UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÁ"
Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

SOSTENIBILITÀ COME IDENTITÀ O STRATEGIA: I CASI PATAGONIA E SHELL. AUTENTICITÀ, COMUNICAZIONE E RESPONSABILITÀ SOSTENIBILE NELLE IMPRESE CONTEMPORANEE.

SUSTAINABILITY AS IDENTITY OR STRATEGY: THE CASES OF PATAGONIA AND SHELL. AUTENTICITY, COMMUNICATION AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY IN CONTEMPORARY BUSINESS.

Relatore: Chiar.mo
Prof. Attilio Mucelli

Rapporto finale di:
Federico Silvetti Giorgetti

Anno Accademico 2025/2026

Indice

Capitolo 1 sostenibilità d'impresa: evoluzione concettuale e approcci teorici

1.1 Evoluzione storica e concettuale della sostenibilità d'impresa ……. pag.3

1.2 Approcci teorici alla sostenibilità ……. pag.6

1.2.1 Triple Bottom Line …….. pag.6

1.2.2 Stakeholder theory ……. pag.8

1.2.3 Circular economy ……... pag.10

1.3 La governance sostenibile: il primo passo verso una impresa più responsabile …… pag.12

Capitolo 2 identità aziendale, criteri ESG e rischi reputazionali

2.1 Il ruolo di mission e vision nella costruzione dell'identità aziendale sostenibile ……. pag.15

2.2 I criteri ESG e l'accountability: direttive CSRD e sustainability report ……... pag.21

2.3 la reputazione aziendale e il rischio della comunicazione simbolica: il fenomeno del greenwashing ……... pag.27

Capitolo 3 sostenibilità nella pratica: I casi Patagonia e Shell

3.1 La sostenibilità come "credo": il caso Patagonia …….. pag.35

3.2 La sostenibilità come strategia: il caso Shell ……..… pag.38

3.3 Analisi comparativa dei due modelli ……. pag.44

3.4 Conclusioni ……... pag.53

Bibliografia…… pag.56

Sitografia:…… pag.57

Noi non abbiamo ricevuto il mondo dai nostri padri, ma lo abbiamo avuto in prestito dai nostri figli, e a loro dobbiamo restituirlo, migliore di come lo abbiamo trovato.
(Nativi americani)

CAPITOLO 1: SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA, EVOLUZIONE CONCETTUALE E APPROCCI TEORICI

1.1 EVOLUZIONE STORICA E CONCETTUALE DELLA SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA

Il concetto di sostenibilità ha un'origine relativamente recente, nonostante si possano ritrovarne alcune tracce già a partire dal XVIII secolo nella scuola di pensiero italiana dell'economia civile, sviluppatasi nel contesto dell'Illuminismo napoletano. Infatti, già allora personaggi come Genovesi, Filangieri e Dragonetti[1] sottolineavano la necessità di orientare l'attività economica non solo al perseguimento dell'interesse individuale, rappresentato dalla massimizzazione dei profitti, ma anche al miglioramento del benessere dell'intera comunità di cui l'impresa è parte. Tale concezione anticipa alcuni principi alla base dell'attuale visione della sostenibilità d'impresa, secondo cui l'organizzazione deve considerare gli effetti delle proprie attività nei confronti della società che la circonda e degli stakeholder.

L'idea moderna di sostenibilità inizia a svilupparsi principalmente a partire dagli anni '50, periodo nel quale si affronta il tema della definizione specifica delle

[1] Principali esponenti dell'illuminismo Napoletano

responsabilità e degli interessi delle imprese nei confronti della società, dando origine all'attuale concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI).

H.R. Bowen[2], con la pubblicazione di *"Social Responsibilities of the Businessman"* (1953), sancisce l'inizio del periodo moderno della letteratura su questo argomento. In questa fase emerge progressivamente il superamento della visione dell'impresa come semplice soggetto economico finalizzato esclusivamente alla produzione di profitto, introducendo l'idea che essa debba considerare anche le conseguenze sociali delle proprie decisioni.

Tra le definizioni più rilevanti del concetto di sostenibilità rientra sicuramente quella emersa dal Rapporto Brundtland del 1987[3], pubblicato dalla *World Commission on Environment and Development*. Nel report *"Our Common Future"* lo sviluppo sostenibile viene definito come "development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs".

L'idea alla base di questa definizione è il concetto quindi di "equità intergenerazionale", secondo cui ogni individuo, ogni impresa, e più in generale l'intera popolazione, deve impegnarsi per garantire alle generazioni future le stesse opportunità e risorse disponibili nel presente. Questa definizione introduce una visione multidimensionale dello sviluppo sostenibile, successivamente sintetizzata attraverso il concetto di *Triple Bottom Line*, elaborato da John Elkington[4] nel 1997, secondo cui la performance di un'organizzazione deve essere valutata considerando simultaneamente tre dimensioni fondamentali: economica, sociale e ambientale.

L'attenzione alla sostenibilità è progressivamente cresciuta, attirando l'interesse della maggior parte degli Stati attraverso iniziative globali volte a promuoverne la

[2] Howard Rothmann Bowen è stato un economista e presidente universitario americano.
[3] Il rapporto Brundtland è un documento pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo.
[4] John Elkington è un imprenditore ed economista britannico, consulente senior nel campo della responsabilità sociale d'impresa e dello sviluppo sostenibile.

diffusione. In tal senso, il 25 settembre 2015 è stata approvata dai 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, l'"Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile", nella quale sono stati individuati 17 SDGs (*Sustainable Development Goals*), articolati in 169 target e 240 indicatori, da raggiungere entro il 2030.

L'approvazione di questa c.d. "Agenda 2030" è stata accolta con grande favore, in quanto ha rappresentato un importante progresso nell'approccio allo sviluppo sostenibile, promuovendo una maggiore assunzione di responsabilità a livello globale per la sua concreta attuazione. Essa ha evidenziato la crescente consapevolezza dell'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo economico, e dei rilevanti rischi che tale modello comporta, sia per le generazioni presenti sia, soprattutto, per quelle future.

L'Agenda 2030 si configura finalmente come una risposta organica alla necessità di adottare un approccio integrato, capace di affrontare le sfide della sostenibilità nelle tre dimensioni fondamentali prima indicate: economica, sociale e ambientale.

Al tempo stesso, è ampiamente riconosciuto che il conseguimento dei *Sustainable Development Goals* (SDGs) rappresenti una sfida assai complessa, il cui successo dipende dal coinvolgimento attivo di tutti gli attori della società, tra cui imprese, istituzioni, università e, in particolare, i singoli cittadini.

1) Agenda 2030



Fonte: obiettivi di sviluppo sostenibile, 2015, agenda 2030

1.2 Approcci teorici alla sostenibilità

1.2.1 Triple bottom line

L'idea secondo cui l'impresa non deve essere vista esclusivamente come capace di generare profitto, ma come equilibrio tra diverse dimensioni del valore, costituisce l'idea alla base dell'approccio definito "triple Bottom Line". Il termine è stato introdotto dal Jhon Elkington nel 1994, per cercare di superare una visione tradizionale dell'impresa focalizzata prevalentemente sulla massimizzazione del profitto e del valore per gli azionisti. Secondo questa teoria, la performance aziendale deve tener conto anche dell'impatto che l'azienda produce nei confronti dell'ambiente e della società.
Il modello triple bottom line propone quindi una visione multidimensionale, basata sull'unione di tre aree strategiche fondamentali: prosperità economica, qualità ambientale e giustizia sociale. Queste tre dimensioni non devono essere viste come separate una dall'altra, o addirittura in contrasto, bensì come elementi interdipendenti ma complementari che contribuiscono alla creazione del valore aziendale nel lungo periodo. In quest'ottica l'organizzazione è inserita in un sistema più ampio, chiamata a bilanciare gli interessi sia degli azionisti sia quello degli altri stakeholder.

La dimensione economica della sostenibilità riguarda la capacità dell'impresa di garantire solidità finanziaria e continuità nel tempo, privilegiando una prospettiva di lungo periodo rispetto alla ricerca di risultati immediati. Un'impresa sostenibile deve infatti perseguire una crescita stabile, adottando strategie capaci di preservare la redditività futura senza compromettere la propria sopravvivenza.

La dimensione sociale fa invece riferimento alla responsabilità dell'impresa nei confronti delle persone e delle comunità in cui opera. Essa comprende aspetti quali il rispetto dei diritti dei lavoratori, la tutela della salute e della sicurezza, l'equità nelle opportunità e il contributo al benessere collettivo.

Infine, la dimensione ambientale riguarda la capacità dell'impresa di preservare le risorse naturali e ridurre gli impatti negativi derivanti dalle proprie attività. La sostenibilità ambientale si basa sul principio secondo cui le risorse del pianeta sono limitate e devono essere utilizzate in modo responsabile, garantendo anche alle generazioni future la possibilità di soddisfare i propri bisogni.

Abbiamo accennato prima al fatto che questi tre concetti non sono tra loro in antitesi, e che un approccio etico, con relativo investimento di risorse economiche ed umane, può essere funzionale anche al risultato economico. Un esempio pratico di ciò è costituito dall'investimento effettuato dalla Lipton[5] nella costruzione di ospedali (come il Lipton Central Hospital nella zona di Kericho[6]), nonché infermerie, case, scuole ed asili, per i raccoglitori di tea nelle piantagioni in Kenia e per le loro famiglie. Il progetto è ovviamente volto al miglioramento delle condizioni di vita delle dei lavoratori e dei loro cari in zone disagiate e carenti di servizi essenziali, e quindi ha una grande valenza etico-sociale. Nello stesso tempo però queste iniziative hanno portato ad un notevole aumento della produttività, sia perché la prevenzione ha limitato alcun e malattie, sia perché in caso di infortunio, di malattia o di parto, i lavoratori non erano più costretti a raggiungere i nosocomi delle grandi e lontane città, ma potevano accedere a cure e assistenza in loco, quindi con tempi molto più brevi, e ciò ha ridotto drasticamente i lunghi periodi di assenteismo dovuti a tali eventi. Allo stesso modo, avere case, scuole ed asili in prossimità delle piantagioni faceva risparmiare ai lavoratori il tempo e l'energia che sarebbero stati necessari per giungere sul luogo di lavoro dai lontani villaggi. Inoltre, è migliorata la fidelizzazione dei lavoratori, ed è divenuto più stretto e proficuo il rapporto con le autorità politiche e sociali della zona. Infine, con tali iniziative la Lipton di è conformata ai maggiori standard di eticità globale, ed ha elevato la propria immagine di Azienda sostenibile. In conclusione, un bell'esempio di come si possa coniugare sguardo etico e visione industriale

[5] Lipton è un'azienda scozzese produttrice di tè.
[6] Kericho è una città del Kenya sud-occidentale, capoluogo dell'omonima contea e principale centro dell'industria del tè nel Paese.

1.2.2. Stakeholder theory

Le aziende sono state da sempre chiamate a rispondere delle proprie performance economiche agli azionisti, che investono nell'impresa confidando in buone prestazioni aziendali e conseguentemente in un profittevole ritorno del capitale investito. Negli ultimi anni però, si è compreso che non bisognava soddisfare solo le esigenze degli azionisti bensì degli stakeholder nel loro complesso, ovvero tutti gli individui o gruppi che possono essere influenzati o influire significativamente sul raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione (Freeman, 1984[7]).

Questo approccio prende in considerazione non solo gli attori finanziari, ma anche i dipendenti, i clienti, i fornitori, le comunità locali e le organizzazioni governative e non governative (ONG). Uno dei concetti fondamentali alla base di questa teoria, secondo Freeman, è la comprensione dell'importanza di rispondere alle richieste degli stakeholder al fine di raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda. In altre parole, il soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder diventa sempre più rilevante man mano che aumenta il loro potere o influenza sull'azienda stessa.

Negli ultimi anni, si sono svolte numerose discussioni su quale potesse essere il miglior approccio manageriale alla stakeholder theory, essendoci sostenitori di un approccio univoco e quasi universale, e sostenitori invece di un approccio ad hoc per ogni singola azienda. Secondo le ricerche da noi svolte non esiste una formula universale per gestire le relazioni con gli stakeholder, poiché dipende dal contesto specifico dell'azienda e dalle sue particolari sfide e opportunità.

Nel corso degli anni sono emersi tre approcci principali alla stakeholder theory: descrittivo, strumentale e normativo (Donaldson e Preston, 1995). L'approccio descrittivo studia come manager e stakeholder si comportano e percepiscono i propri ruoli, descrivendo le caratteristiche dell'impresa. L'approccio strumentale utilizza i principi della stakeholder theory per raggiungere gli obiettivi aziendali. L'approccio normativo, infine, assume che l'impresa abbia un vincolo morale nell'identificare e

[7] Robert Edward Freeman è un filosofo e insegnante statunitense, attualmente professore di business administration presso la Darden School of Business dell'Università della Virginia.

coinvolgere gli stakeholder con un interesse specifico verso di essa. Questi approcci sono interconnessi: sebbene la stakeholder theory si fondi su basi morali normative, le aspettative degli stakeholder vanno comunque soddisfatte per raggiungere gli obiettivi aziendali, tenendo conto dello specifico contesto.

Gli stakeholder possono essere classificati in base al loro livello di coinvolgimento con l'azienda. Clarkson li suddivide in primari e secondari. **Gli stakeholder primari** sono i gruppi senza i quali l'impresa non potrebbe sopravvivere a lungo termine: azionisti, investitori, dipendenti, clienti e fornitori, oltre al cosiddetto stakeholder pubblico (governi e comunità che forniscono infrastrutture e mercati e le cui leggi vanno rispettate). Se uno di questi gruppi abbandonasse l'impresa, potrebbe comprometterne la continuità operativa.

Gli stakeholder secondari influenzano o sono influenzati dall'impresa, ma senza essere direttamente coinvolti in transazioni con essa, e non risultando essenziali per la sua sopravvivenza (es. mass media e gruppi di interesse). Questi, pur non essendo indispensabili, possono avere un impatto significativo sulla reputazione aziendale; in fatti possono mobilitare l'opinione pubblica a favore o contro l'impresa stessa, e possono entrare in disaccordo con le politiche adottate per soddisfare gli stakeholder primari.

1.2.3 Circular economy

La *circular economy* è uno dei primi approcci sviluppati in relazione al concetto di sostenibilità, e al giorno d'oggi è anche uno dei sistemi più utilizzati per avvicinarsi ad una visione più sostenibile dell'azienda. Questo modello si basa sul concetto che ogni materiale, componente, macchinario e, in generale, tutti gli elementi utilizzati e prodotti dall'azienda, potranno e dovranno essere quanto più possibile riutilizzati, riparati e riciclati. L'obiettivo della *circular economy* è quello di massimizzare la riduzione dello spreco, e allungare il ciclo di vita dei prodotti; così facendo i prodotti possono essere riutilizzati più volte per diminuire lo sfruttamento delle risorse e al contempo creare maggior valore. Questo nuovo tipo di modello si allontana dal concetto di sistema economico tradizionale, basato sul consumo e sullo spreco, e inaugura una nuova era di materiali e prodotti riutilizzabili nel lungo periodo.

Il passaggio ad un'economia circolare ha i seguenti vantaggi:

- Riduzione degli sprechi: L'utilizzo di un'economia tradizionale, prevedeva l'utilizzo di molte risorse, che dopo l'utilizzo solitamente venivano gettate in discarica, incenerite o ancora peggio disperse nell'ambiente. L'economia circolare cerca di invertire questa tendenza, incoraggiando il riutilizzo, il riciclo e la rigenerazione dei materiali. Questo permette una maggiore vita ai materiali stessi, disincentivando l'utilizzo di nuove risorse;
- Miglioramento dell'efficienza energetica: Migliorando l'efficienza energetica si guadagnano due importanti traguardi allo stesso tempo: da un lato si riduce l'impronta di carbonio delle attività industriali; dall'altro i costi dell'energia che sono stati risparmiati potranno essere reinvestiti in fonti di energia rinnovabile, contribuendo ulteriormente alla transizione verso un futuro a basse emissioni di carbonio.
- Incoraggia l'innovazione. L'economia circolare richiede un **approccio creativo** e innovativo alla progettazione e alla produzione di prodotti. In questo rinnovato contesto, tutte le aziende sono stimolate a sviluppare **nuove tecnologie** e soluzioni che consentano il riutilizzo e il riciclo dei materiali in modo più

efficiente. Questa spinta all'innovazione può portare a soluzioni tecnologiche avanzate e a nuovi modelli di business che migliorano la sostenibilità complessiva delle operazioni aziendali.

Per comprendere meglio il concetto di *circular economy* potremmo riprendere l'esempio espresso in un video di TEDx talks[8], dove il pianeta terra viene comparato ad una navicella spaziale e gli esseri viventi agli astronauti. Immaginate di essere nello spazio, all'interno di una navicella spaziale, in direzione verso un luogo ignoto, intorno solo il silenzio cosmico, all'interno i pochi membri dell'equipaggio, le risorse e le scorte sono limitate, e la missione principale è quella di tornare a casa sani e salvi. Per farcela non ci saranno rifornimenti esterni, ecco perché dovremo utilizzare tutte le risorse che abbiamo a disposizione, riciclandole, riutilizzandole, rinnovandole, e tutto deve quindi funzionare secondo un sistema di cicli chiusi. Secondo il narratore Giuseppe Landolfo, la navicella può essere effettivamente paragonata al pianeta terra, mentre noi essere viventi ci comportiamo come se le risorse che si trovano attorno a noi fossero illimitate: estraiamo, consumiamo, buttiamo ancora e ancora e ancora.

L*'earth overshoot day*, è definito come il giorno dell'anno in cui avremo già consumato tutte le risorse che il pianeta è in grado di produrre in quello stesso anno solare. Il dato spaventoso ci viene fornito dalla SNPA, sistema nazionale protezione ambientale, secondo cui nel 2000 questo giorno particolare cadeva solitamente intorno ai primi di dicembre, nel 2010 all'incirca a inizio settembre, nel 2020 questa data è stata identificata intorno al 15 di luglio.

Questo ci fa capire come gli esseri viventi stiano utilizzando le risorse in maniera sempre più eccessiva e dissennata, non permettendo la rigenerazione di esse, ed arrivando

[8] I TEDx Talks sono conferenze locali e indipendenti ispirate al format globale TED (Technology, Entertainment, Design), un'organizzazione no-profit dedicata alla diffusione di "idee che meritano di essere diffuse"

velocemente ad un punto in cui le risorse disponibili non saranno più sufficienti per soddisfare i bisogni di tutti. Ecco allora l'importanza pratica ed urgente di considerare un modello di *circular economy,* che si prefissi come obiettivo principale di ridurre, riutilizzare ma soprattutto riciclare le materie utilizzate.

1.3 La governance sostenibile: il primo passo verso una impresa più responsabile

Quando si parla di sostenibilità come leva strategica, il primo terreno su cui misurarsi resta quello della governance: è da lì che discendono le scelte di lungo periodo e la capacità di tradurle in azioni quotidiane. Non basta più adempiere a vincoli normativi: serve un approccio olistico, in cui la sostenibilità si instauri in ogni funzione dell'impresa e si traduca in strumenti concreti per monitorare i progressi. Per molte aziende questo significa formare gli amministratori sui temi ESG[9], istituire comitati dedicati, inserire nel board competenze nuove. Anche il quadro normativo europeo spinge in questa direzione: la Direttiva Europea sul CSRD[10]e i relativi standard ESRS[11], impongono livelli crescenti di trasparenza, con effetti a cascata anche sulle PMI attraverso filiere e mercati finanziari. Per le PMI italiane, spesso a conduzione familiare, la sfida non è tanto separare proprietà e controllo, quanto garantire trasparenza nei processi decisionali: la frequenza delle riunioni del CdA, la presenza di amministratori indipendenti, l'esistenza di sistemi di controllo formalizzati diventano indicatori di affidabilità e di visione di lungo periodo.

I dati della indagine nazionale condotta nel novembre 2025 dalla azienda milanese di consulenza ABC GROUP, (4) confermano questo quadro, tra luci e ombre. Solo il 38% delle aziende ha formalizzato la sostenibilità nella propria missione o visione aziendale: per la maggioranza resta un tema affrontato solo occasionalmente, se non del tutto ignorato. Un rischio particolarmente presente nelle PMI, dove i temi ESG rimangono spesso marginali rispetto alla strategia industriale. Anche sul fronte degli strumenti la

[9] Environmental, Social e Governance
[10] Corporate Sustainability Reporting Directive
[11] European Sustainability Reporting Standards

situazione è simile: molte imprese si fermano a misure di base come il Codice etico o il Modello 231, mentre solo una minoranza adotta piani di sostenibilità integrati con indicatori di performance dedicati. Coerentemente, appena il 16% delle aziende discute regolarmente di temi ESG in Consiglio di amministrazione, mentre il 50% lo fa solo occasionalmente e il restante 34% raramente o mai; più di otto imprese su dieci, quindi, non considerano prioritario il tema della sostenibilità nelle proprie sedi decisionali.

Se la governance è il presupposto organizzativo, è sul piano competitivo che la sostenibilità mostra i suoi effetti più concreti. Già nel 2011 la Commissione Europea sottolineava come un approccio strategico alla responsabilità sociale d'impresa fosse sempre più rilevante per la competitività, con benefici in termini di gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale e capacità di innovazione. Le strategie di sostenibilità economica pongono le basi per una crescita duratura di ricchezza e occupazione; quelle ambientali producono spesso risparmi grazie all'efficientamento dei processi; quelle sociali rafforzano la fiducia di lavoratori, fornitori, clienti e investitori, con ricadute su turnover, efficienza e brand.

Per tradurre questo potenziale in stabilità competitiva si possono individuare cinque fattori chiave: una visione di lungo termine orientata alla creazione di valore nel tempo, la conoscenza approfondita degli stakeholder, la capacità di misurarne la soddisfazione in rapporto alle performance di business, il loro coinvolgimento nei processi decisionali in equilibrio con la massimizzazione del profitto, e la generazione di valore condiviso come missione stessa dell'impresa. Non sempre, va detto, è la sola convenienza economica a spingere verso politiche sostenibili: spesso i benefici si manifestano solo in un secondo momento. I dati, comunque, confermano la tendenza: secondo il Rapporto GreenItaly di Unioncamere, le imprese che hanno investito in sostenibilità hanno registrato un aumento delle entrate nel 16% dei casi, contro il 9% delle altre, con un fatturato cresciuto del 20% contro il 9%; secondo l'Istat, per il 32% delle aziende italiane la prima motivazione ad agire in modo sostenibile resta il miglioramento della reputazione.

Un esempio concreto dei principi di governance per il vantaggio competitivo applicati a un caso aziendale e è Enel, il cui modello di governance è conforme al Codice italiano

di Corporate Governance e orientato al successo sostenibile. Il Consiglio di Amministrazione ha istituito quattro comitati: 1) nomine e remunerazioni, 2) controllo e rischi, 3) corporate governance e sostenibilità, 4) parti correlate. Questi comitati integrano la sostenibilità nei processi decisionali, legando parte della remunerazione variabile al raggiungimento concreto di obiettivi ESG. Fin dal 2015 Enel ha posto la sostenibilità al centro della propria strategia, aderendo al Global Compact delle Nazioni Unite e orientando la creazione di valore attorno a quattro Sustainable Development Goals: energia pulita, innovazione, città sostenibili, lotta al cambiamento climatico. Il Piano di sostenibilità 2022-2024 si è articolato in sei macroaree: Net-Zero Ambition, elettrificazione, persone, natura, acceleratori della crescita e fondamenta, che vanno dall'anticipo al 2040 dell'obiettivo di azzeramento delle emissioni, fino al rispetto dei diritti umani lungo l'intera catena del valore. Il caso Enel mostra bene come i principi enunciati in astratto, governance integrata, misurazione rigorosa, visione di lungo periodo possano tradursi in una strategia coerente, capace di generare un connubio tra valore economico, sociale e ambientale.

CAPITOLO 2: IDENTITÀ AZIENDALE, CRITERI ESG E REPUTAZIONALI

2.1 Il ruolo di mission e vision nella costruzione dell'identità aziendale sostenibile

Il dibattito sull'identità strategica dell'impresa a livello teorico e pratico ha una delle sue radici più solide in un libro di Peter Drucker[12], The Practice of Management, del 1954. In esso, Drucker propone una prospettiva all'epoca quasi rivoluzionaria, gettando le basi per ciò che oggi chiamiamo "mission" e "vision" aziendale. C'è però un dettaglio terminologico e concettuale che merita attenzione, se vogliamo ricostruire la storia con precisione: Drucker non usa mai formalmente il termine moderno di *vision* (inteso come "ciò che l'azienda vuol diventare nel futuro"), Invece, concentra tutta la dimensione finalistica dell'organizzazione sul concetto di *mission* (come è oggi l'azienda, su quali valori si basa, a quale clientela si rivolge, con quali strategie di breve periodo?*)*.

Per Druker infatti, l'essenza dell'impresa non è massimizzare il profitto; questo viene considerato solo come un indicatore di salute e sostenibilità economica. Il vero scopo di una azienda è un impatto sociale ed economico ben definito. Lo riassume in una frase famosa: "creare un cliente". Da qui derivano due funzioni fondamentali di ogni organizzazione: il marketing, inteso come interpretazione e soddisfazione dei bisogni del mercato, e l'innovazione. La proiezione futura dell'impresa, quella che oggi chiameremmo *vision*, non viene strutturata come una dichiarazione astratta. Si traduce invece in una tensione costante verso una domanda chiave: "Che cosa è il nostro business e che cosa dovrebbe essere?". Il futuro dell'organizzazione emerge dalle decisioni presenti, guidate da obiettivi concreti e da una profonda responsabilità sociale.

L'evoluzione di questo prima definizione di *mission* e *vision* l'abbiamo con Igor Ansoff[13] che pubblica nel 1965 un lavoro organico sulle decisioni strategiche e sul

[12] Peter Ferdinand Drucker è stato un economista e saggista austriaco naturalizzato statunitense
[13] Igor' Ansov, è stato un matematico statunitense di origine russa.

processo decisionale strategico con il titolo di “Corporate strategy”. In questo testo l’Autore va a definire in chiave più moderna i concetti di mission e vision, cercando di evolvere la semplice definizione dello scopo dell'impresa a una pianificazione strategica più strutturata e precisa. Infatti, secondo Ansoff, la *mission* non è più solo una dichiarazione di intenti, ma diventa il punto di partenza per definire gli obiettivi strategici e le scelte di crescita, e il tutto deve essere coerente con i mercati in cui operare, i prodotti da sviluppare e le opportunità offerte dall'ambiente competitivo. Per comprende ancor meglio il concetto di pianificazione strategica, l’Autore sviluppa una matrice definita appunto “matrice di Ansoff”.

2) Matrice di Ansoff



Fonte: la matrice di ansof: Pianificazion e strategica ,1957 ,Igor Ansof.

Tale matrice è sostanzialmente una tabella, in cui le colonne fanno riferimento ai prodotti e ai servizi della azienda e si dividono tra “esistenti” e “nuovi”, le righe rispecchiano invece i mercati, anche in questo caso riferendosi al mercato esistente e a quello ancora da conquistare. L’incrocio tra righe e colonne va a creare quattro combinazioni diverse, la prima è la penetrazione del mercato: non vengono aggiunti prodotti servizi al portafoglio aziendale, ma la crescita può essere data da una sottrazione di clienti alla concorrenza, nel mercato attuale. Sotto a questa combinazione troviamo la seconda, ossia lo sviluppo del mercato, secondo Ansoff l’azienda si trova in questa situazione quando vuole svilupparsi in nuovi mercati senza però aumentare il numero o

la varietà dei prodotti. Il terzo caso è definibile come "sviluppo del prodotto", e si possono trovare due strategie: sviluppare nuovi prodotti per i clienti esistenti o proporre ad essi una variante di un prodotto già commercializzato. La quarta ed ultima categoria è la diversificazione, dove fondamentalmente si entra in nuovi mercati con dei prodotti nuovi e diversi dagli esistenti; è il caso ovviamente della massima innovazione.

La *vision* invece rimane ancora implicita: Ansoff parla soprattutto di obiettivi di lungo periodo e strategie di sviluppo, senza distinguere chiaramente il concetto di *vision* da quello di *mission*.

Possiamo trovare un'ulteriore evoluzione del concetto di *mission* e *vision*, più simile alla attuale interpretazione di tali termini, con James Collins e Jerry Porras[14], autori del volume *Built to last* del 1994. Un concetto fondamentale che i due autori introducono è quello di "core ideology" ovvero l'insieme degli ideali e degli scopi che caratterizzano l'azienda nel lungo periodo. In quest'ottica, la *mission* non si limita più a definire il business aziendale, come suggeriva Drucker, né a orientare la pianificazione strategica alla maniera di Ansoff, ma diventa invece un tassello fisso della cultura organizzativa proiettata al futuro. E ciò descrive e comunica il perché profondo dell'esistenza dell'impresa e i valori che ne guidano le azioni.

Quello che i due autori approfondiscono maggiormente è il concetto quindi di *vision*, intesa come ciò che guida l'attività imprenditoriale, ovvero l'ambizione di base e la direzione che una singola azienda vuole intraprendere. Una sorta di meta finale, dunque, che proietta l'azienda nel futuro e ne definisce il ruolo in un ambito non esclusivamente economico ma anche sociale.

Il concetto di *mission* e *vision* negli ultimi anni si è modificato anche in base alle evoluzioni del mercato ed alle esigenze dei consumatori ma, soprattutto, le aziende hanno iniziato ad avere una prospettiva più indirizzata ai problemi sociali e ambientali, lasciando (almeno formalmente) in secondo piano quelli meramente economico-quantitativi.

[14] due celebri ricercatori ed esperti di management noti soprattutto per aver co-firmato il bestseller internazionale Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies

Un esempio concreto di tale evoluzione strategica ambientale, è quella del colosso sportivo Adidas.

Adidas nasce nel 1924, con Adolf (Adi) Dasler, da qui il nome come combinazione di Adi-Das, con l'obiettivo di sviluppare calzature e attrezzature sportive che aiutassero le persone a performare al meglio nei loro sport. Questo ideale si era capito fin dalla nascita, infatti la svolta ci fu con i mondiali di calcio del 1954, vinti dalla Germania grazie anche alle scarpette sviluppate da Adidas, che avevano innovativi tacchetti in cuoio e gomma svitabili, capaci di garantire un'aderenza superiore sui campi fangosi e bagnati, e permettendo migliori performances ai calciatori.

Nel corso degli anni, Adidas ha sviluppato un'identità molto forte, indirizzata soprattutto alla performance e al successo commerciale, conseguenza anche di precise e mirate strategie aziendali, che l'hanno portata ad esser un colosso nel mondo non solo delle calzature ma anche degli accessori sportivi e lifestyle. Negli ultimi anni però Adidas si era resa conto che i consumatori si identificavano sempre meno nella *brand identity*, indirizzata troppo ai numeri e fatturato anziché ai consumatori e agli ideali sportivi. Mentre Adidas insisteva sulla qualità dei propri prodotti, si è vista sorpassare da Nike che invece basava il marketing sull'emotività, creando prodotti colorati e giovanili, stringendo legami con grandi atleti amati dal pubblico, e affermando di poter migliorare le prestazioni di ogni sportivo, anche amatoriale, con materiali innovativi e performanti. Così nel 2015 in Adidas arriva la svolta con il progetto "*creating the new*", dove l'obiettivo principale era quello di aumentare la *brand desirability*, cioè rendere il marchio Adidas più desiderabile per consumatori e atleti. Questa nuova strategia è stata molto importante perché ha cambiato la domanda fondamentale che l'azienda si poneva: non più soltanto, "quanto possiamo vendere?" ma anche: "perché esistiamo? Quale cambiamento sociale e ambientale vogliamo generare attraverso ciò che facciamo? Perché un giovane sportivo dovrebbe preferire noi alla concorrenza?"

Dal 2015 in poi Adidas ha iniziato diverse collaborazioni e iniziative come, per esempio, *Parley for the Oceans*, utilizzando plastica recuperata da aree costiere come

alternativa alla plastica vergine. È uno dei primi esempi molto visibili del nuovo approccio: il problema ambientale entra direttamente nel prodotto.

Dal 22 aprile 2016 (non a caso la giornata che celebra la terra) Adidas ha eliminato nei propri negozi, a livello globale, i sacchetti di plastica, sostituendoli con quelli di carta, risparmiando qualcosa come 70 milioni di buste di plastica ogni anno, e dichiarando al mercato che tale mossa era parte di una svolta ecosostenibile. È stata una iniziativa semplice, ma utile per mostrare che la sostenibilità iniziava a essere applicata anche alle attività quotidiane dell'azienda.

Nel rapporto annuale di gestione del Gruppo del 2020, Adidas dichiarava: " Abbiamo sviluppato un approccio per affrontare l'efficienza e la qualità dell'acqua e ci impegniamo ad aumentare costantemente l'uso di materiali più sostenibili nella produzione, nei prodotti e nei negozi, promuovendo al contempo soluzioni commerciali circolari. Siamo impegnati a ridurre il nostro consumo assoluto di energia e CO_2 emissioni, la transizione verso l'energia pulita e l'esplorazione delle opportunità di raccolta dell'energia. Adidas è membro dell'iniziativa ONU Climate Neutral Now[15] dal 2015 ed è impegnata nella continua stima e riduzione delle nostre emissioni. Il nostro obiettivo è ridurre le emissioni su tutta la nostra catena del valore del 30% entro il 2030 (base 2017), aprendo così la strada alla neutralità climatica."

Sempre nel 2020, Adidas aveva affermato di voler riciclare più della metà del poliestere utilizzato nel 2020, aumentando tale quota fino al 100% entro il 2024. Si prevedeva che l'azienda tedesca avrebbe prodotto ogni anno dai 15 ai 20 milioni di paia di scarpe usando la plastica oceanica. Il costo del poliestere riciclato è del 10% più elevato rispetto a quello tradizionale, ma il gruppo sportivo confida di abbassarne le quotazioni per diffondere l'uso di materiali green.

[15] Climate Neutral Now è stata un'iniziativa globale lanciata nel 2015 dal segretariato dell'UNFCCC, Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, per spingere organizzazioni, aziende, governi e individui a raggiungere la neutralità climatica

Ma in sintesi? Quel è stato l'effetto sul mercato di tutte queste iniziative, e delle molte altre che le hanno seguite, utili al brand per accreditarsi con una vision ambientale? Dai dati economico finanziari di Adidas negli anni 2021-2025, non è possibile dedurre l'effetto green nei fatturati e negli utili, visto che tali dati sono molto influenzati da fattori estranei, come le politiche commerciali, l'innovazione di prodotto, gli eventi sportivi a livello globale, le performance del mercato, le crisi internazionali (es. Covid e Crimea), la crescita dell'e-commerce etc.

Cionondimeno, uno studio pubblicato nel dicembre 2025 dal Professor Feng dell'Università di Toronto, ha dato merito alle politiche green poste in essere da Adidas, di aver avuto un effetto molto positivo sui consumatori, soprattutto tra quelli più giovani o più sensibili alla sostenibilità. Tra questi, è aumentata la fiducia nel marchio ed è cresciuto il legame emotivo, è emerso l'orgoglio di sostenere iniziative ambientali anche attraverso l'acquisto di un prodotto Adidas, si è creato senso di comunità tra i consumatori, e tra loro ed il brand, è diminuito molto l'effetto greenwashing, si è creata identificazione valoriale, con l'idea di lavorare per una causa comune e importante come la salvaguardia del pianeta. Alcune iniziative poi hanno dato l'impressione al consumatore di poter diventare parte attiva del cambiamento (ad esempio, Adidas effettua una donazione per ogni chilometro corso da ogni runner registrato al programma) trasformandosi da semplice cliente a partner dell'azienda nella tutela ambientale.
Ora Adidas appare come un marchio più innovativo, responsabile, autentico, vicino ai giovani ed al loro futuro. E tutto questo è già di per sè un eccellente risultato, che crea valore e futuro nella vision di una grande azienda.

2.2 I criteri ESG e l'accountability: direttive CSRD e sustainability report

Quando noi parliamo di investimento responsabile e sostenibile non ci riferiamo a un atteggiamento aziendale di recente scoperta; basti pensare che già alcune comunità religiose, nel XVIII secolo, decidevano volontariamente e moralmente di non investire in attività che non rispecchiassero i loro valori morali. Quel comportamento che prima era un modus operandi raro e limitato ad alcune comunità, e che andava a toccare solo la sfera morale, negli ultimi anni ha iniziato ad ampliarsi quantitativamente, e a estendersi anche alla sfera sociale ed ambientale.

Nel 2018 la Commissione Europea ha pubblicato il Piano d'Azione sulla finanza sostenibile[16], nel quale raccomanda agli operatori del settore a livello europeo, dieci azioni concrete da portare avanti. L'obiettivo è spingere gli investimenti finanziari verso un'economia più sostenibile, ma non solo: si tratta anche di integrare la sostenibilità nelle procedure di gestione dei rischi, e di dare più trasparenza al mercato, puntando su investimenti di lungo periodo.

L'acronimo ESG sta per *Enviromental, Social* e *Governance*. Il primo concetto riguarda l'ambiente, e mira da un lato alla riduzione dell'impatto di gas serra e dello sfruttamento eccessivo delle risorse umane, e dall'altro alla tutela delle biodiversità. Il termine Social inerisce al rapporto con gli stakeholder, considerando aspetti come la salute e la sicurezza sul lavoro, la diversità e l'inclusione, il rispetto dei diritti umani. Nella Governance invece, i temi cardine sono la struttura aziendale e il suo funzionamento, menzionando concetti come etica aziendale, gestione del rischio ecc.

Gli indici di sostenibilità aggregano le performance ESG di più aziende per restituire una fotografia del loro livello complessivo di compatibilità ambientale. Nella consulenza ESG tali indici funzionano anche come bussola strategica, aiutando a indirizzare le decisioni aziendali verso pratiche più responsabili. Analisti finanziari, fondi d'investimento e stakeholder li usano per orientare le proprie scelte. Tra i più noti ci sono

[16] Il Piano d'azione per la finanza sostenibile è una strategia della Commissione Europea lanciata nel marzo 2018.

il Dow Jones Sustainability Index (DJSI), il FTSE4Good Index e il Bloomberg ESG Index. Avere un buon rating in uno di questi indici è un riconoscimento che conta: attesta il rispetto dei criteri ESG e accresce la visibilità dell'impresa sul mercato.

Migliorare le performance e i propri risultati ESG, è divenuto quindi uno dei principali obiettivi delle aziende, e per far sì che questo accada, è necessario adottare un approccio strategico e multidisciplinare, che vada a coinvolgere tutte le funzioni aziendali. Un soggetto molto importante che aiuta questo processo di miglioramento e transazione è il "Consulente ESG", che è in grado di valutare le criticità e guidare il cambiamento in un modo efficiente e integrato. Per tale cambiamento, sono stati identificati essenzialmente sei passaggi:

- Stabilire KPI per ogni ambito ESG.
- Raccogliere, analizzare e aggiornare le informazioni per intervenire tempestivamente.
- Implementare politiche innovative, efficienti e inclusive per raggiungere standard più elevati.
- Sensibilizzare i dipendenti su sostenibilità, diversità e responsabilità per diffondere cultura ESG.
- Ascoltare le esigenze e i feedback degli attori coinvolti nel business per migliorare la qualità decisionale.
- Pubblicare regolarmente un bilancio di sostenibilità chiaro, verificabile e comprensibile a tutti.

I benefici che possono scaturire dall'integrazione di criteri ESG sono molteplici come, per esempio, maggiore attrattività per gli investitori, miglioramento dell'immagine aziendale, favorire una maggiore fidelizzazione dei consumatori e infine avere un accesso più facilitato ai finanziamenti green.

Un buon rating ESG ha un impatto molto importante sulle performance finanziarie di lungo periodo, andando a creare valore per l'azienda e può essere considerato uno degli strumenti più utili ed efficaci per guidare il cambiamento verso un'economia più giusta, verde e trasparente.

Quando parliamo di sostenibilità e trasparenza aziendale è doveroso menzionare il concetto di *accountability,* il suo significato, la sua funzione e l'importanza che ha all'interno dell'impresa.

Il concetto di *accountability*, può essere tradotto in italiano con il termine "responsabilità ", intesa verso ciò che si fa ma anche verso chi si influenza con le proprie azioni. La *accountabilit*y in questo senso può essere intesa come la capacità e l'obbligo di: assumersi la responsabilità delle proprie scelte, dimostrare come sono state prese, rendicontare i risultati ottenuti. Quando parliamo di *accountability* in senso operativo intendiamo quindi il processo strutturato che lega decisioni, dati e performance a una trasparenza verificabile. L'*accountability* nasce anche come conseguenza di falle della sostenibilità come green washing, social washing e ESG washing.

Per permettere un report corretto e trasparente, la *sustainable accountabilty* implica cinque azioni da svolgere: definire obiettivi chiari e misurabili, implementare azioni concrete, misurare e verificare i risultati attraverso indicatori, rendicontare in modo trasparente ai diversi stakeholder, assumersi la responsabilità degli impatti.

Per fare un esempio concreto su cosa si intenda per *sustainable accountability* e come un'azienda debba agire per incrementarla, prendiamo come linea guida IKEA. L'azienda svedese pubblica periodicamente report di sostenibilità e report climatici, dove non solo vengono presentati quelli che sono gli obiettivi annuali, ma anche quelli che sono i risultati raggiunti, attraversi dei dati misurabili.

Nel report FY[17] 2023, per esempio, IKEA ha dichiarato: una riduzione del 22% del proprio impatto climatico complessivo rispetto al 2016, quantificabile in circa 24.1 milioni di tonnellate di CO_2 in meno, una riduzione notevole (47%) dell'utilizzo di plastica per imballaggi rispetto al 2021, ulteriori passi avanti nel capitolo dei salari dignitosi con l'accordo sulle Pratiche Salariali Responsabili in tutti i punti produttivi e commerciali dell'Azienda. Per il futuro, sempre nel FY2023, l'Ikea ha fissato l'obiettivo di dimezzare entro il 2030 le emissioni di gas serra rispetto al 2016.

[17] Anno fiscale

Questo rapporto rappresenta un esempio concreto di *accountability,* perché IKEA è riuscita a collegare obiettivi, azioni e risultati misurabili, rendendo confrontabili i dati dell'azienda nel corso del tempo.

Questo ci fa capire come l'*accountability*, se chiara e misurabile, permetta agli stakeholder di avere la possibilità di confrontare concretamente quelle che sono le azioni dell'azienda nel corso del tempo, e i loro risultati, garantendo correttezza e trasparenza.

Il ruolo degli stakeholder nel concetto di accountability è fondamentale, infatti secondo quanto riportato nell'articolo, "Accountability: una prospettiva politologica "di Raffaele Marcello, l'accountability nasce dalla dipendenza che si crea tra impresa e stakeholder, questo perché le decisioni che l'azienda persegue, hanno effetti anche su tutti coloro che hanno una connessione con l'azienda stessa. Da qui nasce anche una più ampia traduzione della parola *accountability*, intesa cioè come il "rendere conto", e questo presuppone una comunicazione chiara e continua tra impresa e stakeholder.

Il *sustainable report*, come lo conosciamo noi oggi, è il frutto di un'evoluzione storica che può essere ricondotta a tre fasi principali. Il punto di inzio può essere identificato negli anni cinquanta con il concetto di *Corporate Social Responsability* che si focalizzava principalmente sulla responsabilità sociale dell'impresa. Con gli anni 90 si assiste ad un'evoluzione che verte più verso il concetto di sostenibilità, infatti le imprese cominciano ad elaborare strategie attente alle istanze economiche, sociali e ambientali, iniziando ad avere un approccio sempre più simile a quello che è il reporting sostenibile contemporaneo. L'ultima barriera temporale si può trovare all'incirca nel 2010, con la nascita del concetto di *integrated reporting*, con l'obiettivo di abbattere la barriera tra informazioni finanziarie e non finanziarie, integrando dati economici, ambientali, sociali e di governance.

Hahn e Kühnen[18] nel 2013 hanno stipulato una lista di benefici che le aziende potrebbero riuscire ad ottenere grazie al *sustainable report*, come aumentare la trasparenza dell'azienda, migliorare la sua reputazione agli occhi degli stakeholder,

[18] Hahn e Kühnen sono due accademici e ricercatori tedeschi noti per i loro studi sulla sostenibilità aziendale

motivare maggiormente i lavoratori per raggiungere obiettivi più etici e condivisibili. Inoltre, avere un report ben strutturato e coerente permetterebbe una maggiore possibilità di comparazione con le altre aziende, per capire quelli che sono i punti di forza e di debolezza.

Sottolineiamo però che il *sustainable repor* non è ovviamente a costo zero, comportando per l'Azienda degli oneri sia finanziari che non finanziari. Tra questi possiamo trovare una maggiore pressione da pate degli stakeholder, i costi connessi agli impegni assunti per la protezione dell'ambiente ed infine la preparazione della rendicontazione che richiede delle skill e delle conoscenze molto specifiche; tutto questo spesso comporta l'intervento di una figura apposita che ovviamente ha un costo per l'azienda. Tali costi però, come abbiamo già visto, possono essere considerati alla stregua di altri investimenti, portando, nel medio-lungo periodo, risparmi nel ciclo di produzione e miglior posizionamento nel mercato

Negli ultimi anni, con la crescente consapevolezza aziendale che tematiche sociali e ambientali, se mal gestite, possono minare la solidità finanziaria, è venuta a galla una certa inadeguatezza delle normative sul *sustainable reporting* delle imprese. Così l'Unione Europea, nell'ambito del più ampio progetto di Green Deal europeo, mirando neutralità climatica da realizzarsi entro il 2050 e alla transizione del mercato verso un'economia maggiormente sostenibile e più inclusiva, pubblica sulla gazzetta ufficiale UE, il 16 dicembre 2022, la direttiva 2022/2464 definita come "Corporate Sustainability Reporting Directive" (brevemente: CSRD) allargando e rafforzando gli obblighi di *sustainability reportin*g per le imprese europee, e definendo per queste un nuovo quadro di riferimento, con l'intento di rendere più trasparenti e confrontabili le informazioni non finanziarie riguardanti le prestazioni ambientali, sociali e di governance (ESG).

La direttiva CSRD entrava parzialmente in vigore già nel 2023, ed andava recepita dagli ordinamenti nazionali entro il 6 luglio 2024; ma l'obbligo di conformarsi a questo nuovo standard di rendicontazione era previsto in modo graduale, partendo dai report che le aziende avrebbero pubblicato nel 2025 per l'esercizio 2024. L'allineamento alla nuova

Direttiva, poi, è previsto entro il 2028 per tutte le grandi imprese e per le PMI — escluse le microimprese — purché siano enti di interesse pubblico.

L'introduzione delle nuove disposizioni CSRD del 2024 hanno l'obiettivo di rendere più trasparente la responsabilità sociale delle imprese, garantendo anche agli stakeholder una miglior comprensione. Per migliorare il *sustainability report* l'Unione Europea ha introdotto, tramite le disposizioni CSRD, una serie di obblighi e novità.

Come prima cosa i *sustainability report* saranno sottoposti a specifiche procedure di "limited Assurance ", avente l'obiettivo di raggiungere la "reasonable assurance " caratteristica tipica del bilancio economico finanziario. Inoltre, i dati presenti nel report dovranno essere verificati da un revisore accreditato, che dia una sua opinione sulla veridicità delle informazioni, riguardanti la sostenibilità, presenti nel report.

Dopodiché, le aziende dovranno integrare quelli che sono gli obiettivi ESG all'interno della propria strategia, evidenziando come questi influenzino prestazioni, risultati e situazione economico-finanziaria. Per far sì che questo avvenga, le aziende dovranno fornirsi di una governance di sostenibilità per poter gestire e monitorare al meglio gli obiettivi della sostenibilità. Le direttive CSRD specificano meglio anche il ruolo di queste figure "sostenibili" all'interno dell'impresa, ponendo l'obbligo di fare *disclosure* rispetto al ruolo degli organi di amministrazione, gestione e controllo, specificandone le competenze e le capacità in materia.

La differenza sostanziale e più importante che viene introdotta da questa nuova normativa riguarda la metodologia di rendicontazione: le aziende obbligate alla CSRD dovranno fornire informazioni non finanziarie seguendo uno standard preciso. La Commissione europea ha infatti deciso che senza uno standard unificato non è agevole la comparabilità tra le varie divulgazioni, e questo standard unificato è l'ESRS ("European Sustainability Reporting Standard"), sviluppato dall'EFRAG ("European Financial Reporting Advisory"), un'organizzazione che ha sede a Bruxelles e che ha il compito di fornire linee guida tecniche riguardanti i principi contabili internazionali.

I vantaggi che ci si aspetta dall'adozione di tali standard sono essenzialmente tre: rendere più facilmente confrontabili e valutabili i dati forniti, ridurre i costi della rendicontazione, e aumentare la consapevolezza e la accountability dei soggetti e delle aziende, per creare un mercato più attento alle tematiche ESG.

2.3 la reputazione aziendale e il rischio della comunicazione simbolica: il fenomeno del greenwashing

Il concetto di reputazione aziendale è un elemento che negli ultimi anni ha iniziato ad avere una rilevanza sempre più importante, soprattutto perché i consumatori sono sempre più spinti ad acquistare brand che rispecchino i loro valori. Isabella Corradini e Enrico Nardelli nel "La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e gestione "del 2015, promuovono fortemente il concetto secondo cui la reputazione non è qualcosa che l'impresa possiede semplicemente perché comunica una determinata immagine di sè, bensì è soprattutto una costruzione sociale. Infatti, la reputazione non è qualcosa che l'azienda può migliorare autonomamente, ma è generato dall'insieme delle percezioni, delle opzioni e del livello di fiducia che i clienti e gli stakeholder nutrono nei confronti dell'azienda. Per questo motivo reputazione e comunicazione sono due fattori strettamente collegati.

Il libro inoltre sottolinea con forza il fatto che la "reputazione" aziendale non possa esser vista come un *unicum* inscindibile, ma consti di quattro aspetti fondamentali, quattro elementi separati ma complementari, che convergono e costruiscono assieme la visione che i consumatori hanno dell'azienda: in primo luogo c'è l'identità, cioè quello che l'azienda vuole mostrare, segue la comunicazione, cioè quello che l'azienda vuole far vedere di sè, poi abbiamo la percezione, ossia come è realmente vista 'azienda dagli stakeholder e infine la reputazione, l'elemento più difficile da modificare perché è una caratteristica che si forma con il tempo.

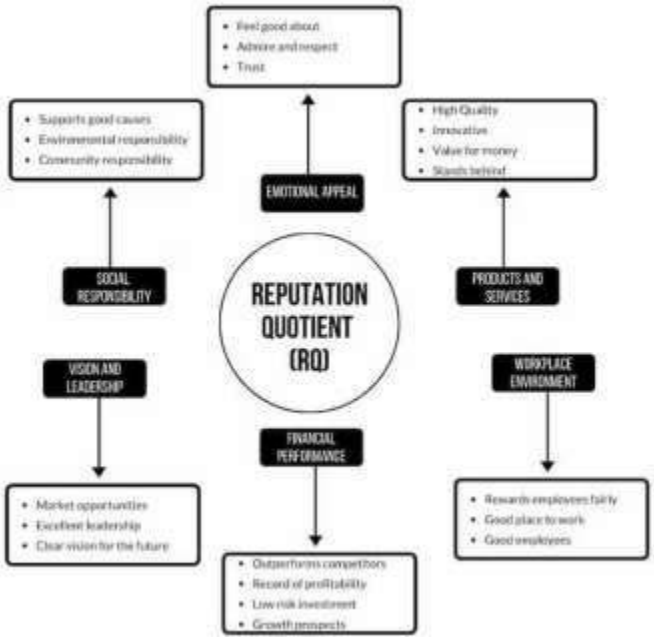
I pilastri su cui si fonda la reputazione aziendale sono principalmente tre: attenzione ai lavoratori, che si può dividere in *employer reputation,* cioè la tutela della sicurezza e il benessere organizzativo e *employer branding,* cioè la reputazione che un'azienda ha nell'attrarre i miglior talenti sul mercato. Il secondo riguarda il rispetto dell'ambiente e si basa fondamentalmente sulla *corporate social responsability* (CSR) ed in fine l'ultimo riguarda l'innovazione e la qualità dell'offerta, dove ci si focalizza sulla qualità dei prodotti, dei processi, e dei servizi offerti.

Come detto precedentemente, la reputazione aziendale è un concetto intangibile all'interno dell'azienda, però attraverso dei modelli di misurazione, può essere analizzato e valutato se positivo o negativo. I modelli che le aziende utilizzano sono principalmente due.

Il primo modello è il *Harris-Fombrun*[19] *Corporate Reputation Quotient (CRQ)* nato da una collaborazione tra Harris Interactive (ora The Harris Poll) e ricercatori accademici, tra cui Charles Fombrun, pubblicato per la prima volta sul Wall Street Journal nel 1999, e oramai divenuto il metro più utilizzato per la classificazione ed il confronto delle reputazioni aziendali. Questo strumento ha l'obiettivo di trasformare la reputazione aziendale, che è qualcosa di astratto, in qualcosa di concreto, misurabile ma soprattutto confrontabile con dati di altre aziende. Il metodo funziona semplicemente come un normale questionario, dove l'azienda viene valutata in una scala da 1 a 7 sotto i seguenti 6 aspetti: *Emotional Appeal, Product and Service, Financial Performance, Workplace Enviroment, social and Enviromental Responsability, Vision and Leadership.* Il questionario solitamente viene posto a circa 1000 campioni per poi raggruppare quelle che sono le valutazioni ed andare a fare una media per ottenere un valore reale delle 6 categorie.

[19] Harris-Fombrun è stata una storica collaborazione accademica e metodologica tra la società di ricerche di mercato Harris Interactive e il professor Charles Fombrun

3) Reputation Quotient



Fonte: Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. Journal of Brand Management

Il secondo metodo viene definito RepTrak Pulse, sviluppato dalla RepTrak company nel 2005 e va ad analizzare la "forza della reputazione aziendale ", cioè quanto legame c'è tra gli stakeholder e l'azienda. Tale modello, infatti, non si va ad interessare del perché le persone danno quella reputazione bensì si interessa solamente di quanto è forte quel legame. Le categorie sulla quale viene valutata l'azienda sono 4: trust, esteem, admire, good feeling. queste 4 caratteristiche vengono poi combinate e raggruppate in un'unica valutazione che va da 0\100. Questo modello, come indicato nel sito ufficiale, secondo la Ditta che l'ha sviluppato, "colma il divario tra percezione e realtà, trasformando la reputazione in un asset misurabile e utilizzabile".

4.) RepTrak system



Fonte: Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and management: RepTrak system and the RepTrak Pulse. Corporate Reputation Review

La principale differenza che troviamo tra questi due modelli è l'obiettivo di informazione che si vuole raggiungere; infatti, nel RQ model la domanda che ci poniamo è "quali sono le componenti della reputazione?"; invece, nel secondo la domanda che ci poniamo è "quanto è forte il legame emotivo con l'azienda?".

La reputazione aziendale è un asset che nessuna impresa può più permettersi di ignorare: condiziona le vendite, la fedeltà dei clienti, la capacità di attrarre talenti e, in ultima analisi, la stessa sopravvivenza nel lungo periodo. Ma attenzione: la reputazione non è solo il riflesso di ciò che l'impresa fa concretamente. Conta anche ciò che l'azienda dice di sé, in merito a ideali, risultati, valori, obiettivi, e questo spazio di comunicazione, purtroppo, si presta a manipolazioni che possono alterare la percezione degli stakeholder.

Le aziende attraverso la comunicazione potrebbero costruire un'immagine di se' che non rispecchia la realtà. Solitamente questo fenomeno si presenta più frequentemente quando si trattano temi come la sostenibilità ambie ei lavoratori, l'impatto sulla società, e ciò perché questi sono degli elementi che non creano vantaggi immediati per l'azienda, ma essenzialmente per l'ambiente circostante.

Quando un'azienda cerca di comunicare qualcosa che non rispecchia la veridicità dei fatti, migliorando la sua immagine senza una reale concretezza fattuale, ciò prende il nome di "comunicazione simbolica" o "symbolic management".

Secondo gli studiosi James Westphal e Sun Hyun Park, nel testo edito da Oxford University Press, nel 2020 "Symbolic management: governance, strategy and institutions", il concetto di comunicazione simbolica parte dall'idea che le imprese si devono confrontare non solo con le attività interne, ma anche con le conseguenze che esse hanno sull'ambiente esterno, caratterizzato da obblighi sociali e istituzionali che non possono ignorare. Da qui nasce la necessità di essere affidabili e coerenti con tali aspettative, o per lo meno di mostrarsi in linea con esse. In questo senso, la funzione che svolge la comunicazione non è semplicemente informativa, ma contribuisce a creare una realtà percepita poi dall'ambiente circostante. Questo concetto diventa estremamente rilevante quando c'è un rapporto difforme tra il comportamento effettivo e la rappresentazione comunicata. In questo caso si può parlare di "decoupling", o "disaccoppiamento simbolico" termine che rispecchia un disallineamento tra la dimensione concreta dell'organizzazione e quella simbolica che l'azienda vuole dare di se' .

Il fenomeno acquista peso se si guarda a quanto spazio sta prendendo la sostenibilità nel dibattito pubblico. Negli ultimi anni le scelte di consumatori, investitori e altri stakeholder si sono orientate sempre più verso criteri ambientali. Le imprese, di conseguenza, sentono la pressione di dimostrare un impegno concreto nel contenere l'impatto ambientale e nel cambiare le proprie pratiche. La sostenibilità, ormai, non riguarda solo la produzione. È anche un modo per distinguersi, per guadagnare fiducia e

per costruirsi una reputazione solida. Questo fenomeno prende il nome di "Greenwashing"

Marco Letizi, nel suo lavoro "Greenwashing. Strategie di contrasto e casi italiani e internazionali", lo definisce come una strategia di comunicazione e marketing dove le imprese, in pratica, costruiscono un'immagine ecologista e sostenibile che però non corrisponde alla realtà. Il nome richiama il fatto di poter "colorare" di verde la propria immagine, ma senza un costrutto reale. L'obiettivo è duplice: da un lato, ingannare gli stakeholder sull'impatto ambientale effettivo dell'azienda; dall'altro, guadagnare un vantaggio competitivo sul mercato.

Il termine *Greenwashing* viene coniato per la prima volta nel 1986 dall'ambientalista statunitense Jay Westerveld all'interno di un suo saggio, ove andava a denunciare il comportamento delle catene alberghiere, che chiedevano spesso agli ospiti di riutilizzare gli asciugamani per "salvare la natura", mentre non si faceva null'altro per salvaguardare l'ambiente, e l'iniziativa approntata serviva in realtà solamente a tagliare furbamente i costi relativi alla biancheria. Come evidenzia anche l'autore Marco Letizi, tale fenomeno, è una vera e propria pratica commerciale scorretta, con conseguenze distorsive sul mercato. Tale fenomeno non va ad intaccare esclusivamente la fiducia dei consumatori, nell'investire in un'azienda che si definisce sostenibile, ma anche nei confronti delle altre aziende che credono realmente ad una transizione ecologica. Perché, lo sappiamo, la sfiducia è contagiosa, e come diceva J.P.Sartre[20]: "*la fiducia si guadagna goccia a goccia, ma si perde a litri".*

Quando un'azienda vuole indirizzare le proprie scelte, verso obiettivi sostenibili di lunga durata, significa andare a ridefinire e modificare quella che viene definita come la catena del valore aziendale.

Difronte a questa scelta di mercato, l'imprenditoria ha seguito due direzioni opposte:

[20] Jean-Paul-Charles-Aymard Sartre è stato un filosofo, scrittore, drammaturgo e critico letterario francese

- sostenibilità sostanziale: Cioè quando le imprese trasformano e riorganizzano profondamente il proprio modello di business, cercando di abbattere il proprio impatto ambientale effettivo.
- Sostenibilità apparente: cioè quando le aziende cercano di migliorare la reputazione di mercato, legata alla transizione ecologica, investendo soprattutto nella comunicazione e nelle relazioni pubbliche, tralasciando l'impatto negativo ambientale. É un meccanismo che cela una sorta di disprezzo verso il mercato, considerato ingenuo e quindi da raggirare, "*la fiducia degli ingenui è lo strumento più utile del bugiardo*"[21], ponendo l'azienda non al servizio della comunità, ma al centro di essa, con gli interessi degli azionisti superiori a quelli del mondo che li circonda.

L'autore Marco Letizi pone l'attenzione sulle modalità comunicative di *greenwashing* che le aziende possono utilizzare e ne individua principalmente 5: la prima prende il nome di *vaghezza semantica e astrazione*, in questo caso l'azienda utilizza parole o termini che ricordano l'ecologia ma che non si traducono in azioni concrete. Il secondo metodo è definito *omissione del trade off,* cioè enfatizzare l'ecologia di un prodotto, senza considerare il suo ciclo vitale generale, come per esempio le batterie delle auto elettriche (attenzione all'ambiente mentre vengono utilizzate, ma problemi ecologici sia nell'estrazione dei materiali necessari, sia nello smaltimento successivo). La terza modalità riguarda *l'assenza di certificazioni terze,* come per esempio l'utilizzo di auto-certificazioni da parte delle aziende, senza una reale validazione da parte di enti certificati. Dopodiché abbiamo *l'invenzione di false etichette*, cioè la creazione di marchi e bollini che ricordano l'ecologia senza avere un vero e proprio legame, come per esempio una confezione di colore verde, o l'apposizione del termine Bio laddove invece si è in presenza di una filiera produttiva tradizionale. Infine abbiamo la pubblicità di facciata, dove si enfatizza l'assenza di sostanze all'interno di un prodotto, sostanze che in realtà sono vietate a priori obbligatoriamente dalla legge.

[21] Frase del celebre scrittore e sceneggiatore statunitense Stephen king

Come contraltare a queste 5 pratiche scorrette evidenziate da M.Letizi, potremmo individuare invece cinque metodologie di comunicazione, in linea con la correttezza e con la legislazione vigente. Come prima cosa, comunicare solo ciò che si può dimostrare con dati o certificazioni (es. '-30% emissioni CO2 nel 2026 rispetto al 2025, certificato XYZ'). In secondo luogo: essere specifici (es. 'pack 100% riciclato' è preferibile al generico 'pack ecologico'). Terzo: riconoscere di essere in cammino, stante che nessuno è sostenibile al 100%, e dichiararlo è onesto (es: 'nell'uso delle rinnovabili siamo già al 60% della transizione, ma nei prossimi tre anni intendiamo arrivare al 90%)'. Regola 4: evitare parole generiche ('eco, green, naturale' richiedono un significato che sia concreto). In ultimo: citare sempre certificazioni reali (es: 'B Corp, ISO 14001, EMAS', etichette UE come Ecolabel).

Per cercare di contrastare anche giuridicamente le strategie di greenwashing, l'Italia ha recepito la Direttiva UE anti-greenwashing 2024/825 con il Decreto legislativo 20 febbraio 2026, n. 30, introducendo un quadro normativo stringente contro le dichiarazioni ambientali ingannevoli. Tale provvedimento interviene quindi contro la comunicazione ingannevole di prodotti e servizi, introducendo obblighi di trasparenza su durabilità, riparabilità e garanzie. Questo intervento va a modificare significativamente il C*odice del consumo D.lgs.206/2005,* nella parte in cui viene trattata la pubblicità ingannevole connessa al tema della sostenibilità. Ci sono essenzialmente tre punti di interesse che vengono trattati all'interno della direttiva: il primo riguarda il *divieto di Green Claims generici non verificabili*, come per esempio termini ecologici privi di un reale collegamento con regole ufficiali. Il secondo riguarda il *regolamento sui marchi*, e cioè il divieto di apporre bollini ecologici forniti da enti non autorizzati. Il terzo punto va a rinforzare gli *strumenti di contrasto* dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, attraverso un'azione principale che consiste nell'aggravamento delle sanzioni amministrative, facilitando l'erogazione della pena pecuniaria, e nel conseguente obbligo, per l'azienda sanzionata, di pubblicare tali sanzioni sui suoi canali aziendali, andando così a ridimensionarne l'artefatta immagine green.

CAPITOLO 3: SOSTENIBILITÀ NELLA PRATICA: I CASI PATAGONIA E SHELL

3.1 La sostenibilità come "credo": il caso Patagonia

La storia di Patagonia ebbe inizio in una piccola cittadina di Liwiston, Maine, Stati Uniti, dove il nove novembre 1938 venne alla luce da una famiglia Franco-Canadese, Yvon Chouinard, colui che poi darà inizio alla storia di Patagonia. Chouinard, insieme a tutta la sua famiglia, per motivi di lavoro si trasferì in California che in quegli anni, date le tante opportunità che offriva, veniva definita la "terra dell'oro". Purtroppo per il piccolo Yvon la vita era tutt'altro che dorata, infatti abituato al piccolo ambiente familiare e alla comunità francese di Liwiston, la California gli appariva come un ambiente troppo caotico e abitato da gente che non parlava la sua lingua, facendolo sentire sempre più emarginato. Ben presto il rapporto con la scuola e con i suoi compagni si complicherà fino a quando, un giorno, il caso decise di mettere lo zampino nella sua vita, con un cambiamento apparentemente insignificante ma in realtà fondamentale. Mentre si incamminava per andare a scuola, quasi inconsapevolmente il suo corpo decise di cambiare strada; Yvon si addentrò nella campagna che circondava la città, fino ad arrivare in cima a una collina, immersa nella natura, dove egli tornò a fare una cosa che non faceva da anni: "respirare". Questo concetto di connessione stretta con la natura sarà uno degli elementi cardine per la creazione di un suo progetto che da lì a poco prenderà vita.

Negli anni successivi scoprirà l'amore per l'arrampicata, entrando a far parte del Southern Californ Falconry Club, un'associazione dedita alla falconeria, ma che andava spesso a scalare montagne per poter far volare i falchi in libertà, e quest'ultimo era l'aspetto che più interessava Yvon. Ben presto però, egli si rese conto che l'attrezzatura che in quel momento si stava utilizzando era di vecchia concezione, quindi poco efficiente e altrettanto poco sicura. Ebbe l'idea di creare un nuovo tipo di moschettone, certamente rudimentale, ma molto efficiente e soprattutto leggero, perché uno degli altri problemi che affliggeva l'alpinismo di allora secondo lui era proprio il dover trasportare attrezzature

per la sicurezza degli scalatori eccessivamente pesanti. Il nuovo moschettone da lui ideato e creato attirò l'attenzione dei suoi amici, che iniziarono a pensare che fosse una ottima idea il crearsi la propria attrezzatura, riuscendo così a risparmiare somme considerevoli, stante il costo elevato dell'attrezzatura tecnica dai rivenditori. Allora Yvon cominciò a creare attrezzatura anche da vendere ai suoi amici, iniziando inconsapevolmente a diventare "un imprenditore .

Il 1965 fu l'anno della svolta perché entrò in società con un suo amico e scalatore, Tom Frost, creando la "Chouinard Equipment", azienda che fin dal principio riscosse molto successo; perché se è vero che era gestita da amici, inesperti nella gestione di un'azienda, era anche vero che i prodotti che forniva erano di ottima qualità ed erano richiesti in tutti gli Stati Uniti. Nel 1970 Yvon stava scaldando la parete verticale di EL Capitan, nello Yosemite, e si rese conto che le fessure, che si erano formate grazie ai chiodi da arrampicata che vendeva anche lui, erano diventate delle cicatrici indelebili nella roccia, andando a rovinare quella natura che lui amava tanto. Così prese una decisione drastica, eliminare totalmente dalla produzione tali chiodi, che gli procuravano circa il 70 per cento delle vendite, per trovare una soluzione più sostenibile, riuscendo a creare gli *hexentric*s, che non avevano bisogno di essere martellati nella roccia ma sfruttavano la tensione della corda e venivano semplicemente incastonati nella roccia stessa sfruttando le varie forme che potevano assumere. Questo ci fa capire bene come Yvon, fin da prima che Patagonia nascesse, avesse un'attenzione estrema alla sostenibilità e al rispetto della natura, e come ritenesse la salvaguardia ambientale addirittura più importante dell'aspetto meramente economico.

L'evoluzione da piccola impresa a colosso mondiale iniziò con un viaggio in Scozia, in cui Yvon, assieme al suo gruppo di scalatori, andò per ascendere alcune montagne della zona. Entrando in un negozio notò un capo che non c'entrava nulla con la montagna ma che attirò immediatamente la sua attenzione: una maglia ufficiale da rugby. Questa aveva dei colori sgargianti ma soprattutto era composta da un materiale molto resistente, per non rovinarsi con i contatti e le abrasioni del manto erboso. Fino a quel momento, gli

scalatori utilizzavano degli indumenti in lana pesanti che li riparavano dal freddo ma che non erano propriamente adatti ai repentini cambiamenti della montagna. Così al ritorno da quella spedizione, Yvon portò in patria quella maglia; per gli altri poteva sembrare solamente un souvenir, ma in realtà fu ciò che diede l'idea alla Chouinard Equipment di iniziare a studiare nuovi prodotti di abbigliamento tecnico, più efficienti e performanti, specifici per gli scalatori.

Nel 1973 l'azienda si trovava ormai a operare principalmente in due distinti settori di attività: da un lato la produzione di attrezzatura specifica per l'arrampicata e, dall'altro, quella di "sportwear" ossia un abbigliamento sportivo tecnico utilizzabile nelle ascensioni, ma indossabile anche nella vita informale di tutti i giorni. La gestione congiunta di due business caratterizzati da esigenze e dinamiche differenti risultava tuttavia complessa. Per questo motivo, Yvon Chouinard decise di separare le due attività, mantenendo il nome originario per l'azienda specializzata nella produzione di attrezzatura per l'arrampicata e dando vita a una nuova realtà dedicata all'abbigliamento. Quest'ultima assunse il nome di Patagonia, destinato a diventare il marchio con cui l'azienda è conosciuta ancora oggi.

La nascita di Patagonia rappresenta quindi non soltanto l'evoluzione di un'azienda nel settore dell'abbigliamento, ma soprattutto la trasformazione di una convinzione personale di Yvon Chouinard in un vero e proprio principio aziendale: la sostenibilità e la tutela dell'ambiente diventano parte integrante del modo di fare impresa.

Analizzando però il pensiero di Yvon viene spontaneo pensare a un paradosso logico: come fa un'azienda che produce abbigliamento, e che quindi contribuisce alla macchina del consumo mondiale, ad essere sostenibile fino ad arrivare ad affermare che "Heart is our only shareholder"? Risolvere una simile dicotomia è possibile solo tramite una mission e una vision solide, orientate realmente alla sostenibilità, e soprattutto attraverso un credo che venga condiviso da ogni singolo soggetto interno ed esterno all'azienda.
In un'intervista del 2021 del canale "the Green Interview", il Ceo di Patagonia Rayan

Gellert affermò che “quando andiamo a selezionare coloro che lavoreranno con noi, l’elemento su cui poniamo una fondamentale attenzione è la sfera dei valori, andando a scegliere coloro che si avvicinano di più all’identità aziendale, dando quindi molto peso ai loro hobby, passioni e stile di vita “. Questo ci fa capire come la costruzione di una realtà come quella di Patagonia abbia bisogno di una cooperazione e una condivisione d’intenti che parta dal CEO ed arrivi fino all’ultimo elemento della catena produttiva e commerciale.

3.2 La sostenibilità come strategia: il caso Shell

La storia di Shell, o meglio, del suo fondatore, ha origine il 5 novembre 1853, quando nel sud est di Londra, nacque Marcus Samuel, da una famiglia ebraica con origini irachene. Il contesto familiare di Marcus era molto diverso rispetto a quello del fondatore di Patagonia, infatti, la famiglia di Yvon Chouinard era di umili origini, mentre il padre di Marcus Samuel, anch’egli di nome Marcus Samuel, era un importante imprenditore, fondatore dell’azienda M.Samuel & Co, che si occupava principalmente di commercio di spezie e tè con il Medio Oriente.
La famiglia Samuel non produceva in prima persona la merce venduta, ma si occupava soprattutto di analizzare il mercato, cercare di capire cosa la gente desiderasse per poi trovare il modo migliore per esportarla in Gran Bretagna e commercializzarla. Sia l’attività familiare che il contesto Londinese in cui stava crescendo, portarono il piccolo Marcus ad entrare precocemente a contatto con una realtà economica internazionale variegata e piena di opportunità di crescita.

Marcus ebbe un'educazione di alto livello, soprattutto in scuole ebraiche a Londra, con successive esperienze all’estero, tra cui Bruxelles e Parigi, che lo aiutarono ancor più ad allargare la sua visione economica internazionale. Già all’età di sedici anni entrò nell’azienda familiare, iniziando subito ad occuparsi di relazioni con clienti, intermediari e fornitori, per poi iniziare una serie di viaggi in Medio Oriente.

Già da questi primi aspetti, si può iniziare a notare un elemento distintivo con il Fondatore di Patagonia; questi non si era mai sentito un imprenditore, ed aveva sempre messo la sua passione prima del guadagno, e il rispetto della natura sopra gli investitori; invece per quanto riguarda il fondatore di Shell, fin da piccolo Marcus ha sentito dentro si se' la vocazione imprenditoriale, entrando in contatto con la realtà economica, e ponendo lo scambio, i clienti e il denaro come obbiettivo di vita da perseguire sopra ogni altra cosa.

Dopo la morte del padre, Marcus insieme a suo fratello (di nome Samuel Samuel, denotando una fantasia particolare nell'attribuzione dei nomi familiari...), iniziarono a comprendere la potenzialità che il mercato e soprattutto il trasporto petrolifero poteva avere, visto anche l'importanza che il kerosene stava assumendo come fonte di illuminazione pubblica e privata. Infatti nel "1856 il chimico polacco Ignacy Łukasiewicz scoprì il modo di raffinare il cherosene distillato dal meno costoso petrolio. Il cherosene era un liquido economico, che soppiantò l'olio di balena nelle lampade a olio; per questo veniva chiamato anche "petrolio lampante". Si tratta della "prima fonte di luce efficace, abbondante e non cara di cui abbia mai disposto l'umanità"

Uno dei maggiori problemi riguardanti la commercializzazione del petrolio era la logistica, dato che il trasporto in barili era inefficiente, costoso e con elevati rischi di perdita del prodotto. Così Marcus, insieme a suo fratello, trovò una soluzione che cambiò radicalmente il commercio: navi costruite e strutturate apposta per il trasporto di petrolio, all'interno di cisterne che erano più sicure e permettevano soprattutto un trasferimento quantitativamente più consistente per ogni singola traversata. La prima di queste navi fu la *Murex*, che nel 1892 divenne la prima nave cisterna a trasportare petrolio attraverso il Canale di Suez.

Il 1897 fu un anno molto significativo perché l'azienda familiare, ormai specializzata in trasporto di petrolio, decise di abbandonare totalmente quello che era il vecchio commercio, prendendo il nome di *SHELL transport and trading company*, Shell, in italiano "conchiglia ", è un nome che venne usato come brand per omaggiare la vecchia

attività familiare, che oltre a commerciare spezie e tè, traeva una grande fonte di guadagno dalle conchiglie, usate in Gran Bretagna come diffuso elemento di decorazione.

Il 1907 però fu l'anno di una svolta importante: Shell decide di unirsi con la Royal Dutch Petroleum co., un'azienda olandese che era diventata molto importante nella lavorazione del petrolio e del gas. La motivazione della fusione fu principalmente di stampo competitivo ed economico, dato che le due aziende inizialmente erano in competizione, ma capirono ben presto che unendo le abilità produttive di una e le capacità logistiche dell'altra, avrebbero potuto divenire una società in grado di competere con le più grandi potenze petrolifere del tempo.

Un passaggio molto importante per Shell è possibile collocarlo nel 1997, dove l'impegno dell'azienda, sul tema della sostenibilità, viene inserito all'interno degli SHELL general *business principles*, con una progressiva introduzione all'interno della strategia delle decisioni organizzative e finanziarie.

Ora è importante capire il ruolo e soprattutto il perché di questa introduzione, molto utile è l'articolo di Sharon M. Livesey (2002), "The Discourse of the Middle Ground: Citizen Shell Commits to Sustainable Development", che ci spiega le motivazioni che portano un'azienda a introdurre il concetto di sostenibilità, all'interno delle decisioni aziendali, analizzando se si tratta di un credo reale o un'imposizione da parte delle istituzioni e shareholder.
Come punto di partenza l'autrice spiega la motivazione dell'introduzione di queste tematiche e fa riferimento a due principali eventi, molto esplicativi in materia: il primo riguarda il caso Brent Spar, una piattaforma petrolifera alta 147 metri e situata nel Mare del nord, che avendo terminato la sua capacità estrattiva, nel 1995 doveva essere eliminata:; secondo le intenzioni di Shell il metodo più rapido ed economico era quello di affondarla intera in mare, a 150 miglia dalle coste scozzesi, in un fondale di appena 2000 metri. Le conseguenze ambientali sarebbero state notevoli, e si scatenò subito una forte protesta degli attivisti di Greenpeace che si allargò sino a diventare una campagna mondiale di sensibilizzazione contro questa ipotesi altamente inquinante, ed in alcuni

Paesi si arrivò da pare degli automobilisti a boicottare apertamente la Shell, che vide calare le vendite di carburanti in modo consistente (in Germania ad esempio, ci furono cali di vendita di carburante del 20-30%). La Shell, per le pressioni internazionali dei consumatori e degli attivisti, dovette *obtorto collo* rinunciare al suo proposito, e smantellò a terra la piattaforma, sopportando un costo di 46 milioni di sterline, contro gli 11 milioni previsti per l'affondamento. Il danno maggiore fu però quello relativo all'immagine di Shell nel mondo, seriamente compromessa da questa presa di posizione internazionale. A seguito di questo episodio, Shell ha però iniziato a pubblicare dei rapporti di sostenibilità relativi alle sue attività, e inoltre la forte pressione ambientalista causata dal caso Brent Spar ha portato alla stipula di un trattato generale contro lo scarico in mare di rifiuti di piattaforme, aeromobili e navi : La convenzione di Oslo del 1972, sostituito poi dalla sostituito poi dalla Convenzione di OSPAR, che prevede che lo smantellamento di tutte le piattaforme del Mare del Nord avvenga secondo l'esempio della Brent-Spar, vietando l'affondamento diretto delle stesse.

Il secondo caso riguardò le attività illegali sia dal punto di vista sociale che ambientale in Nigeria, dove attualmente è in corso un contenzioso contro Shell, chiamata a rispondere per miliardi di dollari di danni per aver inquinato per decenni il delta del Niger. Amnesty International ha avuto accesso a documenti interni dell'azienda che dimostrano palesi violazioni delle procedure, infrastrutture inadeguate e costi di bonifica e dismissione mai affrontati, pur con la consapevolezza che sarebbero state le comunità locali colpite, a pagarne il prezzo. I documenti sono stati analizzati da Amnesty International nell'ambito di un processo pubblico incardinato nel Regno Unito, e pubblicati in un rapporto in titolato "Nigeria: cosa c'è davvero sotto" che sembra dimostrare casi di violazione di diritti umani di enorme portata. Nonostante le formali dichiarazioni di Shell di aver rispettato gli standard internazionali, i documenti sembrano evidenziare casi reiterati di furto del carburante, collusioni con funzionari statali, mancata manutenzione, mancato controllo sulle perdite del petrolio, obsolescenza delle strutture (un oleodotto veniva definito "un colabrodo" dagli stessi dipendenti Shell); eppure il greggio continuava a transitare come nulla fosse, e le dispersioni nell'ambiente ad

accumularsi. Le dichiarazioni pubbliche di Shell di estraneità a tutti i fatti contestati, nonostante i documenti interni ne dimostrassero la piena consapevolezza se non la complicità, ha peggiorato ancor più la situazione, dipingendo un'azienda che anziché prendersi le responsabilità dei propri errori continua a negarli di fronte all'evidenza, pur di anteporre il profitto ad ogni altra considerazione sociale, legale, ambientale. In conclusione, afferma il rapporto: " l'inquinamento causato dalle attività petrolifere ha compromesso le risorse idriche, i terreni agricoli, la pesca, la salute e i mezzi di sostentamento, mentre le compagnie hanno continuato a realizzare profitti negando le proprie responsabilità".

Pur di non affrontare gli eventuali costi di dismissione degli impianti, stimati dalla stessa Shell in circa 10,9 miliardi di dollari nel 2014, corrispondenti a 13 miliardi di dollari al valore attuale, e il tutto senza considerare gli enormi costi per la bonifica ambientale(basti pensare solo ai 375 chilometri quadrati di mangrovie contaminati) la Shell ha deciso nel 2025 di cedere le attività sulla terraferma di SPDC (Shell Petroleum Development Company) alla Reinassance Africa Energy, una Società locale che non ha certo le risorse per affrontare l'intero problema. Isaac Osuoka, (direttore di Social Action, organizzazione impegnata nella tutela giuridico-ambientale del delta del Niger) ha definito questa soluzione come una "via di fuga" per evitare di assumersi le responsabilità dell'accaduto e, dopo aver fatto immani profitti, scaricare le disastrose conseguenze sulle comunità locali. La querelle non è ancora definita, infatti nel 2015 quasi 14.000 cittadini delle comunità di Ogale e Bille hanno avviato un'azione legale nel Regno Unito contro Shell plc e Shell Petroleum Development Company per il grave inquinamento provocato dalle attività petrolifere, che ha provocato aridità, moria di pesci e conseguente povertà La Shell si difende tramite cavili legali e sostenendo che le comunità non hanno una base legale nei loro sforzi di costringere il colosso petrolifero a ripulire; e che le comunità non possono chiedere risarcimento per le fuoriuscite, molte delle quali sono avvenute cinque anni prima che venissero presentate le richieste (e quindi oramai prescritte) ed afferma inoltre di non poter essere ritenuta responsabile per fuoriuscite che, secondo Shell, sono

in gran parte causate dalla sottrazione di petrolio dai suoi oleodotti. L'udienza relativa al procedimento promosso dalla comunità di Ogale e Bille è prevista per marzo 2027.

Questo ci fa capire come le scelte attuate ed enfaticamente pubblicizzate da Shell, in materia di protezione ambientale e rispetto dei diritti umani, possano essere viste non come la realizzazione di un sentimento sincero di ecosostenibilità, ma come un tentativo di marketing per tentare di ricostruire una immagine positiva agli occhi dei consumatori, seriamente compromessa da vaste e pesanti campagne internazionali; ossia " *Shell mira a costruire un paradigma consensuale basato sul dialogo con i propri pubblici influenti, ivi incluse le comunità all'interno delle quali essa opera, e sulla condivisione di valori quali la responsabilità sociale d'impresa e la tutela dell'ambiente. Nel tentativo di rinegoziare la propria controversa identità attraverso la 'retorica dell'anti-retorica'* (Nicoletta Vasta in: In pratica, secondo queste interpretazioni critiche, un fulgido esempio di Greenwashing, come precedentemente definito. Una bella differenza con quanto esposto nel paragrafo precedente su Patagonia: questa azienda, fin da quando è nata, non ha avuto bisogno di interventi esterni per introdurre la sostenibilità all'interno dell'azienda, mentre nel caso Shell abbiamo evidentemente una sostenibilità imposta dal mercato e dalle Leggi.

Un ulteriore concetto che la Livesey nel suo libro vuole spiegare sul comportamento di Shell, viene definito come "Middle ground", ossia il meccanismo secondo cui Shell si pone in una situazione intermedia, come attore ragionevole, sia verso la salvaguardia dell'ambiente, sia verso le necessità economico-finanziarie interne. Ad esempio, dopo il 1997, attraverso i primi sustainability report, Shell non si presenta più come un'industria estrattiva pesante, bensì come il buon cittadino globale, il *"Global Citizen "* (nome di un'Associazione che promuove i diritti umani ed ambientali nel mondo) e che ha anche pubblicato articoli molto critici verso la stessa Shell. Un analisi che l'autrice fa riguarda anche la celebre campagna pubblicitaria istituzionale lanciata da Shell nel 1998, intitolata *"Profits and Principles – Does there have to be a choice?"*. Il documento alla base di questa campagna descrive la partecipazione di Shell alla Global Climate Coalition, i loro

contributi al Gruppo intergovernativo sul cambiamento climatico e i loro sforzi per affrontare "i cambiamenti climatici – la questione più seria e difficile per la sostenibilità."

In questa campagna però, l'azienda afferma che l'impegno ambientale non possa essere un "sacrificio" che possa compromettere l'attività commerciale, attraverso cambiamenti significativi della struttura interna ed esterna, ma debba passare semplicemente attraverso il buon senso e la volontà. Questo è un chiaro segnale che Schell non si preoccupa realmente di tale tematica perché, come abbiamo visto con Patagonia, la trasformazione ecologica deve essere un impegno che coinvolga tutta la catena produttiva ed aziendale portando a ripensare l'intera filiera dei processi progettuali, produttivi, logistici e commerciali.

3.3 Analisi comparativa dei due modelli

Il primo concetto da introdurre, per confrontare le due aziende Patagonia e Shell, riguarda la struttura aziendale e il modello di business. Grazie anche al corso svolto durante l'Erasmus alla "Rotterdam Business School" denominato "International management and business sustainability" credo fermamente che la reale differenza tra un'azienda sostenibile e una no, sia radicata nel modello di business utilizzato, che permetta o meno una condivisione dell'ideale della sostenibilità in tutta la catena aziendale.

Partiamo da un episodio unico ed eclatante: Patagonia, nel 2022, ha deciso di trasferire l'intera proprietà a due enti: Patagonia Purpose Trust e Holdfast Collective, la prima detiene tutte le azioni con diritto di voto, ed ha lo scopo di tutelare e proteggere i valori aziendali, mentre la seconda detiene tutte le azioni senza diritto di voto, è un'associazione non profit che si dedica a combattere la crisi ambientale e a difendere la natura. Ogni anno i profitti dell'azienda, in parte vengono reinvestiti nell'azienda stessa mentre tutti i profitti rimanenti sono di spettanza dell'organizzazione Holdfast, in quanto azionista, la quale le reinveste in progetti ambientali ed ecosostenibili. Diviene così

evidente che l'attenzione alle tematiche SDG è massima sia a livello interno di progettazione, produzione e commercializzazione, sia a livello esterno, con i profitti destinati al miglioramento dell'ambiente; un cerchio che si chiude e cerca di essere ecocompatibile al 100%.

Un secondo concetto molto importante è che Patagonia non possiede personalmente le aziende che realizzano i propri prodotti; Patagonia crea il progetto e le linee guida per la produzione del bene, e poi affida la realizzazione pratica in outsourcing ad aziende esterne. Per garantire la sostenibilità, Patagonia svolge uno scouting molto rigido, basandosi su valori, aspetti sociali e ambientali, qualità e affidabilità di tutti i fornitori e produttori. Questo ci fa capire come per Patagonia, il prezzo non sia l'unico criterio di scelta.

Collegato a questo concetto c'è quello del *material traceability,* che consiste nel tracciare la provenienza dei prodotti, dato che Patagonia investe molto in materiali riciclabili e sostenibili, come cotone organico, lana naturale, piuma tracciabile; questo processo è fondamentale affinché si possa avere la certezza della maggior ecocompatibilità possibile dei materiali utilizzati.

Dopodiché è importante spiegare come l'azienda crea valore. Il modello utilizzato da Patagonia incorpora diversi principi della circolar economy, dove la catena si divide in: acquisto di materia prima – produzione – vendita – utilizzo prolungato – riparazione – riuso.
Il sistema in realtà non può essere definito *circular economy* completo, perché il prodotto non sempre può essere completamente riciclato per riutilizzare gli stessi materiali; abbiamo in compenso l'applicazione (anomala nel mercato industriale) di uno dei concetti più importanti che è quello della riparazione dell'indumento, attività chiamata da Patagonia "Worn Wear", dove lo slogan è "if it's broke, fix it". Il concetto si basa sul non gettare un prodotto rovinato per poi acquistarne uno nuovo, bensì procedere a riparare il prodotto rovinato e contnuare ad utilizzarlo per molto tempo ancora. E' evidente che una simile attività può andare a scapito di Patagonia a livello di fatturato, ma così si favorisce

un minor utilizzo di risorse naturali: non è necessario creare nuove materie prime, non è necessaria una lavorazione che richiede energia, acqua, coloranti, detergenti, scarti, combustibile per il trasporto etc. Questo ci fa capire come la natura per Patagonia svolga un ruolo ben più importante rispetto ai guadagni e al fatturato.
il 25 novembre del 2011, durante il black friday, Patagonia pubblicò sul *New York Times* una pubblicità a tutta pagina con la fotografia di una propria giacca e, sopra, la spiazzante scritta: "DONT' BUY THIS JACKET".

5) Publicità don't buy this jacket



Fonte : Patagonia (2011). Don't Buy This Jacket. The New York Times, 25 novembre 2011.

La campagna invitava esplicitamente i consumatori a non acquistare il prodotto qualora non ne avessero realmente bisogno. Patagonia spiegava la scelta come un modo per affrontare direttamente il problema del consumismo e dell'impatto ambientale associato alla produzione di nuovi beni. Lo sfondo formato da montagne e prati sembrava dare già un significato ideologico e concreto alla frase.

Questo è un altro esempio, piccolo ma significativo, di come l'azienda pone il credo della salvaguardia dell'ambiente sopra ogni cosa, anche al profitto.

Se nel caso Patagonia, la struttura e il modello di business si è evoluto in base all'afflato della riduzione dell'impatto ambientale, nel caso di Shell questo rapporto ha un carattere totalmente diverso.

Dal punto di vista della governance, Shell presenta una struttura a single-tier board, cioè un unico Consiglio di amministrazione nel quale convivono amministratori esecutivi e non esecutivi. Il Board è presieduto da un Chairman non esecutivo, mentre la gestione operativa è affidata al CEO, attualmente Wael Sawan. Il Board ha il compito di approvare la strategia generale, supervisionare il management, controllare la gestione dei rischi, approvare la struttura finanziaria e monitorare i risultati dell'impresa.

Sotto il Board possiamo trovare il *Chief Executive Officer,* che ha la responsabilità dell'implementazione della strategia e della gestione operativa del gruppo. Il CEO è affiancato dall'Executive Committee, che costituisce il principale organo manageriale dell'impresa. È interessante notare che Shell negli ultimi anni ha cercato di rendere questa struttura più semplice e focalizzata, organizzando il business attorno a tre grandi aree di creazione di valore:

- Integrated[22]gas. Riguarda principalmente il gas naturale e il gas liquefatto, e questa attività riguarda, l'estrazione la liquefazione lo stoccaggio, il trasporto e la vendita.
- Upstream. E' la parte più legata alla classica attività di un'azienda petrolifera e cioè estrazione del petrolio.
- Downstream. Riguarda tutte le fasi post estrazione, per esempio il trasporto, la raffinazione, la produzione dei vari carburanti, la gestione della rete vendita, essenzialmente le stazioni di servizio.

[22] Integrated gas sta per la produzione, liquefazione, trasporto e vendita del gas

Un ulteriore elemento strutturale che ostacola una integrazione sostenibile all'interno di Shell riguarda innanzitutto la quotazione in borsa, che implica degli obblighi finanziari più rigidi, come la raccolta di capitale, maggiore liquidità, una sempre maggior pressione da parte degli azionisti. Dopodiché, è importante la politica di capital allocation, infatti l'azienda dichiara di distribuire agli azionisti circa il 45\50 % del cash flow operativo attraverso il ciclo economico, gli utili rimanenti vengono investiti all'interno dell'azienda, in attività di sviluppo.

Ma viste le dichiarazioni socialmente responsabili del management, le campagne mediatiche a favore dell'ambiente, la sbandierata attenzione alle tematiche sociali e umane soprattutto verso le comunità locali, ci si aspetterebbe un investimento sempre maggiore in tali politiche; ebbene, secondo lo *strategic report, n*egli ultimi anni c'è stata una diminuzione di circa 3,6 miliardi dal 2022 al 2025 negli investimenti dedicati alla sostenibilità, passando da un 23% a un 9.6%.

Questo permette di individuare una caratteristica fondamentale del modello Shell: la sostenibilità deve essere compatibile con una precisa logica di allocazione del capitale. Gli investimenti nella transizione non vengono quindi considerati separatamente rispetto alla redditività, ma devono inserirsi all'interno di una strategia finalizzata a garantire rendimenti e generazione di cassa. Ricordiamo anche che nel 2021, in una causa promossa contro Shell dalla Ong Friends of the Earth e altri 17.000 querelanti, una corte olandese aveva imposto alla Compagni petrolif Chissà che una sentenza del genere non abbia contrib uito ad attenuare lo sforzo ambientalista di una azienda già poco incline al problema? era di diminuire le emissione del 45% entro il 2030 rispetto al 2019, in linea con l'accordo di Parigi, ma il 12 novembre 2024 la corte d'appello dell'Aia ha ribaltato questa storica sentenza, decidendo che non si può costringere la Shell a fare ciò, anche se sarebbe consigliabile, e ciò in accoglimento della tesi difensiva di Shell secondo cui il tema delle emissioni è di pertinenza della politica e non della magistratura. Chissà che una sentenza del genere non abbia avuto qualche influenza sulla decisione di diminuire gli investimenti ambientali, in una azienda già poco incline al problema?

Un ulteriore punto a sfavore di Shell è che non solo investe relativamente poco in tematiche ambientali, ma addirittura che a volte tali investimenti non sono risultati totalmente veritieri. Un esempio concreto: nel giugno del 2022 nelle strade di Bristol, sono comparsi manifesti pubblicitari con alcuni allettanti slogan: "Bristol è pronta per un'energia più pulita", o "Nel Sud-Ovest 78mila case usano elettricità 100% rinnovabile da Shell Energy". Nello stesso periodo uno *spot* televisivo elencava a milioni di consumatori i presunti traguardi raggiunti dalla multinazionale anglo-olandese in tema di transizione energetica.

Manifesti e spot non hanno convinto Adfree Cities, una rete no profit attiva in diverse città del Paese che denuncia gli impatti negativi della pubblicità su salute, ambiente e comunità locali. Questa ha quindi presentato un ricorso di fronte all'Advertising standards authority (Asa), l'ente di autoregolamentazione del settore pubblicitario del Regno Unito, sottolineando il fatto che si trattava di annunci fuorvianti poiché non fornivano informazioni significative sull'impatto ambientale complessivo delle attività commerciali di Shell nel 2022.

Lo scorso 7 giugno l'autorità ha accolto il ricorso e stabilito che le pubblicità in questione "non devono più apparire nella forma contestata" dal momento che Shell ha "omesso in modo fuorviante" informazioni sulla reale percentuale di attività a basse emissioni di carbonio, mentre petrolio e gas costituiscono la "maggior parte" delle sue operazioni commerciali.

Secondo l'Advertising standards autority la natura e i contenuti degli annunci – come anche per esempio l'impegno a installare 50mila caricatori per auto elettriche entro il 2025 o la produzione di energia eolica per sei milioni di abitazioni- davano l'impressione generale che i prodotti energetici erogati fossero a basse emissioni di Carbonio, ma è evidente come si tratti di un operazione di greenwashing dato che, quando sono stati diffusi i manifesti pubblicitari e gli *spot,* gli investimenti di Shell nell'energia rinnovabile nel Regno Unito era compresa tra l'1% e l'1,25% del fatturato della società, che nel 2021 ammontava a ben 200 miliardi di sterline.

Un ulteriore elemento per confrontare le due aziende è quello della *trasparency, accountability* e reporting, Questi aspetti assumono una particolare rilevanza poiché, come abbiano già visto, la sostenibilità non dipende solamente dalle azioni concretamente intraprese da un'impresa, ma anche dalla capacità dell'azienda di rendere pubblici i propri impatti, gli obiettivi prefissati, i risultati raggiunti e soprattutto, le criticità ancora irrisolte.

Questa questione risulta particolarmente importante nel nostro confronto, perché Patagonia e Shell applicano due sistemi di reporting molto differenti. La prima concentra la maggior parte della propria comunicazione sulla mission e vision aziendale, sull'impatto del proprio prodotto e sulle future evoluzioni del brand, fornendo numeri e dati certificati e comprovabili. Dall'altro lato Shell ha un report molto più articolato, legato alla dimensione aziendale, sui mercati finanziari e sul rapporto con gli azionisti, dove gli investimenti ambientali vengono trattati in maniera generica. Basti pensare che nel rapporto 2025 l'introduzione del Presidente Sir Andrew Mackenzi fu: "Shell continua a diventare più competitiva e resiliente, e meglio posizionata per creare valore e aiutare a fornire l'energia di cui le persone hanno bisogno in un mondo diventato più frammentato e complesso." Come vediamo, si parla di competitività, resilienza, posizionamento, ed energia ma mai di ambiente e sostenibilità; si parla di valore (azionario) ma non di valore sociale.

Patagonia, dall'edizione del 2025, ha iniziato a redigere un reporting definito WIP reporting, dove non si limita esclusivamente a presentare i risultati positivi, ma espone anche problematiche irrisolte. Per esempio proprio nel reporting del 2025, ha mostrato di aver generato 182.646 tonnellate di CO_2, e di aver riparato 174.799 prodotti nel mondo ma che per circa l'85% dei propri prodotti non dispone ancora di una soluzione ecologica per la fine del ciclo di vita. Una trasparenza e completezza di informazione che sembra uniformarsi alla normativa europea l'ESRS ("European Sustainability Reporting Standard") vista nel paragrafo 2.2.

L'intento di questo sistema è di essere trasparenti e di mostrare a tutti gli shareholder gli aspetti postivi ma anche le criticità su cui poter andare a migliorare.

Anche l'impatto sociale viene reso quantitativo. Patagonia dichiara infatti che nel 2025 il 95% dei propri prodotti è stato realizzato in fabbriche certificate Fair Trade. Inoltre, attraverso il programma 1% for the Planet, l'impresa dichiara di aver sostenuto 824 organizzazioni, fornendo 14,7 milioni di dollari in contributi e supporto in-kind.

Questo ci fa capire come Patagonia non sia attenta ad un solo aspetto, bensì si vada ad occupare di tutti gli elementi della triple bottom line, ambientale sociale ed economico.

Un ulteriore aspetto rilevante viene rappresentato dalla certificazione B corp, riconoscimento rilasciato dall'organizzazione B-lab[23], che si occupa di dare un punteggio a tutte le aziende che rispecchiano degli standard di trasparenza, responsabilità e impatto sociale. Questa certificazione è particolarmente rilevante perché, a differenza di altre certificazioni ambientali, B Corp valuta l'intera operatività aziendale, dalla governance alla supply chain, dalle pratiche ambientali all'impatto sociale.

Nel nostro caso, Patagonia è stata valutata con un punteggio di 166.0, rispetto a una media di 98 delle aziende che competono nello stesso settore, enfatizzando l'impegno che sta mostrando in vari aspetti.

Detto per inciso, Shell non è certificata B Corp. Non compare nel registro ufficiale B Lab e non risulta aver mai intrapreso il percorso di certificazione. Anche perché in realtà Shell non sarebbe compatibile con gli standard B Corp, che richiedono: impatti ambientali ridotti e misurabili, assenza di danni sistemici alle comunità, governance orientata al beneficio comune, audit indipendente (dal 2026) secondo ISO 17021-1.

Il sistema di Shell è invece significativamente più complesso, infatti inserisce i dati sulla sostenibilità all'interno di un sistema di reporting societario molto più ampio, nel quale gli aspetti ESG non vengono valutati a se stanti, ma vengono collegati a strategia, rischi, governance e performance finanziaria.

[23] B-lab è un'organizzazione non-profit internazionale

Shell, ogni anno pubblica un report enorme chiamato " annual report and accounts". dove all'interno sono presenti risultati economici, obiettivi, governance e in cui il *sustainability report* ricopre una sezione apparentemente importante: nel report del 2025 gli sono state dedicate oltre 150 pagine su quasi 500. Ma se volessimo concentrarci esclusivamente sulla sostanza, l'aspetto ambientale, ci accorgeremmo che a differenza di Patagonia, Shell enfatizza quasi esclusivamente il confronto con gli anni precedenti, per esempio rispetto al 2020 sono state ridotte del 5 % le emissioni di Co2, oppure rispetto al 2023 l'utilizzo di fonti rinnovabili è aumentata del 20%. Ma statisticamente parlando, si dovrebbe notare che un miglioramento percentuale è molto facile da ottenere rispetto ad anni precedenti in cui si faceva pochissimo, e inoltre la percentuale di riduzione può essere presentata come una gran conquista, ma può nascondere valori assoluti ancora altissimi, non andando quindi a chiarire il vero impatto o il vero valore di quei dati.

Un aspetto positivo però è dato dalla certezza delle informazioni presenti. Infatti Shell sottopone parte delle proprie informazioni di sostenibilità alla verifica indipendente di EY, aumentando così l'affidabilità e il livello di accountability del reporting. Tuttavia, si tratta sempre di una *limited assurance*, che non garantisce in modo assoluto la correttezza di tutte le informazioni pubblicate, ma fornisce una verifica indipendente sulla loro attendibilità in base ai criteri adottati dall'Ente certificatore, che però non sempre ha modo di verificare l'attendibilità alla fonte dei dati forniti dall'azienda, specie in un mondo vasto e complesso come quello cui Shell appartiene.

3.4 Conclusioni

Giunti a questo punto del lavoro, dovremmo trarre delle conclusioni finali, e stabilire se ci sono differenze sull'approccio di Patagonia e di Shell in merito alle politiche ambientali e civili; ossia se le due aziende hanno deciso di sposare la causa della sostenibilità per vera convinzione o per convenienza di mercato.

Dopo i due precedenti capitoli però, la risposta sarebbe scontata e ripetitiva, essendo più che ovvio che Patagonia ha l'ambiente nel cuore, Shell nel portafoglio....

E non lo si afferma per una presa di posizione politica o ideologica, a noi estranea, o per una propensione personale verso Patagonia rispetto a Shell, ma perché i comportamenti, le scelte, la vision aziendale sono profondamente diversa in una azienda rispetto all'altra. E i risultati lo dimostrano ampiamente.

Piuttosto possiamo chiederci se ci sono motivi che possiamo cercare di individuare che possano spiegare tale differenza di mentalità e di azioni.

In merito a ciò è possibile sottolineare la diversità strutturale delle due aziende: Patagonia è stata fondata da un visionario amante della natura, che per tutta la vita ne è stato il proprietario con capacità di decisione, e quindi Patagonia e il suo fondatore possono identificarsi l'un l'altro. In un tale contesto è più facile attuare le proprie scelte, anche coraggiose, radicali o controcorrente, perché a nessuno si deve rispondere se non a se stessi ed al mercato di riferimento.

Shell p.c. è invece una Company con un azionariato estremamente diffuso, che comprende istituti bancari, fondi comuni, etf, società di intermediazione finanziaria etc. Basti pensare che ad oggi il maggior azionista, la Norges Bank Investment Management, detiene solamente il 3,03% di azioni, e che una potenza mondiale come il fondo BlacRock detiene meno dell'1% di Shell. Pertanto ogni decisione va vagliata con tutta la struttura dirigenziale e soprattutto con l'assemblea degli azionisti. Cosa direbbe questa se gli Amministatori di Shell, in preda ad una presa di coscienza realmente ambientalista,

comunicassero agli azionisti la decisione di non distribuire dividendi per tre anni, investendo tutto in transizione energetica e in politiche di sostenibilità ambientale? Non possiamo prevedere il futuro ma sarebbero probabilmente defenestrati in tempi record, per essere sostituiti con altri amministratori più attenti alla remunerazione degli azionisti e meno al problema green. Quindi in un'azienda come Shell è normale che ogni decisione contraria alla remunerazione a breve, richieda una gradualità ed una capacità di convincimento ben diverse che in un'azienda come Patagonia.

Considerando anche il settore in cui le due realtà operano:

Patagonia è nel mondo dello sport naturalistico e della moda giovanile, un mondo in cui le tematiche ambientali sono più sentite e le decisioni anche controcorrente (don't buy this jacket...) sono applaudite e portano consensi e fidelizzazione. Il mondo delle energie e delle risorse fossili è tutt'altro. Un ambiente spietato dove governi cadono per questioni di monopoli estrattivi, nazioni vengono conquistate militarmente per avvantaggiarsi di pozzi petroliferi, villaggi vengono distrutti per il passaggio di una pipeline, la concorrenza è spietata, le somme in gioco sono equivalenti al PIL di uno Stato, e non c'è spazio per sentimentalismi e teorie astruse. Hitler invase la Russia anche per impossessarsi dei giacimenti dell'Azerbaigian, Enrico Mattei sembra fu assassinato perché in contrasto con i grandi cartelli petroliferi dell'epoca, i conflitti in medio oriente, e attualmente le crisi economiche mondiali dovute prima all'invasione russa dell'Ucraina con il conseguente embargo sul gas russo e poi alla recente chiusura delle Stretto di Hormuz, e mille altri esempi, ci fanno capire come si parli di un settore ad alta tensione, in cui gli equilibri sono delicati, e la posta in gioco è talmente elevata, che non è facile lasciarsi andare a voli pindarici sui valori ESG, e a logiche diverse dal profitto e dallo spietato senso della concorrenza. Qui non si parla più del filato con cui tessere un pile, ma dell'energia che muove il mondo toccando i gangli vitali della sua intera economia.

Tutto questo ci può fornire delle motivazioni che riguardano le differenti azioni in base ai diversi scenari in cui si opera, ma tali motivazioni non possono ovviamente giustificare qualsiasi nefandezza: azioni come l'inquinamento ambientale, la distruzione

di intere aree geografiche, la condanna alla povertà di intere popolazioni per aumentare la ricchezza di alcuni già ricchi azionisti, la sparizione di specie animali per cercare nuovi giacimenti, l'utilizzo di personale sfruttato pur di abbassare i costi di estrazione, la condanna a morte di cittadini innocenti per conquistare qualche nuovo pozzo, le guerre tra Stati per il potere energetico, beh, queste e altre pratiche simili, non possono trovare alcuna giustificazione in alcun consesso civile.

L'umanità ha bisogno di energia e l'economia ha bisogno di risorse, senza dubbio, ma vale anche il contrario: se la ricerca e lo sfruttamento spasmodico di fonti energetiche dovessero portare al collasso ambientale, non ci sarebbe più un mondo da rifornire ne' un economia da portare avanti, perché dovremmo sempre tenere a mente cosa disse il vecchio, saggio, sconfitto Toro Seduto (e qui chiudiamo il cerchio): "*Quando avranno inquinato l'ultimo fiume, abbattuto l'ultimo albero, preso l'ultimo bisonte, pescato l'ultimo pesce, solo allora si accorgeranno di non poter mangiare il denaro accumulato nelle loro banche."*

BIBLIOGRAFIA

- *Benedetti e Co" Bilancio di sostenibilità costo o opportunità " 7 febbraio 2024*
- *H.R. Bowen, Social responsibilities of the businessman, 1953*
- *Butland, Our common future, 1987*
- *Collins James e Porras Jerry[25], autori del volume Built to last del 1994*
- *Corradini Isabella e Enrico Nardelli nel " la reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e gestione " del 2015.*
- *Drucker Peter, The Practice of Management, del 1954*
- *Edward Freeman, Stakeholder Theory: the State of Art,1984*
- *Letizi Marco , nel suo lavoro "Greenwashing. Strategie di contrasto e casi italiani e internazionali 2023*
- *Westphal e Hyun Park " symbolic managgement: Governanc, strategy and institution" del 2020*

[25] due celebri ricercatori ed esperti di management noti soprattutto per aver co-firmato il bestseller internazionale Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies

SITOGRAFIA

- *https://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/pac/ET_RSI_%20ETICA.pdf*
- *https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf*
- ***https://www.youtube.com/watch?v=_ezvoAcCUWs&t=245s***
- *https_www.cortellazzo-soatto.it/?url=https%3A%2F%2Fwww.cortellazzo-soatto.it%2Fit%2Fla-sostenibilita-scelta-strategica-per-la-competitivita-aziendale-analisi-sulle-evidenze-di-una-survey-rivolta-a-un-campione-di-pmi*
- *https://report.adidas-group.com/2018/#homepage*
- *https://fdcesg.com/quali-sono-i-criteri-utilizzati-nellanalisi-esg/*
- *https://sostenibileoggi.it/sostenibilita-impresa/cosa-si-intende-per-accountability-significato-principi-e-ruolo-nella-sostenibilita/*
- *https://www.raffaelemarcello.it/media/pdf/Accountability%20una%20prospettiva%20politologica.pdf*
- https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?toc=OJ%3AL%3A2022%3A322%3ATOC&uri=uriserv%3AOJ.L_.2022.322.01.0015.01.ITA
- https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/21254/1/FulltextThesis.pdf
- https://www.marathonworld.it/adidas-sacchetti-carta.htm
- https://report.adidas-group.com/2020/en/group-management-report-our-company/sustainability/environmental-impacts.html
- https://www.milanofinanza.it/fashion/adidas-accelera-sul-green-solo-poliestere-riciclato-dal-2024-202001281915015930
- https://www.analisicorporate.net/adidas-risultati/#Dati_storici
- https://aemps.ewapub.com/article/view/30307?utm)
- https://www.ikea.com/global/en/our-business/sustainability/sustainability-report-highlights-fy23/?msockid=3838cc57885d618525c3c2df899f6055

- https://www.headvisor.it/esrs-european-sustainability-rep-std
- https://www.reputationx.com/blog/reputation-quotient#:~:text=The%20Harris-Fombrun%20Corporate%20Reputation%20Quotient%20%28CRQ%29%20is%20a,and%2020%20attributes%20using%20a%20two-phase%20survey%20methodology.
- https://www.reptrak.com/
- https://esgnews.it/focus/analisi-e-approfondimenti/greenwashing-definizione-ed-esempi/
- https://www.global-web.it/2026/06/24/sostenibilita-nella-comunicazione-come-non-finire-nel-greenwashing/
- https://it.wikipedia.org/wiki/Cherosene
- https://web.archive.org/web/20130517192830/http://www.ospar.org/html_documents/ospar/html/ospar_convention_e_updated_text_2007.pdf].
- *https://www.amnesty.it/caso-shell-in-nigeria-109-miliardi-di-dollari-di-costi-e-inquinamento/) https://www.globalcitizen.org/en/content/nigerians-shell-uk-court-niger-delta-oil-spills/*
- 'Profits and Principles: Is There a Choice?' The Multimodal Construction of SHELL's Commitment to Social Responsibility and the Environment in and across Advertising Texts
- *https://www.globalcitizen.org/en/content/nigerians-shell-uk-court-niger-delta-oil-spills/*
- *https://www.climatefiles.com/shell/1998-shell-report-profits-principles-choice/*
- https://www.open.online/2024/11/12/emissioni-compagnie-shell-sentenza-appello-aia/
- *https://www.shell.com/investors/results-and-reporting/annual-report.html).*
- *https://www.shell.com/investors/results-and-reporting/annual-report/_jcr_content/root/main/section_2113846431/link_list/links/item0.stream/1774544186011/5727c329a58b5eb7a54442c0a03f562a5aef1159/shell-annual-report-2025-interactive.pdf*