 100-109.

“razionalmente”, stimolare alla conservazione dell’energia e dunque contribuire ad un profittabilità di lungo termine.

Secondo Sebhatu<sup>234</sup>, i valori di fondo di un’impresa influenzano la percezione del value-in-context dei propri consumatori. Allo stesso modo i diversi stakeholder possono avere valori che determinano aspettative e comportamenti diversi nei confronti dell’impresa.

Come emerso, quindi, dalla letteratura analizzata, l’impresa ha dei suoi valori di fondo, così come i consumatori ed in generale tutti gli individui e/o istituzioni che con essa potrebbero entrare in relazione. In realtà, non è sempre detto che tutti questi soggetti abbiano gli stessi *values*: un’impresa potrebbe, come visto in precedenza, solo formalmente redigere un bilancio di sostenibilità, ma essere effettivamente mancante con una o più delle parti sociali con cui essa entra in relazione, spinta dunque solo da una logica di profitto; o lo stesso consumatore potrebbe essere mosso all’acquisto o al boicottaggio di determinati prodotti, poiché ritiene così di affermare sé stesso.

Ciò che si vuole verificare, però, è che in presenza di una condivisione di valori tra l’impresa, i suoi consumatori ed in generale tra i soggetti che con essa interagiscono, si può determinare quello che è stato definito come un *Sustainable Service Business*, dove l’interazione tra le parti coinvolte determina la creazione di valore e contribuisce alla creazione di well-being per la collettività.

Il secondo degli obiettivi di questo lavoro è appunto quello di capire che ruolo ha la condivisione dei values tra l’impresa e i suoi stakeholder, di cui in primo luogo saranno analizzati i consumatori, all’ottenimento di un *Sustainable Service Business* e come i diversi canali comunicativi attivati dall’impresa possano favorire tale condivisione.

---

<sup>234</sup> Sebhatu, S.P. (2010), “Corporate Social Responsibility for Sustainable Service-Dominant Logic”, PhD Dissertation, Karlstad University .

A tale scopo, di seguito, si propone la seconda research question e le relative sub-questions:

**RQ2:** Come la presenza di shared values, ossia di valori condivisi, favorisce la creazione di valore e di well-being? In che modo la comunicazione può favorire la condivisione di valori? Come essa determina la definizione di un *Sustainable Service Business*?

#### 4. Proposta di un nuovo modello

Con l'obiettivo di rispondere alle Research Questions individuate, si vuole proporre un modello che possa tenere presente, da un lato l'influenza di ciascun filone di ricerca analizzato e dall'altro mettere in evidenza il ruolo che la comunicazione (intesa dunque come veicolo di innovazione) e la condivisione di valori (*shared values*) potrebbero avere nel favorire le interazioni tra l'impresa e i soggetti che con essa sono in relazione, in particolar modo i consumatori, e, quindi, nel creare valore per i singoli e well-being per la collettività.

Prima di presentare il modello di analisi, si vuole proporre una sintesi degli elementi teorici analizzati mettendo in luce se e come questi ultimi hanno definito gli elementi di *value* e *well-being*:

Tabella 4.2: Value e well-being nei framework teorici analizzati

RESEARCH FRAMEWORK	VALUE	WELL-BEING
<p><b><i>Service-dominant logic</i></b></p>	<p>“goods become valuable to customers as service appliances, as distribution mechanisms for service, so that the service value is determined at the time of its use, as value-in-use.” (Chandler, Vargo, 2006)</p> <p>“context is an’important dimension of value co-creation because it frames exchange, service, and the potentiality of resources from the unique perspective of each actor, and from the unique omniscient perspective of the entire service ecosystem. It is for this reason that Vargo and Lusch revised the somewhat G-D logic-oriented concept of ‘value-in-use’ to a more S-D logic-friendly concept of ‘value-in-context” (Vargo, 2009; Vargo et al., 2009)”.</p>	<p>“value is created when the customer’s ‘wellbeing has somehow been improved”(Vargo e Lush, 2008)</p> <p>“value is not created until the beneficiary of the value proposition has actually had his or her taxes prepared and has somehow integrated this new resource into his or her life (e.g., felt relieved because of effort saved, mailed the return, received a refund, etc.). That is, the customer’s well-being has somehow been improved.</p> <p>As mentioned, value co-creation is not limited to the activities of any one exchange or a dyad of service systems.</p> <p>It occurs through the integration of existing resources with those available from a variety of service systems that can contribute to system well-being as determined by the system’s environmental context.</p>
<p><b><i>Transformative Service Research</i></b></p>	<p>“Service as an emerging interdisciplinary field of inquiry that focuses on the applications to drive well-being through co-creation of value” (Ostrom et al., 2010)</p> <p>"value may translate into amore attractive choice, greater “adoption” of the life-transforming food, and an increase in lives saved (Anderson, 2012)"</p>	<p>Improving consumer and societal well-being through transformative service has recently been identified as one of the top ten key research priorities for service scholars (Ostrom et al., 2010).</p> <p>“service research that centers on creating uplifting changes and improvements in the well-being of individuals (consumers and employees), families, social networks, communities, cities, nations, collectives, and ecosystems” (Anderson et al. 2011;Rosenbaum et al., 2011, p.3)”.</p>

<p><b>Business Ethics</b></p>	<p>First is emotional value that is received when a consumer makes a purchase with a social or environmental attribute. Second, social value</p> <p>can accrue from purchases from firms active in CSR since people make judgments about others based on the purchases they make. The third source of value relevant to CSR is functional value – aspects of CSR that relate to the actual benefit the consumer receives from the product or service.(Fleming and Jones, 2012)</p>	<p>“When an organization provides a retirement plan for its workforce, these benefits could become commitments that members of the schemes plan on for their longterm economic well-being” (GRI)</p> <p>“CSR contributes to a consumer’s sense of well-being, and that this benefit is “rewarded” by consumers in the market” (Sen and Battacharya, 2004)</p>
<p><b>Ethical Consumption</b></p>	<p>“Therefore, it may be that consumers do not make <i>ethical</i> or <i>moral</i> decisions, but <i>value</i> decisions based their own value systems and their perception of their ability to achieve ‘best value’ in the marketplace at any given time” (Brinkmann, 2008).</p> <p>“Rather thin reference to value; moral value more apparent than economic value” (Straight, 2012)</p> <p>“Value is created as a result of managing the relationship and meeting demands from stakeholders, which gives heightened status and legitimacy in operations” (Doran, 2008)</p>	<p>“Consumption patterns have changed as the well-being state provided citizens the guarantee to satisfy their basic needs—and also others less basic.”(Diaz-Mendez,2010)</p> <p>“The UN summit in Johannesburg in 2002 confirmed the necessity of a transition to a sustainable society that can secure the well-being of future generations” (Dahle, 2007)</p>

Fonte: elaborazione personale

Come si evince dalla precedente tabella, value e well-being sono argomenti che emergono in tutti i diversi framework teorici analizzati.

La S-d Logic e la Transformative Service Research, come messo in luce anche al termine del capitolo 3, hanno numerosi punti di contatto, o meglio possono essere considerate in maniera integrata. Ciò che rende evidente il legame tra le due teorie

può essere, in primo luogo, la definizione stessa di servizio. Il service, viene infatti definito come *“the application of competences - knowledge and skills - by one entity for the benefit of another”*<sup>235</sup>. Tale definizione considera che il valore sia creato dall’interazione dei diversi stakeholder che integrano le proprie risorse secondo una logica di “mutuo scambio”.

Ciò che è emerso, però, dagli studi condotti sull’argomento è che è il contesto etico che può rappresentare il “collante” tra tutti e quattro i diversi framework analizzati. Mentre, infatti, sembra scontato parlare di contesto etico come link tra gli studi di Business Ethics e quelli sull’Ethical Consumption, dove fondamentalmente ciò che cambia è il punto di vista dell’analisi (da un lato l’impresa, dall’altro il consumatore), considerando una dimensione in cui l’elemento della sostenibilità diventa totalizzante, e, dunque, non soltanto di tipo economico, ma ambientale e sociale, è possibile verificare come i fondamenti della S-d logic e della Transformative Service Research (TSR) siano rispettati.

La logica di mutualità è insita nella stessa definizione di servizio data negli studi di S-d Logic, dal momento che essi possono contribuire positivamente al benessere dei consumatori. A sua volta, questo aspetto è diventato il focus del filone di studi della Transformative Service Research. L’obiettivo primario della TSR consiste, infatti, in *“creating uplifting changes and improvements in the well-being of both individuals and communities”*, cioè creare dei miglioramenti nel benessere sia degli individui che della collettività, il che trova completamente rispondenza nell’affermazione di Vargo e Lusch secondo i quali *“the value is created when the customer’s well-being has somehow been improved”*, cioè che il valore può considerarsi effettivamente “creato” nel momento in cui il benessere di chi ne beneficia subisce un miglioramento.

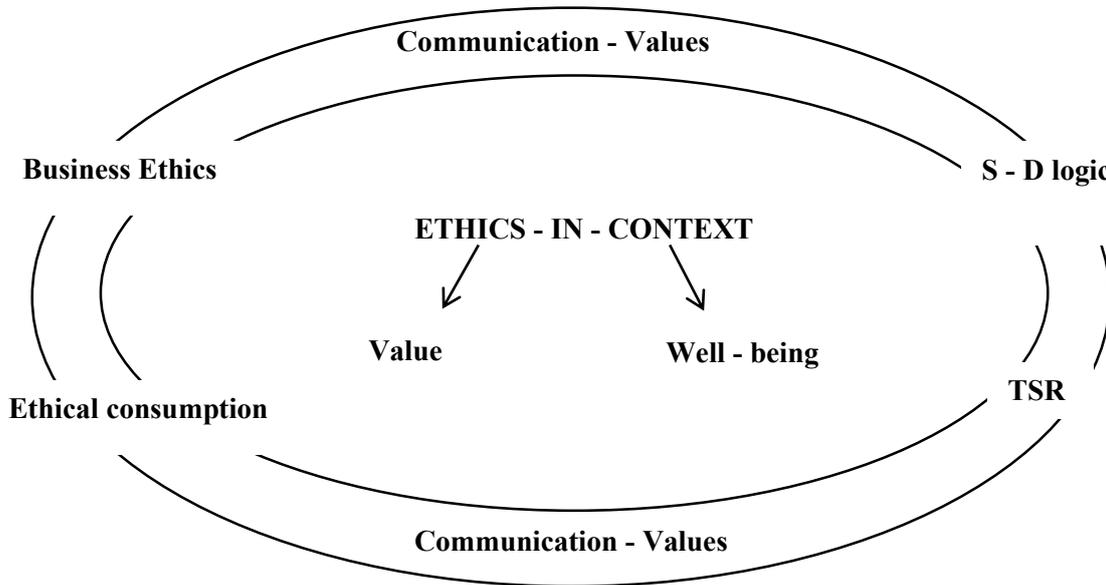
Mentre, però, sia nella S-d logic che nella TSR l’obiettivo è indagare le determinanti del valore e del well-being, quali, cioè, sono le forze coinvolte nel processo di

---

<sup>235</sup> Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2008), “Service-dominant logic: continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 1-10.

creazione degli stessi (risorse, attività, soggetti), negli altri due framework teorici analizzati, Business Ethics ed Ethical Consumption, il valore dei singoli ed il well-being della collettività rappresentano la motivazione (che non sempre coincide con il risultato finale) della scelta di una condotta “etica” da parte sia dell’impresa che del consumatore.

Figura 4.2: Il modello proposto



Fonte: elaborazione personale

L'immagine proposta vuole rappresentare il modello di analisi seguito per la redazione di questo lavoro. L'obiettivo generale è quello di dimostrare come gli effetti di uno studio multidisciplinare come quello che si è deciso di implementare possano contribuire all'arricchimento delle ricerche in corso nell'ambito della Service Research, fornendo due elementi, quali la comunicazione e la condivisione di valori, come chiavi di lettura esplicative del processo di creazione di valore nell'ambito della dimensione etica.

Essi possono rappresentare un "ponte", un utile collegamento tra i diversi ambiti teorici analizzati: la comunicazione è, infatti, considerata come *"il cuore dell'interazione sociale ed è una funzione vitale per il trasferimento di informazioni tra fornitore e cliente, così come tra i clienti stessi"*<sup>236</sup> ed, allo stesso tempo, rappresenta un utile strumento per condividere e promuovere valori. Circa i *values*, come descritto anche in precedenza, essi vengono considerati come driver alla base della creazione del valore e per la diffusione di una strategia focalizzata

<sup>236</sup> Edvardsson, B., and Enquist, B. (2009), *Values-based service for sustainable business – Lessons from IKEA*, London, Routledge.

sul service: *“la creazione di valore per il cliente basata su valori sociali ed ambientali è in accordo con i valori condivisi dai clienti e da tutti gli altri stakeholders”*<sup>237</sup>. Si vuole, dunque, dimostrare che i valori condivisi rappresentano molto di più che valori personali o aziendali, piuttosto qualcosa che questi soggetti possono creare insieme.

La comunicazione e la condivisione di valori tra l’impresa e tutti i soggetti che con essa sono in relazione in questo lavoro sono intesi come elementi di congiunzione tra i diversi filoni di ricerca utilizzati, al fine di produrre un modello integrato definito *ethics-in-context*. Esso sarà una piattaforma per la creazione e la co-creazione di valore, espressione contemporanea della Service-dominant logic, della Trasformative Service Research e degli studi di Business Ethics ed Ethical Consumption.

---

<sup>237</sup> Enquist, B. , Edvardsson B., Sebhatu S. P. (2007) Values-based service quality for sustainable business, *Managing Service Quality*, Vol. 17 (4), pp. 385-403.

## CAPITOLO 5 - Metodologia di analisi

### 1. Introduzione

Nel presente capitolo, sarà analizzata la metodologia di ricerca adottata per tale progetto di ricerca.

In dettaglio, nel primo paragrafo verrà dapprima effettuata una panoramica sulle metodologie della ricerca qualitativa; successivamente il focus sarà posto sul metodo dell'etnografia tradizionale e sulla più recente ed innovativa *ethnography research on-line*, conosciuta anche come netnografia.

Per la comprensione di questi metodi e per tracciare le linee guida utilizzate per la conduzione dell'analisi empirica, sarà fornita una sintesi dei principali riferimenti bibliografici sul tema.

Nel secondo paragrafo saranno riproposte le domande di ricerca, presentate nel precedente capitolo, per collegarle all'analisi empirica: riprendendo gli obiettivi della ricerca, si presenteranno le modalità, a loro volta definite sulla base della letteratura sull'etnografia analizzata e presentata in apertura, attraverso le quali si proverà a raggiungerli.

Il terzo paragrafo sarà destinato alla presentazione del caso oggetto di analisi. Oltre ad una prima fase descrittiva di quest'ultimo, saranno poi presentate le motivazioni che hanno portato alla selezione di questo specifico contesto di analisi fornendo anche un collegamento con l'impianto teorico analizzato nei precedenti capitoli.

Nel quarto paragrafo, in base alla letteratura sull'etnografia e ai 4 filoni teorici portanti di questo lavoro, saranno descritte nel dettaglio le unità di analisi e gli *informants* selezionati.

Nel quinto ed ultimo paragrafo si presenteranno gli strumenti metodologici che si utilizzeranno per l'indagine, con un focus particolare sullo strumento dell'intervista.

## 2. Metodologie qualitative: Etnografia e Netnografia

La ricerca qualitativa è una strategia di ricerca che enfatizza le parole piuttosto che la raccolta e l'analisi dei dati numerici. Questo rappresenta l'elemento forse più scontato di distinzione con i metodi di ricerca quantitativa, ma come sottolineato anche da Bryman e Bell<sup>238</sup> tre sono le ulteriori caratteristiche distintive degne di nota:

1. Si basano su un approccio induttivo per l'analisi della relazione tra teoria e ricerca, secondo il quale la prima si genera sulla base della seconda;
2. Hanno una posizione epistemologica secondo la quale si pone maggiore attenzione alla dimensione sociale del mondo ed in particolar modo all'interpretazione che di esso danno i partecipanti;
3. Hanno, inoltre, una posizione ontologica definita come "*costruzionismo*" che definisce le "proprietà sociali" come il risultato dell'interazione tra gli individui piuttosto che dei fenomeni esterni.

Gubrium e Holstein<sup>239</sup> suggeriscono quattro tradizioni di ricerca qualitativa:

- *Naturalism*: scelto per comprendere la realtà sociale così come effettivamente essa è, "as it really is". Fornisce, dunque, descrizioni particolarmente approfondite delle persone e delle interazioni in ambienti naturali;
- *Ethnomethodology*: scelta per comprendere come attraverso l'interazione si crei un "ordine sociale"; essa deriva dal naturalismo;
- *Emotionalism*: volta a comprendere la realtà interiore degli esseri umani; più soggettiva e legata alle esperienze interiori delle persone;
- *Postmodernism*: si basa prevalentemente sul "talk method" ed è particolarmente sensibile ai modi in cui la realtà sociale può essere costruita.

---

<sup>238</sup> Bryman, A. and Bell, E. (2007), *Business Research Methods*, Oxford University Press, Oxford

<sup>239</sup> Gubrium, J.F. and Holstein, J. A. (1997), *The new language of qualitative methods*, Sage, Thousand Oaks

In generale, la ricerca qualitativa si svolge nel contesto naturale del fenomeno indagato. Essa è una ricerca tipicamente interpretativa che pone il focus sul significato che i partecipanti (e, dunque, non il ricercatore stesso) attribuiscono al fenomeno indagato. L'analisi dei dati è di tipo induttivo, cioè, semplificando, dal particolare al generale, e lo "strumento" principale di raccolta e di analisi dei dati è il ricercatore stesso.

Le metodologie qualitative sono rivolte all'individuazione e all'analisi, da un lato del contesto in cui interagiscono i soggetti intervistati, e, dall'altro, dei "significati" emergenti dalla realtà indagata (che i soggetti stessi attribuiscono ad essi).

I metodi di ricerca qualitativi sono preferiti<sup>240</sup> in presenza di:

- Necessità di descrivere e/o esplorare un fenomeno;
- Necessità di generare conoscenza complessa di un fenomeno, radicata nella prospettiva dei soggetti coinvolti;
- Impossibilità di separare il fenomeno indagato dal contesto nel quale avviene;
- Impossibilità di utilizzo di strumenti quantitativi.

I requisiti fondamentali della ricerca qualitativa possono essere raggruppati come segue:

- Disponibilità a trascorrere tempo nel contesto della ricerca e stabilire un "rapporto" con i partecipanti al fenomeno indagato (*informants*);
- Tempo e risorse per raccogliere, archiviare e analizzare grandi quantità di dati;
- Sensibilità nel gestire la ricerca in assenza di procedure specifiche;
- Capacità di scrivere con uno stile narrativo idoneo a comunicare la complessità dello studio (persuasione, verosimiglianza).

I principali disegni qualitativi sono 5: la *narrativa*, la *fenomenologia*, l'*etnografia*, lo *studio dei casi* e la *grounded theory*.<sup>241</sup>

---

<sup>240</sup> Creswell, J. W. (2009), *Research Design*, Sage, Los Angeles

<sup>241</sup> *Ibidem*

Ognuno di questi metodi si differenzia principalmente per focus, finalità, background teorico, unità di analisi, modalità di raccolta dei dati, analisi dei dati e report di ricerca:

Tabella 5.1: Metodi di ricerca qualitativa

<b>CARATTERISTICHE</b>	<b><u>NARRATIVA</u></b>	<b><u>FENOMENOLOGIA</u></b>	<b><u>ETNOGRAFIA</u></b>	<b><u>CASE STUDY</u></b>	<b><u>GROUNDED THEORY</u></b>
<b>Il focus di questo disegno è...</b>	La vita (o le esperienze) di un individuo	Un fenomeno o esperienza	La cultura di un gruppo	Uno o più "casi"	Una teoria
<b>Questo disegno è adatto quando...</b>	Il ricercatore vuole comprendere un fenomeno attraverso l'esperienza diretta di uno o pochi soggetti, o protagonisti	Il ricercatore vuole definire un fenomeno attraverso la descrizione fornita da chi lo ha vissuto	Il ricercatore vuole comprendere, descrivere e interpretare il funzionamento della cultura di un gruppo, comunità, organizzazione	Il ricercatore vuole verificare, valutare o generare una teoria sulla base dello studio di casi significativi	Il ricercatore vuole generare una teoria radicata nelle evidenze empiriche raccolte sul campo
<b>Il background di questo metodo è...</b>	Antropologia, letteratura, storia, psicologia, sociologia	Filosofia, psicologia, educazione	Antropologia, sociologia	Psicologia, legge, politica, medicina	Sociologia
<b>L'unità di analisi è....</b>	Singolo individuo(o gruppo ristretto)	Molteplici individui che hanno in comune l'esperienza del fenomeno oggetto di studio	Gruppo con una cultura condivisa ben definita	Fenomeno sociale(evento, programma, attività, processo) che coinvolge più di un individuo	Un processo, azione, interazione che coinvolgono più individui
<b>I dati sono raccolti principalmente attraverso...</b>	Interviste, documenti (diari)	Interviste	Osservazione partecipante e interviste	Molteplicità di fonti: interviste, documenti, osservazioni, artefatti	Interviste, documenti
<b>I passaggi principali dell'analisi dei dati sono...</b>	Analisi degli elementi della storia, "restorying", sviluppo di temi e ricostruzione cronologica	Identificazione di affermazioni significative, descrizione dell'essenza del fenomeno	Descrizione della cultura del gruppo; identificazione di temi chiave	Descrizione e interpretazione di singoli casi ( <i>within-case</i> ) e sviluppo di temi comuni ( <i>cross-case</i> )	Codifica, comparazione costante tra teoria e dati, saturazione teorica
<b>Il report di ricerca consiste tipicamente in...</b>	Narrazione della storia di un individuo (o di un gruppo ristretto)	Descrizione delle caratteristiche di un fenomeno (esperienza) e del contesto nel quale è stato vissuto	Ritratto del funzionamento di un gruppo/comunità culturale	Analisi e descrizione di uno o più casi di studio	Descrizione di un modello teorico, completo di proposizioni e/o rappresentazione grafica

Fonte: Scuola di Metodologia della Ricerca-SDIPA–Università della Calabria, 2011

## 2.1 L'etnografia

Tra i metodi storici di ricerca qualitativi c'è l'etnografia.

Essa è stata utilizzata già a partire dal 1600 nell'ambito di studi antropologici, per l'analisi dei comportamenti di specifiche popolazioni, realizzata attraverso la totale immersione dei ricercatori all'interno dei territori in cui tali popolazioni si trovavano, al fine di delineare la cultura dei popoli analizzati.

Essa, dunque, come descritto anche nella precedente tabella, ha trovato originaria applicazione in ambiti non proprio direttamente connessi all'economia.

Il termine etnografia, infatti, deriva dal greco *ethnos* (ἔθνος) - "popolo", e *grapho* (γράφω) - "scrivo", pertanto il suo significato letterale è "descrizione del popolo". Per molti anni è stata definita, infatti, scienza del popolo, per descrivere il metodo con cui si effettuano le ricerche sul campo delle scienze etnoantropologiche.

Secondo, quindi, l'accezione più tradizionale, condurre una ricerca etnografica significa recarsi per un certo periodo di tempo tra coloro che si vuole studiare, ed utilizzare alcune tecniche di ricerca allo scopo di collezionare un insieme di dati che, una volta interpretati, rendano possibile la comprensione della cultura in esame. Riti, rituali, cerimonie, norme, valori, credenze, comportamenti, artefatti, sono i principali fenomeni di interesse dell'etnografo, attraverso i quali la cultura si rende intelligibile<sup>242</sup>.

Gerhard Friedrich Müller è considerato il padre dell'etnografia per la sua descrizione e categorizzazione di cultura, religioni e rituali dei gruppi etnici siberiani condotta all'inizio del 1700, però il ruolo fondamentale che l'etnografia ha acquisito come metodo dell'antropologia culturale si fa risalire al finire del XIX secolo, quando le grandi potenze imperialiste, coinvolte nella colonizzazione di molti dei paesi non occidentali, si interessarono ad investigare le strutture sociali e i sistemi culturali delle popolazioni da esse controllate.

---

<sup>242</sup> Spradley, J. P. (1979), *The Ethnographic Interview*, Wadsworth Cengage Learning

Secondo un'accezione più ampia e moderna, l'etnografia è oggi intesa come la scienza che "studia i significati provenienti dalle persone"<sup>243</sup>, e proprio tale apertura l'ha resa un metodo particolarmente utilizzato anche in ambiti diversi dagli studi antropologici, come il marketing, la ricerca sul consumatore ed in generale nell'ambito delle scienze sociali.

Hobbs, sottolineando la flessibilità e la capacità di adattamento di questa metodologia di analisi ai più disparati campi di ricerca, propone la seguente definizione di etnografia:

*"a cocktail of methodologies that share the assumption that personal engagement with the subject is the key to understanding a particular culture or social setting. Participant observation is the most common component of this cocktail, but interviews, conversational and discourse analysis, documentary analysis, film and photography all have their place in ethnographer's repertoire. Description resides at the core of ethnography and however this description is constructed it is the intense meaning of social life from the everyday perspective of group members that is sought"*<sup>244</sup>.

Alcuni autori la descrivono come l'insieme di tre caratteristiche fondamentali che a loro volta rappresentano gli elementi che giustificano l'utilizzo di questo metodo, e più in generale dei metodi qualitativi, rispetto alle metodologie quantitative:

1. **Naturalism**: Si parte dal presupposto che l'obiettivo della ricerca sociale sia quello di catturare ed analizzare *naturalmente* il comportamento umano; per raggiungere tale obiettivo è fondamentale il contatto diretto con le persone e, dunque, altri metodi che utilizzano ambienti o situazioni artificiali che non prevedono il diretto contatto con le persone non sono ritenuti validi. Un'altra implicazione importante del naturalismo è che studiando ambienti e contesti in cui le persone si muovono ed agiscono naturalmente, il ricercatore dovrebbe cercare di ridurre al minimo il suo o i suoi effetti sul loro comportamento in fase di studio, al fine di aumentare

---

<sup>243</sup>Spradley, J. P. (1979), *The Ethnographic Interview*, Wadsworth Cengage Learning

<sup>244</sup> Hobbs, D. (2006), *Ethnography*, Sage Dictionary of Social Research Method, Sage, London

le probabilità che quanto emerso possa essere generalizzabile. Parlare di naturalismo implica che gli eventi ed i processi sociali vanno analizzati e declinati in relazione al contesto in cui si verificano;

2. Understanding: Con questo elemento si mette in evidenza quanto può essere complessa la comprensione delle azioni umane. Per comprendere e spiegare le azioni umane in modo efficace è necessaria una comprensione delle prospettive culturali su cui esse si basano e non ritenerle una semplice risposta ad alcuni stimoli, soprattutto quando ci si appresta all'analisi di culture o di elementi distanti dal ricercatore. Con questo elemento dunque si sottolinea l'importanza per il ricercatore etnografo di effettuare un approfondito studio pregresso della cultura della popolazione che si intende andare ad analizzare in modo che, grazie poi alle interviste ed all'osservazione partecipata, si possano produrre valide spiegazioni per il comportamento dei suoi membri;
3. Discovery: Un'altra caratteristica del metodo etnografico è la concezione del processo di ricerca come induttivo o basato sulla scoperta, piuttosto che limitato alla verifica di ipotesi esplicite.

Secondo i fautori di questa metodologia, se ci si avvicina ad un fenomeno con una serie di ipotesi già costituite, si rischia di perdere alcuni elementi importanti poiché intenzionati, meramente, alla conferma delle ipotesi realizzate. E', dunque, importante partire dall'interesse verso un fenomeno sociale in generale e formulare delle teorie solo a valle di quanto è stato possibile osservare durante l'analisi del fenomeno stesso. Fare dunque delle proprie idee non delle ipotesi precostituite da validare attraverso la propria analisi, ma considerarle un prezioso risultato e non una precondizione della ricerca.

*Per studiare i significati provenienti dalle persone è necessario analizzare una popolazione intercettando le differenti personalità che la compongono, considerando, dunque, diverse prospettive di analisi e dando peso, in particolare,*

a ciò che le persone dicono, come esse si comportano e quali “artefatti” esse utilizzano<sup>245</sup>.

Un elemento fondamentale è rappresentato dal linguaggio, che il ricercatore deve attentamente studiare e fare proprio, per evitare errate interpretazioni del significato attribuito dai soggetti investigati.

Proprio l'importanza attribuita al linguaggio determina la definizione dell'*informant*, che sostituisce il concetto più generico dell'intervistato: si tratta di colui che essendo parte di una cultura ben precisa, ha il linguaggio e le caratteristiche adatte per spiegarne gli elementi distintivi.

Uno, dunque, dei momenti più importanti della ricerca etnografica è rappresentato dall'interazione tra il ricercatore e gli informants, la quale, come descritto in precedenza, può avvenire tramite osservazione partecipata e/o tramite intervista (non si esclude, dunque, la combinazione delle due fonti considerate, anzi in particolare nella letteratura economica è ritenuto molto valido l'utilizzo di più fonti in combinazione tra loro)<sup>246</sup>.

Il ruolo degli *informants* e la loro relazione con il ricercatore dipende dall'approccio scelto da quest'ultimo per condurre la propria ricerca. Gli approcci, infatti, come sottolineato nei principali riferimenti letterari che analizzano il metodo etnografico, possono essere distinti nel metodo di “ricerca con argomenti” e in quello di “ricerca con *informants*”.

Nella ricerca con argomenti, il ricercatore partendo da alcune conoscenze proprie, formula un'ipotesi che intende poi testare con l'analisi approfondita dei suoi *informants*. Egli, poi, definisce alcune teorie grazie alle quali effettua successivamente l'analisi dei dati raccolti per poi predisporre un report nel quale trasferisce le informazioni dopo, dunque, una accurata trasposizione dal linguaggio tipico della cultura indagata ad un linguaggio tipicamente economico.

---

<sup>245</sup> Strauss, A., and Corbin, J. (1998), *Basics of qualitative research – Techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage, London

<sup>246</sup> Muñiz Jr., A. M., and Jensen Schau, H. (2011), How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content, *Business Horizons*, 54, pp.209-217

Il secondo metodo prevede una relazione molto più diretta ed intensa con gli *informants*, poiché il punto di partenza è rappresentato dall'individuazione di un gap nella conoscenza di una determinata cultura, cioè il ricercatore si interroga su quali sono gli elementi a lui sconosciuti e che, dunque egli intende indagare, in merito a quella cultura. Per raggiungere tale obiettivo, il ricercatore deve quindi entrare in contatto con gli *informants* dopo averne studiato caratteristiche principali e linguaggio per meglio comprenderne le descrizioni e le esperienze dei singoli. Solo successivamente il ricercatore, individua una teoria per definire l'esperienza che è oggetto della analisi che a sua volta rappresenterà l'elemento fondamentale per la determinazione delle conclusioni.

Il ruolo, dunque, del ricercatore è fondamentale per una buona riuscita del metodo etnografico. Egli deve avere una conoscenza approfondita della cultura oggetto di analisi e deve entrare in relazione con il contesto e i membri che lo compongono.

Essendo il suo ruolo fondamentale e non semplice, in molti lavori che approfondiscono il metodo etnografico alcuni autori<sup>247</sup> hanno provato a fornire una serie di indicazioni da tenere presenti nell'implementazione di tale metodologia di ricerca. Si parla di indicazioni e non di rigide linee guida, poiché si tratta sempre di un lavoro che viene svolto sul campo e che dunque può subire delle variazioni a seconda del contesto, del momento, delle conoscenze, delle abilità e del punto di vista di chi osserva.

Alcune di queste indicazioni, sono qui sintetizzate:

1. Prendere appunti sul campo in modo descrittivo;
2. Raccogliere una serie di informazioni da diverse prospettive;
3. Triangolare le fonti raccogliendo diversi tipi di dati (osservazioni, interviste, analisi documentale, registrazioni e fotografie);
4. Utilizzare *quotes*: descrivere gli *informants* utilizzando dei termini espressi da loro stessi;

---

<sup>247</sup> Van Maanen, J. (1996), *Ethnography*. In: A. Kuper and J. Kuper (eds.) *The Social Science Encyclopedia*, 2nd ed., pages 263-265. London: Routledge.

5. Selezionare degli *informants* "chiave";
6. Essere consapevoli e sensibili alle diverse fasi di lavoro sul campo:
  - i) Il ricercatore deve portare *l'informant* a fidarsi. Deve, dunque, essere abile a costruire già in apertura della interazione con *l'informant* un rapporto basato sulla fiducia, ricordando sempre che il ricercatore/osservatore viene egli stesso osservato e valutato;
  - ii) Prestare sempre molta attenzione ed essere molto disciplinati anche nelle fasi più routinarie del lavoro sul campo;
  - iii) Provare a realizzare una sintesi degli elementi osservati ed emersi in fase di chiusura del lavoro sul campo;
  - iv) Prendere appunti dettagliati sul campo in tutte le fasi del lavoro.
  - v) Immergersi il più possibile nel contesto osservato, pur mantenendo un punto di vista analitico, senza cioè dimenticare la finalità del lavoro sul campo: condurre una ricerca;
  - vi) Separare nettamente la descrizione del fenomeno sociale osservato dall'interpretazione e dal giudizio.
  - vii) Fornire dei feedback come parte del processo di verifica del lavoro sul campo e verificare anche l'impatto che questo feedback produce sugli *informants*;
  - viii) Includere negli appunti anche note e personali osservazioni dettate dall'esperienza del ricercatore unitamente a suoi pensieri e sentimenti.

Da queste indicazioni ciò che emerge è che sicuramente la ricerca etnografica è un'esperienza molto personale.

Armonizzare tecniche e procedure del lavoro sul campo, con le capacità individuali e con i cambiamenti naturali dettati dal contesto (dalla situazione o dal fenomeno che si sta indagando) non è semplice, ma la complessità ad essa associata si può ridurre o quanto meno contenere, attraverso la realizzazione di uno schema di intervista che sia allo stesso tempo esaustiva e dunque in grado di rispondere alle

domande di ricerca, senza però invadere il contesto di osservazione ed alterare le osservazioni degli *informants*.

Non ci sono rigidi schemi per la preparazione dell'intervista etnografica, né esistono dei format che possono essere agevolmente adattati a tutti i diversi contesti di analisi, l'unico elemento comune è che essa va condotta con toni amichevoli ed informali e mai inquisitori, perché, come sottolineato in precedenza e come indicato in tutti i lavori che descrivono il metodo etnografico, è fondamentale creare un rapporto di familiarità con l'informant.

Per tutto il resto ogni intervista avrà caratteristiche diverse dalle altre, poiché dipenderà ogni volta dalla particolare situazione, dai bisogni dell'intervistato, dallo stile dell'intervistatore.

Prima di iniziare a condurre l'intervista è importante che il ricercatore descriva all'informant lo scopo delle domande per sensibilizzare quest'ultimo circa l'importanza delle informazioni che fornirà.

Le domande possono essere descrittive, strutturali o di contrasto.

Nel primo caso, si pone particolare attenzione al linguaggio dell'intervistato, e quanto viene affermato da quest'ultimo viene di volta in volta confrontato con le informazioni raccolte dal ricercatore in fase preparatoria.

Le domande strutturali, invece, consentono di analizzare le basi della cultura di un informant, mentre le domande di contrasto permettono di approfondire le differenze tra due o più elementi, quali i significati e i comportamenti.

In tutti e 3 i casi la caratteristica principale che deve avere uno schema di intervista di tipo etnografico è sicuramente l'elasticità: non si può avere un rigido schema di domande, non solo per garantire una interazione familiare e, dunque, informale con l'informant, ma per lasciare spazio anche ad eventuali informazioni non previste dal ricercatore e che, invece, potrebbero essere fornite spontaneamente dall'intervistato<sup>248</sup>.

Come quindi anticipato, non esiste, una ricetta universale di una intervista etnografica esaustiva e soddisfacente, ma è possibile individuare delle linee guida

---

<sup>248</sup> Spradley, J. P. (1979), *The Ethnographic Interview*, Wadsworth Cengage Learning

che possano facilitare il ricercatore nella conduzione della stessa e nell'ottenere, dunque dei risultati positivi per la propria ricerca.

Le linee guida maggiormente citate in letteratura, elaborate per prime da Patton<sup>249</sup> e riprese poi anche in studi successivi, sono:

- 1) Durante tutte le fasi dell'intervista, dalla pianificazione fino alla raccolta dei dati per l'analisi è fondamentale avere sempre ben chiaro lo scopo della ricerca. Esso deve essere la guida del processo di intervista;
- 2) Costruire un framework all'interno del quale gli intervistati possano esprimere liberamente il proprio pensiero e le proprie opinioni;
- 3) Considerare le diverse possibili modalità di intervista analizzandone i punti di forza e di debolezza (la conversazione informale, l'intervista guidata, ecc.);
- 4) Selezionare il tipo di intervista (o una combinazione di più tipologie), che è più appropriato ai fini dell'attività di ricerca;
- 5) Individuare le diverse informazioni che si possono raccogliere attraverso le varie modalità di interviste: dati comportamentali, opinioni, sentimenti, conoscenze, dati sensoriali, informazioni di base;
- 6) Pianificare una opportuna sequenza di domande (per argomento oppure temporalmente);
- 7) Fare delle domande che siano realmente aperte (sia in termini di contenuti che di tempo, senza alcuna limitazione);
- 8) Fare domande chiare, utilizzando un linguaggio comprensibile e appropriato;
- 9) Presentare una domanda per volta;
- 10) Utilizzare domande secondarie per sollecitare l'informant a fornire maggiori dettagli;
- 11) Comunicare in modo chiaro quali informazioni si desiderano ottenere attraverso l'intervista. Se lo richiede, mettere al corrente l'intervistato sull'andamento del colloquio;

---

<sup>249</sup> Patton, M.Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newberry Park, CA: Sage Publications.

- 12) Ascoltare con attenzione e rispondere in modo appropriato alle eventuali richieste dell'intervistato: l'informant deve sentire che è realmente ascoltato;
- 13) Condurre una intervista approfondita, mantenendo sempre un tono informale e mai intimidatorio;
- 14) Stabilire un rapporto personale e un senso di reciproco interesse;
- 15) Mantenere la neutralità verso il contenuto specifico delle risposte: il ricercatore è lì per raccogliere informazioni non per dare giudizi sull'intervistato;
- 16) Osservare la persona mentre la si intervista. Mostrare dunque attenzione a come la persona è influenzata e risponde alle diverse domande;
- 17) Mantenere il controllo del colloquio;
- 18) Registrare su nastro, quando possibile catturare citazioni complete e precise per l'analisi e il reporting;
- 19) Prendere appunti per catturare ed evidenziare i punti salienti del processo di intervista;
- 20) Non appena possibile fare un controllo degli appunti presi o registrati durante l'intervista per verificare che non ci siano stati errori o problemi. Nel caso si fossero presentate alcune problematiche è opportuno produrre una nota di revisione per chiarezza;
- 21) Prendere tutte le misure appropriate e necessarie per raccogliere informazioni valide ed affidabili;
- 22) Trattare la persona che viene intervistata con rispetto. Tenere sempre a mente che si tratta di un privilegio poter investigare e scrutare le esperienze di un'altra persona;
- 23) Fare pratica man mano che il numero delle interviste cresce. Cercando di acquisire sempre più abilità e sviluppando nuove capacità;
- 24) Godere del momento dell'intervista. E' importante che il ricercatore sia soddisfatto e convinto del percorso di ricerca che sta conducendo.

Una volta chiarite le linee guida dell'intervista il ricercatore dovrà costruire e classificare le domande sulla base dello scopo che si intende raggiungere.

Le domande possono avere caratteristiche differenti, così come indica Spradley<sup>250</sup>, esse possono essere distinte in 5 categorie:

Grand-tour questions: sono domande generiche sulle caratteristiche abituali di un fenomeno, o comunque tipiche di contesti in cui c'è un ampio ambiente fisico da esplorare;

Mini-tour questions: partono in genere da un elemento, un concetto che è emerso da una domanda precedente, e sono finalizzate ad indagare un aspetto che si intende approfondire;

Example questions: chiedere di fornire un esempio per approfondire un concetto;

Experience questions: richiedere di fornire esempi di accadimenti reali, specificando se sono casuali o se sono considerabili come delle routine;

Native-language questions: minimizzare i problemi di "espressione/traduzione" dell'informant, ponendo le domande in riferimento ai termini usati nel proprio linguaggio, possibilmente riprendendo termini utilizzati dal soggetto stesso.<sup>251</sup>

Nella letteratura relativa all'etnografia, come messo in luce anche in precedenza, l'utilizzo di più fonti in combinazione è valutato positivamente, poiché si ritiene che possa favorire il ricercatore nell'ottenimento degli obiettivi della sua ricerca. Oltre, infatti, all'intervista etnografica ed all'osservazione partecipata, un ulteriore approfondimento può essere condotto attraverso l'analisi documentale. Ovviamente, come suggerito in diversi studi sul tema, la scelta di combinare le interviste e/o l'osservazione partecipata con l'analisi di specifici documenti è una scelta che il ricercatore compie in base al contesto o al fenomeno che intende analizzare.

Pensando dunque agli informants e alle domande che ad essi potrebbero essere proposte, si valuta la natura dei documenti che potrebbero in qualche modo

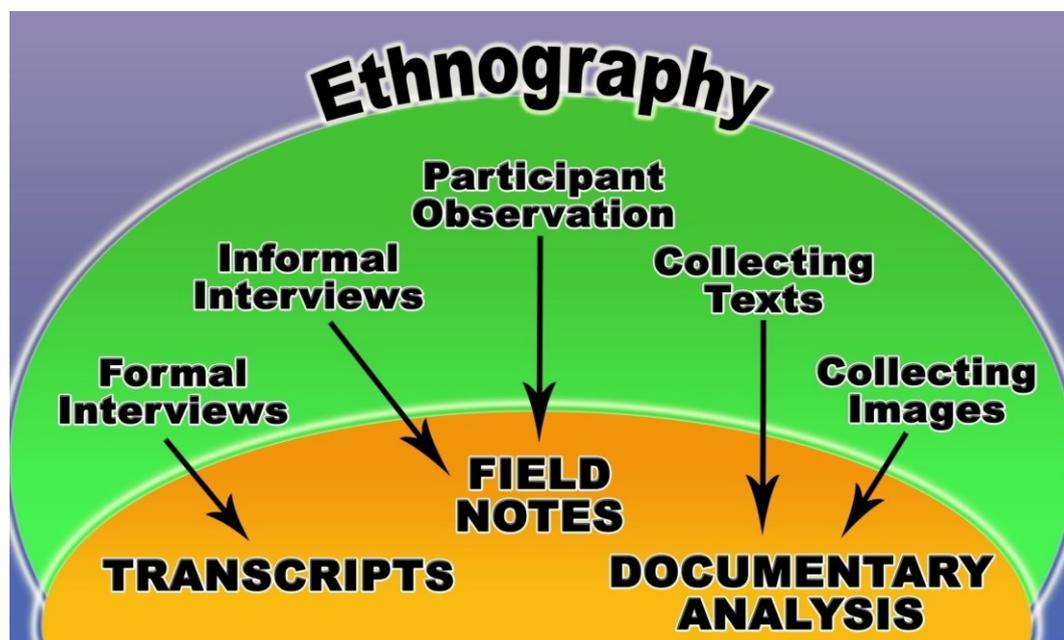
---

<sup>250</sup> Spradley, J. P. – "The Ethnographic Interview", Wadsworth Cengage Learning – 1979

<sup>251</sup> Ibidem

agevolare la comprensione del fenomeno (popolazione, cultura, ecc.) oggetto di indagine. I documenti oggetto di analisi potrebbero essere: budget, pubblicità, bilanci, mansionari, opuscoli informativi, materiale didattico, newsletter, siti web, contratti, atti di procedimenti giudiziari, manifesti, verbali di riunioni, ecc. In sintesi, dunque, gli strumenti a disposizione dell'etnografo possono essere rappresentati come segue:

Figura 5.1: Research tools within ethnography



Fonte: James Rhodes<sup>252</sup>

Una volta raccolti i dati, il ricercatore deve procedere alla fase di analisi e successivamente di interpretazione degli stessi.

Al riguardo Miles e Huberman indicano alcuni degli strumenti che un ricercatore può utilizzare per procedere all'analisi dei dati e che possano, dunque, agevolare anche la fase interpretativa.

---

<sup>252</sup>Rhodes, J. (2011), What is ethnography in sociology, Department of Sociology, University of Manchester

Essi possono essere utilizzati tutti in sequenza o secondo le necessità del ricercatore<sup>253</sup>:

- *Coding*: questa fase di codifica si basa sulla definizione di categorie o sull'attribuzione di codici ai dati raccolti con note, interviste, documenti. Questi codici sono finalizzati a dare un'etichetta ai dati emersi, in modo che essi possano essere ricondotti ad un fenomeno più generale; la definizione delle categorie è, come del resto tutto il metodo etnografico, un processo induttivo che deriva dalla lettura approfondita dei dati raccolti; non si tratta, cioè, di categorie precostituite;
- *Noting*: questa è una forma di annotazione che comunemente viene definita come "memoing"; si tratta di riflessioni sui dati che vengono appuntate ai margini degli appunti prodotti;
- *Abstracting and Comparing*: nel primo caso si parla di processo di astrazione: i materiali sono scelti e vagliati per identificare frasi simili, sequenze condivise e le differenze distintive; questo processo di astrazione consente di ordinare le categorie codificate prodotte. La comparazione, invece, è la fase in corrispondenza della quale si analizzano le differenze e le similarità tra i dati raccolti;
- *Checking and Refinement*: questa fase è particolarmente importante se il ricercatore ha una mole elevata di dati da raccogliere.  
Prima, quindi, di passare alla raccolta di ulteriori dati, è importante ritornare a quanto raccolto in precedenza per verificare soprattutto la propria comprensione del contesto di analisi, e quindi, per individuare degli eventuali gap da colmare nelle fasi di analisi successive;
- *Generalizing*: in questa fase si suggerisce l'elaborazione di un set di generalizzazioni sui dati raccolti, che siano in grado di spiegare e dimostrare la consistenza e la coerenza del dataset;

---

<sup>253</sup> Miles, M.B. and Huberman M. A. (1994), *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*, Sage, Thousand Oaks

- *Theorizing*: in questa ultima fase si passa al confronto delle generalizzazioni prodotte sui dati raccolti, con delle teorie di riferimento; successivamente si costruisce una nuova teoria, che sia coordinata e coerente con i dati raccolti ed analizzati e nello stesso tempo che sia in linea con l'impianto teorico pregresso.

Per quel che riguarda l'interpretazione dei dati raccolti nell'etnografia, essa è in linea con quello che questa fase rappresenta in tutti i metodi di ricerca qualitativi. Nell'interpretazione, secondo Spiggle<sup>254</sup>, il ricercatore non svolge una serie di rigide operazioni. Piuttosto, l'interpretazione avviene come un cambiamento e rappresenta un processo di comprensione *“sintetica, olistica e illuminante come quello che accade nel decifrare un codice”*<sup>255</sup>. Vista in questo modo essa rappresenta una sorta di commutazione di codici, di traduzione di metafore e figure retoriche.

Thompson et al. ritengono che il processo interpretativo sia un processo iterativo durante il quale i dati raccolti sono interpretati e re-interpretati in relazione *“to the developing sense of the whole”*<sup>256</sup>.

Infatti, alcune interpretazioni iniziali possono essere (e succede spesso) anche modificate durante l'intero processo alla luce di nuovi elementi, neanche inizialmente previsti dal ricercatore stesso.

Come emerge anche da quanto scritto in precedenza, la struttura della ricerca etnografica ha una caratteristica particolare.

Essa in alcuni studi viene definita "funnel structure"<sup>257</sup>, cioè una struttura ad imbuto. Questo significa che c'è un processo di concentrazione crescente.

---

<sup>254</sup> Spiggle, S (1994), Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research, Journal of Consumer Research, pp.491-503

<sup>255</sup> Ibidem

<sup>256</sup> Thompson, C.J., Pollio, H.R. and Locander W. B. (1994), The spoken and the unspoken: a hermeneutic approach to understanding consumers' expressed meanings, Journal of consumer research, pp. 432-453

<sup>257</sup> Rhodes, J. (2011), What is ethnography in sociology, Department of Sociology, University of Manchester

Il problema di ricerca viene inizialmente individuato a grandi linee, mentre nel tempo e, dunque, attraverso l'implementazione delle interviste, dell'osservazione partecipata e/o dell'analisi documentale, esso viene sviluppato e a tratti, in talune occasioni, trasformato. La sua struttura viene chiarita e delimitata nel tempo. In questo senso, è spesso solo nel corso della ricerca che si scopre su cosa veramente verte la ricerca stessa, quali, cioè, sono i reali obiettivi, poiché non è raro che possa rivelarsi qualcosa abbastanza distante dagli elementi inizialmente prefigurati dal ricercatore.

## 2.2 La netnografia

Come mostra la realtà quotidiana e come descritto anche nei capitoli precedenti il ruolo delle nuove tecnologie ha ormai pervaso ogni campo.

Anche nell'ambito della metodologia di ricerca si riscontrano una serie di cambiamenti, o meglio, una "necessaria" apertura alle nuove tecnologie, ed in particolare all'uso delle rete internet e tutto ciò che ad essa si associa.

Proprio l'aggiornamento teorico e tecnico del metodo etnografico ha portato alla nascita di una metodologia di ricerca nuova definita come *netnografia*.

Essa non va intesa come una metodologia che sostituisce la prima, bensì come una evoluzione che ha reso possibile l'idoneo utilizzo del metodo etnografico in situazioni inevitabilmente diverse e "nuove" come quello rappresentato dal contesto elettronico.

Negli ultimi 10 anni sono stati redatti molti contributi che analizzano l'utilità e l'efficacia dell'analisi etnografica in contesti elettronici, e, in alcuni casi, in particolare nei primi lavori che hanno cominciato ad utilizzare questa modalità di ricerca, si mettono in luce proprio i legami esistenti con la ricerca etnografica tradizionale.

Murthy<sup>258</sup>, nel suo lavoro sulla “*digital ethnography*” dopo aver passato in rassegna una serie di ricerche che si erano aperte all’analisi delle communities on-line, ha individuato una serie di vantaggi e svantaggi legati all’utilizzo di questi nuovi metodi.

Il vantaggio principale individuato (e considerato tale anche in studi successivi) è che utilizzando la rete risulta meno complesso e dispendioso (in termini di tempo e risorse in generale) per il ricercatore raggiungere un numero più vasto e soprattutto variegato di *informants*, data la capacità delle nuove tecnologie di abbattere qualsiasi barriera di natura spazio-temporale.

Gli svantaggi, invece, connessi all’utilizzo di questa metodologia si fanno risalire per lo più alla questione etica. Il contesto elettronico è facilmente raggiungibile, pertanto c’è il rischio di indagare aspetti per i quali non si è richiesta alcuna autorizzazione, elemento che diventa invece fondamentale nella fase di contatto degli *informants* nella ricerca etnografica tradizionale.

Il contributo principale che in letteratura è stato dato dapprima, allo studio delle *communities on-line* e che, successivamente, ha determinato la legittimazione della netnografia come metodologia di ricerca a sé stante è stato Kozinets<sup>259</sup>.

Egli dopo diverse pubblicazioni scientifiche al riguardo, ha dedicato un testo nel 2010<sup>260</sup> in cui ha completamente sviscerato gli elementi distintivi da un lato, e, dall’altro gli inevitabili legami tra la netnografia e l’etnografia.

Kozinets parte con il definire il *research field* di questa particolare forma di etnografia: si tratta delle *communities on\_line*. Esse vengono definite come “*gruppi sociali realmente esistenti e, in quanto tali, impattanti su molti aspetti comportamentali, compresi quelli di consumo*”<sup>261</sup>.

In realtà, come egli stesso afferma all’interno dei suoi lavori, Kozinets non è il primo a parlare di *community on-line*, ma è sicuramente tra i primi ad utilizzare

---

<sup>258</sup> Murthy, D. (2008), “Digital Ethnography: an examination of the use of new technologies for social research” , *Sociology*, Vol. 42 pp. 837-855

<sup>259</sup> Kozinets, R. V. (2002) The field behind the screen: using netnography for marketing research in on-line communities, *Journal of Marketing research* , 39 pp.61-72

<sup>260</sup> Kozinets, R.V. (2010), *Netnography-doing ethnographic research on-line*, Sage, London

<sup>261</sup> Muñiz Jr., A. M., O’Guinn, T. C. , (2001), *Brand community*, *Journal of consumer research* , 27(4)

anche definizioni precedenti, declinandole però come elementi chiave di una nuova metodologia.

In particolare Kozinets parte dalla definizione che anni prima Rheingold<sup>262</sup> aveva utilizzato per definire le *virtual communities*, per individuare gli elementi chiave e basilari della netnografia. Rheingold, in un suo lavoro del 1993, definisce le comunità virtuali come *“a social aggregations that emerge from the net when enough people carry on...public discussions, long enough, with sufficient human feelings to form webs of personal relationship in cyberspace”*.

Kozinets deframmenta questa definizione individuando degli elementi che come egli stesso afferma *“we can develop for greater insight into netnography”*:

- Social aggregations: parlando di *“aggregazione sociale”* si sottolinea la natura collettiva dell’approccio netnografico: l’obiettivo, secondo l’autore, non è quello di analizzare l’individuo che opera all’interno della community, i suoi messaggi personali, i suoi *“post”* ma la sua posizione all’interno di un gruppo;
- Emerge from the net: il gruppo, come nel metodo etnografico tradizionale, resta l’unità di analisi e più precisamente come i diversi soggetti facenti parte di un gruppo interagiscono tra loro. In questo caso, però, si guarda alle interazioni che risultano da una connessione Internet o che comunque sono mediate dal computer;
- Discussion: elemento che Kozinets declina in *“communication”*. Partendo dal presupposto di base secondo il quale i membri di una community online comunicano trascendendo i metodi tradizionali, l’elemento della comunicazione secondo l’autore, infatti, risulta essenziale per definire il metodo netnografico. Egli stesso infatti afferma che *“communication is the exchange of meaningful symbols and all manner of human symbol systems are being digitized and shared through information networks. Each of these comprises useful data for netnography”*;

---

<sup>262</sup> Rheingold, H. (1993), *The virtual community: homesteading on the electronic frontier*, Reading, Addison-Wesley

- Enough people: questo elemento rimanda alla numerosità. Poiché si possa parlare di community on-line bisogna che ci sia un numero minimo di individui. L'antropologo Dunbar<sup>263</sup>, secondo gli studi fatti, ha proposto come numero minimo quello di 20 persone e come numero massimo, al fine di garantire una comunicazione efficiente, tra le 150 e le 200 persone;
- Public discussion: parlando, poi, di "public discussion" secondo Kozinets si mette in luce un altro elemento fondamentale, ossia l'elemento della accessibilità. Esso diventa un elemento discriminante perché si possa parlare di community on-line, sia per la sua formazione che per la sua condotta;
- Long enough: perché si possa davvero parlare di membri della community on-line è importante che questi soggetti abbiano una presenza continuata all'interno della community stessa e che, dunque, interagiscano nel tempo in maniera ripetuta nel tempo. E' solo con una interazione costante che si può creare e stabilizzare un senso di community;
- Sufficient human feeling: questo elemento può sembrare in contrasto con quella che potrebbe essere la visione più tradizionale di una community on-line in cui non c'è una relazione fisica vis-a-vis, bensì una poco legata alla componente emotiva degli individui. In realtà in questa definizione e negli approfondimenti successivi sulla netnografia, si mette in evidenza come invece la componente emozionale sia essenziale perché si possa parlare di community on-line. Lo stesso Kozinets afferma riferendosi al "sufficient human feeling" che si tratta di un elemento legato "*to the subjective sense of authentic contact with others present in on-line communities. It would include such emotional matters as disclosure<sup>264</sup>e, honestly, reciprocal support, trust, expressions of affiliation and expression of intent to be social with one another*";

---

<sup>263</sup> Dunbar, Robin I. M. (2010). How many friends does one person need?: Dunbar's number and other evolutionary quirks, Faber and Faber. London

<sup>264</sup> Kozinets, R. V. op. cit. , 2002

- To form webs of personal relationships: anche in questo caso si sottolinea la componente relazionale; il senso di gruppo nasce proprio dalle relazioni che spesso possono andare al di là del contesto virtuale e coinvolgere, dunque, altri aspetti della vita sociale delle persone.

A valle di queste considerazioni e sulla base dei sopracitati elementi, Kozinets fornisce una precisa descrizione della netnografia.

Essa è intesa come: *“una nuova metodologia di ricerca qualitativa per lo studio di culture e comunità emergenti attraverso comunicazioni mediate dalle nuove tecnologie”*<sup>265</sup>.

Affermare che si tratti di una nuova metodologia, però, non vuol dire separarla dalla etnografia. Come sottolinea Kozinets, e come lui, successivamente, tutti gli altri esperti di metodologia di ricerca qualitativa, la netnografia è una particolare analisi etnografica che è basata sull’osservazione partecipata in un contesto elettronico (*on-line fieldwork*): *“it uses computer-mediated communications as a source of data to arrive at the ethnographic understanding and representation of a cultural or communal phenomenon”*<sup>266</sup>.

La netnografia può essere, quindi, ulteriormente definita come *the ethnographic research on-line* e come tale, ha le caratteristiche tipiche del metodo etnografico tradizionale descritte in dettaglio nel precedente paragrafo.

Nell’implementazione del metodo netnografico, dunque, le fasi riprendono, se non con qualche modifica dettata dal differente contesto di analisi, quelle tipiche della etnografia tradizionale sintetizzabili, come lo stesso Kozinets sottolinea, nei seguenti 5 step:

1. Step 1: Definizione delle domande di ricerca ed individuazione dei topic che si intendono investigare;
2. Step 2: Identificazione delle *communities* (in questo caso on line) da investigare e relativa selezione;

---

<sup>265</sup> Kozinets, R.V. (2010), *Netnography-doing ethnographic research on-line*, Sage, London

<sup>266</sup> Kozinets, R. V. op. cit. , 2002

3. Step 3: Osservazione partecipata delle *communities* e raccolta dei dati;
4. Step 4: Analisi dei dati e processo iterativo di interpretazione dei risultati;
5. Step 5: Presentazione del report di ricerca e focus sulle implicazioni derivate dal progetto di ricerca implementato.

Come si evince dalla descrizione dello Step 3, l'osservazione partecipata risulta essere lo strumento tipico e più efficace del metodo netnografico, poiché i dati sono già presenti in rete e come tali il ricercatore vi ha un accesso molto più semplificato ed, anche in questo caso, meno dispendioso in termini di tempo e risorse. Secondo la letteratura presente sulla netnografia<sup>267</sup>, i soggetti destinatari dell'osservazione partecipata, gli *informants* cioè, sono gli utenti che mostrano coinvolgimento nelle attività svolte ed un'interazione continuata che testimonia una loro consolidata presenza nella community.

Questo elemento distintivo, racchiude un ulteriore vantaggio ascrivibile a questa particolare modalità di ricerca: oltre al sopracitato vantaggio di dare la possibilità al ricercatore di raggiungere con meno sacrifici un numero più elevato e variegato di *informants*, con tale metodo il ricercatore può acquisire un comportamento meno intrusivo, poiché l'analisi dei contenuti on-line può essere realizzata, senza rendere necessario il contatto con gli utenti, poiché si tratta di dati già presenti sulla piattaforma.

Essa risulta essere, infine, un metodo molto efficace per l'analisi circa lo sviluppo di linguaggi comuni, di nuove pratiche di comunicazione e dell'emergere di nuovi simboli.

Per quanto concerne il possibile limite etico considerato, in particolare nei primi lavori, come un reale impedimento all'implementazione del metodo netnografico un utile contributo è fornito da Sudweeks e Rafaeli<sup>268</sup>. Secondo i due autori la mancata richiesta di autorizzazione da parte del ricercatore per l'utilizzo dei dati

---

<sup>267</sup> Murthy, D. (2008), Digital Ethnography: an examination of the use of new technologies for social research, *Sociology*, Vol. 42 pp. 837-855

<sup>268</sup> Sudweeks, F., Rafaeli, S. (1995), "How do you get a hundred strangers to agree: Computer mediated communication and collaboration" in Harrison, T. M. and Stephen, T. D. (eds.) *Computer networking and scholarship in the 21st century*, pp. 115-136, New York – SUNY University Press

pubblicati on-line dai membri della community oggetto di osservazione è giustificata dal fatto che la condivisione del proprio pensiero è intrinseca nell'attività di pubblicazione stessa, cosa che, dunque rende non necessaria la richiesta del consenso.

### 3. Impostazione dell'indagine empirica

Per lo sviluppo empirico di questo lavoro la metodologia di ricerca ritenuta efficace è rappresentata dalla combinazione del metodo etnografico con quello netnografico.

Per raggiungere lo scopo e, dunque, per rispondere alle *research questions* prodotte, sarà in primo luogo individuato il contesto di analisi; saranno definiti, poi, i criteri di selezione degli informants e la struttura dell'intervista che insieme all'osservazione partecipata e all'analisi documentale saranno gli strumenti per l'implementazione della metodologia di ricerca selezionata.

Come presentato nel precedente capitolo, le tematiche trattate sono connesse a quattro grandi filoni della letteratura apparentemente distanti tra loro, ma che si vogliono, invece, proporre come un modello integrato.

Essi sono: il filone della Value co-creation ed in particolare gli studi relativi alla Service-Dominant Logic<sup>269</sup>; la Transformative Service Research<sup>270</sup>, un filone di studi che analizza come attraverso i servizi si possa migliorare il well-being della collettività; gli studi di Business Ethics<sup>271</sup> ed Ethical Consumption<sup>272</sup> con una

---

<sup>269</sup> Vargo, S. L., and Lusch, R. F. , (2008), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 , pp. 1-10

<sup>270</sup> Rosenbaum M.S., Corus C., Ostrom A.L, Anderson L., Fisk R.P., Gallan A.S., Giraldo M., Mende M., Mulder M., Rayburn S.W., Shirahada K. and Williams J.D., (2011), Conceptualisation and Aspirations of Transformative Service Research, *Journal of Research for Consumers*, Vol.19 pp.1-6

<sup>271</sup> Enquist, B., Edvardsson, B., and Sebhatu, S. P., (2008), "Corporate Social Responsibility for Charity or for Service Business?", *The Asian journal on Quality*, Vol. 9, No. 1, pp.55-67.

<sup>272</sup> Szmigin, I, Carrigan M. and . McEachern M.G., (2009), The conscious consumer: taking a flexible approach to ethical behaviour, *International Journal of Consumer Studies* 33, pp.224–231

prospettiva tipica della stakeholder's theory<sup>273</sup> per sottolineare le responsabilità a livello sociale di tutti i soggetti coinvolti nella relazione con l'impresa.

L'obiettivo generale è quello di dimostrare come gli effetti di uno studio multidisciplinare come quello che si è implementato possano contribuire all'arricchimento delle ricerche in corso nell'ambito della Service Research, fornendo due elementi, quali la comunicazione e la condivisione di valori, come chiavi di lettura esplicative del processo di creazione di valore nell'ambito della dimensione etica.

A tale scopo, sono state formulate le seguenti *research questions*:

**RQ1:** La comunicazione per la condivisione dei valori facilita l'interazione tra l'impresa e i suoi consumatori e tra i consumatori stessi? Come essa contribuisce alla co-creazione di valore e well-being?

**RQ2:** Come la presenza di shared values, ossia di valori condivisi, favorisce la creazione di valore e di well-being? In che modo la comunicazione può favorire la condivisione di valori? Come essa determina la definizione di un *Sustainable Service Business*?

La RQ1 ha come obiettivo quello di comprendere che ruolo può avere la comunicazione, intesa nelle sue più ampie accezioni e modalità, nel favorire l'interazione tra l'impresa e i suoi consumatori e tra i consumatori stessi, e come essa sia in grado di abilitare, dunque, la co-creazione di valore e well-being in un contesto etico, dove, la componente valoriale, e dunque il ruolo dei values ha una posizione centrale.

---

<sup>273</sup> Laczniaak, G. R. and Murphy, P. E. (2012) Stakeholder Theory and marketing: Moving from a Firm-Centric to Societal Perspective, Journal of Public Policy & Marketing

Con la RQ2 si vuole verificare, in primo luogo, se la presenza di valori condivisi all'interno di uno specifico contesto "etico", possa favorire ed agevolare la creazione di valore e well-being.

Successivamente, provando a raccordare le due domande di ricerca, si vuole approfondire in che modo la comunicazione può favorire la condivisione di valori e come attraverso questi due strumenti, la comunicazione appunto e la condivisione di valori, intesi come il collante alla base della piattaforma teorica multidisciplinare data dall'incontro dei quattro filoni teorici analizzati, si possa ottenere un *Sustainable Service Business* inteso come business che ha uno "*strong commitment embedded on social and environmental perspectives, which leads to quality-assurance systems, Triple bottom line thinking and involvement with external stakeholders as NGOs*"<sup>274</sup>.

La comunicazione e la condivisione di valori presuppongono l'elemento della interazione e della relazione tra più soggetti differenti, per cui, allo scopo di rispondere agli aspetti appena descritti si condurrà un'analisi su due livelli.

Nello specifico, si considererà l'impresa da un lato e i suoi consumatori dall'altro per capire se e come la comunicazione ed i valori condivisi possano realmente considerarsi come un ponte tra i diversi ambiti teorici analizzati e, da un punto di vista pratico, se questo modello possa essere esportato anche in contesti differenti dalla dimensione etica in questo caso oggetto di analisi.

#### 4. Il contesto di analisi: il caso Altromercato

Come emerge dalle RQ presentate precedentemente, il contesto che si è scelto di analizzare è un contesto "etico", inteso come un luogo in cui tutte le parti che in esso interagiscono, almeno formalmente, sono interessate alla sostenibilità intesa nella sua più ampia accezione, e cioè economica, sociale ed ambientale<sup>275</sup>.

---

<sup>274</sup> Sebhatu S.P., (2010), "Corporate Social Responsibility for Sustainable Service Dominant Logic", PhD Dissertation, Karlstad University.

<sup>275</sup> Edvardsson, B., Enquist, B., Sebhatu, S.P. (2013), "The role of shared values in a sustainable service business", in Fisk, R.P., Russell-Bennett, R., Harris L.C., *Serving Customers*, Tilde University Press, Prahran Vic, pp. 229-248

In particolare come contesto di riferimento si è scelto il movimento del commercio equo-solidale.

Nella sua più tradizionale definizione il commercio equo e solidale, o fair trade, è considerato una partnership economica basata sul dialogo, la trasparenza e il rispetto, che mira ad una maggiore equità tra Nord e Sud del mondo attraverso il commercio internazionale.

Esso, infatti, è definito come una forma di commercio internazionale attraverso la quale si cerca di far crescere aziende economicamente sane nei paesi in via di sviluppo garantendo ai produttori ed ai lavoratori un trattamento economico e sociale, equo e rispettoso; in questo senso si contrappone alle pratiche di commercio basate sullo sfruttamento che si ritiene spesso applicate dalle aziende multinazionali che agiscono esclusivamente in ottica della massimizzazione del profitto.

La scelta di questo contesto è dettata principalmente da due motivazioni: in primo luogo, la dimensione del fair-trade è rappresentativa del contesto etico, così come definito inizialmente in questo paragrafo, poiché i soggetti che interagiscono e si relazionano in esso, anche se solo formalmente, si interessano a cause sociali ed ambientali in modo per lo meno pari all'interesse che essi pongono al raggiungimento di un determinato risultato economico; esso, in secondo luogo come si avrà modo di descrivere successivamente attraverso la presentazione del caso empirico analizzato, è un contesto fortemente relazionale in cui la comunicazione e la componente valoriale sono fortemente presenti e, pertanto, esso rappresenta una valida dimensione di analisi per verificare se e come tali elementi incidono sul processo di creazione di valore per i soggetti che in esso si relazionano e di well-being per la collettività.

Nello specifico, il caso oggetto di studio è rappresentato dal consorzio CTM Altromercato.

Si tratta della prima centrale di importazione del commercio equo e solidale in Italia, e la seconda al mondo, per dimensioni e fatturato. L'acronimo Ctm stava

originariamente per "cooperativa terzo mondo"; nel 1998 la società ha cambiato il proprio statuto da cooperativa di persone e associazioni, a consorzio di Botteghe del mondo, mantenendo la sua forma cooperativa.

Il Consorzio Ctm Altromercato, noto anche come Altromercato, è una organizzazione cooperativa costituita da 118 soci, tra associazioni e cooperative, attive sul territorio nazionale nella diffusione del commercio equo e solidale.

I soci gestiscono 300 Botteghe del Mondo Altromercato in Italia e 3 all'estero.

Fanno parte del consorzio anche alcune realtà non direttamente impegnate nella gestione delle Botteghe del Mondo. Le loro attività si concentrano sulla promozione della finanza solidale, del microcredito, del turismo responsabile e di altre attività connesse alla promozione effettiva dell'equità nelle situazioni di marginalizzazione economica e sociale.

Tradizionalmente Altromercato era nota ai più sensibili al tema, e dunque una nicchia molto ristretta di consumatori e non<sup>276</sup>, per i suoi punti vendita, le tradizionali "Botteghe del Mondo": luoghi inizialmente molto piccoli e caratteristici in cui si commercializzavano prodotti prevalentemente di natura alimentare e raramente qualche pezzo di artigianato.

In meno di un decennio, però, il consorzio ha subito una radicale e continua innovazione: combinando la sua presenza sul territorio (ottenuta grazie alle associazioni socie), con una serie di innovazioni determinate da una continua apertura alle novità tecnologiche, si è trasformato in una vera e propria piattaforma multi-stakeholder in cui tutti i soggetti che con essa entrano in relazione possono integrare le loro risorse, condividere le loro esperienze, dare prova del loro impegno nella causa del commercio equo e solidale.

Queste innovazioni sono onnicomprensive, relative, cioè, al fenomeno nel suo complesso: nuovi prodotti e marchi, nuovi veicoli di distribuzione, nuovi canali di comunicazione.

---

<sup>276</sup>Becchetti, L. (2005), Le preferenze e la spesa dei consumatori equosolidali: un'analisi empirica sui consumatori italiani, Università degli studi di Roma Tor Vergata

Con l'obiettivo primario di promuovere i valori del commercio equo e solidale<sup>277</sup> e di sensibilizzare la collettività ad un'economia sostenibile, essi hanno evoluto il loro modo di essere presenti sul mercato, mettendo al centro come elemento principale la componente relazionale, sia diretta, sia mediata dall'utilizzo delle nuove tecnologie.

Nel primo caso, la presenza delle Botteghe resta il luogo di interazione diretta; al suo interno si verifica l'incontro tra stakeholder diversi: dipendenti, volontari che operano all'interno delle associazioni e che dedicano del tempo collaborando attivamente nel punto vendita, consumatori, o semplicemente persone curiose.

Sono dei luoghi di interazione anche perché sono promotori di iniziative che vanno al di là della sola commercializzazione, ma che invece sono finalizzati alla formazione, allo scambio di conoscenze, alla condivisione.

Esse, erano tradizionalmente piccoli punti vendita impegnati nella commercializzazione di alcuni prodotti, hanno subito una serie di modifiche "per avvicinarsi ed avvicinare il consumatore alla causa sociale".

Si sta infatti sperimentando la nuova formula distributiva dello "store". Un punto vendita che ha delle caratteristiche molto diverse rispetto alla bottega tradizionale: più ampio, fuori dal centro città, con un'ampiezza e profondità della gamma di vendita superiore a qualsiasi altro punto vendita.

Una delle caratteristiche distintive dello store che simboleggia la costante evoluzione, è l'apertura anche a dei prodotti che non sono propriamente equo-solidali. Esso viene, infatti, definito come "un grande spazio di economia nuova, in cui ogni acquisto contribuisce a costruire un modello economico capace di futuro".

Al suo interno è possibile trovare dal commercio equo alle specialità di produttori locali, dai prodotti realizzati dai detenuti nelle carceri a quelli coltivati su terre confiscate alle mafie, dai presidi Slow Food agli alimentari a marchio Altromercato.

Nel secondo caso, per quel che concerne, cioè, la relazione mediata tra il consorzio ed i suoi stakeholder, negli ultimi anni si è verificata una profonda trasformazione.

---

<sup>277</sup>Questo è previsto anche all'interno dello statuto del consorzio

Il consorzio ha creato un sito internet all'interno del quale è possibile acquisire tutte le informazioni relative alle attività svolte, ai valori, ai progetti che vengono implementati ed a cui ciascuno, acquistando dei prodotti o essendo attivamente coinvolto nelle iniziative promosse, può contribuire.

Si possono acquistare i prodotti nella sezione "bottega on line", si possono localizzare le botteghe per regione, si possono individuare iniziative e novità proposte. Al di là del sito, però, si è voluto ricreare, in una dimensione ovviamente non "fisica", l'interazione tipica delle botteghe. A tale scopo si è deciso di utilizzare lo strumento della community on-line, utilizzando il social network Facebook e creando degli spazi accessibili dal sito dove tutti i soggetti interessati, l'impresa, i produttori, i dipendenti, i volontari, i consumatori possono scambiarsi informazioni, impressioni, condividere esperienze, dubbi o perplessità<sup>278</sup>.

Altromercato è un caso di eccellenza in Italia, e la scelta di analizzare questo caso e la dimensione in cui esso si trova, dipende sostanzialmente dal fatto che in esso si ritrovano elementi connessi e rappresentativi di tutti e 4 i filoni della letteratura analizzati:

1. S-D LOGIC: L'interazione e l'integrazione di risorse da parte di tutti i soggetti che gravitano intorno al consorzio, rappresentano gli elementi principali che legano questo caso con il filone di studi della S-d logic. Ulteriori elementi sono rappresentati dall'engagement e dall'awareness degli individui: l'impegno e la consapevolezza dei soggetti coinvolti nel processo di co-creazione di valore. Entrambi i temi sono particolarmente affrontati negli studi sulla S-d logic<sup>279</sup>, come elementi determinanti del

---

<sup>278</sup> Le community di Altromercato sono IO.EQUO ed IL CIRCOLO DEL CIBO. Nel primo caso n "luogo" virtuale all'interno del quale i sostenitori del Commercio Equo e Solidale - coloro che vogliono conoscerlo o approfondirne i temi, chi vuole ricevere informazioni o semplicemente dichiarare il proprio sostegno - si possano ritrovare. I membri della community sono sempre aggiornati sulle novità legate alla campagna e possono quindi partecipare attivamente grazie alle tante attività e proposte che la community stessa formula. Nel secondo caso, Altromercato propone ricette e da suggerimenti ed informazioni circa ristoranti equo solidali e su tutte le materie prime. Con l'iniziativa IO.CUCINO EQUO tutti gli utenti della community possono caricare e proporre ricette sempre nuove ovviamente a base dei prodotti equo solidali che possono entrare a fare parte dell'"equoricettario", ricevere premi.

<sup>279</sup> Vargo, S. L., and Lusch, R. F., (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.68 (1), pp. 1-17

processo di value co-creation. Nel primo caso si tratta di un concetto che va al di là di quello più tradizionale di involvement, ossia di coinvolgimento della persona; si tratta di un impegno, che presuppone da parte dell'individuo un atteggiamento proattivo basato fundamentalmente sull'interazione<sup>280</sup>. Nel secondo caso si parla di consapevolezza, di quanto cioè ciascuna parte coinvolta nel processo di creazione di valore sa di avere un peso particolare e quanto questo elemento incida, poi, sulla creazione di valore stessa. Entrambi questi elementi possono essere riscontrati nei soggetti che interagiscono all'interno della comunità Altromercato;

2. **TRANSFORMATIVE SERVICE RESEARCH**: Come visto in precedenza, questo recente filone di studi si occupa di analizzare come attraverso i servizi si possa migliorare il well-being della collettività. Ha, ovviamente, un focus particolare sulla sostenibilità e l'analisi delle strategie per incrementare da un lato la disponibilità dei consumatori ad acquisire comportamenti sostenibili e dall'altro la conoscenza da parte delle diverse organizzazioni per mitigare il loro impatto negativo sulla collettività, come dei temi fondamentali per gli sviluppi futuri della Service Research. Il commercio equo-solidale e nello specifico il caso del consorzio Altromercato, trovano pieno appoggio teorico in questo filone di studi<sup>281</sup>. Anche qui, come descritto in precedenza, si implementano nuovi servizi e si favorisce l'interazione tra tutti i membri per diffondere i valori del commercio equo e solidale e i fondamenti di una economia sostenibile.
3. **BUSINESS ETHICS**: Il consorzio Altromercato non ha fine di lucro, è retto da scopo mutualistico e svolge la propria attività in funzione del conseguimento dell'oggetto sociale; esso, comunque, svolge attività di impresa e come tale e per le sue caratteristiche distintive trova

---

<sup>280</sup> Brodie definisce l'engagement come un particolare contesto di esperienze interattive in Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., Ilic, A. (2011), "Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research", Journal of Service Research, 14, (3), 252-271.

<sup>281</sup> Anderson, L, Ostrom A. L. , Corus C. , Fisk R. P., Gallan A. S., Giraldo M., Mende M., Mulder M., Rayburn S.W., Rosenbaum M. S, Shirahada K., Williams J. D. (2012), Transformative service research: An agenda for the future, Journal of Business Research

fondamento teorico anche in questo filone letterario<sup>282</sup>. Come descritto nei precedenti capitoli, infatti, quando si parla di “business ethics” si fa riferimento all’applicazione di principi, norme e standard etici alle azioni implementate dall’impresa o dal mercato in generale. Si rompe con la tradizionale concezione di impresa che la considera come un’entità a se stante che svolge le sue attività con l’unico scopo di massimizzare il valore per i soci/azionisti. Si pensa invece ad un’impresa sostenibile da un punto di vista non solo economico, ma ambientale e sociale, che adotta quindi un’ottica di lungo periodo e maggiormente inclusiva di tutti gli stakeholder. In questo Altromercato è pienamente rappresentativa: fa della sostenibilità e della sua promozione e diffusione, un elemento fondamentale e da un peso molto rilevante a tutti i soggetti che con essa entrano in relazione, come mostrano le iniziative e tutti i progetti implementati;

4. **ETHICAL CONSUMPTION**: Tra gli esempi di “consumo etico” che negli anni si sono prodotti, il consumo di prodotti equo e solidali è uno dei più vicini alla definizione che di esso si è data più di recente<sup>283</sup>: *“actions by people who make choices among producers and products with the goal of changing objectionable institutional or market practices. Their choices are based on attitudes and values regarding issues of justice, fairness, or non-economic issues that concern personal and family well-being and ethical or political assessment of favorable and unfavorable business and government practice”*<sup>284</sup>. Tra i consumatori dei prodotti Altromercato, come si evidenzierà nei seguenti paragrafi e nel capitolo successivo, ci sono persone che rappresentano completamente questa definizione; persone, cioè, che acquistano poichè consapevoli del peso che le loro scelte di

---

<sup>282</sup> Lacznia, G. R. and Murphy, P. E. (2012), Stakeholder Theory and marketing: Moving from a Firm-Centric to Societal Perspective, *Journal of Public Policy & Marketing*

<sup>283</sup> Doran, C. J. (2009), The Role of Personal Values in Fair Trade Consumption, *Journal of Business Ethics*, pp. 549-563.

<sup>284</sup> Long, M. and Murray D. (2012), Ethical Consumption, Values Convergence/Divergence and Community Development, *Journal of Agricultural Environmental Ethics*.

consumo possono avere per il proprio benessere e per quello della collettività.

Oltre che per la sua capacità di rappresentare tutti e quattro i filoni teorici presi in considerazione, si è scelto il caso Altromercato anche perchè in esso la comunicazione e i values, che in questo lavoro vengono considerati come chiavi di lettura esplicative del processo di creazione di valore e well-being, hanno un ruolo fondamentale.

La comunicazione può essere intesa, come visto nei precedenti capitoli, come una forma di interazione e quest'ultima in Altromercato è un elemento cruciale: tutte le innovazioni che sono state implementate hanno coinvolto la comunicazione e sono state tutte finalizzate a favorire la relazione tra l'impresa e tutti i soggetti che intorno ad essa gravitano. I values, i valori di fondo, hanno un ruolo predominante tant'è che la loro promozione e diffusione sono elementi dell'oggetto sociale descritto nello statuto del consorzio.

Per la capacità di rappresentare tutti i framework teorici analizzati e per il ruolo fondamentale che in esso assumono le componenti dei values e della comunicazione, si ritiene, dunque, che il caso Altromercato possa essere rappresentativo del modello integrato, definito come "ethics-in-context", che si vuole proporre.

## 5. La definizione del “fieldwork” e degli “informants”

Per rispondere alle RQ proposte, si è analizzato, come detto nel paragrafo precedente, il caso Altromercato, in parallelo, come metodologia di analisi si è scelto l'utilizzo congiunto del metodo etnografico tradizionale ed in parte del metodo netnografico, come evidenziato nel paragrafo 2.

Tale scelta è motivata dalla necessità di indagare una realtà che in parte ha una dimensione reale ed in parte una dimensione virtuale.

Come è emerso, infatti, nella precedente descrizione del contesto di analisi, Altromercato ha una comunità reale di persone, costituita da tutti i soggetti che con essa entrano in relazione attraverso i suoi punti vendita, ed ha creato negli ultimi anni delle comunità virtuali attraverso l'utilizzo della rete Internet e dei social network.

In entrambi i casi, si tratta di più soggetti diversi che interagiscono tra loro; i principali soggetti sono l'impresa ed i consumatori, ma non vanno trascurati i produttori, i volontari, o semplicemente persone curiose che decidono di scambiare informazioni.

La caratteristica di fondo è che in entrambi i casi si tratta di una comunità, ossia di un aggregato sociale in cui le persone utilizzano varie forme di comunicazione, non sempre in alternativa tra loro, per conoscere, approfondire, condividere informazioni partendo da un punto in comune, cioè l'interesse per la dimensione sociale e per la sostenibilità non solo economica delle imprese: in alcuni casi un interesse solo formale o influenzato dal fattore “moda”, mentre in altri casi spinto da valori di fondo che si ha l'obiettivo di diffondere attraverso il proprio operato. La scelta di tale metodo è dettata proprio dalle caratteristiche intrinseche dello stesso e da come queste siano confacenti a rispondere alle RQs individuate.

Sia nell'etnografia che nella netnografia, che come visto dall'analisi della letteratura sul tema non è altro che una etnografia on-line, il focus della ricerca è la cultura di un gruppo, ed è appunto consigliato quando l'obiettivo del ricercatore

è quello di comprendere, descrivere e interpretare il funzionamento della cultura di un gruppo, comunità o di un'organizzazione<sup>285</sup>.

Per comprendere, dunque, se e come la comunicazione facilita l'interazione tra l'impresa e i suoi consumatori e tra i consumatori stessi (RQ1), e come a sua volta essa insieme alla condivisione di valori di fondo possano contribuire alla co-creazione di valore e well-being (RQ2), è necessario comprendere come i soggetti che fanno parte di questa comunità interagiscono, quali tipologie di risorse integrano, quali canali di comunicazione utilizzano e quali sono le motivazioni che li spingono. A tale scopo è fondamentale analizzare da vicino questa comunità comprendendone le sue caratteristiche e il suo funzionamento.

L'analisi di un solo caso studio è contemplata nella letteratura sulla etnografia. Visconti<sup>286</sup> in un suo articolo del 2010 in cui analizza le potenzialità dell'*ethnography case study*, fa una panoramica di alcuni lavori che hanno adottato l'analisi di un solo specifico caso<sup>287</sup>, sottolineando come l'esigenza possa nascere dalla specificità che si intende analizzare, dal tempo che il ricercatore può dedicare al suo progetto, o all'unicità del caso oggetto di studio.

In questa specifica situazione, la scelta di un solo caso studio è dettata dalla terza motivazione appena citata: Altromercato è una realtà pressoché unica nel suo genere. Non ci sono altre centrali di importazione del commercio equo e solidale di tale portata, che svolgono attività di vendita al dettaglio con punti vendita dedicati, con un sito internet così ricco di informazioni, attività ed iniziative, tra cui la creazione di comunità virtuali come in Altromercato: non ci sono altri casi in cui la componente relazionale assume un ruolo così fondamentale.

Per rispondere alle domande di ricerca, si condurrà un'analisi su due livelli: l'impresa ed il consumatore.

---

<sup>285</sup> Creswell op.cit. (2010)

<sup>286</sup> Visconti, L.M, (2010), Ethnographic Case Study (ECS): Abductive modeling of ethnography and improving the relevance in business marketing research, *Industrial Marketing Management*, 39 pp. 25-39

<sup>287</sup> Carlile, P. R. (2004), Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries, *Organization Science*, 15(5), pp. 555-568.

Questa decisione risponde a due esigenze. La prima rimonta alla letteratura sull'etnografia secondo la quale è importante per indagare una comunità, che il ricercatore osservi e consideri persone che all'interno di essa hanno ruoli diversi<sup>288</sup>.

In secondo luogo, questa decisione dipende anche dal fatto che nel condurre l'analisi dei quattro filoni teorici alla base di questo progetto di ricerca è stato riscontrato un gap: nell'ambito del contesto etico non ci sono studi che forniscono una visione integrata di impresa e consumatore; infatti, nel framework sul service, alcuni studi hanno proposto la S-d logic come quadro teorico di base per indagare ciò che induce il consumatore ad assumere un comportamento etico<sup>289</sup>; alcuni altri si sono concentrati soprattutto sulle imprese, analizzando, in particolare, le relazioni tra la S-d Logic e CSR<sup>290</sup>. Questa distinzione è ancora più evidente negli studi sull'etica: gli studi definiti di "ethical consumption" analizzano il comportamento del consumatore, mentre quelli di "business ethics" sono focalizzati sull'impresa.

La necessità, dunque, di avere una visione integrata e contemporanea di impresa e consumatore ha determinato la scelta della community come unità di analisi: *the place where there are continuous interactions among participants*<sup>291</sup>.

Partendo da questa definizione di comunità, l'analisi sarà rivolta sia alla comunità "reale" rappresentata da un punto vendita, sia alla comunità "virtuale" rappresentata dalla pagina Facebook di Altromercato. In entrambi i luoghi i consumatori, i volontari e membri dell'organizzazione Altromercato possono interagire, l'unica differenza è nella modalità di interazione, più o meno diretta e mediata da strumenti tecnologici.

---

<sup>288</sup> Spradley, J. P. (1979), *The Ethnographic Interview*, Wadsworth Cengage Learning

<sup>289</sup> Brinkmann, J. and Peattie, K. (2008), *Consumer Ethics Research: Reframing the Debate about Consumption for Good*, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 13, (1), pp. 22-31

<sup>290</sup> Enquist, B., Edvardsson B., Sebhatu S. P. (2007) *Values-based service quality for sustainable business*, *Managing Service Quality*, 17 (4), pp. 385-403.

<sup>291</sup> Algesheimer, R., Dholakia, U. M., Hermann, A. (2005), *The social influence of brand community: evidence from European car clubs*, *Journal of Marketing*, 69, pp. 19-34.

Più precisamente, per quanto riguarda l'analisi della comunità reale si prenderà in considerazione un particolare punto vendita: l'Altromercato store.

Si tratta del più grande negozio equo e solidale d'Italia inaugurato 2 anni fa a Treviso e gestito dalla Cooperativa Pace e Sviluppo, uno dei principali soci fondatori del consorzio Altromercato.

Il punto vendita è molto più ampio rispetto alle tradizionali botteghe. Si estende su 250 metri quadri all'interno dei quali si può trovare una vasta scelta di prodotti equo-solidali: dai beni alimentari agli accessori personali, dagli articoli da regalo alle liste di nozze, passando per i detersivi, cosmetici e capi di abbigliamento.

Esso viene definito dagli stessi organizzatori un luogo di sperimentazione, perché per la prima volta in esso vengono proposti anche dei prodotti diversi da quelli tipicamente del commercio equo e solidale, ispirati ad un nuovo modello di economia sostenibile, come risposta ai crescenti bisogni dei consumatori sempre più consapevoli e attenti alla sostenibilità ambientale e sociale.

Lo store, inoltre, avendo uno spazio molto vasto a disposizione diventa anche il luogo di molte attività ed iniziative: dal mercato sostenibile, alle letture di libri sul tema dell'equo-solidale, ad incontri di formazione per scolaresche.

La scelta di analizzare l'Altromercato store dipende proprio dalle sue caratteristiche particolarmente innovative. In esso è possibile intercettare un numero maggiore di consumatori con profili diversi: consumatori abituali, nuovi consumatori che si avvicinano poiché spinti dalla novità, consumatori esclusivamente di prodotti alimentari equo-solidali o che si avvicinano anche a prodotti nuovi mossi da precise motivazioni e valori di fondo, partecipanti ad eventi e manifestazioni organizzati all'interno dello store.

Essendo uno store molto più grande, inoltre, ci sono al suo interno più dipendenti e volontari che entrano in relazione con i consumatori, ed è più chiara la relazione con il consorzio e con i produttori essendoci un magazzino molto più vasto e con un turnover più veloce rispetto alle tradizionali botteghe.

La possibilità, dunque, di intercettare molti più soggetti che in vari modi (con l'acquisto, con la partecipazione ad eventi ed iniziative, ecc. interagiscono tra loro

e con l'impresa, ha determinato, quindi, che la scelta degli *informants* avvenisse all'interno dell'Altromercato store.

Per l'indagine da svolgere all'interno dell'Altromercato store si utilizzeranno tutti gli strumenti tipici della ricerca etnografica: osservazione partecipata, analisi documentale ed intervista; tutti saranno implementati all'interno dello store, anche se parte dell'analisi documentale, più precisamente quella relativa all'analisi dei bilanci, del bilancio di sostenibilità e dei vari codici etici e/o di condotta, sarà svolta preventivamente per meglio conoscere la comunità da osservare e, dunque, per meglio integrarsi all'interno di essa, così come suggerito nella letteratura sull'etnografia<sup>292</sup>.

All'interno dello store, si osserveranno i diversi soggetti interagire tra loro, con i volontari e i dipendenti. Durante il periodo di osservazione si parteciperà, inoltre, alle diverse iniziative e agli eventi proposti.

Successivamente, dopo avere chiarito il funzionamento della comunità, si proporrà uno schema di intervista agli *informants* selezionati.

I soggetti che si intercetteranno saranno, per l'analisi del lato impresa, membri dell'organizzazione quali responsabili dello store, dipendenti e volontari; per l'analisi dei consumatori, coloro che effettueranno degli acquisti all'interno dello store.

Per quanto riguarda l'analisi della community on line si utilizzerà in particolare lo strumento dell'osservazione partecipata.

Questo approccio trova ampia giustificazione in letteratura, in particolare Kozinets afferma che è possibile che il ricercatore utilizzi questo approccio come approfondimento di un'analisi etnografica tradizionale, comportandosi da "*lurker*", un soggetto cioè, che osserva il comportamento interno alla community senza parteciparne attivamente<sup>293</sup>.

Le intenzioni sono proprio quelle di approfondire l'analisi effettuata all'interno dello store e quella di raccogliere informazioni e dati circa l'utilizzo di strumenti di

---

<sup>292</sup> Patton, M.Q. (1987), *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newberry Park, CA: Sage Publications

<sup>293</sup> Kozinets, R. V. – op. cit., (2002)

comunicazione differenti da quelli tradizionali analizzati nel punto vendita. Più precisamente si osserverà l'interazione tra i diversi soggetti all'interno della pagina Facebook di Altromercato, come cioè essi interagiscono e comunicano tra di loro e con Altromercato stesso.

In particolare, si tratta di una pagina che è stata creata dal consorzio nel 2010; essa, ad oggi, è una community che accoglie 30.598 *likers*, cioè coloro che cliccando il pulsante "I like" hanno manifestato la loro volontà, in primo luogo di essere costantemente informati su ciò che accade sulla pagina, e ovviamente, di interagire con tutti gli altri soggetti, impresa inclusa.

Dei 30.598 *likers*, sono circa 1.000 i soggetti che ne parlano attivamente. L'osservazione sarà rivolta a queste persone, per verificare la frequenza e soprattutto il contenuto dei loro commenti.

A questo punto è doveroso fare un rimando alla letteratura sulle communities on line, circa la presenza di communities governate e altre sorte spontaneamente<sup>294</sup>. Nel primo caso si tratta di contesti creati dall'impresa, mentre nel secondo caso essi vengono predisposti e gestiti da altri utilizzatori.

Secondo la letteratura al riguardo, gli utilizzatori sarebbero più a loro agio nelle communities sorte spontaneamente, in entrambi i casi comunque l'elemento fondamentale è la scelta spontanea di condividere e di interagire, elemento cruciale della presente analisi.

## 6. Gli strumenti di indagine

L'analisi sarà, dunque, condotta in questo modo: dopo aver analizzato alcuni dei principali documenti, intesi come strumenti di comunicazione più tradizionale, quali i bilanci, il codice etico e, con maggiore attenzione, il bilancio di sostenibilità (per la sua logica inclusiva di tutte le tipologie di stakeholder ed ovviamente per il suo contenuto, particolarmente in linea con quanto si intende analizzare con questo lavoro), si procederà, poi, all'osservazione partecipata all'interno dello

---

<sup>294</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. , op. cit., (2004)

store e all'intervista degli *informants* (rappresentanti dell'impresa e consumatori). Contestualmente si procederà con l'osservazione partecipata della comunità virtuale rappresentata dalla pagina Facebook di Altromercato.

Come descritto nel precedente paragrafo, per quel che concerne l'osservazione partecipata nello store, si prenderanno in analisi soggetti con profili diversi: i consumatori, i volontari, i dipendenti, i responsabili dello store e coloro che vi entrano per sola curiosità. Durante il periodo di osservazione all'interno dello store si parteciperà, inoltre, alle diverse iniziative e agli eventi proposti: ovviamente, l'osservazione avverrà in piena armonia con la comunità e la cultura che si intende indagare, mischiandosi, cioè, tra i soggetti osservati, così come suggerito dalla letteratura sull'etnografia; secondo Spradley, infatti, è fondamentale che i soggetti osservati agiscano naturalmente e che, dunque, il loro coinvolgimento non sia forzato dalla presenza di un osservatore terzo, perchè solo in questo caso ci sarà maggior trasparenza dei comportamenti e la possibilità, quindi, per il ricercatore di carpire dei significati intrinseci, con minor rischio di distorsione<sup>295</sup>.

Dopo avere acquisito un quadro chiaro della comunità oggetto di analisi si sottoporrà agli *informants* selezionati secondo i criteri definiti nel precedente paragrafo, uno schema di intervista.

Come già descritto all'interno del paragrafo 1.1, lo strumento dell'intervista è ampiamente analizzato nella letteratura sull'etnografia e in tutti i riferimenti teorici considerati gli autori concordano che l'elemento fondamentale è la capacità del ricercatore di entrare in contatto con l'informant, di creare un ambiente favorevole ed armonioso.

E' prioritario, dunque, mettere a proprio agio l'informant utilizzando un linguaggio semplice o, comunque, comprensibile ed in linea con la cultura della comunità analizzata. Molto importante risulta essere l'elasticità che il ricercatore deve avere nel condurre l'intervista: essa non va pensata come un rigido schema di domande in sequenza, ma piuttosto come una conversazione con l'informant e come tale

---

<sup>295</sup> Spradley, J. P. op.cit., (1979)

essa può prendere diramazioni differenti a seconda della situazione e, soprattutto, dal background dell'intervistato; questo potrebbe rivelarsi favorevole per lo stesso ricercatore poiché maggiore è il coinvolgimento degli intervistati, maggiori potrebbero essere le informazioni, richieste ed aggiuntive, da essi fornite.

Più in dettaglio per rispondere, dunque, alle domande di ricerca, l'intervista, che come l'osservazione partecipata sarà condotta su due livelli, consumatore e impresa, verrà svolta come indicato nelle seguenti tabelle. Al loro interno, riprendendo, quanto espresso in letteratura da Spradley<sup>296</sup>, verranno indicate, da un lato le domande o le tematiche di fondo che hanno costituito l'intervista condotta con i consumatori dello store e con i rappresentanti dell'impresa Altromercato, e, dall'altro lato, gli obiettivi che il ricercatore si attende di raggiungere attraverso di esse:

---

<sup>296</sup> Spradley, J. P. , (1979), *The Ethnographic Interview*, Wadsworth Cengage Learning

Tabella 5.2: Schema di intervista per i consumatori dell'Altromercato Store

<b>Domanda / tematica di fondo</b>	<b>Attese del ricercatore</b>
Presentarsi e ringraziare l'informant per il supporto	Stabilire una relazione con l' <i>informant</i>
Mettere al corrente del tema della ricerca	Ricevere informazioni corrette ed utili
Chiedere informazioni circa le modalità con cui interagisce con Altromercato (acquisto, partecipo ad eventi, organizzo eventi, sono volontario, utilizzo il social network, il sito...); chiedere più specificamente i canali comunicativi che vengono utilizzati e quali di essi è ritenuto più efficace (botteghe, shop, bottega on line, sito, io.equ, social network, bilancio di sostenibilità...)	Ottenere informazioni circa le modalità di comunicazione adottate dal consumatore (RQ1); comprendere il ruolo che la comunicazione può avere nel creare valore per i consumatori.
Chiedere le motivazioni che inducono il consumatore a scegliere una o più modalità di interazione	Per comprendere il ruolo dei valori e della loro condivisione (RQ2)
Chiedere al consumatore se la sua partecipazione è cambiata nel tempo; in caso affermativo, in che modo e perché	Comprendere se il consumatore nel tempo ha aggiunto attività con cui interagire con l'impresa e con gli altri stakeholder e quali sono le motivazioni che hanno indotto questo cambiamento (RQ1, RQ2)
Chiedere se si è mai letto il Bilancio di Sostenibilità; in caso affermativo chiedere una valutazione in merito	L'obiettivo è capire quanta importanza viene attribuita a questo strumento. Esso è inteso come espressione di una comunicazione più tradizionale (RQ1; RQ2)
Chiedere un parere circa la coerenza di quanto Altromercato dichiara attraverso i suoi vari canali di comunicazione, tradizionali e non, e quanto effettivamente viene implementato	Si richiede una valutazione critica al consumatore, per comprendere se il consumatore è soddisfatto o meno; l'obiettivo è dunque comprendere se si è creato valore insieme con l'impresa.

Fonte: Elaborazione personale ispirata a Spradley (1979)

Tabella 5.3: Schema di intervista per i rappresentanti di Altromercato

<b>Domanda / tematica di fondo</b>	<b>Attese del ricercatore</b>
Presentarsi e ringraziare l'informant per il supporto	Stabilire una relazione con l' <i>informant</i>
Mettere al corrente del tema della ricerca	Ricevere informazioni corrette ed utili
Chiedere di descrivere il contesto in cui il Consorzio si interfaccia con l'esterno.	Ottenere informazioni circa i soggetti con cui il consorzio entra in relazione e dunque interagisce e di comprendere l'ordine di rilevanza
Chiedere, come nelle interazioni che ha prima descritto interviene l'impresa (con i report, con i messaggi nelle botteghe, con i messaggi nei social networks)	Per comprendere quali sono gli strumenti di comunicazione e, dunque di interazione, utilizzati e se c'è una distinzione in base ai soggetti con cui si è in relazione (RQ1)
Chiedere se e come la comunicazione, nelle sue diverse modalità, si collega ai valori di fondo del commercio equo-solidale	Evidenziare le "fonti" da cui si originano i contenuti dei messaggi che vengono comunicati (RQ1; RQ2)
Chiedere se l'interazione tra consumatori è monitorata e come	L'obiettivo è capire quanta importanza viene attribuita all'interazione spontanea tra consumatori. Sia da un punto di vista strategico che di diffusione dei valori di fondo (RQ1; RQ2)
Chiedere quali azioni di comunicazione sono ritenute maggiormente efficaci e perché	Comprendere quali sono le azioni di comunicazione adottati dall'impresa e in base a quali criteri si valuta l'efficacia. (RQ 1)
Chiedere quali aspetti creano o rafforzano le relazioni nel contesto di Altromercato	Comprendere quali sono gli elementi attraverso i quali si interagisce di più. Integrando più risorse, con maggiore consapevolezza ed impegno (RQ1; RQ2)
Chiedere quali sono le azioni che sono implementate per veicolare valori di fondo.	Comprendere quanto è importante condividere dei valori di fondo per creare valore per l'impresa e per i suoi stakeholder (RQ2)
Chiedere le motivazioni del grande cambiamento che Altromercato vive da qualche anno (ampliamento dei prodotti offerti, dei brand, nascita dello store, sviluppo del sito...)	Comprendere cosa ha spinto a creare nuovi prodotti, nuovi brand, nuovi veicoli di distribuzione, e di comunicazione. L'obiettivo è il valore? Inteso come?

Fonte: Elaborazione personale ispirata a Spradley (1979)

Nel medesimo arco temporale durante il quale saranno effettuate le interviste sarà, per completezza, come ampiamente descritto nel precedente paragrafo, effettuata l'osservazione partecipata della community virtuale, ossia della pagina Facebook di Altromercato.

In particolare l'attenzione ai circa 1.000 dei 30.598 *likers* che, come emerge dalle stesse indicazioni fornite dalla pagina Facebook, ne parlano attivamente.

Per interpretare i dati raccolti e trovare, dunque, risposta alle domande di ricerca elaborate, tutti gli elementi emersi tramite analisi documentale, osservazione partecipata ed intervista, saranno prese in considerazione le linee guida di Miles e Huberman<sup>297</sup>, descritte con precisione nel precedente paragrafo: dalla fase di *coding*, e cioè di attribuzione di codici ai dati raccolti per facilitarne la successiva interpretazione, passando per la fase di *comparing* ossia di comparazione dei dati raccolti, fino a giungere alla fase di *theorizing* in corrispondenza della quale si riporteranno i dati raccolti alle teorie di riferimento e si proverà a costruire una nuova teoria, o per la precisione, un nuovo modello teorico integrato che sia coordinato e coerente con i dati raccolti e analizzati e nello stesso tempo che sia in linea con l'impianto teorico pregresso.

---

<sup>297</sup> Miles, M.B. and Huberman, M. A. (1994), *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*, Sage, Thousand Oaks

## CAPITOLO 6 - Analisi empirica

### 1. Introduzione

In questo sesto ed ultimo capitolo verranno illustrate le risposte alle research questions presentate nel capitolo 4.

Più precisamente nel primo paragrafo sarà fatta una panoramica generale di presentazione delle tecniche implementate per l'analisi, sulla base delle metodologie qualitative prescelte. Si daranno, quindi dettagli, sulle modalità di raccolta dei dati.

Nel secondo paragrafo si analizzeranno i risultati dell'analisi per la prima domanda di ricerca; più precisamente verranno presentati i risultati derivanti prima dall'analisi documentale, poi dall'osservazione partecipata ed infine dalle interviste dirette realizzate.

La stessa struttura avrà il terzo paragrafo nel quale, però, si analizzeranno i risultati dell'analisi per la seconda research question.

Infine, dopo aver prodotto delle risposte alle domande di ricerca presentate, saranno proposte le implicazioni e gli impatti sulla teoria e sulle pratiche manageriali, unitamente ai limiti della ricerca.

## 2. Dati raccolti

La raccolta dei dati è avvenuta secondo quanto indicato dalla letteratura sull'etnografia<sup>298</sup> e la netnografia<sup>299</sup>. Seguendo, dunque, quanto indicato in merito, sono state effettuate l'analisi documentale, l'osservazione partecipata sia della community virtuale rappresentata dalla pagina Facebook di Altromercato sia della community reale rappresentata dall'Altromercato store di Treviso, dove, infine, seguendo le indicazioni circa la modalità di individuazione e selezione degli informants, sono state raccolte 57 interviste.

Per quanto riguarda l'analisi documentale svolta precedentemente alla fase di osservazione e contatto diretto con gli *informants*, ci si è soffermati in particolare su documenti pubblici, a cui, cioè, chiunque può accedere attraverso il sito ufficiale di Altromercato<sup>300</sup>. L'obiettivo è quello di compiere una approfondita analisi di tutte le modalità di comunicazione e di diffusione dei valori di fondo che Altromercato adotta e, di capire, quindi se la predisposizione di documenti più "tradizionali", come il bilancio di sostenibilità sono ritenuti utili, creano valore per tutti gli stakeholder coinvolti e contribuiscono al well-being della collettività.

Per quanto riguarda la fase di osservazione partecipata della pagina Facebook di Altromercato essa ha avuto una durata, così come per l'analisi documentale, di circa 2 anni. Chi scrive, infatti, è "liker" di questa pagina dal febbraio 2012, pertanto ha avuto modo di osservare il funzionamento di questa community e di comprenderne le evoluzioni intercorse negli ultimi 2 anni<sup>301</sup>. Questo ha contribuito a comprendere gli elementi caratteristici della cultura indagata, e, successivamente a consolidare quanto emerso dal contatto diretto e dall'intervista con gli *informants*.

Le interviste condotte allo store Altromercato di Treviso sono state realizzate in dieci giorni dopo un precedente periodo di osservazione di 3 giorni, durante il quale, come verrà descritto in dettaglio successivamente, chi scrive ha potuto, non

---

<sup>298</sup> Spradley, J. P. (1979), *The Ethnographic Interview*, Wadsworth Cengage Learning

<sup>299</sup> Kozinets, R.V. (2010), *Netnography-doing ethnographic research online*, Sage, London

<sup>300</sup> [www.altromercato.it](http://www.altromercato.it)

<sup>301</sup> Da quando, cioè, si è dato avvio alla fase di ricerca per tale lavoro

solo comprendere il funzionamento quotidiano dello store e le abitudini, dunque, di tutti i soggetti che interagiscono al suo interno, in particolare i consumatori e i responsabili, ma anche partecipare ad un'importante meeting, organizzato dalla cooperativa che si occupa di gestire lo store, dal titolo "L'Equo-solidale in movimento" durante il quale sono stati chiamati a partecipare tutti i soggetti interessati: soci, volontari, dipendenti, consumatori.

Sono state realizzate 53 interviste ai consumatori dello store Altromercato, e 4 interviste ai rappresentanti dell'impresa: 1 dipendente, 1 responsabile dello store, 1 responsabile della comunicazione dello store, 1 rappresentante del consorzio.

Il numero delle interviste realizzate è esclusivamente determinato sulla base del concetto di saturazione, essenziale perché le considerazioni prodotte abbiano significatività. Questo numero pertanto non è stato cercato, né dipende dal tasso di partecipazione degli intervistati, ma dal ripetersi delle risposte fornite da questi ultimi grazie alle quali si è raggiunto un livello di saturazione. La ripetitività delle risposte, infatti, viene indicata in letteratura<sup>302</sup> sulla metodologia qualitativa, come un parametro che segnala la possibilità di considerare il numero delle interviste raccolte sufficiente alla elaborazione di commenti.

Sulla base dunque delle risposte fornite dagli intervistati e dalla ripetitività delle stesse, chi scrive ha potuto elaborare delle considerazioni pur consapevole comunque, come prescritto dalla teoria sul tema, dell'impossibilità di produrre una generalizzazione teorica; sarà proposta infatti solo una generalizzazione prodotta sui dati raccolti che sarà confrontata con le teorie di riferimento; come prescritto dalla letteratura sul tema<sup>303</sup>, infatti, solo sulla base di questo pregresso confronto, successivamente si potrà proporre un nuovo modello, che sia coordinato e coerente con i dati raccolti ed analizzati e nello stesso tempo che sia in linea con l'impianto teorico pregresso.

---

<sup>302</sup> Spradley, J. P. (1979), *The Ethnographic Interview*, Wadsworth Cengage Learning

<sup>303</sup> Miles, M.B. and Huberman M. A. (1994), *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*, Sage, Thousand Oaks

Una volta essere entrata completamente nella cultura di questo gruppo ed averne compreso il suo funzionamento, operativo e non solo, si è dato avvio alla fase di contatto con gli *informants*.

Le interviste hanno avuto una durata variabile a seconda della disponibilità degli *informants*. Per quanto riguarda i consumatori le interviste non hanno mai avuto una durata superiore ai 30/35 minuti.

Diverso è il discorso relativo ai rappresentanti del "lato impresa" che hanno, invece, concesso più tempo: se si considerano tutti e quattro i responsabili intervistati, in media hanno concesso tra i 40 ed i 50 minuti.

In tutti i casi, ciò che da subito è emerso dal contatto diretto con gli *informants* è la disponibilità e la completa apertura alle domande poste.

Questo poteva essere più scontato nel caso dell'intervista ai rappresentanti dell'impresa, ma non lo era per quel che concerne il consumatore.

Chi scrive, infatti, temeva, come emerso da alcuni studi etnografici<sup>304</sup>, che il porre delle domande ad un soggetto recatosi all'interno di un punto vendita per effettuare degli acquisti e, dunque, per soddisfare un bisogno o una necessità, potesse essere mal considerato o comunque interpretato come un disturbo, un intralcio. Contrariamente, però, a tale pensiero, tutti i 53 consumatori intervistati si sono mostrati disponibili ed entusiasti di contribuire al progetto di ricerca descrittogli al momento del contatto iniziale.

Come si mostrerà in dettaglio successivamente, l'intervista, come anche consigliato nella letteratura sull'etnografia, è stata più che altro una conversazione e, talvolta, un dibattito tra l'*informant* e chi ha effettuato l'intervista.

Questo dimostra l'elevato coinvolgimento degli intervistati nonostante le domande fossero un numero limitato (8) e comunque su 3 grandi tematiche: la prima volta a comprendere il loro modo di interagire con Altromercato, la seconda finalizzata a comprendere il loro parere sulle modalità di interazione scelte da

---

<sup>304</sup> Rhodes, J. (2011), What is ethnography in sociology, Department of Sociology, University of Manchester

Altromercato, la terza volta a capire il ruolo della componente valoriale nella interazione tra i consumatori e l'impresa.

### 3. RQ1: i risultati dell'analisi

La RQ1 ha come obiettivo quello di comprendere che ruolo può avere la comunicazione, intesa nelle sue più ampie accezioni e modalità, nel favorire l'interazione tra l'impresa e i suoi consumatori e tra i consumatori stessi, e come essa sia in grado di abilitare, dunque, la co-creazione di valore e well-being in un contesto etico, dove, la componente valoriale, e dunque il ruolo dei values ha una posizione centrale.

Il ruolo centrale che l'interazione con i suoi stakeholder ha per l'impresa è stato chiaro già dall'analisi documentale ed è stato poi confermato con l'osservazione partecipata e con quanto dichiarato durante l'intervista.

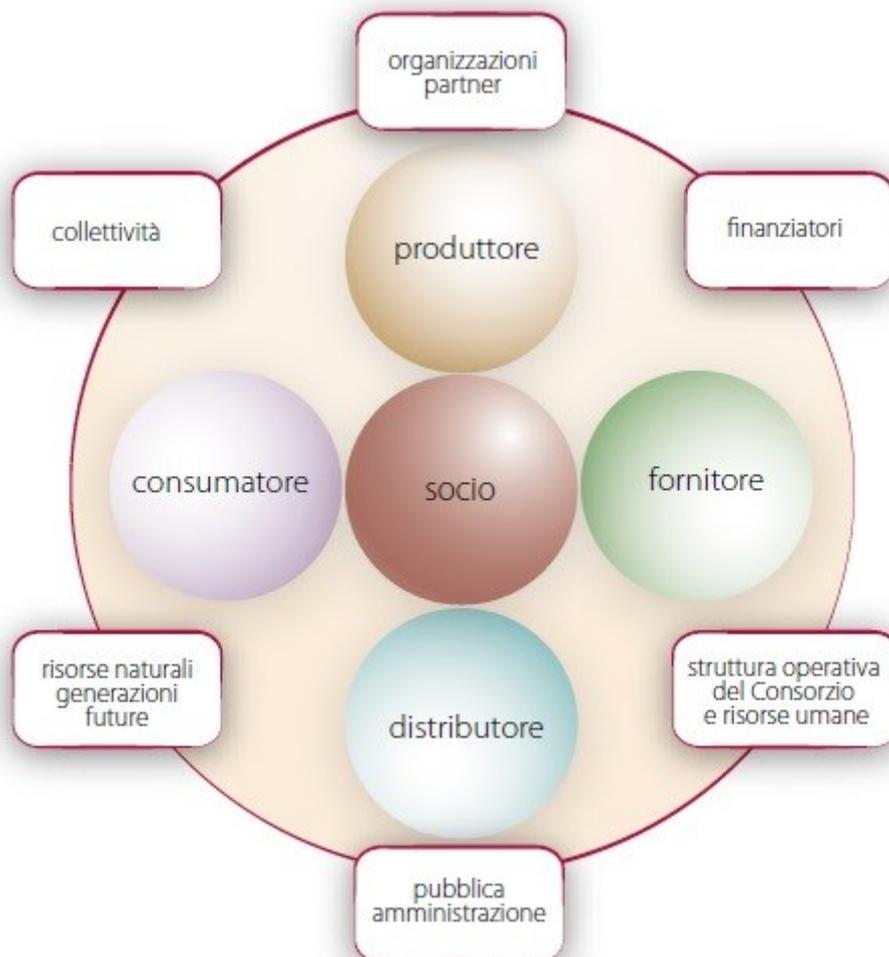
#### Analisi documentale

Dall'analisi dei documenti presenti sul sito ci si è imbattuti in un'area completamente ad essi dedicata, la sezione Altrobilancio, dove chiunque ne abbia interesse, può avere informazioni sui bilanci del consorzio, incluso il bilancio di Sostenibilità.

Questo documento assume un ruolo cruciale in un contesto come quello analizzato dove, cioè, la sostenibilità economica, sociale ed ambientale rappresenta la colonna portante dell'intera struttura Altromercato, ed è proprio in questo documento che l'impresa chiarisce il ruolo e il contributo di ciascuno degli stakeholder alla creazione di valore.

A tale scopo viene presentato il seguente grafico che rappresenta la mappa per l'identificazione degli stakeholder. In essa sono stati identificati tutti i soggetti fondamentali, che mettono a disposizione direttamente le proprie risorse e/o scambiano risorse nel ciclo di vita del prodotto e nel complesso delle attività di Altromercato.

Figura 6.1: Mappa e identificazione degli stakeholder



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2012/2013

- Produttori: organizzazioni del Commercio Equo e Solidale dei paesi del Sud del Mondo (e pochi produttori svantaggiati italiani) dalle quali Altromercato acquista materie prime o prodotti finiti;
- Fornitori: non esiste una specifica politica di scelta del fornitore di beni e servizi di supporto del Consorzio Altromercato, esistono però delle linee guida e delle consuetudini che nascono dai valori condivisi e dalla sensibilità delle persone coinvolte nei processi;
- Distributori: il canale privilegiato di distribuzione dei prodotti Altromercato è quello delle Botteghe dei Soci del Consorzio. L'apertura verso canali

diversi (es. Distribuzione Organizzata, Ho.re.ca, Ristorazione Collettiva) è condivisa all'interno del sistema di governance aziendale;

- Soci: lo Statuto ed il Regolamento di Altromercato definiscono criteri di entrata ed uscita dei soci dall'organizzazione;
- Consumatori: un mondo sempre più articolato sul piano anagrafico, culturale ed economico. Non sono più solo persone spinte da una forte motivazione ideologica e di attenzione al consumo critico, ma consumatori di varia estrazione che hanno in comune l'attenzione e la sensibilità al contenuto valoriale del prodotto e della marca.

Come stakeholder imprescindibili che fungono da congiunzione con gli altri soggetti appena descritti vengono indicati: le organizzazioni partner, la pubblica amministrazione, la struttura operativa del consorzio, la collettività e le risorse naturali, queste ultime associate alle generazioni future per sottolineare che l'utilizzo delle risorse verrà effettuato secondo i criteri di sostenibilità, senza compromettere dunque le condizioni di vita delle future generazioni. In questo documento, dunque, l'impresa tende ad evidenziare il ruolo di tutti quanti i soggetti che con essa interagiscono.

I soci occupano una posizione centrale poiché tutte e 4 le ulteriori categorie presentate (consumatore-distributore-partner-fornitore) possono essere soci allo stesso tempo, secondo i criteri stabiliti all'interno dello statuto.

Un elemento che ha colpito per il suo essere rappresentativo dell'importanza attribuita dall'impresa ai suoi stakeholder è la "matrice di materialità".

*"La Matrice di Materialità ha lo scopo di rappresentare argomenti e aspetti dell'attività di Altromercato (o ad essa correlati) che influenzano in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. I temi sono collocati nella matrice su una scala e ordinati in base all'importanza che rivestono per l'azienda e per gli stakeholder stessi"*<sup>305</sup>, ed è dunque molto interessante poiché Altromercato la costruisce sulla base delle istanze e delle aspettative dei propri

---

<sup>305</sup> Bilancio di Sostenibilità Altromercato 2012/2013

stakeholder, queste ultime rese evidenti proprio grazie all'interazione costante, incrociandole con gli obiettivi, invece, definiti dall'impresa stessa.

Figura 6.2: La Matrice di Materialità



Fonte: Bilancio di Sostenibilità Altromercato 2012/2013

Il concetto di materialità è uno degli elementi distintivi del bilancio di sostenibilità; infatti, l'impresa sottolinea come sia importante definire delle azioni concrete che possano rappresentare la messa in operatività dei valori di fondo del commercio equo e solidale. E' fondamentale rendere, quindi, materiali dei concetti che possono sembrare astratti, puntando ad identificare ed a comprendere le priorità in merito ai temi significativi della sostenibilità.

Incrociando, quindi, le aspettative e gli obiettivi dell'impresa, con le aspettative delle diverse categorie di stakeholder individuate nei momenti di incontro e di interazione con questi ultimi, l'impresa ha realizzato questa matrice.

Sul sito ogni elemento contrassegnato dal pallino rosso rimanda ad approfondimenti sul tema realizzati con il contributo di ciascun soggetto (consumatore-socio-produttore-fornitore-distributore).

Dall'analisi dei documenti messi a disposizione da Altromercato, ciò che è emerso è che anche in una forma di comunicazione tradizionale come appunto può essere considerata la redazione dei documenti di bilancio, l'impresa utilizza una forma di comunicazione bidirezionale. Essi stessi dichiarano nel bilancio di sostenibilità di considerare fondamentale lo scambio di idee e di soluzioni per rendere "materiali" i valori e gli elementi tipicamente immateriali che ispirano il commercio equo e che sono il fondamento dell'attività di Altromercato.

La fase di ascolto e considerazione delle principali istanze ed aspettative dei diversi stakeholder che, per affermazione stessa dell'impresa, avviene all'interno dei punti vendita in particolar modo con i consumatori, diventa input per l'avvio di specifiche attività e questo, come sottolineato nella letteratura sulla Service Research descritta nei precedenti capitoli, testimonia come il contributo di questi ultimi sia essenziale per la creazione, o meglio co-creazione di valore (all'inizio, infatti, del capitolo 6 del Bilancio di Sostenibilità Altromercato definisce gli stakeholder come coloro che partecipano alla creazione del **valore comune**).

#### Osservazione partecipata

Per quanto riguarda la fase di osservazione partecipata della community online come descritto nel paragrafo introduttivo essa ha avuto una durata di circa 2 anni durante la quale chi scrive ha analizzato il funzionamento della community e come, dunque, questo veicolo comunicativo è stato utilizzato dall'impresa e dai soggetti che con essa interagiscono.

La pagina negli anni è cresciuta, ha oggi più di 30.000 *likers* di cui circa 1.000 ne parlano attivamente. Qui l'interazione tra l'impresa e i consumatori, o prossimi a diventare tali, è costante. In genere, dal momento che si tratta di una community governata, è l'impresa stessa che "posta" alcune informazioni a cui poi i *likers* danno seguito con commenti e richieste. Vengono presentati prevalentemente i prodotti che è possibile trovare nei punti vendita e nella sezione bottega on-line del sito Altromercato, ma in aggiunta vengono presentati eventi ed iniziative a cui i *likers* sono invitati a partecipare.

L'elemento che distingue la pagina Facebook Altromercato dal sito è proprio la possibilità di favorire la comunicazione, quasi ricreando il contatto diretto che avviene nelle botteghe. In aggiunta, in questa dimensione è possibile parlare di una comunicazione "multidirezionale" e non solo del tipo impresa-consumatori. Questo perché i consumatori-*likers* possono scambiare pareri e commenti, condividere esperienze e farsi promotori di valori utilizzando tale veicolo, interagendo, dunque, tra di loro e non solo con l'impresa.

Dall'esperienza maturata con l'osservazione è emerso che:

L'impresa utilizza questa forma di comunicazione sicuramente per presentare nuovi prodotti ed iniziative, ma non può essere classificata sotto la definizione prodotta in letteratura come *communication-as-transfer*<sup>306</sup>. Dall'analisi dei post, infatti, emerge che l'obiettivo dell'impresa non è solo quello di produrre delle informazioni nei confronti dei suoi consumatori finalizzate esclusivamente a lanciare dei messaggi persuasivi al fine di promuovere loro prodotti e servizi.

L'impresa, infatti, comunica rispondendo alle richieste o alle domande dei *likers*, fornisce spiegazioni e dà spontaneamente consigli su come ciascuno può contribuire alla sostenibilità (suggerendo comportamenti specifici, indicando particolari iniziative a cui partecipare non necessariamente promosse da Altromercato);

I consumatori utilizzano questo veicolo di comunicazione, perché come tutti i canali virtuali favorisce l'abbattimento delle barriere spazio-temporali. Esso, dunque, consente a chi lo utilizza di reperire velocemente informazioni o di dedicare del tempo nello scambio di notizie, condivisione di esperienze e di valori. Dei circa 1.000 *likers* che parlano attivamente sulla pagina Facebook di Altromercato, dall'osservazione è emerso che più della metà ha, come primo contatto, chiesto informazioni all'impresa circa dei prodotti, ma successivamente ha continuato ad interagire e non lo ha fatto soltanto con l'impresa, ma ha espresso pareri o ha dato per primo dei suggerimenti a seguito anche di richieste

---

<sup>306</sup> Varey, R. J. (2000), A critical review of conceptions of communication evident in contemporary business and management literature, *Journal of Communication Management*, 4(4), 328-340.

mosse da altri *likers* (al loro primo contatto) all'impresa stessa. In alcuni casi proprio l'interazione tra *likers*, ha determinato la scelta di acquistare un determinato prodotto o partecipare ad uno specifico evento (o quanto meno l'intenzione a farlo, visto che non tutti coloro che hanno dichiarato tale intenzione hanno poi dato seguito ad un commento che effettivamente lo provasse. In altre occasioni, invece, ci sono stati dei commenti post-acquisto di apprezzamento o di commento in generale).

Circa la fase di osservazione partecipata che ha anticipato il contatto diretto all'interno dello store, ciò che è da subito emerso è che chi entra all'interno dello store lo fa proprio per interagire. L'acquisto è quasi un evento accessorio, poiché il consumatore tipo, e cioè colui il cui profilo è stato definito in base alle caratteristiche presentate dalla maggioranza dei soggetti osservati, è molto interessato a comunicare con i dipendenti ed i volontari del consiglio dei quali ne fa quasi una necessità, con gli altri consumatori per scambiarsi opinioni e per condividere esperienze connesse in particolare o ad acquisti pregressi o ad eventi, organizzati da Altromercato e non solo, a cui si è partecipati o si intende farlo.

Sia che si trattasse di consumatori abituali che di consumatori che entravano per la prima volta all'interno dello store, in tutti si è riscontrata la tendenza, il bisogno di comunicare: nel primo caso o per chiedere un supporto, o per commentare acquisti o eventi precedenti; nel secondo caso per comprendere ed approfondire le tematiche della sostenibilità e del commercio equo-solidale.

Il ruolo della comunicazione diretta tra i rappresentanti dell'impresa e i suoi consumatori e tra i consumatori stessi, si è presentato agli occhi di chi scrive e che ha osservato, come un elemento fondamentale: ci sono stati dei casi in cui, dal momento che lo store si presentava particolarmente affollato, alcuni consumatori non potendo approfondire alcuni aspetti con i dipendenti o con i volontari hanno deciso di rimandare l'acquisto a momenti "più tranquilli"; altri casi in cui l'ascolto del parere di un consumatore circa la soddisfazione dell'acquisto equo-solidale ha portato ad un acquisto inaspettato.

Comunicare, interagire sono da subito apparsi come elementi chiave anche nella relazione tra i dipendenti e volontari.

Nei giorni in cui chi scrive ha partecipato attivamente alla vita nell'Altromercato store è stato possibile, infatti, anche analizzare la relazione tra dipendenti e volontari. Contrariamente a quanto si immaginava, pur avendo un ruolo differente all'interno dello store l'elemento di fondo, e cioè la condivisione degli stessi valori, determina una totale intercambiabilità tra queste due categorie di stakeholder.

I volontari sono persone che vanno da tutte le età: dai ventenni ai sessantenni. Si tratta di persone che credono fortemente nei valori del commercio equo-solidale ed allo scopo di promuoverli e di contribuire alla sostenibilità in prima persona decidono di dedicare del tempo a coadiuvare le attività in back-office o nel contatto con i clienti. I dipendenti hanno maggiori responsabilità rispetto ai volontari, tra cui la formazione stessa di questi ultimi, ma come è emerso anche nella fase delle interviste, nutrono una grande stima nei confronti dei volontari. Per agevolare la comunicazione tra dipendenti e volontari all'interno dello store è stato istituito un documento specifico, denominato il "Diario di Bottega": qui tutti coloro che operano all'interno dello store - soci, dipendenti, lavoratori - lasciano commenti, o segnalazione di problemi/mancanze fatte rilevare dai consumatori, ma soprattutto suggerimenti e proposte per migliorare il servizio.

Nel periodo di osservazione si è avuto modo di leggere questo documento: le iniziative e le proposte erano effettivamente tutte finalizzate non solo a migliorare il servizio, ma a dare voce agli stessi consumatori.

Il ruolo fondamentale della comunicazione come veicolo di valori è emerso anche durante una delle riunioni che la cooperativa Pace e Sviluppo, la responsabile dello store Altromercato, ha realizzato. Essendo stata calendarizzata durante il periodo di osservazione partecipata all'interno dello store, chi scrive è stato direttamente coinvolto. Durante tale riunione dal titolo "L'Equo-solidale in movimento" sono stati chiamati a partecipare tutti i soggetti interessati: soci, volontari, dipendenti, consumatori. In questa circostanza si è potuto osservare come la comunicazione rivesta un ruolo cruciale sia essa nelle sue forme più tradizionali che in quelle più

evolute da un punto di vista tecnologico. Si è discusso infatti di come far fronte alla crisi economica e all'inevitabile contrazione dei fatturati delle botteghe e gli elementi più ricorrenti nell'ambito di questo dibattito sono stati proprio la comunicazione e i valori, o meglio la comunicazione come veicolo di valori.

Una incisiva comunicazione sociale legata alle idee e ai valori di fondo viene indicata come l'unico modo attraverso cui coniugare valori con prodotti, idee di cambiamento sociale con proposte di scelte quotidiane. Si è parlato dunque dell'importanza dell'interazione e dello scambio per far conoscere e promuovere i valori e a tal proposito sono state presentate iniziative fondate sulle stesse logiche, ma che utilizzano due veicoli diversi: la formazione nelle scuole e il ritorno "fisico" nelle piazze, e la creazione di "apps" virtuali da installare sugli smartphone perché il commercio equo sia sempre a portata di mano.

Già, quindi, dalla fase di osservazione (avvenuta anche sulla base della precedente analisi documentale) si è avuto modo di verificare quanto la comunicazione sia un elemento fondamentale di questo contesto.

Nella maggior parte dei soggetti osservati, sia nel contesto virtuale che in quello reale, è emerso proprio che la possibilità di comunicare e di interagire direttamente con l'impresa e con tutti gli altri stakeholder che attorno ad essa gravitano, aumenta gli acquisti e rende i consumatori più soddisfatti.

Le motivazioni e l'analisi dettagliata di questo comportamento verranno fornite nella descrizione dei risultati delle interviste, in quanto proprio queste ultime, al di là di qualche caso limite, hanno confermato le impressioni create durante le fasi di analisi documentale ed osservazione partecipata.

### Interviste dirette

Come anticipato nel paragrafo introduttivo sui dati raccolti, all'interno dello store sono state realizzate 57 interviste di cui 53 ai consumatori e 4 ai rappresentanti dell'impresa e più precisamente 1 dipendente, 1 responsabile dello store, 1 responsabile della comunicazione dello store, 1 rappresentante del consorzio.

A conclusione della presentazione delle risposte alla RQ1, si proverà ad “etichettare”, così come suggerito dalla letteratura sull’etnografia<sup>307</sup>, le diverse categorie di *informants* ascoltate.

La prevalenza dei consumatori intervistati è rappresentata dal sesso femminile: 42 donne, contro 11 uomini intervistati. L’età degli intervistati è variegata: dai 25 ai 65 anni. Più precisamente, durante le interviste condotte nella fascia oraria mattutina, cioè dalle ore 9.00 alle ore 13.00, gli *informants* contattati sono risultati essere in prevalenza donne della fascia di età compresa tra i 36 ed i 65 anni, mentre nelle ore pomeridiane, 16.00-19.30, si è avuto modo di incontrare *informants* di sesso femminile e di età compresa tra i 25 ed i 35 anni. Degli 11 *informants* di sesso maschile incontrati, 4 di età compresa tra i 57 ed i 65 anni sono stati intervistati nella fascia oraria mattutina; 7, di età compresa tra i 35 ed i 55 anni, sono stati intervistati nella fascia oraria pomeridiana.

I 4 responsabili dell’impresa con cui si è condotta l’intervista sono tutti di età compresa tra i 30 anni ed i 40 anni; si tratta di 3 donne e di un uomo.

Cominciando dall’analisi ai consumatori, per rispondere alla prima domanda di ricerca, come primo elemento si è deciso di indagare come ciascuno interagisce con Altromercato, allo scopo di capire in particolare se vengono utilizzate diverse modalità di comunicazione e quali sono le motivazioni che li spingono a tenere un determinato comportamento. L’obiettivo è comprendere quanto la “comunicazione” e, dunque, l’interazione rivestano un ruolo fondamentale indipendentemente dal solo atto di acquisto.

Dei 53 consumatori intervistati tutti hanno indicato, come modalità di comunicazione preferite quelle implementate all’interno dello store e che sono, dunque, strettamente connesse all’atto dell’acquisto e la partecipazione ad eventi e manifestazioni. In particolare, per quanto riguarda le manifestazioni, tutti hanno fatto riferimento alla Fiera 4 Passi, una manifestazione organizzata nella città di Treviso, ogni anno, dalla Cooperativa Pace e Sviluppo responsabile dello store.

---

<sup>307</sup> Creswell, J. W. (2009), *Research Design*, Sage, Los Angeles

Si tratta di una delle manifestazioni più importanti del settore dell'economia sostenibile e solidale a livello nazionale che accoglie ogni anno un numero di persone, tra espositori e visitatori, molto elevato<sup>308</sup>.

Dal contatto diretto con gli *informants* è emerso che tutti tra quelli contattati, hanno partecipato con piacere alla fiera adducendo come motivazione alla loro partecipazione, la possibilità di comunicare direttamente con i produttori per comprendere ed approfondire alcuni aspetti e rendere, dunque, più concreti e tangibili i valori in cui credono e che, generalmente, li inducono all'acquisto.

In particolare un informant afferma:

*“La mia partecipazione alla Fiera 4 passi dipende dal fatto che si tratta di un evento di grande socialità oltre che di comprensione. Si conoscono nuovi prodotti, nuove realtà, c'è la possibilità di imparare nuovi comportamenti da adottare nella quotidianità e c'è l'opportunità di approfondire degli aspetti che talvolta per fretta o per affollamento nello store o nelle botteghe non è possibile chiedere ai dipendenti o ai volontari. La cosa più bella è la possibilità di incontrare nuove realtà e di rendersi conto maggiormente del contributo che ciascuno può dare in termini di sostenibilità, grazie non solo alla presentazione dei progetti realizzati da Altromercato nei Paesi del Sud del Mondo, ma anche grazie alla possibilità di vivere delle esperienze concrete grazie ai laboratori, ai percorsi definiti dagli espositori”<sup>309</sup>.*

Delle 15 consumatrici donne di età compresa tra i 25 ed i 35 anni tutte sono *likers* della pagina Facebook Altromercato e, tra loro, in particolare 6 persone dichiarano di utilizzare regolarmente il social network, non solo per conoscere nuovi prodotti, ma per essere messe al corrente degli eventi e dei suggerimenti e consigli forniti o da Altromercato o dagli altri consumatori/*likers* della pagina.

Una consumatrice intervistata, al riguardo afferma:

*“Mi piace utilizzare la pagina Facebook di Altromercato, poiché è molto ben tenuta. La uso perché posso conoscere nuovi prodotti, ma a differenza del sito qui*

---

<sup>308</sup> Secondo quanto riportato da Altromercato, l'ultima edizione della Fiera 4 passi ha avuto 50.000 visitatori in due giorni e 150 espositori.

<sup>309</sup> Intervista n° 5, donna, 38 anni

*posso anche conoscere i pareri di chi li ha già utilizzati, o dettagli dalla centrale sulle modalità attraverso le quali certi prodotti sono stati realizzati o i risultati ottenuti attraverso il finanziamento di un particolare progetto. Qui si innesta subito uno scambio di informazioni, di pareri, come se fossimo in bottega insieme, anche se magari siamo a Km di distanza. Mi soddisfa molto dare consigli e pareri sui prodotti che io ho già utilizzato e questo lo faccio sia direttamente che sulla pagina Facebook, mi fa sentire utile e parte dell'ingranaggio"<sup>310</sup>.*

Degli *informants* di sesso maschile nessuno utilizza il social network, ma dei 7 di età compresa tra i 35 ed i 55 anni, 5 hanno dichiarato di utilizzare il sito.

In particolare un informant al riguardo afferma:

*"Il sito è molto ricco di contenuti, e dà molte informazioni non solo sui prodotti e sulle iniziative proposte. Io lo utilizzo in genere per sfogliare il catalogo nel caso in cui voglio acquistare uno specifico prodotto (come è successo nel caso delle bomboniere per il battesimo di mio figlio), di cui voglio conoscere codice e caratteristiche prima di recarmi in store e verificarne la disponibilità. Qualche volta navigando sulla pagina per guardare i nuovi prodotti, ho approfondito la mia ricerca ed ho scoperto cose molto interessanti. Ad esempio, la sezione relativa ai video dei produttori. Questa iniziativa è molto importante, sia per chi crede ed è impegnato già da tempo nel commercio equo-solidale, sia per chi vi si avvicina solo per caso. Sentire il produttore di caffè della Colombia, o il produttore di pezzi di artigianato della Bolivia, ti mette di fronte all'evidenza, ti fa capire direttamente dalla voce di chi ne è coinvolto il funzionamento, le dinamiche, i valori di fondo e ti rende ancora più partecipe, perché capisci in che modo puoi contribuire.*

*Mi hanno così colpito questi racconti che l'ho raccontato ad altre persone, amici e parenti, descrivendogli ciò che avevo visto ed invitandoli a fare altrettanto"<sup>311</sup>.*

Sulla base, dunque, delle risposte a queste prime domande fornite dagli *informants* selezionati, è emerso che tutti si recano in store per i loro acquisti e non utilizzano la bottega on line. La motivazione può essere ricercata proprio

---

<sup>310</sup> Intervista n° 11, donna, 25 anni

<sup>311</sup> Intervista n° 4, uomo, 36 anni

nell'importanza che questi soggetti attribuiscono alla possibilità di comunicare con l'impresa da un lato e con gli altri consumatori dall'altro.

Tutti, durante la conversazione avuta con l'intervistatore hanno, almeno una volta, fatto riferimento all'importanza di poter comunicare con i dipendenti ed i volontari.

Per essere più precisi, agli *informants* è stato più chiaramente chiesto quali canali comunicativi tra quelli implementati da Altromercato fossero da loro più utilizzati e quali, appunto, fossero da loro ritenuti più efficaci.

Nel porre questa domanda, chi scrive, come suggerito anche nella letteratura sulla metodologia qualitativa prescelta<sup>312</sup>, ha fatto qualche esempio agli *informants* indicando loro qualche canale comunicativo a cui avrebbero potuto fare riferimento (botteghe, store, bottega on line, sito, pagina Facebook Altromercato, Community lo.equo, bilancio di sostenibilità, ecc.).

Ponendo particolarmente attenzione all'ordine in cui questi ultimi venivano indicati, è emerso che nella maggior parte dei casi<sup>313</sup>, così come era chiaro già in precedenza, gli *informants* inseriscono come primo canale comunicativo prescelto lo store o le botteghe: in entrambi i casi, dunque, si predilige il contatto diretto. Come secondo canale preferito, la maggioranza degli intervistati indica la community virtuale oggetto della presente analisi, ossia la pagina Facebook.

Al terzo posto la maggioranza indica il sito internet e solo dopo quest'ultimo viene indicato il Bilancio di Sostenibilità, probabilmente perché quest'ultimo è proprio all'interno del sito che viene pubblicato. In ultima analisi viene utilizzato il canale della bottega on-line.

---

<sup>312</sup> Hobbs, D.(2006), *Ethnography*, Sage Dictionary of Social Research Method, Sage, London

<sup>313</sup> Ossia 40 dei 53 consumatori intervistati

Tabella 6.1: Sintesi dei canali comunicativi preferiti dagli informants

<b>CANALI COMUNICATIVI PREFERITI DAI CONSUMATORI INTERVISTATI</b>
<i>STORE/BOTTEGHE</i>
<i>PAGINA FACEBOOK ALTROMERCATO</i>
<i>SITO INTERNET ALTROMERCATO</i>
<i>BILANCIO DI SOSTENIBILITA'</i>
<i>BOTTEGA ON LINE</i>

Fonte: Elaborazione personale

Relativamente al parere richiesto sull'efficacia di ciascuno strumento da essi indicato, la maggioranza ritiene che lo store comunichi in maniera molto efficace, non soltanto per la vicinanza e l'attenzione mostrata al consumatore all'interno del punto vendita, ma per le iniziative di cui si fanno promotori.

Al riguardo una consumatrice intervistata dice: *“ogni volta che vuoi approfondire un aspetto o anche solo per avere un consiglio all'interno dello store c'è sempre qualcuno che è disposto a dedicarti attenzione. Poi sono attivate una serie di iniziative che invogliano a partecipare come ad esempio la promozione del 20% di sconto sui prodotti nel giorno del proprio compleanno<sup>314</sup>”<sup>315</sup>.*

Per quanto riguarda la pagina Facebook di Altromercato, ossia il secondo canale comunicativo prescelto dagli *informants*, viene ritenuto molto efficace soprattutto per la possibilità che dà di comunicare con gli altri utenti della pagina e non soltanto con i rappresentanti dell'impresa.

Per quanto riguarda il sito, l'efficacia ad esso imputata dalla maggioranza degli intervistati, è relativa alla sua completezza.

Un informant al riguardo dice:

*“E' utile poiché puoi trovare maggiori dettagli sui prodotti, ma soprattutto perché in esso puoi ritrovare delle informazioni difficilmente reperibili nello store o nelle*

<sup>314</sup> Fa riferimento alla promozione “Festeggia con noi” che nel giorno del proprio compleanno dà diritto al consumatore di acquistare i prodotti ottenendo il 20% di sconto.

<sup>315</sup> Intervista n° 22, donna, 46 anni

*botteghe. Un dettaglio maggiore per esempio sui risultati dei progetti realizzati dal consorzio, notizie sui produttori, e sulle iniziative del periodo”.*<sup>316</sup>

Relativamente al Bilancio di Sostenibilità è emerso che, degli intervistati solo le donne di età compresa tra i 25 ed i 35 anni e gli *informants* di sesso maschile di età compresa tra i 35 ed i 55 anni conoscevano, in generale, tale strumento e che di questi (in totale 22 persone) meno della metà aveva letto quello redatto da Altromercato. Coloro che hanno affermato di conoscerlo sono stati e/o sono dei volontari, o comunque persone impegnate nel sociale<sup>317</sup> che riconoscono questo documento come un valido strumento per comprendere le azioni che l'impresa sta implementando e come il valore che in essa viene generato venga poi redistribuito a tutti i soggetti che hanno contribuito alla generazione dello stesso. Il parere delle persone che hanno letto il Bilancio di Sostenibilità di Altromercato è estremamente positivo: tutti parlano di un documento chiaro e di facile comprensione anche ai “non addetti ai lavori”. Lo ritengono uno strumento utile attraverso il quale si ha un'idea più chiara di come il valore venga redistribuito, si ha poi un maggiore dettaglio relativamente alle attività di cooperazione e di sensibilizzazione. Solo due degli *informants* che avevano in precedenza letto il Bilancio di sostenibilità non hanno un parere completamente positivo, non perché in disaccordo con i contenuti del documento stesso, ma poiché ritengono che esso, soprattutto nella parte relativa alla presentazione dei dati economici, sia troppo tecnico per chi non ha competenze in merito.

Alle persone che hanno invece dichiarato di non aver mai letto il bilancio di sostenibilità è stata chiesta una motivazione in merito: 14 delle 31 persone appartenenti a tale insieme hanno affermato di non essere inclini per natura alla lettura di documenti “tecnici” e indipendentemente da quanto dichiarato all'interno di questi ultimi la loro “fiducia” in Altromercato e nelle azioni da essi implementate è comunque elevata, anche perché qualunque ipotetico dubbio potrebbe essere fugato con il confronto con i rappresentanti dell'impresa o

---

<sup>316</sup> Intervista n° 31, uomo, 42 anni

<sup>317</sup> Membri di associazioni, di gruppi di acquisto solidale, scout.

chiedendo parere e supporto ad eventuali altri consumatori; le restanti 17 persone preferiscono ricevere in maniera più esaustiva informazioni attraverso tutti gli altri canali comunicativi, in primis con il contatto diretto con l'impresa e successivamente attraverso il sito.

Ai consumatori selezionati è stata poi posta un'ultima domanda relativa alla loro partecipazione/interazione con Altromercato, al fine di comprendere se è rimasta tale o se è, invece, incrementata nel tempo, e capire le motivazioni alla base di tale comportamento, se cioè continuano a scegliere il medesimo canale comunicativo o se ne hanno preferito o aggiunto delle nuove modalità.

Delle 53 persone che sono state contattate, gli *informants* di sesso femminile di età compresa tra i 25 ed i 35 anni, e quelli di sesso maschile di età compresa tra i 35 ed i 55 anni, hanno tutti affermato di aver incrementato il loro modo di interagire con Altromercato, invogliati dai nuovi canali comunicativi attivati.

Delle 15 donne appartenenti a questo insieme, 11 hanno affermato di aver dapprima frequentato lo store o le botteghe, e successivamente di aver utilizzato la pagina Facebook ed il sito internet invogliate al loro utilizzo da altri consumatori già esperti in merito o dagli stessi dipendenti e volontari (che lo propongono di solito per consentire ai consumatori di monitorare l'arrivo di nuovi prodotti o i risultati dei progetti di cooperazione); le restanti 4 (tutte, da segnalare, giovani) hanno avuto un processo incrementale diverso: tramite dei loro precedenti contatti hanno conosciuto la pagina Facebook di Altromercato ed invogliati dallo scambio di informazioni, avvenuto in particolar modo con altri consumatori e, in aggiunta con alcune botteghe socie che utilizzavano anche esse il canale Facebook, si sono poi recate allo store con cadenza abituale.

Delle 27 donne di età compresa tra i 35 ed i 65 anni, 14 hanno affermato di aver cominciato a frequentare lo store a seguito delle attività di comunicazione unidirezionale più tradizionali adottate da Altromercato: volantaggio, cartellonistica stradale. Di queste 14 persone, 6 hanno dichiarato di essere già precedentemente coinvolte nel movimento del commercio equo-solidale: alcuni erano stati volontari in altre botteghe della zona, altre semplicemente loro

consumatrici. Queste 6 persone hanno dichiarato di aver cominciato a frequentare lo store perché *“stimolate dalla descrizione fatta dai dipendenti e volontari di quest’ultimo. Il fatto che lo si definisse un luogo di sperimentazione ha incuriosito ed ha invogliato alla partecipazione”*. Le restanti 8, si sono approcciate allo store come ad un qualsiasi altro nuovo punto vendita non avendo legami o precedenti interessi nel movimento dell’equo solidale, ma tra loro tutte hanno affermato che dopo i primi acquisti avvenuti dunque più per curiosità e per svago, hanno poi deciso di approfondire e di comprendere i valori di fondo del movimento, alcune diventando esse stesse volontarie.

Quello che è emerso da questo primo step dell’analisi concentrata sul consumatore è che la comunicazione risulta essere fondamentale in questo contesto, tanto che in alcuni casi risulta essere determinante per l’acquisto o per aumentare la frequenza dello stesso.

Come descritto in precedenza, infatti, tutti i consumatori che sono stati intervistati hanno affermato di utilizzare almeno due dei canali comunicativi definiti dall’impresa, proprio perché attraverso di essi sentono di essere da un lato più vicini all’impresa e, dall’altro, sentono di condividere esperienze, d’acquisto e non solo, con altri consumatori. La vicinanza all’impresa, come affermato nella maggior parte dei casi e come sottolineato anche in letteratura, rende maggiormente consapevoli: la consapevolezza del proprio ruolo e del contributo che ciascuno può apportare non solo acquistando determinati prodotti, ma anche acquisendo determinati comportamenti.

Per avere una visione più completa e poter rispondere alla prima research question, si sono poste una serie di domande anche ai rappresentanti dell’impresa.

Prima ancora, però, di dare un dettaglio sulle domande e sui risultati delle interviste, va sottolineato subito un primo elemento, ossia che pur avendo incontrato delle persone che rivestono ruoli differenti all’interno dell’impresa (1 dipendente dello store, 1 volontario, 1 responsabile della comunicazione, 1 rappresentante del consorzio) le risposte alle domande poste sono risultate

pressoché univoche, segno di una forte identità di impresa radicata in soggetti che svolgono attività diverse.

Fatta questa importante premessa, le domande che sono state poste a questi *informants* hanno, innanzitutto, l'obiettivo di capire quali sono realmente per l'impresa i soggetti con cui si trova in relazione ed attraverso quali canali comunicativi si creano e/o si rafforzano queste relazioni all'interno del contesto in cui Altromercato opera.

Tutti sono stati concordi nel definire come soggetti principali i clienti, in particolare coloro i quali sono così soddisfatti non soltanto dei prodotti in quanto tali, ma dei valori che essi incarnano e la progettualità che rappresentano, da decidere di diventare soci o volontari. Al riguardo la responsabile dello store afferma: *“I clienti sono il vero motore del movimento, poiché è attraverso di loro che noi capiamo se i progetti, le iniziative che abbiamo implementato hanno avuto riscontro. Sarei ipocrita se non parlassi di profitti e di fatturato, noi siamo a tutti gli effetti un'impresa, abbiamo dei dipendenti che lavorano per noi, per cui parlare di profitti è fondamentale perché è grazie all'ottenimento di questi ultimi se noi possiamo ancora svolgere la nostra attività. Noi però proponiamo un'economia nuova, basata su specifici valori di cui i nostri prodotti e le nostre iniziative sono veicoli. Grazie quindi ai nostri clienti/consumatori noi continuiamo a svolgere la nostra attività e continuiamo a promuovere i nostri valori in molti modi diversi”*<sup>318</sup>.

A seguire i consumatori, che, dunque, l'impresa indica come i soggetti principali per i quali ed insieme ai quali essa comunica, sono state poi indicate le botteghe, i volontari, i dipendenti e gli importatori. In particolare, come si avrà modo di descrivere in dettaglio nell'analisi dei risultati relativi alla seconda research question, gli *informants* in questo caso hanno sottolineato il ruolo di primo piano delle botteghe e dei volontari: si tratta del luogo e delle persone *“in cui la componente valoriale si palesa diventando più tangibile e più facilmente trasferibile ai consumatori, anche a coloro i quali vi si avvicinano per la prima volta”*.

---

<sup>318</sup> Intervista alla responsabile dello store

Come per i consumatori, anche ai rappresentanti dell'impresa è stato chiesto di presentare i veicoli comunicativi utilizzati e di indicare l'efficacia di ciascuno di essi, motivando la loro affermazione.

Le modalità di comunicazione nelle quali l'impresa investe in maniera prioritaria sono quelle che avvengono all'interno dello store.

Ciascuna delle modalità presentate prevede in realtà una partecipazione del consumatore crescente, da forme unidirezionali dove il consumatore in un certo senso "subisce" l'azione comunicativa dell'impresa, a forme bidirezionali in cui, invece, c'è una forte interazione tra l'impresa e i suoi consumatori, fino poi a giungere a forme di comunicazione multidirezionale in cui il consumatore comunica contemporaneamente con l'impresa e con gli altri consumatori: vetrine tematiche, spazi dedicati a progetti/prodotti particolari, la predisposizione di stand dedicati anche ad espositori del luogo che propongono prodotti sostenibili, il mercato dei prodotti a Km 0 realizzato in collaborazione con alcuni gruppi di acquisto solidale, la Fiera 4 Passi, le attività di formazione dei volontari e dei consumatori, con angoli completamente destinati a corsi per la realizzazione di prodotti o progetti dedicati alla sostenibilità durante i quali gli stessi consumatori possono prendere parte come formatori laddove abbiano già maturato le competenze necessarie (possono essere prodotti alimentari con l'allestimento di un corso di cucina, prodotti di abbigliamento con corsi di cucito, ciclo di letture di libri o articoli per sensibilizzare al consumo sostenibile, alla cultura dell'ambiente, al benessere della collettività).

Solo seconda rispetto a questi veicoli sopracitati, è la comunicazione di tipo virtuale, sia di tipo unidirezionale che di tipo bidirezionale e multidirezionale: nel primo caso ci si riferisce ai bilanci, al bilancio di sostenibilità, a tutti i documenti e alle dichiarazioni di intenti che Altromercato realizza e che mette a disposizione dei consumatori sia presso le sedi competenti sia in versione elettronica sul sito internet; nel secondo caso si fa particolare riferimento allo scambio di e-mail tra il consumatore e l'impresa, o viceversa dal momento che l'impresa ha una mailing list con gli indirizzi dei consumatori che essi lasciano a disposizione in store, o

durante la fiera; nel caso della comunicazione multidirezionale si fa riferimento alle *communities* virtuali e nel caso specifico oggetto di analisi nel presente studio, alla pagina Facebook attraverso la quale l'impresa, tra l'altro a costo 0, può dare informazioni, suggerimenti, rispondere a specifiche esigenze, entrare in dibattiti tra consumatori o può semplicemente limitarsi ad osservare il parere che sui suoi prodotti e servizi i consumatori si sono formati.

Tutti gli intervistati sono d'accordo su un aspetto: tra i consumatori abituali o comunque più maturi da un punto di vista anagrafico i veicoli comunicativi preferiti restano o quelli di tipo unidirezionale e, dunque più tradizionale, come le promozioni, la cartellonistica, in corrispondenza dei quali il loro ruolo è comunque successivo ed avviene prevalentemente sotto forma di acquisto, o quelli di tipo bidirezionale che, comunque, prevedono un contatto diretto con l'impresa a cui si chiedono pareri, approfondimenti, o si danno suggerimenti; per i consumatori più giovani già clienti o potenziali tali, invece, il futuro è rappresentato dalla comunicazione multidirezionale e dunque dal confronto costante con l'impresa e soprattutto con i consumatori e gli altri stakeholder che ruotano ed interagiscono con essa, sia direttamente in store laddove possibile, o attraverso la community virtuale.

Come indicato nella letteratura sull'etnografia può essere utile una fase di codifica durante la quale si definiscono delle categorie o si attribuiscono dei codici ai dati raccolti con note, interviste, documenti. Questi codici sono finalizzati a dare un'etichetta ai dati emersi, in modo che essi possano essere ricondotti ad un fenomeno più generale; la definizione delle categorie<sup>319</sup> è, come del resto tutto il metodo etnografico, un processo induttivo che deriva dalla lettura approfondita dei dati raccolti; non si tratta, cioè, di categorie precostituite.

In questo caso, in base ai dati raccolti si è pensato di incrociare il comportamento del consumatore con la tipologia di comunicazione implementata dall'impresa e selezionata dal consumatore stesso, proprio al fine di comprendere in che modo i

---

<sup>319</sup> Miles, M.B. and Huberman M. A. (1994), *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*, Sage, Thousand Oaks

consumatori Altromercato decidono di interagire con l'impresa e con gli altri consumatori. Più precisamente per quel che concerne la tipologia di comunicazione essa è stata tripartita in unidirezionale, bidirezionale, multidirezionale: nel primo caso si tratta di forme di comunicazione più tradizionali adottate dall'impresa e somministrate al consumatore senza che quest'ultimo abbia un ruolo attivo (bilancio, bilancio di sostenibilità, forme varie di pubblicità, cartellonistica, ecc.); nel secondo caso si tratta di forme di comunicazione 1:1, del tipo impresa-consumatore, che prevedono un ruolo attivo da parte di quest'ultimo (il sito internet, le e-mail, ecc.); la terza forma di comunicazione è definita multidirezionale perché è del tipo k:k, molti a molti: non è solo l'impresa che dà informazioni e che comunica con un consumatore, ma si tratta di un'interazione multipla che vede coinvolti anche contemporaneamente l'impresa e molti consumatori diversi (questo sicuramente accade all'interno della community online, ma anche durante eventi e manifestazioni come la Fiera 4 passi durante la quale si svolgono numerosi dibattiti ed incontri).

Per quanto riguarda il comportamento del consumatore si è pensato di suddividerlo in approccio tradizionale ed approccio evoluto per indicare nel primo caso un soggetto che, come forme di comunicazione preferite sceglie quelle implementate all'interno dello store e che sono, dunque, strettamente connesse all'atto dell'acquisto e la partecipazione ad eventi e manifestazioni. Il consumatore, cioè che come primo momento di interazione sceglie di acquistare e poi, eventualmente, di adoperare anche altre modalità di comunicazione; nel secondo caso, per indicare chi sceglie di acquistare solo successivamente all'utilizzo di diversi strumenti di comunicazione. In quest'ultimo caso si tratta di soggetti per i quali la comunicazione nelle sue diverse modalità rappresenta il motore ed allo stesso tempo il veicolo delle relazioni che le imprese instaurano con i consumatori, quelle che i consumatori instaurano tra di loro e con tutte le altre parti che sono all'interno dello stesso contesto:

Tabella 6.2: Il ruolo della comunicazione d'impresa sul comportamento del consumatore

		Comportamento del consumatore	
		Approccio tradizionale	Approccio evoluto
Tipologia di comunicazione	Unidirezionale	PASSIVO	IMPEGNATO
	Bidirezionale	ATTENTO	COINVOLTO
	Multidirezionale	SENSIBILE	CONSAPEVOLE

Fonte: Elaborazione personale

Dall'analisi svolta sono emerse 6 etichette:

1. **PASSIVO**: si tratta del consumatore che sempre interagisce con l'impresa solo nella fase di acquisto che egli implementa a seguito, per esempio, della visione di messaggi promozionali, cartelloni pubblicitari e, dunque, di una forma di comunicazione implementata dall'impresa in maniera unidirezionale che non prevede il coinvolgimento del consumatore stesso. Nell'indagine svolta non ci sono persone che hanno dichiarato di avere un comportamento simile, poiché anche coloro che hanno affermato di essersi approcciati allo store casualmente a seguito di promozione realizzata dall'impresa stessa, mossi dall'interesse e dalla curiosità hanno poi deciso di utilizzare veicoli comunicativi differenti, andando al di là dell'acquisto stesso;
2. **ATTENTO**: si tratta del consumatore che sceglie sempre l'acquisto come momento di interazione principale e che dunque predilige una comunicazione diretta con l'impresa, ma che decide, in presenza di dubbi,

problemi, necessità, di interagire con l'impresa utilizzando anche dei canali comunicativi differenti. Un informant al riguardo afferma: *“mi avevano consigliato degli amici di recarmi nello store ed acquistare una particolare tipologia di pasta poiché senza glutine. Una volta acquistata e provata ho scritto una e-mail al servizio clienti Altromercato per conoscere quali altri prodotti del genere avrei potuto trovare in una bottega più vicino casa mia”*<sup>320</sup>.

3. SENSIBILE: Si tratta del consumatore che anche se acquista prima di reperire informazioni e di utilizzare ulteriori veicoli comunicativi, non esclude la possibilità di farlo successivamente. Nella presente indagine diverse persone che si erano approcciate allo store per sola curiosità sono rimaste convinte ed hanno voluto approfondire la conoscenza non solo dei prodotti, ma del fenomeno in generale in modi diversi: c'è chi è diventato volontario, chi si è iscritto alla pagina Facebook per interagire con altri consumatori. Si tratta, dunque, di persone che pur avendo acquistato rispondendo ad una comunicazione di tipo unidirezionale, hanno poi voluto approfondire l'intera dimensione utilizzando canali diversi che hanno determinato un coinvolgimento in prima persona;
4. IMPEGNATO: Si tratta del consumatore che acquista solo dopo aver raccolto informazioni sull'impresa senza però chiederle alla stessa o ad altri stakeholder che con essa sono già venuti in relazione. Soggetti che, per esempio, raccolgono informazioni sull'impresa analizzando i documenti contabili predisposti da quest'ultima. Anche in questo caso, così come per il consumatore “passivo”, nella presente indagine non sono emersi soggetti etichettabili in tale modo, anche perché, come descritto in precedenza, pochi sarebbero stati in grado di leggere e decifrare con attenzione tali documenti. Chi lo ha fatto, ha comunque dichiarato di preferire una comunicazione più diretta con l'impresa;

---

<sup>320</sup> Intervista n°38, uomo, 42 anni

5. COINVOLTO: Si tratta di un consumatore che conosce il movimento o è comunque interessato al sociale. Motivo per cui non “compra a scatola chiusa”, ma vuole comprendere non solo informazioni riguardo ai prodotti, ma quali sono le logiche di fondo del movimento. Raccoglie direttamente queste informazioni andando alla fonte, comunicando cioè direttamente con l’impresa, sia con il contatto diretto che con quello virtuale. Nell’indagine condotta diverse persone hanno dichiarato di aver dapprima raccolto informazioni presso l’impresa e poi sulla base di queste ultime hanno deciso di passare alla fase di acquisto. Un informant al riguardo ha detto: *“Fin da ragazza sono stata molto attenta al sociale ed è da molto tempo che acquisto prodotti equo-solidali nelle botteghe. Quando a Treviso ha aperto uno store, quindi con una formula così diversa mi è sembrata una trovata commerciale che quasi snaturasse le logiche stesse del movimento. Ho scritto una e-mail accorata ad Altromercato e sono rimasta piacevolmente colpita dalle spiegazioni che mi sono state fornite al riguardo; sono stata invitata a verificare “con mano” l’attività dello store e li ho poi capito. Oggi sono una delle clienti più affezionate”*<sup>321</sup>;
6. CONSAPEVOLE: Si tratta in realtà dell’evoluzione del consumatore precedente, colui che per capire ritiene parimenti fondamentali sia le informazioni raccolte dall’impresa che dagli altri consumatori. Lui stesso interagisce e comunica rispondendo ad eventuali richieste. Lo fa direttamente, cercando dunque il contatto durante eventi e manifestazioni oppure lo fa attraverso la community virtuale dove, come descritto in precedenza, è più semplice venire in contatto contemporaneamente con l’impresa e con gli altri soggetti che con essa sono in relazione. Si è definito consapevole, proprio perché dalle interviste è emerso che si tratta di soggetti che hanno piena consapevolezza non soltanto del movimento del commercio equo ma sono molto attenti al sociale e alla declinazione di sostenibilità nelle sua più ampia accezione, e in particolar modo al ruolo e

---

<sup>321</sup> Intervista n°13, donna, 45 anni

dunque al contributo che ciascuno di essi con determinati comportamenti può apportare.

Un informant al riguardo afferma: *“Ero interessato ad entrare a far parte di un gruppo di acquisto solidale e tra i miei contatti di Facebook un’amica, già liker della pagina di Altromercato, faceva riferimento al mercatino che la cooperativa Altromercato di Treviso organizzava presso lo spazio antistante lo store e presso il quale si sarebbero potuti acquistare prodotti di agricoltura a km 0. A quel punto, per avere più informazioni al riguardo, ho cliccato “mi piace” sulla pagina Facebook Altromercato e ho fatto qualche domanda in bacheca, alle quali mi hanno dapprima risposto persone che vi avevano già partecipato, ed anche la stessa Altromercato. Da lì ne è nato un dibattito molto interessante, durante il quale anche io ho potuto esprimere opinioni e dare informazioni a chi me ne chiedeva. A seguito di tale processo comunicativo mi sono recato al mercatino, non solo ho acquistato i prodotti biologici che mi interessavano, ma una volta compresi i valori di fondo mi sono appassionato al movimento del commercio equo-solidale e, inoltre, mi hanno proposto uno spazio espositivo in cui dare spiegazioni sul consumo critico ed insegnare comportamenti sostenibili anche nella quotidianità”*.<sup>322</sup>

Dall’analisi svolta emerge, dunque, come i veicoli comunicativi principali sono quelli che prevedono una interazione costante tra l’impresa e i suoi consumatori e tra i consumatori stessi. Tutte le persone intervistate, infatti, anche quelle che secondo quanto da loro dichiarato, sono entrate per curiosità o perché invogliate da forme di comunicazione tradizionali ed unidirezionali come la cartellonistica stradale o il volantinaggio, hanno parlato dell’importanza della comunicazione, e dunque della possibilità di interagire con l’impresa e con tutti gli altri soggetti coinvolti in essa.

---

<sup>322</sup> Intervista n°48, uomo, 40 anni

I consumatori abituali o, comunque persone che avevano già familiarità con il contesto in cui opera Altromercato, persone impegnate nel sociale, quindi, e consapevoli del contributo che ciascuno può apportare in termini di sostenibilità, hanno dichiarato di aver aumentato la loro interazione grazie ai nuovi veicoli comunicativi implementati dall'impresa: i consumatori più tradizionali e maturi a livello anagrafico hanno aumentato la loro partecipazione grazie agli eventi realizzati presso lo store, come i corsi formativi e le letture tematiche a seguito delle quali per loro stessa affermazione, hanno incrementato i loro acquisti anche di prodotti prima di allora mai provati, mentre altri hanno deciso di diventare volontari. Dei consumatori più giovani anagraficamente, e dunque, più avvezzi alle nuove tecnologie, l'uso del sito internet e soprattutto della pagina Facebook ha trovato molto apprezzamento, per la possibilità di *"comunicare con gli altri come accade in bottega, nonostante ci siano delle distanze fisiche notevoli"*<sup>323</sup> anche se come è emerso dall'analisi difficilmente esso rappresenta la prima "tappa di avvicinamento" all'impresa: chi lo utilizza, infatti, ci arriva perché magari gli è stato suggerito da un amico che lavora o fa il volontario, o perché ha partecipato a qualche evento di formazione scolastica. Tra gli intervistati tutti i *likers* della pagina Facebook hanno dichiarato di apprezzare molto la possibilità di esprimere anche pareri e dare consigli, affermando che difficilmente, per carattere ed emotività non avrebbero fatto lo stesso all'interno della bottega. Anche se i post iniziali sono in prevalenza inseriti da Altromercato per presentare nuovi prodotti e nuove iniziative, Facebook è ritenuto lo strumento più utile per comunicare e confrontarsi anche con gli altri consumatori, e questo lo dimostrano i tanti post che si sono osservati ed analizzati anche nella fase di osservazione partecipata della community. Grazie alla pagina Facebook molti affermano di aver conosciuto nuove botteghe e nuove iniziative alle quali si sono poi sentiti invogliati a partecipare.

---

<sup>323</sup> Intervista n°15, donna, 30 anni

Quello che si è cercato di comprendere da un lato è la motivazione che spinge l'impresa ad investire in così tante forme di comunicazione diversa e, dall'altro se tale motivazione trova poi reale rispondenza nel comportamento dei consumatori. La responsabile della comunicazione al riguarda afferma: *“è vero che noi siamo un'impresa che ha bisogno di certi profitti e di ottenere un determinato fatturato, ed è vero che investire in così tante attività di comunicazione assorbe molte delle nostre risorse, ma è necessario, perché noi non vendiamo solo prodotti, essi sono un mezzo attraverso il quale vogliamo trasferire valori e far capire che tutti possono contribuire ad un miglioramento del benessere della collettività attraverso un modo diverso di fare economia. L'elemento principale sono le persone, noi non possiamo fare tutto da soli, il nostro obiettivo è coinvolgere sempre più persone che ci aiutino nella diffusione dei valori del movimento e per diventare tali queste persone devono comprendere a fondo come attraverso il loro agire quotidiano possano determinare benefici non solo per se stessi, ma per l'intera collettività”*<sup>324</sup>.

Dunque, per trarre conclusioni da quanto affermato dagli informants, ciò che appare chiaro è che per comunicare questa “dimensione astratta” che va al di là delle caratteristiche tecniche dei prodotti, la chiave è proprio la scelta di comunicare **con** e, non solo **per** gli stakeholder, in primis con i consumatori attuali e potenziali.

Quindi, la comunicazione intesa nelle sue forme più tradizionali (come in questo caso, la cartellonistica, il volantinaggio e le inserzioni sui quotidiani) è utile allo esclusivamente allo scopo di avvicinare il consumatore, soprattutto colui che è lontano da simili contesti, anche “solo” per un acquisto, ma sono le forme di comunicazione bidirezionale e multidirezionale che rappresentano il veicolo attraverso il quale trasferire valori e far sentire realmente consapevole del proprio ruolo chi vi partecipa. Il momento fondamentale è successivo all'ingresso del consumatore in store o sulla pagina Facebook, perché la comunicazione diretta da parte dei soci, la presentazione degli eventi e la possibilità di coinvolgere il

---

<sup>324</sup> Intervista alla responsabile della comunicazione dell'Altromercato store

consumatore in prima persona con le attività di formazione, rappresentano il momento in cui il consumatore diventa pienamente consapevole che il suo acquisto può non restare un atto isolato ma diventare l'inizio di un cambiamento del proprio comportamento e stile di vita.

Sono poche le persone tra quelle ascoltate che si limitano solo ad acquistare per soddisfare un proprio bisogno o per essere coerenti con i propri valori senza dare peso alla componente relazionale e alla possibilità di comunicare con l'impresa o anche con gli altri consumatori, mentre sono in maggioranza quelle che nel tempo, dopo aver interagito in modi diversi ed utilizzato differenti modalità di comunicazione implementate dall'impresa decidono di integrare risorse diverse - tempo, impegno, denaro - per acquistare prodotti, partecipare ad eventi e farsi essi stessi promotori dei valori e delle logiche di fondo alla base del movimento. Inoltre, la maggior parte degli intervistati ha dichiarato di aver accresciuto grazie alle molteplici modalità di comunicazione di cui hanno beneficiato, la loro consapevolezza del peso che ciascuno può avere nel migliorare ed apportare benefici a se stessi ed alla collettività.

La maggioranza delle persone contattate afferma di scegliere Altromercato perché attraverso l'acquisto dei suoi prodotti e promuovendo, dove possibile, le sue iniziative ed attività sente di produrre un beneficio per sé (e non solo per la qualità e la salubrità dei prodotti, ma anche e soprattutto da un punto di vista morale e di coscienza), e per le altre generazioni attuali e future.

Almeno la metà delle persone contattate ha dichiarato di sentirsi soddisfatta, di acquistare di più e di aver trovato nel confronto con l'impresa e con gli altri consumatori, soluzioni a dubbi e scetticismi. Proprio queste persone inizialmente dubbiose e restie ad un coinvolgimento nel movimento, sono oggi promotori, direttamente o attraverso canali virtuali, dei prodotti e delle iniziative Altromercato.

Come ha mostrato, quindi, l'analisi delle interviste, la comunicazione che si fa veicolo di valori, e che va, dunque, al di là della componente tecnica e puramente materiale rappresentata da un prodotto, favorisce l'interazione e dunque la co-

creazione di valore tra l'impresa e i suoi consumatori e tra i consumatori stessi, poiché accresce da un lato il loro coinvolgimento e dall'altro la loro consapevolezza circa il ruolo che ciascuno potrebbe avere per il miglioramento del benessere personale e della collettività.

#### 4. RQ2: i risultati dell'analisi

Con la RQ2 si vuole verificare, in primo luogo, se la presenza di valori condivisi all'interno del contesto analizzato, possa favorire ed agevolare la creazione di valore e well-being e come attraverso di essi si possa determinare un *sustainable service business*.

Come descritto nei precedenti capitoli, si fa riferimento ai valori per indicare *“concepts or beliefs, pertaining to desirable end states, which transcend specific situations, guide selection or evaluation of behavior and events, and are ordered by relative importance”*, ossia principi e credenze che trascendono situazioni specifiche, ma caratterizzano ed orientano la vita delle persone. Essi vanno intesi come il complesso dei principi e dei modelli considerati moralmente giusti cui devono conformarsi le azioni umane; gli ideali a cui gli esseri umani, singolarmente o intesi come comunità, aspirano.

Tenendo presente questa concezione, il ruolo centrale che la componente valoriale ha in Altromercato è stato chiaro già dall'analisi documentale ed è stato poi confermato con l'osservazione partecipata e con quanto dichiarato durante l'intervista.

##### Analisi documentale

L'elemento valoriale inteso come descritto dettagliatamente in precedenza, si ritrova già nell'oggetto sociale dello Statuto del Consorzio Altromercato, ma è all'interno del Bilancio di Sostenibilità che trovano ampia descrizione tant'è che al suo interno gli è dedicato un intero capitolo.

All'interno di questo documento viene presentata, “la Nuvola dei Valori” sui quali Altromercato fonda la propria cultura d'impresa e articola la propria attività.

Figura 6.3: La nuvola dei valori di Altromercato



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2012/2013

Vengono distinti dei valori universali e dei valori tipizzanti. Nel primo caso si tratta dei principi generali che caratterizzano la società a cui, ovviamente, Altromercato fa riferimento, mentre nel secondo caso si tratta dei principi che rappresentano ed ispirano il consorzio Altromercato nello svolgimento delle sue attività:

*Valori Universali:*

**Onestà:** intesa non solo nel senso tradizionale del termine, ma anche come onestà intellettuale, cioè la capacità di riconoscere le proprie potenzialità, responsabilità, e limiti. Nella comunicazione significa volontà di non ingannare, di essere autentici.

**Correttezza:** conformità alla legislazione, alle norme e alle convenzioni vigenti, nei riguardi sia delle componenti interne, sia di quelle esterne all'Organizzazione.

Democrazia: in virtù della dimensione strutturale a rete del Consorzio, la democrazia garantisce la partecipazione collettiva e comune ai processi decisionali.

#### *Valori tipizzanti*

Rispetto: l'attenzione all'altro è parte fondante di una vita che fa dell'alterità un tema essenziale. Esso viene articolato in rispetto:

- Della persona, concepita in tre dimensioni: come produttore del Sud del Mondo, cui è riconosciuta una parità di relazione che culmina con la determinazione del prezzo equo; come dipendente, quindi attenzione ai bisogni e alle aspettative legittime dei lavoratori al fine di generare un clima di riconoscimento, appartenenza e di soddisfazione; come umanità/cittadinanza e quindi interrelazione con la collettività e con le sue componenti rappresentative, per un dialogo partecipativo di scambio e di arricchimento sociale, finalizzato al miglioramento della qualità della vita;
- Dei clienti/consumatori: attenzione ai bisogni e alle aspettative di chi utilizza i prodotti Altromercato in una logica di miglioramento continuo della qualità del servizio percepito e di gusto/estetica del prodotto acquistato;
- Dell'ambiente: rispetto verso un attore importante ma silenzioso, al fine di garantire alle generazioni future la possibilità di soddisfare le proprie esigenze.

Giustizia: intesa come equa suddivisione delle risorse, dell'ambiente, della parola e dei pensieri;

Innovazione: miglioramento ed innovazione nei diversi ambiti in cui opera Altromercato; dall'ambito ambientale all'ottimizzazione della filiera, dal formato all'ideazione di nuovi canali di vendita, dall'originalità dei prodotti alla spinta verso una società diversa in una logica di sostenibilità ambientale ed economica<sup>325</sup>.

La centralità attribuita alla componente valoriale è da ricercare nelle logiche del movimento stesso del commercio equosolidale; promuovere i valori ed i principi

---

<sup>325</sup> Bilancio di Sostenibilità Altromercato 2012/2013

che ispirano Altromercato è un obiettivo totalmente equiparabile alla commercializzazione dei prodotti stessi, che, come precedentemente mostrato, per stessa affermazione dei rappresentanti dell'impresa intervistati rappresentano, anzi, un veicolo attraverso il quale diffondere le logiche ed i valori dunque del fair trade.

La centralità dei valori riscontrata nell'analisi del bilancio di sostenibilità ha trovato conferma in parte durante la fase di osservazione partecipata della comunità reale rappresentata dall'Altromercato store e della comunità virtuale rappresentata dalla pagina Facebook Altromercato e, soprattutto, durante le interviste condotte, come descritto nel precedente paragrafo, presso i consumatori e i rappresentanti dell'Altromercato store.

#### Osservazione partecipata

Durante i primi step dell'analisi della community online, la pagina Facebook sembrava essere un veicolo di comunicazione unidirezionale, poiché si riscontravano prevalentemente immagini per il lancio di nuovi prodotti, tutte postate dall'impresa.

In realtà, tale fase ha avuto lo spazio di poche settimane per poi diventare una vera piattaforma dove tutti, impresa, consumatori e gli altri soggetti interessati, esprimono loro impressioni ed opinioni non solo sui prodotti, ma su quelli che sono appunto tutti i temi cari ad Altromercato, che si basano sostanzialmente sui suoi valori di fondo.

L'impresa e tutti i *likers* della pagina, danno informazioni che sensibilizzano al tema della sostenibilità<sup>326</sup>, promuovono eventi e manifestazioni oltre che gli stessi prodotti. Attraverso questo canale così interattivo si avvicinano realtà geograficamente molto distanti attraverso foto e video caricate in tempo reale, come accade nel caso delle immagini che ritraggono i produttori del Sud del

---

<sup>326</sup> L'impresa per esempio nel mese di marzo 2014 suggerisce ai *likers* della pagina facebook di guardare uno speciale televisivo sul reale costo della moda nei Paesi del Sud del Mondo.

mondo e i risultati dei progetti implementati da Altromercato e realizzati con il contributo di tutti i soggetti interagiscono.

Osservare il peso della componente valoriale all'interno della community online e trarre delle prime conclusioni al riguardo è stato sicuramente più semplice, rispetto alla medesima osservazione condotta però all'interno dello store.

Questo, sostanzialmente perché nel primo caso si è trattato di analizzare dei commenti scritti e quindi espressi apertamente dai vari *likers*, mentre nel secondo caso bisognava osservare dei comportamenti ed interpretarli, rischiando però di cadere in errore o quanto meno di tralasciare degli aspetti non scontati.

Appare, infatti, chiaro che i valori non sono un elemento "osservabile", ma è possibile analizzare il comportamento degli individui ad essi ispirato, cercando di verificare le motivazioni che lo spingono a partecipare ad un evento, ad acquistare un prodotto all'interno dello store.

Un consumatore particolarmente attento, che chiede spiegazioni sulla provenienza e che approfondisce le logiche del prezzo equo e dello sfruttamento dei lavoratori avrebbe sicuramente potuto rappresentare un soggetto per il quale la componente valoriale viene ancor prima del prodotto stesso, ma non sarebbe stato certamente l'unico, motivo ulteriore per il quale si è reso necessario il completamento dell'indagine attraverso la fase dell'intervista diretta.

### Interviste dirette

In base a quanto precedentemente appreso sul movimento del commercio equo solidale e, nello specifico, su Altromercato, la parola *valori* e il verbo *condividere* sono risultati essere particolarmente ricorrenti.

Come, infatti, già descritto in precedenza nell'analisi dei documenti di Altromercato, l'elemento "valori" ricorre in più di un'occasione e gli viene dedicato ampio spazio nel Bilancio di Sostenibilità.

In questa fase del lavoro, da un lato si vuole capire quanta coerenza c'è tra quanto dichiarato dall'impresa circa l'importanza attribuita ai valori e quanto questa importanza trova effettivamente implementazione nello svolgimento delle sue

attività, e, in secondo luogo, si vuole comprendere qual è il peso che la condivisione di valori ha per i consumatori.

L'obiettivo è quello di capire se c'è una relazione positiva tra la condivisione di valori tra l'impresa ed i suoi stakeholder, in primo luogo i consumatori, e la co-creazione di valore e well-being.

Ciò che è emerso con chiarezza già dai primi minuti di conversazione con i rappresentanti dell'impresa è che far comprendere le logiche di fondo del commercio equo solidale indipendentemente dal solo atto di acquisto resta un obiettivo fondamentale, che l'impresa tenta di perseguire con modalità di comunicazione differenti.

La responsabile dello store ha, infatti, affermato: *“Quando una persona entra nello store per caso o per curiosità, quando, dunque non si tratta di un consumatore abituale, e compra un certo prodotto senza approfondire, senza domandare nulla ai nostri dipendenti o ai volontari, senza soffermarsi sugli angoli tematici che noi dedichiamo ai progetti Altromercato dove spieghiamo il contributo che ciascuno può dare, allora sappiamo di non aver trasferito nulla. Abbiamo sicuramente ottenuto un beneficio perché attraverso la vendita di quel determinato prodotto abbiamo incrementato i nostri ricavi, ma è un beneficio di breve periodo”*<sup>327</sup>.

Questo per dire che l'acquisto dei prodotti equo solidali resta sicuramente un elemento fondamentale per la continuazione dell'attività di Altromercato, ma l'impresa non può investire solo su questo aspetto in quanto snaturerebbe le logiche di fondo ed i principi stessi su cui il movimento in origine è sorto e porterebbe alla fine del movimento stesso.

La dipendente dello store con la quale si è avuto modo di interagire ha parlato della necessità di far comprendere alle persone, in modi semplici, cosa voglia dire sostenibilità e come ognuno possa contribuirvi, poiché *“è questo l'obiettivo reale, i prodotti sono un mezzo attraverso il quale fare in modo che le persone capiscano che bisogna abbandonare una visione della vita utilitaristica e basata sul soddisfacimento esclusivo dei propri interessi, o quanto meno comprendano che ci*

---

<sup>327</sup> Intervista alla responsabile dello store

*sono dei comportamenti che potrebbero migliorare le condizioni di vita delle generazioni non solo attuali ma anche future*<sup>328</sup>.

Per comprendere in che modo concretamente Altromercato punta alla diffusione e alla condivisione dei valori di fondo che ispirano l'intero movimento e che si basano in maniera sostanziale sulla sostenibilità intesa nella sua più ampia accezione è stato domandato appunto quali sono le modalità attraverso le quali si avvicinano i consumatori a questo aspetto.

Al riguardo i rappresentanti dell'impresa hanno spiegato che la maggior parte delle attività che sono state più di recente implementate sono certamente legate al momento dell'acquisto, ma l'acquisto stesso dei prodotti non viene esasperato. L'obiettivo, è comunicare con il consumatore al fine di fornirgli tutte le informazioni ed avergli fatto maturare una serie di esperienze in base alle quali egli stesso è libero di scegliere se acquistare o meno, se partecipare o meno ad un evento, se cambiare il proprio stile di vita in favore del benessere proprio e della collettività.

Il responsabile del consorzio ha detto: *“Si è puntato molto sul contatto diretto con i consumatori poiché è necessario dare loro tutti gli strumenti necessari per comprendere; solo comprendendo realmente, il consumatore diventa consapevole di quello che può essere il suo ruolo all'interno della comunità in cui vive, e nel mondo: per questo la presenza in store con cadenza fissa di alcuni esperti che guidano al consumo critico, o corsi di cucina etnica per far comprendere l'importanza della diversità culturale, l'idea di creare un mercatino nel piazzale antistante lo store in cui si è concesso lo spazio ad espositori anche del luogo che hanno portato idee innovative in linea con i principi del movimento e con la dimensione della sostenibilità*<sup>329</sup>.

I rappresentanti dell'impresa sono stati tutti concordi nel definire fondamentali i feedback dei consumatori ai quali sono state proposte queste attività o i suggerimenti di quelli più attivi.

---

<sup>328</sup> Intervista alla dipendente dello store

<sup>329</sup> Intervista al responsabile del consorzio

La responsabile dello store ha detto: *“La risposta dei consumatori a queste nostre attività ci fa ovviamente comprendere se abbiamo imboccato la strada giusta. Per fare un banale esempio: inizialmente avevamo messo dei dépliant in corrispondenza di alcuni prodotti per segnalare come con l’acquisto degli stessi si aiutasse ad implementare un determinato progetto. Ci siamo accorti che rendevano poco, che nessuno li sfogliava e che dunque era stato un inutile investimento quando una consumatrice spontaneamente ci ha dato un suggerimento: secondo lei doveva essere più chiaro compreso tutto il processo di lavorazione; da lì l’idea di mettere una cornice digitale nel quale caricare dei video dimostrativi con protagonisti ovviamente i produttori del luogo. Tecnica che poi abbiamo adottato anche in altri casi come video per la guida al consumo critico dell’acqua e gesti fattibili da tutti nella quotidianità. Questo per dire che questa persona ha realmente capito il senso del movimento e siamo sicuri che tornerà; mentre non lo siamo se pensiamo alla persona che ha comprato il pacco di riso senza neanche badare a cosa ha intorno”<sup>330</sup>.*

Alla domanda circa quali delle modalità di comunicazione fossero veicolo di valori i rappresentanti dell’impresa concordemente hanno risposto “tutte”, così come si comprende dagli stralci di intervista che sono stati inseriti in precedenza.

Si è allora chiesto di indicare quali forme di comunicazione sono più efficaci a tale scopo, a farsi cioè veicolo di valori, e i rappresentanti dell’impresa hanno concordemente prodotto tale graduatoria:

1. Store e botteghe dove si tengono attività come il circolo del libro e le letture sostenibili; corsi di comportamento sostenibile; corsi di cucina e di cucito con i prodotti fair trade;
2. Manifestazioni ed eventi come la fiera 4 passi e il mercatino sostenibile;
3. La pagina Facebook Altromercato;
4. Il sito internet;
5. Il bilancio di sostenibilità;
6. La bottega on line.

---

<sup>330</sup> Intervista n° 21, donna, 52 anni

Anche in questo caso, come nell'analisi della prima research question, si nota come priorità assoluta abbia il contatto diretto tra l'impresa ed i consumatori: ai primi tre posti della graduatoria fornita dai rappresentanti dell'impresa si ritrovano tutte forme di comunicazione bidirezionali e multidirezionali a conferma di quanto affermato dagli intervistati e riportato precedentemente nei *quotes*; ciò perché si ritiene che il trasferimento e la comprensione dei valori di fondo da parte del consumatore sia determinante per la continuazione nel lungo periodo della sua interazione con Altromercato, e sia fondamentale quindi, in termini di co-creazione di valore e well-being.

Ovviamente, perché si possa parlare di co-creazione è necessario analizzare anche la dimensione del consumatore.

A tale scopo quello che si è cercato di comprendere attraverso l'intervista diretta ai consumatori è sostanzialmente cosa spinge queste persone ad entrare nello store, a comprare dei prodotti, a partecipare a delle manifestazioni, ad utilizzare la pagina Facebook.

Quanto, dunque, la componente valoriale abbia un peso e possa rappresentare una valida motivazione alla loro interazione con Altromercato e, dunque, all'utilizzo dei diversi veicoli comunicativi.

Dei 53 consumatori che si sono intervistati solo 2 alla domanda "Perché sei qui, cosa ti spinge a comprare questi prodotti?" hanno risposto adducendo una motivazione ben lontana dalla componente valoriale: per loro era un punto vendita come un altro e non erano interessate ad ulteriori aspetti, semplicemente il passaparola le aveva condotte a provare un nuovo store; una novità insomma.

Le restanti 51 persone hanno addotto motivazioni varie: dalla qualità dei prodotti venduti al piacere di partecipare ad eventi e manifestazioni in cui conoscere nuove realtà ed imparare nuove modalità di comportamento, ma l'elemento sicuramente molto interessante è che 45 delle 51 persone che interagiscono con Altromercato in maniera consapevole e non casuale, hanno dichiarato di essere motivati dalla possibilità di acquistare dei prodotti rimanendo coerenti con i propri valori ed ideali. Un consumatore facente parte dei 45 sopracitati, al riguardo,

afferma: *“Altromercato incarna i miei principi di consumo. Mi interessa poco ciò che gli altri pensano di me e non sono un propagatore di idee, lo faccio perché trovo che posso nel mio piccolo contribuire a fare qualcosa di buono. Se in questo modo posso influenzare qualcuno ben venga ma non sono particolarmente attratto dalla cosa. Fare politica non mi interessa. Sono contento che esistono questi prodotti soprattutto perché è l’unico modo per quelli come me non impegnati politicamente e attivamente di manifestare un comportamento sociale e di contribuire al benessere degli altri. Diciamo che in questo modo la mia coscienza è più a posto”<sup>331</sup>.*

Un altro elemento molto interessante emerso è che 32 di queste 45 persone hanno aggiunto come ulteriore motivazione che le induce ad utilizzare diversi canali comunicativi implementati da Altromercato, in particolare bidirezionale e multidirezionale, la possibilità di contribuire a diffondere e promuovere tali valori in prima persona.

Al riguardo si vuole riportare uno stralcio di un’intervista, che secondo il parere di chi scrive è stata tra le più interessanti ed è sicuramente la più esplicativa della motivazione appena illustrata: *“All’inizio sono venuta in contatto con Altromercato quasi per caso, perché una mia amica era volontaria. Lei mi ha avvicinato alle attività e ai prodotti, dei quali, sono onesta, inizialmente ero molto scettica perché diversi e lontani dal mio modo di essere, più superficiale e meno attenta al sociale. Ma mi sono informata, prima da sola raccogliendo informazioni e parlando con membri dell’associazione. Ho provato i prodotti, sono stata alla fiera e ho imparato nuove cose. Questa ricerca mi ha reso consapevole e mi ha convinta ad essere meno passiva. Nel mio piccolo ho parlato in famiglia, ho insegnato a mia nonna cosa vuol dire sostenibilità e adesso anche lei viene al mercatino sostenibile e compra la verdura a km 0 dei produttori locali. Anche su facebook faccio il possibile per condividere conoscenze ed esperienze con tutti quelli che come me inizialmente vogliono capire, e trovo che questa sia la soddisfazione maggiore: credere di agire secondo il benessere proprio e degli altri non ha senso se non si coinvolgono*

---

<sup>331</sup> Intervista n°17, uomo, 62 anni.

*sempre più persone, resterebbe un atto puramente egoistico, io infatti se non fossi stata messa in condizione di capire oggi forse continuerei a non comprare prodotti Altromercato, a non sapere che cosa vuol dire consumo critico, e mi sarei persa anche tante iniziative sociali e divertenti come la Fiera 4 passi”<sup>332</sup>.*

A conclusione dell’analisi si è voluto verificare se ed in che modo la componente valoriale ha inciso sul coinvolgimento dei consumatori nella loro relazione con Altromercato; pertanto si è cercato di comprendere se la scelta di comunicare in più modi anche differenti tra loro con l’impresa e con gli altri consumatori, dipende anche dalla dimensione dei values.

Come è emerso anche nell’analisi della precedente research question, tutti gli *informants* hanno affermato di utilizzare più veicoli comunicativi, anche coloro i quali hanno cominciato a frequentare lo store, o comunque ad avvicinarsi ad Altromercato per caso o invogliati dagli investimenti in comunicazione unidirezionale inizialmente effettuati dall’impresa.

Ciò che è rilevante e che, nello stesso tempo, risponde alla RQ2 in corrispondenza della quale ci si chiedeva se la condivisione di valori favorisse in qualche modo la co-creazione di valore e di well-being, è che la maggioranza delle persone intervistate, soprattutto coloro che hanno fatto seguire la fase dell’acquisto ad una pregressa fase di indagine e di raccolta di informazioni (o individuale o attraverso la comunicazione diretta con l’impresa e con gli altri consumatori), ha parlato della necessità di comprendere quali fossero le logiche ed i valori di fondo per sentirsi realmente coinvolta e consapevole. Acquisita, infatti, questa consapevolezza e compreso sostanzialmente cosa attraverso il proprio agire si sarebbe potuto effettuare, la maggioranza è passata poi alla fase dell’acquisto e di un coinvolgimento crescente, che in alcuni ha più semplicemente determinato una maggiore frequenza d’acquisto ed un aumento del genere dei prodotti acquistati, in altri casi ha portato il consumatore a farsi portavoce presso terzi dei valori di Altromercato, in particolare attraverso la comunità virtuale rappresentata dalla

---

<sup>332</sup> Intervista n° 13, donna, 32 anni

pagina Facebook o, addirittura, ad entrare totalmente nel contesto diventando socio o volontario.<sup>333</sup>

Sulla base degli ulteriori risultati ottenuti, si ripropone la codifica ottenuta per la RQ1 incrociando, però, alla tipologia di comunicazione implementata dall'impresa non soltanto il potenziale comportamento del consumatore, ma anche l'importanza attribuita da ciascuno alla condivisione di valori.

Quest'ultima dimensione viene descritta in 3 modi differenti: ridotta, media, intensa. Nel primo caso per indicare chi non attribuisce alla componente valoriale un peso rilevante, ma che valuta il prodotto (e molto raramente le attività quali manifestazioni ed eventi) solo in base alle sue caratteristiche tecniche; media per indicare chi considera importante la componente valoriale, in particolare per indicare coloro i quali, come descritto in precedenza, ritengono che alla base delle scelte di acquisto e di consumo sia fondamentale la coerenza tra le logiche di fondo ed i valori dell'impresa, con i propri valori e le proprie credenze; intensa per indicare chi fa della possibilità di condividere con l'impresa e soprattutto con gli altri consumatori valori, principi e logiche di fondo un elemento fondamentale e determinante, senza il quale difficilmente si passerebbe alla fase di acquisto o di partecipazione ad eventi e manifestazioni proposte dall'impresa.

---

<sup>333</sup> Come è accaduto a 7 delle persone che sono state intervistate

Tabella 6.3: Il ruolo della comunicazione d'impresa e della condivisione di valori sul comportamento del consumatore

		Comportamento del consumatore			
		<i>Approccio tradizionale</i>	<i>Approccio evoluto</i>		
Tipologia di comunicazione	<i>Unidirezionale</i>	PASSIVO	IMPEGNATO	<i>Ridotta</i>	Condivisione di valori
	<i>Bidirezionale</i>	ATTENTO	COINVOLTO	<i>Media</i>	
	<i>Multidirezionale</i>	SENSIBILE	CONSAPEVOLE	<i>Intensa</i>	

Fonte: Elaborazione personale

**PASSIVO:** si tratta del consumatore che interagisce con l'impresa solo nella fase di acquisto che egli implementa a seguito, per esempio, della visione di messaggi promozionali, cartelloni pubblicitari e, dunque, di una forma di comunicazione unidirezionale. Inoltre, si tratta di un soggetto completamente disinteressato alla componente valoriale che valuta di acquistare solo in base alle caratteristiche del prodotto;

**ATTENTO:** si tratta del consumatore che sceglie sempre l'acquisto come momento di interazione principale, ma che decide, in presenza di dubbi, problemi, o necessità, di interagire con l'impresa utilizzando anche dei canali comunicativi differenti.

Si tratta di un soggetto che attribuisce alla componente valoriale un peso sicuramente maggiore rispetto al consumatore passivo, ma ne fa prevalentemente un "problema di coscienza", è dunque un consumatore attento prima di tutto a sé stesso;

**SENSIBILE:** Si tratta del consumatore che anche se acquista prima di reperire informazioni e di utilizzare ulteriori veicoli comunicativi, non esclude la possibilità di farlo successivamente. Nella presente indagine, diverse persone che si erano approcciate allo store per sola curiosità sono rimaste convinte ed hanno voluto approfondire la conoscenza non solo dei prodotti, ma del fenomeno in generale in modi diversi: c'è chi è diventato volontario, chi si è iscritto alla pagina Facebook per interagire con altri consumatori. Si tratta, dunque, di persone che pur avendo acquistato rispondendo ad una comunicazione di tipo unidirezionale, hanno poi voluto approfondire l'intera dimensione utilizzando canali diversi che hanno determinato un coinvolgimento in prima: condividere valori ed esperienze assume la medesima importanza dell'acquisto stesso;

**IMPEGNATO:** Si tratta del consumatore che acquista solo dopo aver raccolto informazioni sull'impresa senza però chiederle alla stessa o ad altri stakeholder che con essa sono già venuti in relazione. Soggetti che, per esempio, raccolgono informazioni sull'impresa analizzando i documenti contabili predisposti da quest'ultima. Anche in questo caso, così come per il consumatore "passivo", la componente valoriale ha uno scarso peso, proprio perché il soggetto non dà alcun valore alla condivisione;

**COINVOLTO:** Si tratta di un consumatore che conosce il movimento o è comunque interessato al sociale. Motivo per cui vuole acquisire non solo informazioni riguardo ai prodotti, ma quali sono le logiche di fondo del movimento. Raccoglie direttamente queste informazioni andando alla fonte, comunicando cioè direttamente con l'impresa, sia con il contatto diretto che con quello virtuale. Nell'indagine condotta diverse persone hanno dichiarato di aver dapprima raccolto informazioni presso l'impresa e poi sulla base di queste ultime hanno deciso di passare alla fase di acquisto. Queste persone attribuiscono, un importante peso alla componente valoriale: a questa categoria possono farsi risalire coloro i quali decidono di acquistare o di partecipare ad una manifestazione, solo dopo quando avendo raccolto le informazioni ricercate sanno di agire in coerenza con le proprie credenze ed i propri valori;

CONSAPEVOLE: Si tratta in realtà dell'evoluzione del consumatore precedente, colui che per compiere delle scelte consapevoli ritiene parimenti fondamentali sia le informazioni raccolte dall'impresa che dagli altri consumatori. Lui stesso interagisce e comunica rispondendo ad eventuali richieste, poiché attribuisce un peso rilevante alla componente valoriale e ritiene fondamentale la fase della condivisione attraverso la quale ci si avvicina e si contribuisce al coinvolgimento di altre persone. Condivide valori, credenze ed esperienze in maniera diretta cercando dunque il contatto durante eventi e manifestazioni, oppure lo fa attraverso la community virtuale. Si è definito consapevole, proprio perché dalle interviste è emerso che si tratta di soggetti che hanno piena consapevolezza non soltanto del contesto, ma in particolar modo del ruolo e dunque del contributo che ciascuno di essi con determinati comportamenti può apportare.

Questo soggetto si distingue dagli altri poiché ha una prospettiva più aperta all'altro: coinvolgere, condividere, contribuire al benessere degli altri diventa il reale obiettivo che spinge ad un'interazione così totalizzante con tutti i soggetti che popolano questo contesto.

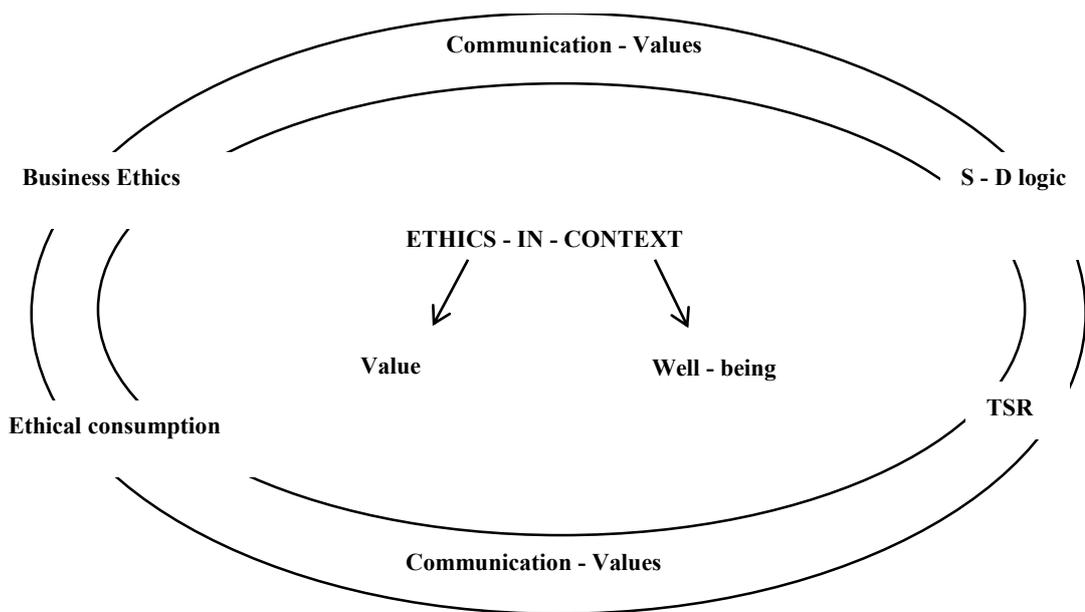
Nell'indagine svolta i consumatori intervistati di età compresa tra i 25 anni ed i 45 anni rientrano in maggioranza tra i consumatori *coinvolti* e *consapevoli*, mentre i consumatori di età compresa tra i 45 ed i 65 anni possono essere ripartiti tra i consumatori *attenti* ed i *sensibili*.

## 5. Implicazioni e limiti della ricerca

L'immagine che si ripropone nel seguito rappresenta il modello di analisi seguito per la redazione di questo lavoro.

L'obiettivo generale che ha ispirato l'intera ricerca è stato quello di dimostrare come gli effetti di uno studio multidisciplinare come quello implementato, potessero contribuire all'arricchimento delle ricerche in corso nell'ambito della Service Research, considerando la comunicazione e la condivisione di valori, come chiavi di lettura esplicative del processo di creazione di valore nell'ambito della dimensione etica.

Figura 6.4: Il modello proposto



Fonte: elaborazione personale

Il ruolo di "ponte" tra i diversi ambiti teorici analizzati, attribuito, nell'ambito di questa analisi, alla comunicazione e ai valori condivisi tra l'impresa e i suoi stakeholder, è parso evidente anche nell'analisi del caso Altromercato.

La comunicazione intesa in letteratura come *"il cuore dell'interazione sociale e funzione vitale per il trasferimento di informazioni tra fornitore e cliente, così come*

*tra i clienti stessi*<sup>334</sup> è un mezzo che Altromercato declina in diversi modi per avvicinarsi ai consumatori e renderli più coinvolti e consapevoli del contesto in cui essi operano e del ruolo che essi stessi possono avere al suo interno; e i consumatori rispondono positivamente a questo tentativo di coinvolgimento da parte di Altromercato scegliendo più di una modalità di comunicazione, prediligendo, in particolare, quelle di natura multidirezionale che prevedono, quindi, contemporaneamente un contatto diretto con l'impresa e con gli altri stakeholder.

I *values*, il complesso dei principi e dei modelli considerati moralmente giusti cui devono conformarsi le azioni umane, che in letteratura vengono considerati come driver alla base della creazione del valore, rappresentano un elemento fondamentale sia per l'impresa che per i consumatori di Altromercato, così come emerso dall'analisi delle interviste, sulla base delle quali è stato, dunque, possibile parlare di Altromercato come di un Sustainable Service Business (SSB).

Questo perché come emerge dalla letteratura l'elemento fondamentale perché si possa parlare di un Sustainable Service Business è rappresentato dalla coerenza tra i valori di fondo dell'impresa e quelli dei suoi stakeholder, di cui innanzitutto si fa riferimento ai consumatori. Come emerso dall'analisi empirica effettuata, il caso Altromercato può rappresentare un SSB, proprio perché la componente valoriale assume un ruolo di primaria importanza per l'impresa e per i consumatori. Nel primo caso, e dunque dal punto di vista dell'impresa, infatti, si è potuto osservare come essa abbia implementato una serie di attività basate su una comunicazione diretta e costante con i consumatori allo scopo di consentire a questi ultimi di acquisire consapevolezza e di coinvolgersi nel movimento indipendentemente dall'atto di acquisto.

Questo atteggiamento ha trovato piena risposta da parte dei consumatori che, come la maggioranza delle interviste ha dimostrato, ha avuto bisogno di

---

<sup>334</sup> Edvardsson, B., Enquist, B. (2009), *Values-based service for sustainable business – Lessons from IKEA.*, London, Routledge

comprendere i valori, verificare la rispondenza con i propri prima di compiere delle scelte consapevoli.

La comunicazione e la condivisione di valori tra l'impresa e tutti i soggetti che con essa sono in relazione, dunque, in questo lavoro sono intesi come elementi di congiunzione tra i diversi filoni di ricerca utilizzati, al fine di produrre un modello integrato definito *ethics-in-context*. Quest'ultimo si propone come un avanzamento teorico che rappresenta una piattaforma per la creazione e la co-creazione di valore e well-being, espressione contemporanea della Service-dominant logic, della Transformative Service Research e degli studi di Business Ethics ed Ethical Consumption.

Alla luce di quanto osservato ed ascoltato nell'analisi empirica, è apparso dunque chiaro come Altromercato possa incarnare la piattaforma definita *ethics-in-context*. Questo perché attraverso la definizione e la realizzazione dei canali comunicativi che hanno consentito ai consumatori dapprima la conoscenza e l'acquisizione di consapevolezza dei valori e delle logiche di fondo dell'impresa, il consumatore ha potuto constatare in primo luogo la coerenza con i propri valori e credenze, e in base a questo ha deciso di integrare più risorse nella sua interazione con Altromercato (in termini di frequenza di acquisto, quantità di acquisto, partecipazione attiva a fiere, eventi, o su facebook, semplici consumatori che diventano soci o volontari); questo ha determinato un accrescimento del valore per tutti i soggetti che sono in relazione con Altromercato e un miglioramento del well-being non solo dei singoli, che come dimostrato dalle interviste trovano soddisfazione ed appagamento nell'essere parte attiva di questo contesto, ma dell'intera collettività dal momento che si promuovono attività ed iniziative finalizzate alla sostenibilità sociale, ambientale ed economica.

Da un punto di vista manageriale, lo studio qui condotto potrebbe essere utile per verificare se questo modello possa essere esportato anche in contesti differenti dalla dimensione etica in questo caso oggetto di analisi, se, dunque, la comunicazione intesa nelle sue più diverse declinazioni e la condivisione dei valori tra l'impresa e i suoi stakeholder possano comunque considerarsi come elemento

di congiunzione determinante per la co-creazione di valore e well-being in contesti che siano non propriamente connessi alla dimensione etica.

Per quel che concerne i limiti della ricerca, essi sono connessi alla metodologia che è stata adoperata.

La ricerca qui presentata, infatti, si basa sull'analisi documentale, l'osservazione partecipata e le interviste dirette all'impresa ed ai consumatori. Come indicato nella letteratura sull'etnografia e la netnografia, però, la significatività delle interviste è garantita dalla saturazione delle categorie. I risultati ottenuti, quindi, non sono generalizzabili da un punto di vista teorico, fondamentalmente perché fanno riferimento ad un caso specifico, motivo per cui si rende necessaria una conferma dei risultati ottenuti.

Tale conferma potrebbe essere raggiunta o replicando gli studi qui presentati con le medesime modalità, facendo però riferimento a casi diversi, e nello specifico prendendo in analisi casi internazionali, dal momento che Altromercato è un caso di eccellenza in quanto realtà unica nel suo genere in Italia; oppure cercare conferma dei risultati ottenuti in questo lavoro, attraverso uno studio quantitativo, che potrebbe condurre alla generalizzazione ai fini teorici.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Lo svolgimento di tale lavoro ha portato al raggiungimento degli obiettivi di ricerca definiti nell'ambito delle research question presentate.

Il conseguimento di tali obiettivi può essere considerato come spunto per un avanzamento sia da un punto di vista teorico, che da un punto di vista manageriale.

Dopo aver effettuato un'analisi dettagliata della letteratura relativa ai 4 filoni di ricerca che hanno rappresentato la base dell'intero lavoro - S-d Logic; Transformative Service Research; Business Ethics; Ethical Consumption- si è proposto come avanzamento teorico un nuovo modello, ossia una piattaforma per la creazione e la co-creazione di valore e well-being, espressione contemporanea delle 4 dimensioni teoriche sopracitate.

L'utilizzo del metodo etnografico (condotto sia offline che online) è risultato congeniale agli ambiti di applicazione scelti, soprattutto grazie al periodo di osservazione e di contatto diretto che chi scrive ha avuto modo di condurre.

Grazie, infatti, alla presenza fisica di chi scrive all'interno delle comunità analizzate si è potuto, effettivamente, verificare la relazione positiva tra comunicazione e condivisione di valori con il processo di co-creazione di valore e well-being.

I risultati, in particolare, aprono a diverse considerazioni legate anche ad un eventuale avanzamento da un punto di vista manageriale.

Dall'indagine effettuata, è emerso, infatti che la comunicazione che si fa veicolo di valori, e che va, dunque, al di là delle componenti tecniche e puramente materiali di un prodotto, favorisce l'interazione e dunque la co-creazione di valore tra l'impresa e i suoi consumatori e tra i consumatori stessi, poiché accresce da un lato il loro coinvolgimento e dall'altro la loro consapevolezza circa il ruolo che ciascuno di essi potrebbe avere per il miglioramento del benessere personale e della collettività.

Infatti, è emerso che solo una volta acquisita questa consapevolezza, il consumatore passa ad una fase di maggiore coinvolgimento che va al di là del

singolo atto di acquisto: in alcuni casi può voler dire semplicemente una maggiore frequenza dello stesso ed un aumento del genere dei prodotti acquistati, in altri casi, però, può portare il consumatore a farsi portavoce e promotore presso terzi dei valori dell'impresa.

Da un punto di vista manageriale questo potrebbe essere interpretato come un segnale, anche per realtà che operano in contesti differenti da quello analizzato in questo lavoro.

Le imprese devono puntare sempre più ad investire in strumenti di comunicazione che favoriscano il contatto diretto (reale o virtuale) con i consumatori, soprattutto nel caso in cui l'atto di acquisto non è considerato come l'unico elemento prioritario per l'impresa stessa, quando il prodotto, cioè, viene considerato solo in parte per le sue caratteristiche tecniche, ed è considerato come un mezzo attraverso il quale trasferire un messaggio più profondo e personale.

Questa analisi può, dunque, far capire che per alcuni prodotti serve un supplemento, al fine di condividere valori, per sostenere l'attività e per rafforzare l'immagine; per cui l'impresa deve essere in grado di presidiare tutti i canali di comunicazione diversi- unidirezionali, bidirezionali, multidirezionali- e strutturare meglio i messaggi da destinare a consumatori sempre più informati e selettivi che decidono di integrare più risorse (denaro, tempo, conoscenze, disponibilità, ecc.) in base al grado di coinvolgimento e di consapevolezza del contesto e del loro ruolo all'interno dello stesso.

## BIBLIOGRAFIA

Abela, A. V and Murphy, P. E, (2008), Marketing with integrity: ethics and the service-dominant logic for marketing, *Journal of the Academy of marketing science*, 36, pp. 39-53.

Algesheimer, R., Dholakia, U. M., Hermann, A., (2005), The social influence of brand community: evidence from European car clubs, *Journal of Marketing*, 69, pp. 19-34.

Anderson, L., Ostrom, A. L. , Corus. C. , Fisk R. P., Gallan A. S., Giraldo M., Mende M., Mulder M., Rayburn S.W., Rosenbaum M.S., Shirahada K., Williams J. D., (2012), Transformative service research: An agenda for the future, *Journal of Business Research*.

Anderson, L., Ostrom, A. L. and Bitner, M. J. (2011), Surrounded by Services: A New Lens for Examining the Influence of Services as Social Structures on Well-being, working paper, W. P. Carey School of Business, Arizona State University.

Anderson, W.T. Jr., and Cunningham, W. H., (1972), The socially conscious consumer, *Journal Marketing*, pp. 23-31.

Andreu, L., Sanchez, I., and Mele, C., (2010), Value co-creation among retailers and consumers: new insights into the furniture market, *Journal of retailing and consumer services*, 17, pp.241-250.

Auger, P., and Devinney, T., (2007), Do what consumers say matter? The misalignment of preferences with unconstrained ethical intentions, *Journal of Business Ethics*, 76(4), pp. 361–383.

Ballantyne, D. (2004). Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), pp. 114–123.

Ballantyne, D., and Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), pp. 335–348.

Ballantyne D., Frow P., Varey R.J and Payne, A. , (2011), Value propositions as communication practice: Taking a wider view, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 202–210.

Ballet, J. and De Bry, F., (2001), *L'entreprise et l'éthique The Organisation and Ethics*, Inédit Économie, Édition du seuil.

Becchetti, L. (2005), *Le preferenze e la spesa dei consumatori equosolidali: un'analisi empirica sui consumatori italiani*, Università degli studi di Roma Tor Vergata.

Becker-Olsen, K.L., Cudmore B.A., Hill R.P., (2006), The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior, *Journal of Business Research*, 59 (1), pp. 46-53.

Bergström, S. and Gummesson, E., (1995), Green service quality and it's indicators: lessons from a restaurant application, in Olsen, M.D., Teare, R. and Gummesson, E. (Eds.), *Service quality in hospitality organizations*, Cassell, London.

Berthon, P. F., Holbrook, M. B., Hulbert, J. M., Pitt, L. F. (2007), Viewing brands in multiple dimensions, *MIT Sloan Management Review*, Vol 48(2), pp. 37—43.

Bezencon, V., and Blili, S., (2010), Ethical products and consumer involvement: What's new?, *European Journal of Marketing*, 44(9–10), pp. 1305–1321.

Bhattacharya, C. B., Korschun, D., and Sen, S., (2009), "Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives", *Journal of Business Ethics*, 85(2), pp. 257–272.

Bhattacharya, C. B. (2010), Introduction to the Special Section on Stakeholder Marketing, *Journal of Public Policy & Marketing*, 29, pp.1–3.

Bowen, C. F., (2008), Money matters of African Americans, In J. J. Xiao (Ed.), *Handbook of consumer finance research*, New York, Springer, pp. 287–302.

Bowen, H. P., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York.

Bowman, C. and Ambrosini, V., (2000), "Value Creation versus Value Capture: Towards Coherent Definition of Value in Strategy", *British Journal of Management*, 11 (1), pp. 1-15.

Braunsberger, K., and Buckler, B., (2011), What motivates consumers to participate in boycotts: Lessons from the ongoing Canadian seafood boycott, *Journal of Business Research*, 64(1), pp. 96–102.

Bray, J., Johns, N., and Kilburn, D., (2011), An exploratory study into the factors impeding ethical consumption. *Journal of Business Ethics*, 98(4), pp. 597–608.

Brinkmann, J., (2001), On Business Ethics and Moralism, *Business Ethics: A European Review*, 10(4), pp. 311–319.

Brinkmann, J., Peattie, K., (2008), Consumer ethics Research: Reframing the debate about consumption for good, *Journal of Business Ethics and Organizational studies*, 13 (1), 12-21.

Brinkmann, J.,(2002), Business and Marketing Ethics as Professional Ethics. Concepts, Approaches and Typologies, *Journal of Business Ethics*, pp. 159–177.

Bryman, A. and Bell, E. (2007), *Business Research Methods*, Oxford University Press, Oxford.

Campbell, J. Y., Jackson, H. E., Madrian, B. C., and Tufano, P. (2011), Consumer financial protection, *The Journal of Economic Perspectives*, 25(1), pp. 91–114.

Carlile, P. R., (2004), Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries, *Organization Science*, 15(5), pp. 555–568.

Carroll, A. B., (1999), Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct, *Business and Society* 38(3), pp. 268–295.

Carroll, A. B., (2004), Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge”, *Academy of Management Executive*, 18 (2).

Carù, A., Cova, B. (2003), Revisiting Consumption Experience: a more humble but complete view of the concept, *Marketing Theory* 3 (2), pp. 287-286.

Caruana, R., and Crane, A. (2008), Constructing consumer responsibility: Exploring the role of corporate communications. *Organization Studies*, 29(12), pp. 1495–1519.

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., Norman, W. (2012) Defining Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Chakravarti, D., (2006), Voices unheard: the psychology of consumption in poverty and development. *Journal of Consumer Psychology*, 16, 363–376.

Chandler, J.D. and Vargo, S.L., (2011), Contextualization and Value-in-Context: How Context Frames Exchange, *Marketing Theory*, 11(1), pp. 35–49.

Chatzidakis, A., Hibbert, S. and Smith A., (2006), Ethically Concerned, yet Unethically Behaved: Towards an Updated Understanding of Consumers Unethical Decision Making, *Advances in Consumer Research* 33, pp. 693–698.

Christopher, W.F., (2007), *Holistic Management – Managing What Matters for Company Success*, Wiley-Interscience, Hoboken.

Cowe, R. and Williams, S., (2001), *Who Are the Ethical Consumers?*, Booklet for the Cooperative, The Co-operative bank, London.

Creswell, J. W. (2009), *Research Design*, Sage, Los Angeles.

Davis J., (1992), Ethics and Environmental Marketing, *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 81- 87.

Davis, B., and Pechmann, C., (2013), Introduction to the Special Issue on transformative consumer research: Developing theory to mobilize efforts that

improve consumer and societal well-being, *Journal of Business Research*, 66, pp.1168-1170.

Day, G.S., (1990), *The practice of management*, New York, Harper Collier.

De George, Richard T., (1999), *Business Ethics*, Upper Saddle River, Simon & Schuster.

Devinney, T. M., Auger, P., and Eckhardt, G. M., (2010), *The myth of ethical consumer*, Cambridge, Cambridge University Press.

Donaldson, T. and Preston, L., (1995), *The Stakeholder of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, *Academy of Management Review*, 20 (1), 65–91.

Doran, C. J. (2009), *The Role of Personal Values in Fair Trade Consumption*, *Journal of Business Ethics*, pp. 549-563.

Dunbar, Robin I. M., (2010), *How many friends does one person need?: Dunbar's number and other evolutionary quirks*, Faber and Faber, London.

Edvardsson, B. and Tronvoll, B., (2013), *A new conceptualization of service innovation grounded in SD logic and service system*, *International Journal of quality and service sciences*, 5 (1), pp. 19-31.

Edvardsson, B. and Enquist, B. (2009), *Values-based service for sustainable business, Lessons from IKEA*, Routledge, London.

Edvardsson, B., Enquist, B., Sebhatu, S.P., (2013), The role of shared values in a sustainable service business, in Fisk, R.P., Russell-Bennett, R., Harris L.C., *Serving Customers*, Tilde University Press, Prahran Vic, pp. 229-248.

Edvardsson, B., Tronvoll, B. and Gruber, T., (2010), Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2), 327-339.

Elkington, J., (2001), *The Chrysalis Economy. How Citizen CEOs and Corporation can Fuse Values and Value Creation*, Capstone, Oxford.

Enquist, B., Edvardsson B. and Sebhatu S. P., (2007), Values-based service quality for sustainable business, *Managing Service Quality*, 17, (4), pp. 385-403.

Enquist, B., Edvardsson, B., and Sebhatu, S. P., (2008), Corporate Social Responsibility for Charity or for Service Business?, *The Asian journal on Quality*, 9, (1), pp.55-67.

Ferrell, O.C., Fraedrich, J. and Ferrell, L., (2002), *Business ethics: Ethical decision making and cases*, Boston, Houghton Mifflin.

Fishbein, M. and Ajzen, I., (1975), *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, Reading, Mass., Addison Wesley.

Fishbein, M. and I. Ajzen, (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Frederick, W. C., (1994), From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Though, *Business & Society* 33(2), pp. 150–164.

Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Freeman, R. E. and D. E. Gilbert Jr., (1988), *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Freeman, R.E., (2010), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.

Friedman, M., (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.

Fujioka, Y., (2009), A consideration of the process of co-creation of value with customers, *Artificial life and robotics*, 4, pp. 101-103.

Garriga, E., and Melé, D. (2004), Corporate social responsibility theories: Mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, 53, pp.51-71.

Goodpaster, K. and J. Matthews, (2003), *Can A Corporation Have A Conscience?*, Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility, Harvard Business School Press, pp. 131–155.

Gray, R., Owen, D. and Adams, C., (1996), *Accounting and accountability: Changes and Challenges in corporate social and environmental reporting*, London, Prentice Hall.

Grayson, K., (2007), Friendship versus business in marketing relationships, *Journal of Marketing*, 71(4), pp. 121-139.

Grönroos, C., and Ravald, A., (2011), Service business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5–22.

Grönroos, C., (1982), An applied service marketing theory, *European Journal of Marketing*, 16 (7), pp. 30-41.

Grönroos, C., (2008), Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?, *European Business Review*, 20 (4), pp.298-314.

Gubrium, J.F. and Holstein, J. A. (1997), *The new language of qualitative methods*, Sage, Thousand Oaks.

Gummesson, E., (1992), Quality dimensions: what to measure in service organizations, in Swartz, T.A., Bowen, D.E. and Brown, S.W. (Eds), *Advances in Services Marketing and Management*, Elsevier, Greenwich, CT, pp. 177-205.

Gummesson, E., (2006), Many-to-Many Marketing as Grand Theory: A Nordic School Contribution in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds) *The Service–Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, pp. 339–353, Armonk, ME Sharpe.

Harrison, R., Newholm, T. and Shaw, D., (2005), *The ethical consumer*, London, Sage.

Heath, R. (2006), Onward into more fog; thoughts on public relations' research directions, *Journal of Public Relations Research*, 18, pp. 93–114.

Heinonen, K., Strandvik T. (2009), Monitoring value in use of e-service, *Journal of Service Management* 20(1), 33-51.

Helkkula, A. and Kelleher, C., (2010), Circularity of Customer Service Experience and Customer Perceived Value, *Journal of Customer Behaviour* , 9(1), pp. 37–53.

Hira, A. and Ferrie, J., (2006), Fair trade: Three key challenges for reaching the mainstream, *Journal of Business Ethics*, 63 (2), pp. 107-118.

Hobbs, D., (2006), *Ethnography*, Sage Dictionary of Social Research Method, Sage, London.

Hoffman, D. L., and Novak, T. P., (1996), Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations, *Journal of Marketing*, 60(3), pp. 50—68.

Holbrook, M.B., (1994), in Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds), *The Nature of Customer Value*, in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 21-71.

Holmqvist, J. (2009), How can we co-create if we cannot communicate?, *The 2009 Naples Forum on Service*.

Hooghiemstra, R. (2000), Corporation communication and impression management—New perspectives why companies engage in corporate social reporting, *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 55–68.

Howden, C. and A. D. Pressey, (2008), Customer value creation in professional service relationships: The case of credence goods, *Service Industries Journal*, 28(6), pp. 789-812.

Hunt, Shelby D. and Scott J. Vitell, (1986), A general theory of marketing ethics, *Journal of Macromarketing*, pp 6-15.

Hye-Jin, P., and Nelson, M. R., (2009), To buy or not to buy: Determinants of socially responsible consumer behavior and consumer reactions to cause-related

and boycotting ads, *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 31(2), pp. 75–90.

Jaatinen, M. and Lavikka, R., (2008), Common understanding as a basis for coordination. *Corporate Communications, an International Journal*, 13, pp. 147–167.

Jaworski, B., and Kohli, A. K. (2006), Co-creating the voice of the customer. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions* (pp. 109–117). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Jones, T.M. (1995), Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics, *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 404–437.

Joyner, B. and Payne, D., (2002), Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 41, pp. 297–311.

Kemp, P. (2005), *Varldsmedborgaren (The Global Citizen)*, Goteborg, Daidalos

Kochan, T.A. and Rubinstein, S.A. (2000), Toward a stakeholder approach of the firm: the Saturn partnership, *Organization Science*, 11 (4), pp. 367-86.

Kodish, S. and Pettegrew, L., (2008), Enlightened communication is the key to building relationships, *Journal of Relationship Marketing*, 7(2), 151–176.

Kozinets, R. V., (2002) “The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities”, *Journal of Marketing research*, 39, pp.61-72.

Kozinets, R.V., (2010), *Netnography-doing ethnographic research online*, Sage, London.

Lacznia, G. R. and Murphy, P. E., (2012), Stakeholder Theory and marketing: Moving from a Firm-Centric to Societal Perspective, *Journal of Public Policy & Marketing*.

Laivaite, A., (2011), CSR communication and millennials, Retrieved on November 5, 2011 from [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/26742/1/gupea\\_2077\\_26742\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/26742/1/gupea_2077_26742_1.pdf).

Lapierre, J., (2000), Customer-perceived value in industrial contexts, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), pp. 122-145.

Lehtinen, U. and Lehtinen, J. R., (1991), Two approaches to service quality dimension, *The Service Industries Journal*, 11(3), pp. 287–303.

Lewis, Phillip V. and Reinsch, Jr., N. L., (1981), The Ethics of Business Communication, *People and Information: The Intermix for Successful Communication*, Proceedings of the 1981 American Business Communication Association, pp. 1-22.

Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., and Braig, B. M. (2004), The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits, *The Journal of Marketing*, 68(4), pp. 16–32.

Long, M. and Murray D., (2012), Ethical Consumption, Values Convergence/Divergence and Community Development, *Journal of Agricultural Environmental Ethics*.

Lowe, A. C.-T. and D. R. Corkindale, (1998), Differences in “Cultural Values” and Their Effects on Responses to Marketing Stimuli, *European Journal of Marketing* 32, pp. 843–867.

Lusch, R. F., and Vargo, S. L., (2006), Service-Dominant Logic as a Foundation for a General Theory. In R. F. Lusch, & S. L. Vargo, *The Service-Dominant Logic of Marketing. Dialog, Debate, and Directions* (pp. 406-420). London: M.E. Sharpe, pp. 285–286.

Lusch, R. F., and Nambisan, S., (2012), Service Innovation: A Service-Dominant (SD) Logic Perspective, Paper 1-5.

Maglio, P. P. and. Spohrer, J., (2008), Fundamentals of Service Science, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 18-20.

Mangold, G. W., and Faulds, D. J, (2009), Social media: The new hybrid element in the promotions mix, *Business Horizons*, 52(4), pp. 357—365.

Mathwick, C., Wiertz, C., and de Ruyter, K. (2008) Social Capital Production in a Virtual Community, *Journal of Consumer Research*, 34 (6), pp. 832-49.

Matten D. and Crane A., (2005), “Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization”, *Academy of Management Review*, 30 (1), pp. 166-179.

Mc Williams A., Siegel D. and Wright P.M., (2006), Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp. 1-18.

Mele C., Russo Spena T., Casbarra C., Tregua M. (2013) Value, values and sustainability: a conceptualisation, proceedings of QUIS13, The 13th International Research Symposium on Service Excellence in Management, Karlstad, Svezia.

Menor, L., Tatikonda, M. and Sampson, S. (2002), New service development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*, 20(2), pp. 135-157.

Micheletti, M. (2003), *Political virtue and shopping: Individuals, consumerism, and collective action*, New York, Macmillan.

Mick, D. G., Pettigrew, S., Pechmann, C., Ozanne, J. L. (2012), Origins and envisions of transformative consumer research, In Mick D.G., Pettigrew S., Pechmann, C., Ozanne, J. L. (Eds.), *Transformative consumer research for personal and collective well-being* (pp. 3–24). NY: Taylor and Frances.

Miles, M. B. and Huberman M. A. (1994), *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*, Sage, Thousand Oaks.

Morsing M. and Schultz M., (2006), Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, *Business Ethics: a European Review*, 15 (4), pp. 323-338.

Muñiz Jr., A. M., O'Guinn, T. C., (2001), Brand community, *Journal of consumer research*, 27 (4).

Muñiz Jr., A. M., Jr. and Schau, H. J., (2007), Vigilante marketing and consumer-created communications, *Journal of Advertising*, 36(3), pp. 187—202.

Muñiz Jr., A. M., and Jensen Schau, H., (2011), How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content, *Business Horizons*, 54, pp.209-217.

Murphy, P.E., Laczniak, G.R., Prothero, A., (2012), *Ethics in marketing: international cases and perspectives*, London, Routledge.

Murthy, D., (2008), Digital Ethnography: an examination of the use of new technologies for social research, *Sociology*, 42, pp. 837-855.

Nicholls, A. J., (2002), Strategic Options in Fair Trade Retailing, *International Journal of Retail and Distribution Management* 30, pp. 6–17.

Nijhof A. H. J. and Rietdijk M. M., (1999), An ABC-analysis of ethical organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 20 (1), pp. 39-50.

Normann, R., Ramirez, R., (1993), From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy, *Harvard Business Review*, 71 (4).

Ogden, S. and R. Watson, (1999), Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry, *Academy of Management Journal*, 42(5), 526–538.

Ordanini, A., and Parasuraman, A., (2011), Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis, *Journal of Service Research*, 14(1), pp. 3 -23.

Orlitzky, M., Schmidt, F., and Reynes, S., (2003), Corporate social and financial performance: A meta-analysis, *Organizational Studies*, 24, pp. 195–216.

Ostrom, A. L. , Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhard, K.A , Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. and Rabinovich, E., (2010), Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service, *Journal of Service Research*, 13 (1), pp. 4-36.

Ozanne, J. L., and Anderson, L. (2010), Community action research, *Journal of Public Policy & Marketing*, 29, pp. 123–137.

Parguel B., Benoit-Moreau F., Larceneux F., (2011), How sustainability ratings might deter ‘greenwashing’: A closer look at ethical corporate communication, *Journal of Business Ethics*, 102 (1), pp. 15-28.

Pasupuleti, S., Allen, R. I., Lambert, E. G. and Cluse-Tolar, T. (2009). The impact of work stressor on the life satisfaction of social service workers: A preliminary study, *Administration in Social Work*, 33(3), pp. 319–339.

Patton, M.Q., (1987), *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Newberry Park, Sage Publications.

Payne, A., Storbacka, K. and Frow, P., (2008), Managing the Co-Creation of Value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 83–96.

Pol, E. and Ville, S., (2009), Social innovation: Buzz word or enduring term?, *Journal of Socio-Economics*, 38(6), pp. 878-885.

Polese, F., Pels, J., Brodie, R. J., (2011), Theoretical Underpinning to Successful Value Co-creation, *The 2011 Naples Forum on Service*.

Porter M.E. and Kramer M.R. (2006), *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, 23 (5), pp. 78-92.

Porter, M.E. and Kramer, M.R.,(2006), *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review.

Prahalad C.K., Ramaswamy, V.,(2004), *The future of competition*, Boston, Harvard Business Press.

Prahalad, C. K., Ramaswamy, V., (2004), *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Strategy and leadership, 32 (3), pp.4-9.

Pruzan, P., (1998), *From Control to Values-Based Management and Accountability*, Journal of Business Ethics, 17 (13), pp. 1379–1394.

Ramaswamy, V. and Guillard, F., (2010), *The power of co-creation*, New York, Free Press.

Rheingold, H. (1993), *The virtual community: homesteading on the electronic frontier*, Reading, Addison-Wesley

Rhodes, J., (2011), *What is ethnography in sociology*, Department of Sociology, University of Manchester.

Rosenbaum, M.S., Corus, C., Ostrom, A.L, Anderson, L., Fisk, R.P., Gallan, A.S., Giraldo, M., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S.W., Shirahada, K. and Williams, J.D., (2011), *Conceptualisation and Aspirations of Transformative Service Research*, Journal of Research for Consumers, 19, pp.1-6.

Rosenbaum, M. S., Corus, C., Ostrom, A. L., Anderson, L., Fisk, R. P., Gallan, A. S., et al. , (2011), Conceptualization and aspirations of transformative service research, *The Journal of Consumer Research*, 19.

Ruch, T. J., Schmidt, N. H., Jasmin, D. and Kolbe, L. M., (2011), Ecosia: Who cares about a green search engine? *AMCIS Proceedings*, 304, pp. 1–13.

Ruppel, C. P. and Harrington, S. J., (2000), The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation, *Journal of Business Ethics*, 25, pp. 313-328.

Sanchez-Fernandez, R., Iniesta-Bonilla, A.M. (2007), The concept of perceived value: a systematic review of the research, *Marketing Theory*, 7(4), pp. 427-451.

Schlegelmilch B.B. and Pollach I., (2005), The perils and opportunities of communicating corporate ethics”, *Journal of Marketing Management*, 21 (3), pp. 267-290.

Schwartz, S. H, (1994), Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values, *Journal of Social Issues*, 50, pp. 19–45.

Schwartz, S. H. and Bilsky W., (1990), Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications, *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, pp. 878–891.

Sebhatu S.P., (2010), Corporate Social Responsibility for Sustainable Service Dominant Logic, PhD Dissertation, Karlstad University.

Sen, A., (1999), *Development as freedom*. Oxford, Oxford University Press.

Sen, S., and Bhattacharya, C. B., (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility, *Journal of Marketing Research*, 38(2), pp. 225–243.

Sethi, S.P. (1975), Dimensions of Corporate Social Responsibility, *California Management Review*, 17 (3), pp. 58-64.

Shaw, D.b and Shiu, E. (2002), The role of ethical obligation and self-identity in ethical consumer choice, *International Journal of Consumer Studies*, 26(2).

Siano A., Vollero A. (2012), Il processo di management della corporate communication: un framework, *Sinergie*, 89, pp. 73.

Sirgy, M. J., Lee, D. J. and Yu, G. B., (2011), Consumer sovereignty in healthcare: Fact or fiction? *Journal of Business Ethics*, Vol.101, pp. 459–474.

Smith, N. C. and Cooper-Martin, E. (1997), Ethics and target marketing: The role of product harm and consumer vulnerability, *Journal of Marketing*, 61(3).

Spiggle, S., (1994), Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research, *Journal of Consumer Research*, pp.491-503.

Spohrer, J. and Maglio, P. P., (2008), The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value, *Production and Operations Management*, 17(3), pp. 1–9.

Spradley, J. P. (1979), *The Ethnographic Interview*, Wadsworth Cengage Learning.

Stampacchia, P. (2013), *Le imprese nelle reti del valore. Volume primo*, Napoli, Liguori Editore.

Stevens, M., Sharpe, E., Moriarty, J., Manthorpe, J., Hussein, S., Orme, J., et al. (2012), Helping others or a rewarding career? Investigating student motivations to train as social workers in England, *Journal of Social Work*, 12(1), 16–36.

Strauss, A., Corbin, J., (1998), *Basics of qualitative research-Techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage, London.

Sudweeks, F., Rafaeli, S., (1995), “How do you get a hundred strangers to agree: Computer mediated communication and collaboration” in Harrison, T. M. and Stephen, T. D. (eds.) *Computer networking and scholarship in the 21st century*, pp. 115-136, New York – SUNY University Press.

Szmigin, I, Carrigan M. and McEachern M.G., (2009), The conscious consumer: taking a flexible approach to ethical behaviour, *International Journal of Consumer Studies*, 33, pp.224–231.

Tallontire, A., Rentsendorj, E. and Blowfield, M., (2001), *Ethical consumers and ethical trade: A review of current literature*, Chatham: Natural Resource Institute Policy.

Thomas, J. S. and Sullivan, U. Y., (2005), Managing marketing communications with multichannel customers, *Journal of Marketing*, 69(4), pp. 239-251.

Thompson, C.J., Pollio, H.R. and Locander W. B., (1994), The spoken and the unspoken: a hermeneutic approach to understanding consumers’ expressed meanings, *Journal of consumer research*, pp. 432-453.

Treviño, L. and Nelson, K., (1999), *Managing Business Ethics, Straight Talk About How To Do It Right*, New York, John Wiley & Sons.

Turban, D. B. and Greening D. W., (1996), Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *Academy of Management Journal*, 40(3), pp. 658–672.

Van Maanen, J. (1996). Ethnography. In: A. Kuper and J. Kuper (eds.) *The Social Science Encyclopedia*, 2nd ed., pp. 263-265, London, Routledge.

Varey, R. J. (2000), A critical review of conceptions of communication evident in contemporary business and management literature, *Journal of Communication Management*, 4(4), pp. 328–340.

Vargo, S. L., and Lusch, R. F., (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.68 (1), pp. 1-17.

Vargo, S.L., and Lusch, R.F. (2008), Service Dominant Logic: Continuing the evolution, *Journal of the academy of marketing science*, 36 (1), pp. 1-10.

Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2009), A Service-Dominant Logic for Marketing, *The SAGE handbook of marketing theory*.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., Akaka, M. A., (2008), On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, 26, pp.145-152.

Vargo, S. L., and Morgan, F. W., (2005), Services in Society and Academic Thought: A Historical Analysis, *Journal of Macromarketing* , 25 (1), pp.42-53.

Viñals, C. R., (2013), Introduction to social innovation as a new form of organisation in knowledge-based societies. *Social Innovation: New Forms of Organisation in Knowledge–Based Societies*.

Visconti, L.M., (2010), Ethnographic Case Study (ECS): Abductive modeling of ethnography and improving the relevance in business marketing research, *Industrial Marketing Management*, 39, pp. 25-39.

Vollero, A., (2013), Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali, *Sinergie-rivista di studi e ricerche*, 92, pp. 3-23.

Votaw, D. and Sethi, S. P., (1973), *The Corporate Dilemma: Traditional Values versus Contemporary Problems*, New York, Prentice Hall.

Williams, J., Aitken, R. (2008), Marketing ethics and the service-dominant logic of marketing, *Otago Forum*, pp. 239-268.

Zeithmal, V. A., Bitner, M.J. and Gremler, D. D., (2009), *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across The Firm*, McGraw-Hill International Edition.

## RINGRAZIAMENTI

Per quanto l'idea del lavoro e le responsabilità di quanto scritto restino di chi scrive, la realizzazione di questo progetto di ricerca non sarebbe stata possibile senza il supporto ricevuto da numerose persone.

Primo fra tutti il Professore Paolo Stampacchia, che, con i suoi stimoli intellettuali e suggerimenti teorici ha contribuito durante tutto il corso di dottorato ad accrescere la voglia di proseguire il percorso di ricerca intrapreso.

Ringrazio la Prof.ssa Cristina Mele, che mi ha introdotta e fatta appassionare al tema della *service-dominant logic* che è diventato poi uno dei temi portanti dei miei studi e di questo lavoro.

Sono molto grata alla Dott.ssa Tiziana Russo Spina che ha sempre messo a mia disposizione la sua esperienza, supportandomi, incoraggiandomi e spronandomi ad andare sempre avanti, anche nei momenti più ostici.

Ringrazio il Dott. Marco Tregua, il cui incessante supporto mi accompagna sin dalla preparazione della tesi magistrale ed i cui suggerimenti mi hanno sempre aiutata a superare momenti professionalmente ed emotivamente sfidanti.

A Marco e Tiziana, devo, inoltre un ringraziamento speciale per aver sempre creduto in me e per avermi sempre sostenuta con parole di sprono e di amicizia.

Ringrazio, inoltre, le Dott.sse Maria Giovanna Salvia e Giovanna Del Gaudio, amiche prima ancora che colleghe, che hanno condiviso con me il percorso di dottorato e che dal primo giorno mi hanno sostenuta con grande affetto.

La ricerca, inoltre, non sarebbe stata possibile senza il fondamentale supporto della Cooperativa Pace e Sviluppo di Treviso che mi ha concesso di trascorrere un periodo di ricerca presso l'Altromercato Store. Un ringraziamento particolare va al presidente di Agices il Dott. Alessandro Franceschini, alla Dott.ssa Valentina Cabras ed alla Dott.ssa Elisabetta Stevanato per avermi accolta con estrema disponibilità e per avermi aiutata ad affinare idee e concetti sviluppati nel corso di questo lavoro.

Al di là dell'ambito accademico, il ringraziamento più profondo va ai miei genitori e a mia sorella, perché sono sempre al mio fianco e perché con la loro pazienza ed infinito supporto mi danno tanta serenità. Grazie perché ci siete e so che sempre ci sarete.

Il grazie più speciale va a Ivano, l'altra metà di me, la persona che condivide sempre con me ogni momento di gioia o di difficoltà. Grazie per il tuo incondizionato sostegno, senza di te neanche la più grande delle soddisfazioni avrebbe lo stesso senso.

Infine, il ringraziamento è anche a tutti coloro che hanno partecipato alle interviste, nonché a tutti quelli che mi hanno aiutata nella rilettura di questo lavoro.