



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management – Curriculum Marketing

**CSR COMMUNICATION: UN'ANALISI EMPIRICA SULLE
IMPRESE MARCHIGIANE**

**CSR COMMUNICATION: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF FIRMS
IN THE MARCHE REGION**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Cardinali Silvio

Tesi di Laurea di:
Paoletti Marco

Anno Accademico 2018 – 2019

Alla mia famiglia.

INDICE

INTRODUZIONE	Pagina 7
1. LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	Pagina 9
1.1 Identificare la Corporate Social Responsibility (CSR)	Pagina 9
1.1.1 Origine ed evoluzione	Pagina 12
1.1.2 Cosa non è CSR	Pagina 18
1.1.3 Le diverse sfere d'influenza della CSR	Pagina 21
1.1.4 "Stockholder view" vs "Stakeholder view"	Pagina 22
1.2 La Triplice prospettiva della CSR	Pagina 24
1.3 L'altra faccia della CSR: la Corporate Social Irresponsibility (CSI)	Pagina 31
2. COMUNICARE LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	Pagina 35
2.1 Le tre aree della <i>CSR Communication</i>	Pagina 37
2.2 Le "5 i" della strategia di Comunicazione	Pagina 42

2.3 Finalità della <i>CSR Communication</i>	Pagina 44
2.4 Il concetto di <i>greenwashing</i>	Pagina 49
2.5 Il paradosso della <i>CSR Communication</i>	Pagina 54
2.6 I destinatari della <i>CSR Communication</i>	Pagina 59

3. CSR COMMUNICATION:

FRAMEWORK DI RIFERIMENTO	Pagina 65
---------------------------------	-----------

3.1	Contenuto della <i>CSR Communication</i>	Pagina 68
3.1.1	L'impegno nella <i>CSR Communication</i>	Pagina 71
3.1.2	L'impatto sulla <i>CSR Communication</i>	Pagina 72
3.1.3	Motivazioni e adattamento della <i>CSR Communication</i>	Pagina 73
3.2	Canali di comunicazione	Pagina 75
3.2.1	CSR Report	Pagina 77
3.2.2	Corporate Website	Pagina 79
3.2.3	Public Relation	Pagina 82
3.2.4	Advertising	Pagina 86

3.2.5 Punti vendita	Pagina 90
3.2.6 Strumenti di comunicazione non controllabili:	
<i>Word of Mouth e Media Coverage</i>	Pagina 93
3.2.7 Codici etici	Pagina 96
3.3 Moderatori dell'efficacia della comunicazione	Pagina 98
3.3.1 Fattori specifici degli stakeholder	Pagina 98
3.3.2 Fattori specifici dell'organizzazione	Pagina 101

4. LA RESPONSABILITA' SOCIALE NELLE IMPRESE

MARCHIGIANE: UN'ANALISI EMPIRICA	Pagina 103
4.1 Selezione del Campione e	
metodo di analisi	Pagina 103
4.1.1 Il campione	Pagina 104
4.1.2 Metodologia	Pagina 107
4.1.2.1 Analisi 1 – Ricerca dei <i>CSR Report</i>	Pagina 107
4.1.2.2 Analisi 2 – CSR nel sito web	Pagina 109
4.3.2.3 Analisi 3 - CSR ed etica	Pagina 111
4.1.2.4 Analisi 4 - Media coverage e PR	Pagina 112
4.2 Risultati	Pagina 113
4.2.1 CSR Report	Pagina 113

4.2.2 CSR nel sito web	Pagina 119
4.2.3 CSR ed etica	Pagina 123
4.2.4 Media Coverage	Pagina 126
4.3 Discussione	Pagina 128
4.4 Considerazioni Finali e limitazioni	Pagina 139
CONCLUSIONI	Pagina 145
BIBLIOGRAFIA	Pagina 150
SITOGRAFIA	Pagina 165
RINGRAZIAMENTI	Pagina 169

INTRODUZIONE

Il contesto economico in cui si trovano ad operare le imprese moderne è estremamente complesso in quanto, le singole organizzazioni, non sono più chiamate a raggiungere dei risultati economici fini a sé stessi ma, sempre più frequentemente, sono soggette ad aspettative più ampie avanzate dai vari portatori di interesse con cui si interfacciano. È in questa ottica che viene introdotto il concetto della Corporate Social Responsibility (CSR) o Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), ovvero della necessità di ampliare l'inquadramento delle imprese da semplici operatori economici a più ampi membri della collettività. I vari gruppi di stakeholder sono infatti sempre più rivolti a comprendere le reali caratteristiche di fondo delle organizzazioni, andando a valutare e a premiare le imprese che possono essere qualificate come *sustainable corporations*, ovvero quelle realtà che fanno propri i bisogni della società, intesi da un punto di vista sociale, ambientale ed economico. Sulla base delle considerazioni appena condotte, il presente elaborato di tesi fornisce un'analisi relativa alle strategie di comunicazione con cui le imprese trasferiscono la propria responsabilità sociale, focalizzandosi in particolar modo sui canali di comunicazione impiegati a tal fine. Nello specifico, l'obiettivo del lavoro consiste nell'andar a definire un quadro di analisi relativo alle imprese del contesto marchigiano; a tal fine è stata condotta un'analisi empirica sugli strumenti ed attività di *CSR Communication* adottati dalle prime cento imprese regionali evidenziate nella *Classifica Merloni* relativa all'anno 2018. Il lavoro è

stato quindi strutturato in quattro capitoli in maniera tale da fornire un quadro d'insieme sulla CSR e la relativa comunicazione, per poi affrontare in maniera più approfondita le evidenze empiriche rilevate con l'analisi. Nello specifico il primo capitolo, attraverso una review della letteratura, introduce la tematica della *CSR* andando ad evidenziare l'evoluzione del concetto, le sue caratteristiche e peculiarità. Il secondo capitolo entra più nello specifico sulla tematica della *CSR Communication*, proponendo focus specifici sulle finalità e sui destinatari della stessa, sul rischio di *greenwashing* e sul paradosso che la caratterizza. Nel terzo capitolo viene invece introdotto il framework che è stato preso come riferimento ai fini dell'indagine empirica, evidenziando in particolar modo i vari canali di comunicazione adottabili dalle imprese e le differenti tipologie di contenuti che è possibile veicolare. Nel quarto capitolo viene invece presentata l'analisi effettuata, evidenziano nello specifico il campione selezionato, la metodologia di analisi impiegata ed i risultati ottenuti. Le evidenze empiriche che sono emerse dall'indagine verranno evidenziate e discusse nelle parti finali dell'elaborato, con l'obiettivo di valutare il grado di penetrazione di tali tematiche all'interno del contesto imprenditoriale marchigiano. Si andranno inoltre a fornire delle considerazioni circa le diverse scelte in termini di canali di comunicazione e contenuti che sono stati adottati dalle imprese analizzate e, infine, si cercherà di fornire interessanti spunti di analisi per l'individuazione di una possibile linea evolutiva per i prossimi anni.

1. LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

1.1 IDENTIFICARE LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

La Corporate Social Responsibility (CSR) o Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), è *“l'integrazione, su base volontaria, da parte delle aziende, delle preoccupazioni e visioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, vale a dire gli Stakeholder”*¹. Tale definizione rappresenta soltanto il primo approccio improntato dall'Unione Europea in riferimento a tale tematica, sulla quale si è poi tornati ripetutamente negli anni successivi ribadendo, ad esempio, l'importanza della comunicazione delle informazioni e dei risultati non finanziari raggiunti dalle imprese.

È importante tuttavia evidenziare come, salvo interventi comunitari come quelli sopra descritti, le imposizioni normative relativamente a questa tematica variano molto da Paese a Paese ed è pertanto difficile, se non impossibile, darne un quadro complessivo quanto più unitario. In Italia, ad esempio, il principio ispiratore è l'articolo 41 della Costituzione che recita *“L'iniziativa economica privata è libera”*

¹ Definizione della Commissione Europea nel libro verde del 2001.

riconoscendo tuttavia un primo limite in quanto questa *“Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale”*.

Da tutto ciò si percepisce come, se da una parte vi sono dei vincoli normativi a cui le imprese italiane e comunitarie devono sottostare, dall'altra è importante sottolineare come si vada oltre il semplice rispetto delle prescrizioni di legge, riconoscendo nella CSR pratiche e comportamenti che un'impresa adotta su base volontaria nella convinzione di ottenere determinati benefici.

Possiamo quindi definire la Corporate Social Responsibility come un nuovo modello di gestione e di governo dell'impresa che punta all'adempimento degli obblighi normativi e delle norme etiche individuali, ma anche alla soddisfazione delle aspettative dei propri Stakeholder. I vari portatori di interesse infatti, come evidenzia Lewis (2001), sono sempre più interessati a capire l'azienda che si trova dietro determinati prodotti o servizi, ed utilizzano il loro potere per premiare quelle organizzazioni che si comportano in maniera sostenibile e rispettosa dell'ambiente e della comunità. A tal proposito, *Accenture Strategy's annual Global Consumer Pulse Research Survey (2018)*, ad esempio, suggerisce che i consumatori che si identificano con i marchi che ritengono etici, equi e trasparenti, non solo acquistano tali marchi ma li promuovono attivamente. La ricerca accademica ha inoltre stabilito che i consumatori cercano e si identificano con le organizzazioni che condividono i loro stessi valori; qualora venisse meno il comportamento

socialmente responsabile dell'impresa, i vari portatori di interesse potrebbero non rispecchiarsi più nella stessa e dar vita a fenomeni di passaparola negativo (Grappi et al., 2013). È per questo motivo che risulta fondamentale per le organizzazioni garantire un costante impegno nei confronti delle pratiche di CSR al fine di soddisfare le attese dei vari portatori di interesse in quanto, come evidenzia lo studio *“from me to we, the rise of the purpose-led brand”* svolto da Accenture (2018), il 47% dei consumatori delusi dall'organizzazione su tematiche socialmente rilevanti si allontanerà dalla stessa e, il 17%, sicuramente non darà una seconda possibilità. L'impresa può pertanto decidere di adottare comportamenti socialmente responsabili per due ordini di motivi: da un lato perché questi rispecchiano i valori e l'etica dell'impresa stessa; dall'altro perché il non conformarsi a tali comportamenti può comportare costi molto elevati sotto diverse dimensioni. Come sostiene Rispoli (1993): *“Noi non crediamo a imprenditori o manager costituzionalmente virtuosi, ma piuttosto al loro interesse personale e a quello dell'impresa che rappresentano ad essere consonanti con l'ambiente al fine di essere accettati e legittimati”*. Ciò dimostra come vi siano correnti di pensiero che non riconoscono alle organizzazioni valori etici di fondo bensì ritengono che il comportamento socialmente responsabile sia l'unico modo per mantenere la legittimazione da parte della società. Lo stesso Vogel (2005) evidenzia come vi siano molte ragioni alla base dei comportamenti responsabili delle imprese in

assenza di requisiti legali: alcune motivazioni sono di stampo strategico, altre di stampo difensivo, altre ancora di natura altruista.

1.1.1 Origine ed evoluzione

La responsabilità sociale delle imprese (RSI) è ormai un argomento di crescente interesse nella ricerca accademica e nelle pratiche commerciali (Lee, 2008; Taneja, Taneja e Gupta, 2011); si è infatti creato un nuovo modo di gestire le organizzazioni aziendali in cui si evidenzia un impegno costante da parte di un'impresa a comportarsi in modo etico e a contribuire allo sviluppo economico, migliorando al contempo la qualità della vita dei suoi dipendenti, della comunità locale e la società in generale (Watts e Holme 1999). È importante però analizzare quelle che sono state le origini e l'evoluzione di una pratica oggi altamente rilevante per la competitività e, più in generale, per la sopravvivenza delle organizzazioni moderne. Sebbene il concetto di CSR si sia sviluppato fortemente a partire dagli anni '50, i comportamenti socialmente responsabili delle imprese sono molto più antichi; basti pensare alla figura di Henry Ford che già agli inizi del XX secolo aveva espresso la propria innovativa visione di business secondo la quale l'impresa non doveva rappresentare soltanto una fonte di ricchezza per la proprietà, ma doveva essere posta al servizio dell'intera collettività (Lee M. – D.P. 2008).

Tuttavia, è soltanto dalla seconda metà del 1900 che le pratiche socialmente responsabili diventano veramente rilevanti all'interno delle dinamiche imprenditoriali ed è a partire dal 1953, anno in cui viene pubblicato il libro di Howard Bowen "*Social Responsibilities of the Businessman*", che si sono succeduti una pluralità di pareri contrastanti sulla definizione stessa della CSR e sulla sua implementazione (Stigson, 2002; Welford, 2004, 2005). Negli anni '60 il dibattito sulla CSR si orientava sulla base di due domande avanzate da Keith Davis: "*Quali obblighi gli uomini d'affari hanno verso la società?*" e ancora "*Possano le imprese permettersi di ignorare le proprie responsabilità sociali?*". Per rispondere a queste domande si sono susseguite negli anni successivi diverse interpretazioni di CSR che vengono sinteticamente raggruppate nella Tab. 1.1

Tab. 1.1 – Definizioni di CSI - XX Secolo

DEFINIZIONE	AUTORE
<p><i>[Social responsibilities] mean that businessmen should oversee the operation of an economic system that fulfills the expectations of the public. And this means in turn that the economy's means of production should be employed in such a way that production and distribution should enhance total socio-economic welfare.</i></p> <p><i>Social responsibility in the final analysis implies a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are used for broad social ends and not simply for the</i></p>	<p>William C. Frederick</p>

<i>narrowly circumscribed interests of private persons and firms.²</i>	
<i>The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations.³</i>	Joseph W. McGuire
<i>Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract.⁴</i>	Thomas M. Jones
<i>The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.⁵</i>	A.B. Carrol

Fonte: elaborazione propria

Tra tutte le definizioni sopra riportate, è importante evidenziare lo schema proposto da Carroll, il quale cerca di collegare le varie aspettative rivolte all'organizzazione, andando a ricondurre la responsabilità sociale di un'impresa ad un modello a

² Come riportato in *“Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business & society”*

³ J. W. Mc Guire, *Business and Society*, Mc Graw-Hill, NY, 1963, p. 144.

⁴ T. Jones, *“Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”*, *California Management Review*, 22, 3, 1990, pp. 59-60.

⁵ A. B. Carroll, *“A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”*, *Academy of Management Review*, 4, 1979, p. 500.

quattro stadi in cui, oltre alla responsabilità economica (produrre beni e servizi utili alla collettività pur rimanendo redditizia) e alla responsabilità legale (rispettare le norme vigenti nel sistema giuridico di riferimento), l'organizzazione è sottoposta anche a responsabilità etiche e discrezionali. Per quanto riguarda la responsabilità etica, Carroll fa riferimento a tutte quelle pratiche non esplicitamente previste da dettati normativi ma implicitamente richieste dalle aspettative della società di appartenenza. La responsabilità discrezionale è invece caratterizzata da tutte quelle pratiche e quei comportamenti tenuti dall'impresa, in quanto altamente apprezzate dall'opinione pubblica e fortemente desiderate dalla società, ma senza alcun vincolo di tipo etico o legislativo.

Arrivando poi ad analizzare le prospettive in termini di CSR nel XXI secolo, ci si accorge che tutt'oggi non esiste un accordo generale sul significato preciso di CSR; si tratta ancora di un termine generico che comprende varie aree sovrapposte come cittadinanza aziendale, teoria degli stakeholders, etica e sostenibilità aziendale (Freeman & Hasnaoui, 2011). Nella Tab. 1.2 si cerca tuttavia di dare un quadro riassuntivo della letteratura al riguardo, composto da alcune definizioni avanzate da vari organismi ed autori nel corso dell'ultimo ventennio, che rappresentano oggi un importante contributo ai fini della comprensione delle diverse concettualizzazioni di CSR.

Tab 1.2 – Definizioni di CSR - XXI Secolo

DEFINIZIONE	FONTE
<i>[CSR is] an organization's obligation to maximize its positive impact and minimize its negative effects in being a contributing member to society, with concern for society's long-run needs and wants. CSR means being a good steward of society's economic and human resources⁶</i>	Journal of Consumer Marketing
<i>[CSR is] the business commitment to contribute to sustainable economic development working with employees, their families, the local community, and society at large to improve their quality of life⁷</i>	World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
<i>[CSR is] the responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment through transparent and ethical behaviour that is consistent with sustainable development and the welfare of society; takes into account the expectations of stakeholders; is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour; and is integrated throughout the organization⁸</i>	Committee of Iso26000

⁶ Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 18(7), 595-632.

⁷ Word Business Council for Sustainable Development (WBCSD) come riportato da Hys, K., & Hawrysz, L. (2012) in *Corporate social responsibility reporting*. *China-USA Business Review*, 11(11).

⁸ Committee of Isoo 26000 come riportato da Arru, B., & Ruggieri, M. (2016) in *"I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale"*

<p><i>[CSR is] the responsibility of enterprises for their impacts on society” and implies the integration of “social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders.⁹</i></p>	<p>European Commission</p>
--	--------------------------------

Fonte: elaborazione propria

Da quando Bowen, nel 1953, ha fornito il primo contributo nei confronti della CSR, si sono susseguite quindi una pluralità di definizioni che rappresentano varie interpretazioni con focus differenti su vari aspetti della responsabilità sociale d’impresa. Indipendentemente dalla definizione che si intende condividere, quello che si ritiene importante evidenziare ai fini del presente lavoro è come tutte le interpretazioni inquadrino le organizzazioni come un elemento della società, il cui contributo dovrebbe riguardare, oltre che la massimizzazione dei profitti, le implicazioni sociali e ambientali delle loro azioni (Schmidt, 2016).

Una definizione che può, in conclusione, essere intesa come piuttosto chiara ed esaustiva ai fini del presente elaborato è quella proposta da Crane (2004), secondo cui la CSR indica il ruolo e l’impatto di un’impresa nel quadro economico,

⁹ European Commission (2011), come riportato da Bustamante, S., & Brenninger, K. (2013). In “*CSR and its Potential Role in Employer Branding An Analysis of Preferences of German Graduates. In 2014*”.

ambientale e sociale in cui la stessa è inserita (Crane et al., 2004); è riconosciuto pertanto come nessuna organizzazione possa agire individualmente e senza riconoscere e fare propri i problemi e le esigenze della società e dei suoi stakeholders, andando ad esplicitare i loro ruoli all'interno del contesto di cui fanno parte, nonché ad applicare standard sociali ed etici alle loro attività.

1.1.2 Cosa non è CSR

Se da una parte si riesce a definire, seppur in maniera non universalmente condivisa, un significato del termine CSR, dall'altro canto bisogna anche identificare con cosa non bisogna confondere, o meglio semplificare, la Responsabilità Sociale d'Impresa. Molti autori, nella letteratura accademica, sostengono infatti che:

- Come prima cosa, CSR non può essere semplicemente intesa come sinonimo di rispetto delle norme giuridiche provenienti dall'ordinamento nazionale o sovranazionale. Ovviamente, l'impresa è tenuta al rispetto di quanto disciplinato dalle normative vigenti. Tuttavia, un'impresa che possa dichiarare di essere socialmente responsabile deve andare oltre, deve impegnarsi al fine di ridurre le esternalità negative delle proprie attività e per promuovere modalità di collaborazione con gli stakeholders; come riportato da Matten e Moon (2005), nessuna azienda può permettersi di agire

in opposizione o in isolamento ai problemi della società e alienata dai suoi stakeholders.

- CSR ed Etica degli affari possono essere due concetti distinti. La Business Ethics è sicuramente una parte della stessa, ma non la esaurisce. Possiamo infatti dire che l'etica sia il fondamento della CSR, ma un'impresa che si possa definire socialmente responsabile non deve soltanto avere delle buone pratiche avanzate dai singoli, ma queste devono essere integrate nei più ampi sistemi di governance dell'organizzazione stessa. È proprio in relazione al “soggetto agente” che viene individuato l'elemento di differenziazione tra le due aree: mentre la CSR riguarda i comportamenti dell'organizzazione nel suo complesso, l'etica riguarda la sfera personale di ciascun soggetto¹⁰ (Palma, 1993, p. 770; Sapelli, 1995, p. 533; Davidson e Griffin, 2000, p. 127; Sciarelli, 2007, p. 56).

Nell'andar a definire il “soggetto etico” cui riconoscere una propria moralità nell'agire, in letteratura è possibile individuare diverse prospettive: da una parte è possibile evidenziare la posizione di autori come French (1979), il quale inquadra l'azienda come un “*soggetto morale autonomo*” e, in quanto tale, con finalità proprie che prescindono da quelle dei singoli individui. Di un parere differente è invece Sciarelli (1999), che non riconosce

¹⁰ Come riportato in *Responsabilità sociale e questione etica nell'impresa: alcune riflessioni*. Pascucci, F. (2012).

all'organizzazione un'autonomia morale, in quanto fortemente influenzata dai valori etici e morali degli individui; lo stesso autore, nel 2007, sostiene che si possa più correttamente parlare di *etica nell'impresa*, in quanto condizionata e derivata dai principi e dai valori dei singoli, nonché dalla cultura organizzativa aziendale. Infatti, come riporta Pascucci F. (2012), *“l'eticità delle politiche aziendali discende dai comportamenti individuali, ma questi sono condizionati da variabili di natura, sia personale, sia organizzativa”*; a tal proposito risulta di fondamentale importanza la diffusione di una “cultura etica” (Skrabec, 2003, p. 18) a tutti i livelli dell'organizzazione, ottenibile soltanto con un forte *commitment* da parte dell'alta direzione. È per questi motivi che nel corso degli ultimi anni abbiamo assistito alla diffusione dei “codici etici”, con l'obiettivo di rafforzare le condotte e le modalità di auto-regolamentazione del management aziendale, nonché per comunicare agli stakeholders interni ed esterni i propri valori, i propri impegni e responsabilità. Tuttavia, molto spesso questi strumenti hanno un ruolo di confine nell'organizzazione e, pertanto, sarà compito di una efficace comunicazione far trasparire la coerenza tra quanto dichiarato e quanto, invece, realizzato.

- Come evidenzia Drucker (2003), la CSR, inoltre, non è semplice filantropia. Per quanto quest'ultima sia un'attività di tutto rispetto, risulta separata

dall'attività core d'impresa e, pertanto, non può essere integrata nei processi aziendali.

1.1.3 Le diverse sfere d'influenza della CSR

La letteratura accademica individua inoltre tre aree concentriche che caratterizzano la CSR (Hiß, 2006).

- Interna: che mira ad aumentare la consapevolezza relativamente a tematiche inerenti, ad esempio, la gestione delle risorse naturali e degli effetti sull'ambiente, nonché la gestione delle risorse umane. Si tratta di tutte quelle attività di CSR relative a procedure interne e focalizzate anche sui propri dipendenti che rappresentano un'importante categoria di "stakeholder interni";
- Intermedia: focalizzata su attività e comportamenti socialmente responsabili delle organizzazioni strettamente correlate al core business lungo tutta la catena del valore;
- Esterna: che mira a condividere tali argomentazioni con gli attori del mercato, cercando di trattare tematiche più ampie come i problemi ambientali di stampo mondiale o il rispetto dei diritti umani lungo tutta la filiera produttiva. In questo caso si fa riferimento a tutte quelle attività e

comportamenti socialmente responsabili che esulano dal core business dell'impresa.

1.1.4 “Stockholder view” vs “Stakeholder view”

Nel dibattito accademico e nelle pratiche aziendali, come evidenziato nel paragrafo 1.1.1, la presenza di una dimensione sociale a fianco della dimensione economica è ormai diffusa; l'impresa oggi è chiamata a ricoprire il ruolo di “istituzione sociale” e, come tale, deve farsi carico anche dei bisogni e delle esigenze della collettività. Quello su cui non si trova invece una posizione unanime è la prevalenza dell'una o dell'altra anima sulla gestione delle organizzazioni.

Per quanto riguarda la prima corrente di pensiero, la “*stockholder view*”, a prevalere, e quindi a rappresentare il fine principale dell'attività d'impresa, sarebbe il perseguimento degli interessi della proprietà, andando ad aumentare il ritorno finanziario degli investimenti. Lo stesso premio Nobel Milton Friedman nel 1970, periodo in cui iniziava a farsi calda la tematica della responsabilità sociale delle imprese, dichiara che “*social responsibility of business is to increase its profits.*”¹¹ Secondo questa concezione, i manager avrebbero l'obbligo morale di aumentare i

¹¹ Come riportato da Franco, A. in *Corporate Social Responsibility and Public Relations: Do Any Clear Distinctions Remain?* (2015)

profitti nell'interesse dell'alta direzione (*stockholder*) rispettando i diritti di proprietà vigenti e, indirettamente, di favorire il benessere sociale. A tal proposito è importante far riferimento a Rispoli (1993) il quale sostiene che *“all'impresa vanno riconosciute responsabilità essenzialmente economiche e soltanto indirettamente responsabilità di altra natura”*.

La seconda corrente di pensiero, la *“stakeholder view”*, parte invece dal presupposto che i manager abbiano il dovere di tener in considerazione, nel loro operato, gli interessi di tutte le parti chiamate in causa e non solo quelli della proprietà. In questa concezione verranno considerate pertanto anche le aspettative dei fornitori, dei clienti, della comunità locale, eccetera, coinvolgendo quindi tutti coloro che possono essere influenzati (direttamente o indirettamente) dall'attività d'impresa. I manager saranno pertanto chiamati a ponderare accuratamente le scelte poste in essere, in quanto le parti in causa sono molteplici e ciò che può giovare ad una categoria di stakeholder potrebbe non avere lo stesso impatto positivo su di un'altra. Tutto questo sposta la questione su un piano etico e, in senso più esteso, di responsabilità sociale.

Questa seconda corrente di pensiero sembra essere la prevalente e, pertanto, l'impresa viene inquadrata in una visione socioeconomica che prevede l'attribuzione di responsabilità più ampie che vanno oltre la semplice remunerazione dei soggetti che hanno partecipato alla creazione del valore economico. L'organizzazione deve perciò farsi carico di aumentare il benessere

sociale, favorire l'occupazione, salvaguardare l'ambiente e favorire il miglioramento della qualità della vita in modo da contribuire, come riportato da Sciarelli (2002), *“alla creazione del “valore allargato”, ovvero del valore complessivo per gli stakeholder”*.

1.2 LA TRIPLICE PROSPETTIVA DELLA CSR

Le imprese oggi sono sempre più attente alla tematica della sostenibilità. L'*American Management Association*, già nel 2007, evidenziava come le organizzazioni tendessero sempre più a sviluppare strategie ed orientamenti rivolti alla sostenibilità. Nel corso di questi ultimi anni si è inoltre affermata quella che Edwards (2005) definisce *“Sustainability Revolution”*, ossia l'idea secondo la quale la sopravvivenza e lo sviluppo del Pianeta, delle Nazioni e, più in piccolo, delle organizzazioni, presupponga l'equilibrio tra tre aspetti fondamentali: gli impatti ambientali, le implicazioni sociali e il conseguimento dei risultati economici. Crane e Matten (2007) dichiarano infatti che *“Sustainability refers to the long-term maintenance of system according to environmental, economic and social considerations”*.

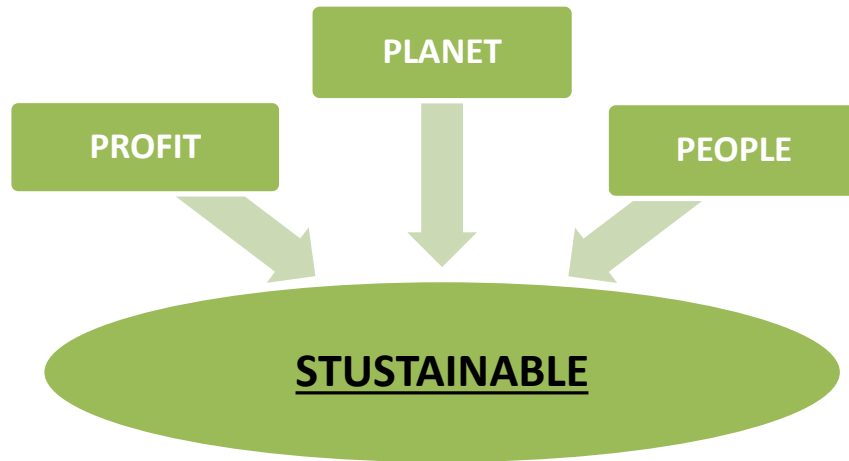
L'impresa socialmente responsabile è quindi un'organizzazione fondata su principi e valori guida orientati allo sviluppo sostenibile, generatrice di un più ampio valore sociale misurabile mediante il contributo al benessere dell'ambiente di cui questa

fa parte. L'impresa è, infatti, alla ricerca di un "consenso sociale", di una partecipazione attiva allo sviluppo della società a cui appartiene. Per fare ciò è necessario rendersi conto che non si possono più ignorare le richieste avanzate dalla collettività e, in particolare, dai vari portatori di interesse; è necessario superare il focus tradizionale di breve periodo incentrato sulla sola soddisfazione degli interessi economici degli azionisti, andando a farsi carico di obiettivi più ampi ed elevati e spostando la prospettiva di analisi verso il medio-lungo periodo.

Il concetto di creazione di valore si è quindi dovuto indirizzare verso una prospettiva denominata "*Triple Bottom Line*"¹². Questo approccio analizza l'attività economica d'impresa e la relativa performance nella triplice prospettiva economica, sociale ed ambientale; si andranno quindi a ricercare le condizioni di compatibilità tra questi tre pilastri al fine di poter soddisfare le esigenze di un numero sempre più ampio di stakeholder. L'impresa socialmente responsabile deve essere in grado di perseguire un percorso di sviluppo integrato; questo significa che gli elementi che entrano in gioco sono molteplici ed eterogenei e l'impresa deve dimostrarsi in grado di gestire correttamente il trade off tra il raggiungimento dell'equilibrio economico nel breve termine e l'aumento della legittimazione sociale nel lungo periodo.

¹² Termine coniato dall'economista John Elkington nella seconda metà degli anni '90.

Figura 1 – Il modello della “Triple Bottom Line”

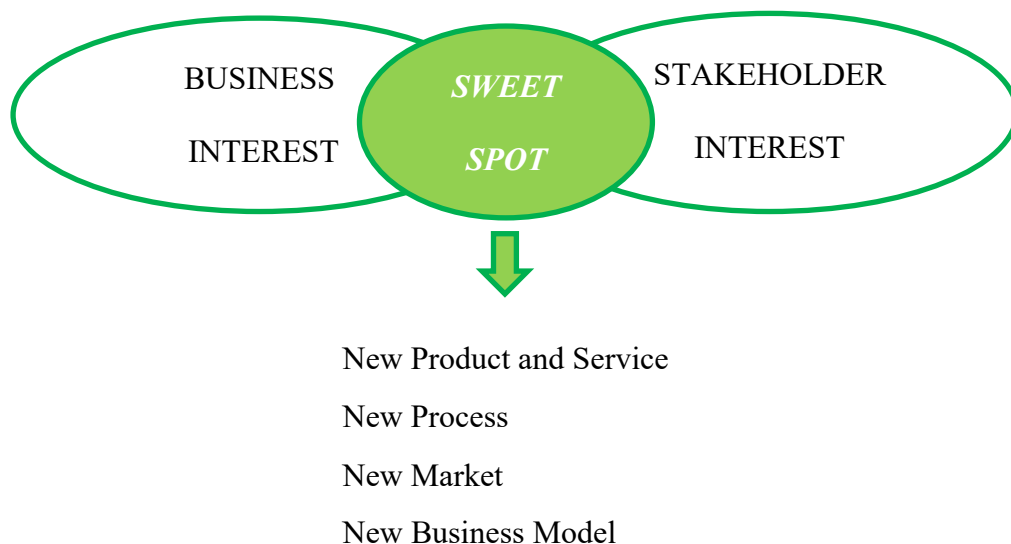


Come si evince dalla *Fig. 1*, nella prospettiva di Elkington (1997) l'impresa, per essere considerata sostenibile, non dovrà puntare soltanto a raggiungere risultati soddisfacenti sotto la sola prospettiva economica (*Profit*). Le politiche di sviluppo dovranno infatti prevedere un corretto bilanciamento tra le tre prospettive considerate: da un lato, dovranno comunque continuare a garantire il perseguimento di buoni risultati economici per permettere la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa stessa; dall'altro dovranno essere in grado di garantire il perseguimento di obiettivi sociali (*People*) ed ambientali (*Planet*). Per quanto riguarda la sfera sociale, l'impresa dovrà avere un'attenzione particolare per le persone, siano esse interne all'organizzazione (garantendo, ad esempio, condizioni di lavoro sicure e salubri), siano esse esterne. La terza dimensione, quella

ambientale, riguarda l'attenzione particolare nei confronti dell'eco-sistema nel quale si opera, andando a minimizzare l'impatto dell'organizzazione sui sistemi naturali e tutelando l'ambiente. Anche il concetto di generazione di profitto viene però ampliato in quanto la ricchezza non viene più intesa come quella distribuita tra tutti gli stakeholder aziendali ma si intende una ricchezza più ampia generatrice di un benessere diffuso.

Un'organizzazione, secondo questa prospettiva, può pertanto definirsi sostenibile soltanto se in grado di conciliare i profitti con le esigenze e i vincoli sociali ed ambientali, rispettando cioè gli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione stessa.

Figura 2 – Lo Sweet Spot



Fonte: Savitz e Weber (2006)

Secondo la prospettiva dei suddetti autori, la crescente attenzione posta nei riguardi della CSR deriva dal fatto che si sono superati i paradigmi in cui l'impresa per aver successo doveva realizzare prodotti di qualità maggiore rispetto ai competitor. In quest'ottica si va ad indentificare un sistema cambiato rispetto al passato, in cui l'impresa si confronta quotidianamente con l'intera collettività che vuole essere coinvolta il più possibile.

Spesso quando si parla di “impresa sostenibile” vi si affianca il termine di “*stakeholder value*” inteso come il valore che l'organizzazione è stata in grado di generare a favore di tale categoria facendosi carico, tra gli altri, di combattere la disoccupazione, di fornire un'adeguata remunerazione per soci ed azionisti, di perseguire relazioni trasparenti con i partner finanziari, di controllare l'inquinamento e l'impatto ambientale dei propri processi, di combattere l'esclusione sociale e, in generale, di garantire un ritorno sotto varie forme all'ambiente da cui si traggono le risorse per svolgere la propria attività d'impresa.

Si deve però tenere in considerazione che i vari stakeholder possono avere aspettative diverse e, spesso, incompatibili tra loro. Lo stesso Freeman (2005) sostiene che non sia corretto focalizzarsi solo ed esclusivamente sui clienti perché sono quelli che generano il fatturato; bisogna avere una concezione più allargata di tutti i portatori di interesse, dai più piccoli fino ad arrivare anche a quelli istituzionali: *“l'obiettivo di ciascuna impresa è, o dovrebbe essere, rivolto alla*

soddisfazione delle aspettative di tutti gli individui o gruppi portatori di interessi legittimi nei confronti dell'impresa (Freeman e Werhane 2005)''¹³.

Riprendendo tutte le prospettive sopra analizzate possiamo evidenziare come questi autori ritengano che, nei tempi attuali, rendicontare secondo la logica della Triplice prospettiva non sia una scelta. Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno infatti facilitato la comunicazione tra soggetti anche notevolmente distanti dal punto di vista geografico che, grazie a blog, social media e forum sono in grado di scambiarsi idee, esperienze e di crearsi opinioni riguardo ad un determinato brand e su come questo risponde alle varie tematiche ambientali. I consumatori oggi sono sempre più informati, consapevoli dell'impatto e del ruolo che giocano le imprese nella trasformazione, in bene o in male, della società in cui essi vivono. Come evidenzia Rossi. F. (2016), oggi i vari processi di acquisto non sono più guidati soltanto da logiche di ostentazione di un determinato brand o sulla base delle mode del momento; i consumatori ricercano marche quanto più coerenti con i propri valori e, tra questi, sempre più attuale è il tema ambientale e sostenibile. Il consumatore che effettua una scelta di acquisto è ben consapevole che, per realizzare quel determinato prodotto o servizio, l'impresa ha fatto una serie di scelte riguardo al comportamento da tenere: poteva scegliere un atteggiamento

¹³ Gentile V., Responsabilità sociale d'impresa, in Rivista Bancaria, 5-6, 2010, p. 113.

responsabile, sostenibile, alcune volte anche più costoso, ma rispettoso dell'ambiente e della società in cui si trova ad operare; in alternativa poteva scegliere di tenere un comportamento più egoista, disinteressato alle esternalità generate e focalizzato soltanto sul profitto.

Quanto trattato precedentemente non si limita solo alle imprese, ma vale anche per il Terzo Settore e per la Pubblica Amministrazione. Oggi, infatti, non esistono più soggetti che operano individualmente; ogni istituzione è parte di un network più ampio di relazioni ed è inquadrata all'interno di una rete di rapporti con molteplici interlocutori sociali (sindacati, ONG, ecc.) che sono in grado di condizionare le sorti della stessa, sia in senso positivo sia negativo. Soltanto una gestione attenta del network in cui è inserita l'impresa e delle relative relazioni, può consentire all'organizzazione di ottenere il consenso e la legittimazione di cui necessita per la continuazione nel tempo della propria attività. Ottenere il consenso non è tuttavia una cosa semplice; tutti questi concetti dovrebbero trovare riscontro in una comunicazione trasparente, in grado di mostrare la sostenibilità dei comportamenti di un'impresa nelle tre prospettive chiave: economica, ambientale e sociale. La comunicazione diventa quindi un vettore fondamentale che, se correttamente gestita, risulta in grado di trasferire e condividere valori nei confronti dei pubblici di riferimento, siano essi interni od esterni all'organizzazione. Per comunicare correttamente è tuttavia fondamentale percepire quello che è il sentiment della

società, i principi morali sui quali essa si fonda e le aspettative future. Soltanto una volta apprese tali informazioni, la comunicazione potrà rappresentare uno strumento fondamentale per generare fiducia, consenso e, quindi, legittimazione.

1.3 L'ALTRA FACCIA DELLA CSR: LA CORPORATE SOCIAL IRRESPONSIBILITY (CSI)

Nella letteratura accademica, quando si parla di CSR si fa quasi sempre riferimento all'idea del "*doing good*", ossia del "fare del bene" e ciò spinge molte volte i ricercatori a concettualizzare la CSR come un requisito per le organizzazioni per fornire contributi al benessere della società (Carroll & Shabana, 2010).

Tuttavia, secondo gli autori Nick Lin-Hi e Karsten Müller, questo renderebbe il dibattito troppo vincolato per poter comprendere a pieno la responsabilità sociale delle organizzazioni. Tutto ciò deriva dal fatto che l'attuale discussione sulla CSR si concentra principalmente sul "*doing good*", dedicando poca attenzione al problema dell'irresponsabilità sociale delle imprese (CSI) (Campbell, 2007; Lange & Washburn, 2012).

La Corporate Social Irresponsibility (CSI) può essere definita come l'insieme delle azioni aziendali che comportano svantaggi e/o danni ad altri attori della collettività. Molto spesso un comportamento di irresponsabilità sociale viene visto come una mera violazione della legge. Si tratta di un'interpretazione molto restrittiva in

quanto l'inosservanza di norme giuridiche deve essere vista come una condizione sufficiente ma non necessaria per definire la CSI; infatti, come riferiscono gli autori Lin-Hi e Blumberg (2012), le azioni che vengono poste in essere dalle organizzazioni possono incidere negativamente sugli altri e configurarsi come CSI anche se non vengono ritenute contrarie alle norme vigenti.

La CSI può essere sia intenzionale, con comportamenti consapevolmente posti in essere dall'organizzazione, che non intenzionale, in cui i danni causati ad altri non sono influenzati deliberatamente dalla società bensì da eventi imprevisti.

Tutto ciò presuppone che non sia possibile, a priori, per nessuna organizzazione, escludere del tutto l'eventualità di essere coinvolti nella CSI e, pertanto, bisogna prestare un impegno e un'attenzione costante nella prevenzione.

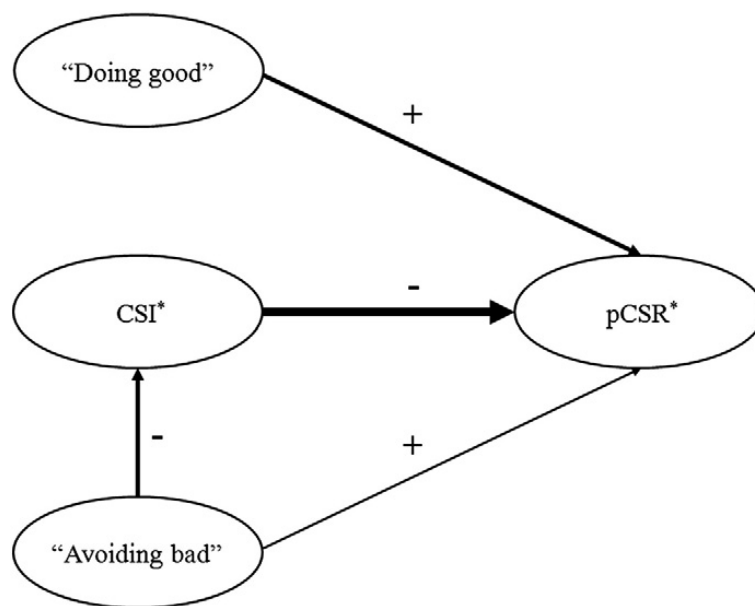
Come precedentemente detto, quando si parla di CSR si preferisce fare riferimento esclusivamente all'aspetto positivo, al "*doing good*", evitando pertanto la parte relativa alla CSI. Secondo gran parte della letteratura di riferimento, questo avviene in quanto il "fare del bene" rappresenta una forma di comportamento pro-sociale mentre, "*avoiding bad*", ossia "evitare il male", rappresenta un'azione che "ogni buon cittadino farebbe" (Davis, 1973, p. 313). Addirittura, alcuni studiosi di CSR, come McWilliams e Siegel, si rifiutano esplicitamente di considerare l'aspetto della CSI in quanto non ritenuto poi così rilevante e strategico.

Considerando quindi che l'obiettivo della comunicazione di CSR è quello di essere

percepita come un attore responsabile e sostenibile, si può comprendere pienamente la maggiore attenzione posta nei confronti dei comportamenti proattivi. Tuttavia, come evidenziano Nick Lin-Hi e Karsten Müller (2013), vi è una stretta relazione che merita di essere evidenziata.

I due autori sopra citati propongono l'utilizzo del framework riportato nella Fig. 3, il quale evidenzia come sia il comportamento responsabile che il comportamento irresponsabile vadano ad incidere sulla percezione relativa alla CSR.

Figura 3. "CSR-CSI framework". Fonte: Lin-Hi&Müller, *Journal of Business Research*, 2013.



*CSI: corporate social irresponsibility; pCSR: perceived corporate social responsibility.

In questo contesto, si presuppone tuttavia che il comportamento irresponsabile abbia un effetto maggiore sul pCSR rispetto al comportamento responsabile. Diversi studi dimostrano, infatti, empiricamente questo effetto di asimmetria, evidenziando come i consumatori siano più sensibili alle informazioni di CSR negative che alle informazioni di CSR positive (Sen e Bhattacharya, 2001).

In conclusione, i forti effetti negativi della CSI sulla pCSR comportano la necessità di identificare approcci gestionali che possano prevenire efficacemente CSI; infatti, l'importanza dell'“*avoiding bad*” deriva dalla convinzione che una società non possa essere percepita come un attore responsabile se non è in grado di prevenire la CSI.

2. COMUNICARE LA *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*

Una volta introdotto il tema della CSR e dopo aver chiarito come, ad oggi, la Corporate Social Responsibility sia un concetto ancora piuttosto generico e privo di una definizione universalmente accettata, è importante affrontare la tematica della comunicazione all'interno dell'impresa socialmente responsabile.

L'obiettivo principale del trattato è quello di focalizzarsi sulla *CSR Communication*, ossia su tutte quelle attività di comunicazione che l'impresa attua per mostrare la propria posizione all'interno della società ed il ruolo che essa ricopre in termini ambientali e sociali.

Trattando un argomento tanto importante quanto delicato come quello della comunicazione d'impresa, è necessario fare una preventiva introduzione riguardo al ruolo che la stessa ricopre all'interno dell'organizzazione, nonché l'approccio con cui questa viene affrontata.

L'idea attuale di *corporate communication* prevede una relazione di tipo circolare tra quelle che sono le decisioni di governance intese in senso strategico e come queste vengono trasferite ai vari portatori di interesse; in questa visione il focus è incentrato sull'interdipendenza tra comunicazione e strategia.

Si tratta di un punto di vista innovativo rispetto all'idea tradizionale di *corporate communication*, interpretata piuttosto come il frutto di una relazione di causa effetto

con le decisioni strategiche.

Focalizzando ora l'attenzione sulla *CSR Communication*, si può sostenere che questo sia un concetto che può essere visto, in un certo senso, come moderno, nato e cresciuto negli ultimi anni. Seppure la crescita esponenziale dell'attenzione verso le tematiche green e sociali sia avvenuta in maniera repentina effettivamente nell'ultimo cinquantennio, vi sono autori come Hopkins e Crowe (2003) che evidenziano come vi sia sempre stato un certo legame tra obiettivi aziendali e sociali, portando come esempio il ruolo delle *Corporations* già nel Medioevo¹⁴. Nella storia recente si possono invece evidenziare tre macro-fasi di sviluppo della *CSR Communication*: la prima riguarda gli anni '70 in cui il focus era prevalentemente rivolto alle relazioni annuali non strettamente collegate alle prestazioni aziendali; a partire dagli anni '80 invece vengono introdotti audit sociali al fine di esaminare le prestazioni delle organizzazioni nei confronti dei vari gruppi di stakeholder, tra cui dipendenti, comunità, clienti, finanziatori, eccetera. L'ultima fase di sviluppo è quella che ha riguardato invece l'introduzione di standard e di certificazioni fornite da enti *super partes*, in grado di garantire l'attendibilità delle dichiarazioni sulle tematiche sociali, ambientali e della sostenibilità.

¹⁴ Come riportato in "*What's in store? Retail marketing and corporate social responsibility*"

2.1 LE TRE AREE DELLA CSR COMMUNICATION

Prima di approfondire ulteriormente tale tematica, è importante tuttavia fare chiarezza terminologica su alcuni concetti fondamentali. La letteratura esistente infatti riconosce tre aree della comunicazione che devono essere opportunamente distinte:

- **Comunicazione sociale:** La comunicazione sociale viene definita da diversi studiosi come una comunicazione imparziale e persuasiva su tematiche di interesse collettivo, utilizzando strumenti tipici della comunicazione commerciale. È importante tuttavia evidenziare come non vi sia una definizione chiara e precisa che possa essere considerata universalmente, in quanto *“si danno oggi molte definizioni, a seconda della prospettiva entro la quale si vuole collocarla”* (Lalli, 2008, p. 13).

Ai fini del presente lavoro viene tuttavia condivisa la definizione proposta da Romana, F., Pugelli e Sobrero (2016) che riconoscono la comunicazione sociale come *“uno strumento persuasivo e di conoscenza utilizzato da soggetti pubblici e privati per coinvolgere la persona (consumatore/cittadino/donatore) e spingerla all’azione, rendendola partecipe dei problemi ma anche delle possibili soluzioni”*¹⁵.

¹⁵ Come riportato in “La Comunicazione Sociale”, Carocci editore, 2016.

- **Comunicazione ambientale:** intesa come “*any sort of communication between the firm and its external stakeholders regarding the firm’s environmental commitment or performance (in order to) convey information regarding changes to its products or processes that demonstrate its commitment to the natural environment*” (Bansal and Clelland, 2004).¹⁶

In altri termini, la comunicazione ambientale è la comunicazione sugli affari ambientali; ciò include tutte le forme di comunicazione interpersonale, di gruppo, pubblica, organizzativa e mediata che costituiscono il dibattito sociale su questioni e problemi ambientali e le relazioni con il resto della natura. Implica qualsiasi comunicazione fornita direttamente dall’organizzazione o dai vari media (mass media, advertising, social media ecc.).

Proprio la presenza di questi diversi metodi di trasmissione dei messaggi rende, secondo Adombent e Godemann (2011), difficile definire il termine “comunicazione ambientale”.

Cox (2007) afferma invece che “*la comunicazione ambientale cerca di migliorare la capacità della società di rispondere adeguatamente ai segnali*

¹⁶ Come riportato da Hunter, T., & Bansal, P. (2007). in “*How standard is standardized MNC global environmental communication?*”

ambientali rilevanti per il benessere della civiltà umana e del sistema biologico naturale”. In questo scenario, secondo l’autore, la comunicazione ha il ruolo di educare, motivare e persuadere circa i problemi ambientali.

- **Comunicazione della sostenibilità:** anche in questo caso è difficile darne una definizione univoca. Ott, Muraca e Baatz, (2011) considerano la comunicazione sulla sostenibilità come uno strumento essenziale per raggiungere la sostenibilità attraverso l’implementazione della persuasione, che potrebbe essere realizzata se le organizzazioni si rivolgessero agli individui usando argomentazioni logiche e ragionevoli.

Adombent e Godemann (2011) ritengono invece necessario definire la comunicazione in base agli obiettivi che la stessa si pone e persegue; secondo gli autori sopra citati, si può pertanto parlare di comunicazione della sostenibilità quando il discorso prevalente e gli obiettivi riguardano comportamenti e pratiche di sviluppo sostenibili; riconoscono tuttavia come la comunicazione della sostenibilità possa includere tutti quegli sforzi necessari per creare una società sostenibile ed ecologica. È perciò importante riconoscere, su questa tematica, una costante attenzione sui tre fronti dell’economicità, dell’ambiente e del sociale; è per questo che la comunicazione della sostenibilità dovrà essere un connubio tra la comunicazione sociale, comunicazione ambientale ed economica.

Nonostante nelle definizioni sopra citate molto spesso vi sia una controversa visione da parte degli studiosi sulle varie aree della comunicazione, tutta la letteratura accademica ed i *pratictioner* aziendali concordano invece nell'inquadrare la *CSR Communication*, nelle sue varie accezioni, in maniera distinta rispetto alla comunicazione commerciale.

La comunicazione relativa a tematiche ambientali e sociali, infatti non può essere vista come un semplice spin-off della comunicazione commerciale, la quale ha come fine ultimo quello di persuadere i clienti facendo percepire loro le caratteristiche intrinseche e i benefici che caratterizzano il dato prodotto/servizio di riferimento. La *CSR Communication* ha invece un fine più elevato; non si punta in questo a caso a persuadere i destinatari, bensì ad informare e coinvolgere gli stakeholder a 360 gradi. Secondo Ernst and Young (2002) è infatti importante evidenziare quelli che sono i fattori che hanno influenzato la sempre maggiore attenzione rivolta alla *CSR Communication* ed evidenziano, tra gli altri, la maggiore consapevolezza delle parti interessate relativamente alle tematiche di riferimento, la sempre maggiore pressione causata dagli stakeholder e il maggiore senso di responsabilità sociale che si è ormai diffuso a qualsiasi livello della società.

I consumatori, e più in generale i vari portatori di interesse, non possono più essere inquadrati come i soggetti "passivi" nel rapporto con l'impresa; le organizzazioni si trovano ormai di fronte a degli attori proattivi ed informati che risultano estremamente esigenti e che ricercano brand che possano rispecchiare il proprio

sistema di valori e, tra di essi, sempre più vi sono il rispetto dell'ambiente, lo sviluppo sostenibile e l'etica.

Numerosi autori hanno a tal proposito affermato che il valore della “*CSR Communication*” sta nella capacità dell'organizzazione di ispirare i consumatori e le altre parti interessate a identificarsi più fortemente con le aziende (tra gli altri, Bhattacharya e Sen, 2004; Lii e Lee, 2012; Maignan e Ferrell, 2004; Sen et al., 2006).

Il fine della comunicazione sociale, ambientale e della sostenibilità è quindi essenzialmente quello di mettere in relazione l'impresa con gli stakeholder affinché questi ultimi possano comprendere quelli che sono gli sforzi sostenibili intrapresi dall'organizzazione e quanto questi siano in linea con le loro aspettative. Come evidenzia Rossi F. (2016), la comunicazione ha il compito di trasmettere il messaggio che la sostenibilità non opera esclusivamente in un ambito tecnico (caso ambientale) e filantropico (caso sociale) o, all'opposto, non rappresenta una scelta ideologica estrema. Ha il compito piuttosto di palesare le strategie e le attività realizzate, al fine di concretizzare il nuovo paradigma che vede interconnesse impresa, ambiente, società e stakeholder.

Per fare questo non basta soltanto comunicare correttamente, ma è necessario adottare una revisione radicale del proprio modo di fare impresa, della propria catena del valore e della value proposition. Si tratta di un'attività fortemente critica nei confronti del proprio modello di business e che riguarda l'organizzazione a 360

gradi, richiedendo anche una forte legittimazione da parte dell'alto management; tale processo è necessario al fine di individuare le aree che necessitano di una profonda revisione da sostenere con continuità, a prescindere dal favore della congiuntura economica.

2.2 LE “5 I” DELLA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE

Nel momento in cui si intende intraprendere una strategia di comunicazione relativa alle tematiche ambientali e sociali inquadrabili all'interno delle più generali attività di *CSR Communication*, è indispensabile andar a capire quelle che sono le caratteristiche fondamentali necessarie per poter aver successo. Si deve infatti partire dal presupposto che comunicare e fornire un'immagine dell'impresa attenta alle tematiche green, alle tematiche sociali ed ambientali può avere impatti molto positivi, ma solo se si è in grado di dimostrarlo concretamente e correttamente; in caso contrario si andrebbe incontro a rischi enormi, che andrebbero a minare la reputazione d'impresa, che rappresenta il più importante bene intangibile per la stessa.

Jhon Grant, nel “Green Marketing Manifesto” va ad individuare quelli che possono essere definiti gli aspetti generali su cui fondare una vincente strategia comunicazione.

L'autore introduce quindi il concetto delle "5 i" che fanno riferimento a:

- Intuitività, ossia alla capacità della comunicazione di rendere accessibili e comprensibili le caratteristiche e le pratiche aziendali riferite a tematiche sociali ed ambientali. Si tratta quindi di riuscire a trasferire i principi guida su cui si basa il modello di business dell'organizzazione, nonché le attività attuate, al fine di indurre i vari gruppi di stakeholder a identificarsi e a condividere tali valori.
- Integrazione, che consiste nella capacità di combinare correttamente le principali leve sulle quali si basa una strategia di sostenibilità; si fa riferimento a quelle variabili riconducibili alle "Tre P" della *Triple Bottom Line* (Profit, Planet, People).
- Innovazione, realizzare nuovi prodotti, ma anche nuovi processi e nuove pratiche al fine di poter garantire elevati livelli di performance sia da un punto di vista qualitativo ma anche, e soprattutto, da un punto di vista sociale e di rispetto dell'ambiente.
- Invito e Informazione, riconoscendo in questo caso un compito più elevato alla comunicazione sociale e della sostenibilità; le strategie di marketing e la relativa comunicazione devono trasferire dei valori che possano dimostrarsi efficaci al fine di indurre nei vari stakeholder nuovi comportamenti consapevoli e nuovi stili di consumo, non limitandosi

soltanto a convincere ma, affinché questo avvenga, è necessario che sia in grado di illustrare ed informare.

Accanto a queste e tradizionali “5 i”, è possibile poi aggiungerne una sesta, ovvero l'interdisciplinarietà, andando a considerare variabili quantitative e qualitative che, per loro natura, sono estremamente eterogenee tra loro. La necessità dell'interdisciplinarietà la si ravvisa nella revisione profonda dell'azienda richiesta per poter essere inquadrata come impresa sostenibile; è necessario, come affermato precedentemente, un esame totale dell'organizzazione a tutti i livelli, partendo dal più generale modello di business fino ad arrivare al dettaglio dei singoli processi aziendali.

2.3 FINALITÀ DELLA CSR COMMUNICATION

Nel trattare la Corporate Social Responsibility dal lato della comunicazione, risulta fondamentale anche capire perché si tende a comunicare e quali obiettivi si perseguono.

La letteratura accademica tradizionale attribuisce diversi compiti alla comunicazione, tra cui si evidenziano lo *stakeholder management*, il miglioramento dell'immagine d'impresa, il favorire la legittimità all'interno dell'ambiente di riferimento.

Le più moderne correnti di pensiero in ambito letterario focalizzano tuttavia l'attenzione su altre due principali finalità della *CSR Communication*:

- In questa prospettiva, la prima finalità della comunicazione è quella di costruire e sviluppare il capitale reputazionale. Come riportato da vari autori, l'impresa socialmente responsabile deve “*mirare alla consonanza sistemica*” (Golinelli, 2000; 2011; Barile, 2009), ossia all'allineamento tra i valori propri dell'organizzazione e quelli dei singoli stakeholder; tutto ciò sarà possibile soltanto in presenza di costanti attività di ascolto, dialogo e di condivisione nei confronti dei vari pubblici di riferimento. Come riportato da Andrew Crane and Sarah Glozer (2016), la stipulazione di forme di interazione reciproche e durature potrà avvenire soltanto con un continuo trasferimento di informazioni e costanti dialoghi bidirezionali; sarà pertanto fondamentale comunicare valori e principi sui quali i destinatari possano rispecchiarsi ed immedesimarsi ed è per questo che Coombs e Holiday (2012) ritengono necessaria, in fase di pianificazione delle strategie di *CSR Communication*, una classificazione ed una segmentazione degli stakeholder in termini di interessi e preoccupazioni in materia sociale ed ambientale. È tuttavia importante evidenziare come in un'ottica di *Triple Bottom Line*, il confronto e la soddisfazione delle esigenze della pluralità di stakeholder con cui si interagisce è pressoché continuo ed obbligato,

rendendo pertanto le organizzazioni sostenibili naturalmente propense alla *consonanza sistemica*.

Attraverso le attività di corporate communication l'impresa può quindi instaurare relazioni durature e basate sulla reciproca fiducia con i vari portatori di interesse, nonché porre le basi per lo sviluppo ed il rafforzamento del capitale reputazionale d'impresa. Tale considerazione tuttavia rappresenta un nuovo modo di intendere la finalità principale della comunicazione d'impresa. Secondo le valutazioni delle meno recenti scuole di pensiero infatti, il fine principale della *CSR Communication* consisterebbe nella creazione dell' "immagine" d'impresa. Questa considerazione risulta tuttavia estremamente riduttiva in quanto il concetto di "immagine" può essere creato artificialmente, basandosi su elementi simbolici e promesse esplicite che spesso sono solamente di facciata e lontane dalla realtà dei fatti, e che dovrebbero essere piuttosto inquadrare in pratiche di comunicazione meramente pubblicitaria. Come sostiene Alfonso Siano (2012) infatti, considerando la creazione dell'immagine aziendale come il fine ultimo della comunicazione, *"esiste il rischio che si vada a creare un'identità artificiale e fittizia, che maschera le vere caratteristiche dell'organizzazione"*¹⁷. È per questo che si registra quello che può essere

¹⁷ Come riportato in *"La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese."* Siano, A. (2012), Sinergie Italian Journal of Management, p.10.

inquadrate come un “*vero e proprio cambiamento paradigmatico nel campo della comunicazione d’impresa*”, ossia lo spostamento del focus verso la costruzione e il consolidamento della reputazione. In questo caso, infatti, si fa riferimento ad un concetto ancorato alla realtà, che si sedimenta nel tempo e che cresce man mano che le aspettative degli stakeholder e della comunità di appartenenza vengono soddisfatte dalla reale condotta dell’organizzazione.

- Una volta creata e consolidata la reputazione, il secondo obiettivo che viene riconosciuto alla comunicazione è il contenimento del rischio reputazionale. Come affermato precedentemente, la *CSR Communication* può essere inquadrata come un mezzo per costruire, preservare o ripristinare la reputazione e la legittimità nei confronti dei vari pubblici (Be.bington et al., 2008; Cho et al.,2012; Deegan et al., 2002). Possono tuttavia verificarsi degli eventi che vanno ad incidere negativamente sulla credibilità dell’organizzazione e, di conseguenza, sulla fiducia che la società ripone in essa.

Tra le cause scatenanti possiamo individuare sicuramente la mancata corrispondenza tra promesse e performance, ossia quando si verifica il mancato adempimento alle attese e agli impegni veicolati mediante la comunicazione d’impresa.

Come riportato dall'Economist Intelligence Unit (2005), il rischio reputazionale è il considerato il principale rischio d'impresa e, pertanto, vi si attribuisce la massima criticità. Il fatto che ciò sia maggiormente accentuato nelle *sustainable corporations* deriva dalla *Triple Bottom Line*, ossia dall'impossibilità delle organizzazioni di esimersi dal fare promesse relativamente ai tre pilastri *Profit, People e Planet*; questo causa un'esposizione maggiore al rischio reputazionale, in quanto il pericolo di disattendere le aspettative create è sicuramente più elevato.

L'impresa sostenibile, se da un lato presenta pertanto grandi opportunità in termini di creazione della reputazione d'impresa grazie alla condivisione di valori fondanti in comune con i vari portatori di interesse, dall'altro lato può incorrere in un grande rischio reputazionale dovuto ad una mancanza di radici solide su cui poter basare la propria strategia di *CSR Communication*. In questo caso si rischia di disattendere le aspettative create e di incorrere in una comunicazione errata, basata su informazioni non veritiere che potrebbero minare la credibilità dell'impresa e la fiducia in essa riposta e potrebbe allo stesso tempo indurre l'impresa a sconfinare in un pericoloso rischio di *greenwashing*.

2.4 IL CONCETTO DI *GREENWASHING*

Negli ultimi anni il tema della sostenibilità, del rispetto dell'ambiente e dei comportamenti socialmente responsabili si è diffuso ampiamente sia nella letteratura accademica che nelle pratiche aziendali. L'opinione pubblica e gli stakeholders si stanno infatti sempre più mostrando sensibili a tali tematiche e vanno a ricercare e premiare quelle imprese che sono in grado di condividere e portare avanti i valori green e di sostenibilità nei quali essi si rispecchiano.

I benefici di cui le *sustainable corporations* possono godere legando il proprio marchio e, più in generale, la propria impresa, ai temi della sostenibilità e dell'ambiente sono quindi molto elevati e possono potenzialmente indurre le imprese al costante tentativo di sfruttamento di tali tematiche per finalità prettamente commerciali.

Come evidenzia Agostino Vollero (2013), il concetto di CSR nasce con l'obiettivo di compensare i danni causati dalle organizzazioni alla società e all'ambiente, andando spesso a manipolare la propria immagine favorendone una visione più ecologica e sostenibile rispetto a quella che in realtà si possiede.

Proprio questa concezione va ad introdurre il concetto di *greenwashing*, termine coniato in America nei primi anni '90 che indica la pratica di andar a proclamare presunti comportamenti sostenibili al fine di raggiungere risultati sul piano reputazionale ed economico. L'origine di questa strategia risale agli anni ancora

antecedenti, nata con l'obiettivo di spostare l'attenzione dell'opinione pubblica dalle ripercussioni ambientali di alcune attività d'impresa.

Derivante dall'unione di “*green*” (per richiamare il concetto di ambiente e sostenibilità) e “*whitewashing*” (inteso come nascondere, dissimulare), la strategia di *greenwashing* può essere riferita sia a livello dell'intera organizzazione, considerandola come la pratica di comunicazione posta in essere nei confronti dei propri stakeholder “*so as to hide deviance, deflect attributions of fault, obscure the nature of the problem [...] and, finally, seek to appear in a leadership position*” .

(Laufer, 2003), sia a livello di singolo prodotto, quando la comunicazione fuorviante riguarda le caratteristiche ed i benefici di uno specifico prodotto/servizio.

Una volta compreso che cosa si intende per *greenwashing*, è possibile analizzare come questa sia una strategia frutto dell'intersezione tra due comportamenti dell'impresa, ossia scarse prestazioni ambientali ed una comunicazione positiva su tale performance. Si tratta di una sorta di “green marketing di facciata”, volto prevalentemente a modificare la reputazione aziendale senza di fatto andar ad incidere su quelli che sono i processi di produzione ed i comportamenti tenuti dall'impresa in termini di sostenibilità.

Le azioni di *greenwashing* vengono attivate prevalentemente mediante l'attività di comunicazione, andando ad attribuire all'organizzazione valori di sostenibilità e qualità ambientali che non trovano un reale riscontro sulle attività svolte quotidianamente. Si evidenzia in questo caso come l'attività coinvolta non sia

soltanto quella di comunicazione strettamente commerciale (es. packaging dei prodotti) ma possa essere rivolta ad un pubblico più ampio che comprenda tutti i vari gruppi di stakeholder. È importante sottolineare, tuttavia, come non sempre queste pratiche di comunicazione fuorvianti siano frutto di una “malafede” da parte dell’organizzazione; possono verificarsi situazioni in cui errori o superficialità del management della comunicazione possano indurre a comunicare qualcosa di errato, senza ravvisare in alcun modo la volontà di ingannare la società e le parti interessate (Crivellaro et al. 2012; Iraldo e Melis, 2012).

Al fine di analizzare in maniera più approfondita le pratiche di *greenwashing* e le varie tipologie di organizzazioni che trattano e comunicano pratiche ambientali e sostenibili, richiamiamo uno schema proposto da Magali A. Delmas e Vanessa Cuerel Burbano. I due autori vanno a classificare le imprese sulla base di due variabili, quali la comunicazione circa le pratiche sostenibili portate avanti dalle organizzazioni e i reali comportamenti delle stesse.

Utilizzando queste due variabili ed inserendo l’analisi all’interno di una matrice a quattro quadranti (Fig. 4) si vanno ad individuare altrettante categorie di imprese:

- *Greenwashing Firms*
- Vocal Green Firms
- Silent Brown Firms

- Silent Green Firms

Figura 4: A Typology of Firms based on Environmental Performance and Communication

Communication about Environmental Performance Positive Communication No Communication	1 Greenwashing Firms	2 Vocal Green Firms
	3 Silent Brown Firms	4 Silent Green Firms
	Bad	Good

Environmental Performance

Fonte: *The Drivers of Greenwashing - Magali A. Delmas Vanessa Cuerel Burbano (2011)*

Tale analisi classifica le imprese in “Green”, qualora queste siano portatrici di buone prestazioni ambientali, o “Brown”, se invece le prestazioni socialmente rilevanti a favore della collettività e dell’ambiente siano insufficienti o totalmente assenti. Il presupposto da cui partono i due autori vede le imprese trovarsi in una situazione in cui possono o meno decidere di comunicare; se le imprese sono classificate come “marroni” in relazione ad una loro performance ambientale estremamente insufficiente, sarà loro interesse non comunicare in alcun modo la

loro posizione negativa (quadrante 3) o, in caso contrario, cercare di far apparire la situazione migliore rispetto alla realtà (quadrante 1). Le imprese che possono essere classificate come sostenibili sono invece posizionate nella parte destra della matrice, in cui troviamo le “*Vocal Green Firms*” (quadrante 2) e le “*Silent Green Firms*” (quadrante 4). Nel primo caso ci troviamo di fronte ad organizzazioni socialmente responsabili che comunicano efficacemente le loro prestazioni anche con campagne di marketing ad hoc; il quadrante in basso a destra è invece occupato da quelle imprese che, pur agendo in maniera responsabile e avendo delle buone performance da un punto di vista ambientale e sociale, decidono di non comunicarlo esplicitamente.

Dalla matrice è possibile infine individuare quelli che sono i percorsi che possono portare le imprese a tenere azioni di *greenwashing*. In particolare, si nota che è possibile diventare “*Greenwashing Firms*” passando dal quadrante 2 o dal quadrante 4. Le imprese “*Vocal Green Firms*” possono infatti, per una pluralità di motivazioni, non ritenere più necessario o conveniente continuare con pratiche sostenibili ed etiche ma preservare comunque le strategie di comunicazione che la rappresentano come “*impresa sostenibile*”. Dall’altro lato, invece, le imprese “*Silent Brown Firms*” possono ravvisare l’opportunità di appropriarsi di vantaggi derivanti dalla comunicazione di buone pratiche aziendali senza però rivedere il modo di fare impresa, il loro approccio alla società e all’ambiente. Restano escluse da tali percorsi le imprese che si trovano nel quadrante numero 4 in quanto, secondo

gli autori, non comunicando i comportamenti etici e il loro inquadramento come impresa sostenibile non si ravvisano le condizioni che le possano indurre a ricadere in pratiche di *greenwashing*.

2.5 IL PARADOSSO DELLA *CSR COMMUNICATION*

È ampiamente condiviso in letteratura che le organizzazioni oggi utilizzano sempre più le attività di CSR per posizionarsi agli occhi dei propri stakeholder adoperando sia strumenti classici di comunicazione come i report annuali non finanziari (Sweeney e Coughlan, 2008), sia strumenti più moderni quali i social media e lo stesso sito web corporate (Maignan e Ralston, 2002; Wanderley et al. 2008).

Come analizzato nella matrice di Magali A. Delmas e Vanessa Cuerel Burbano (2011), tuttavia, vi possono essere delle organizzazioni che operano positivamente in termini green e di sostenibilità ma non lo comunicano in alcun modo ai propri stakeholder (quadrante 4).

Studi empirici recenti (Fatma & Rahman, 2015) mostrano infatti come, se da una parte le imprese sono oggi soggette a forti pressioni da parte della società nell'intraprendere comportamenti socialmente responsabili, mancano ancora delle linee chiare circa l'approccio comunicativo ideale, in quanto si discute sull'adozione di strategie di comunicazione più sottili o più proattive e, in che misura, queste possano essere in grado di evocare risposte positive da parte dei vari

stakeholder, evitando scetticismo e percezioni negative che vanno a caratterizzare quello che possiamo definire “*il paradosso della CSR Communication*”.

Vi sono infatti diverse scuole di pensiero sui benéfici effetti della comunicazione relativa alla RSI: da una parte ci sono coloro che sostengono che comunicare sulle attività di CSR non incida necessariamente in modo positivo sull’impresa e sulla sua reputazione (Sen e Bhattacharya, 2001); altri ritengono invece che comunicare un’immagine socialmente responsabile vada a garantire una percezione positiva ed un incremento della fiducia riposta nell’organizzazione stessa (Swaen e Vanhamme, 2004).

La letteratura sull’argomento è ancora molto scettica sulle reali incidenze positive della *CSR Communication*, in quanto diversi studi mettono proprio in evidenza che la comunicazione riferita alle attività sociali non sempre avvantaggia l’organizzazione, in quanto può indurre meccanismi di cinismo delle parti interessate. Morsing and Schultz (2006:136) sostengono infatti che “*the more companies expose their ethical and social ambitions, the more likely they are to attract critical stakeholder attention*”; tutto ciò avviene soprattutto per quelle imprese che vanno ad ostentare la propria posizione forzando molte volte l’attività di comunicazione con pratiche eccessive che possono avere un effetto contrario rispetto a quello pianificato, ossia indurre il pubblico ad interrogarsi sulla veridicità e sulla possibilità che si stia tentando invece di nascondere qualche pratica poco

etica e non rispettosa dell'ambiente¹⁸. Ashforth e Gibbs sostengono infatti che *“the more problematic the legitimacy, the greater the protestation of legitimacy”* (Ashforth & Gibbs 1990) e suggeriscono pertanto di adoperare iniziative di *Corporate Social Responsibility Communication* attraverso rilasci minimi in quanto eccessivi tentativi di aumentare la propria reputazione e la propria legittimità, possono invece andare a ridurle. Fatma & Rahman (2014) evidenziano tuttavia come anche l'estremo opposto, caratterizzato da poca o nessuna comunicazione sia altrettanto pericoloso in quanto può generare inconsapevolezza nei vari stakeholder; le organizzazioni si trovano quindi a dover ponderare accuratamente le loro scelte di CSR Communication in quanto *“If you say too much, consumers think you make use of it (charity); if you do not say enough, consumers do not even know about your involvement”* (Xu, 2014: 1014).

L'attuale sfida chiave della *CSR Communication* è pertanto quella di andar a ridurre lo scetticismo delle parti interessate (Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. - 2010); se da una parte infatti sia l'impresa sia gli stakeholder hanno interesse rispettivamente a trasferire e a recepire informazioni riguardo le buone pratiche dell'organizzazione, dall'altra vi è una forte sfiducia riposta in questa modalità di comunicazione che si accentua non appena si percepisce una forzatura nel

¹⁸ Come evidenziato da Martin, V., & Jarbeck, C. (2015).

promuovere gli sforzi in termini di RSI. Lo stesso studio empirico condotto da Fatma & Rahman (2015), ha infatti evidenziato come vi sia ancora una forte componente critica e diffidente nei confronti delle iniziative di CSR Communication e delle motivazioni che vi sono alla base.

L'origine dello scetticismo e della poca attendibilità riconosciuta alle attività di comunicazione su tali tematiche, è riconducibile all'abuso di attività configurabili come *greenwashing* (Delmas e Burbano, 2001), le quali vanno a diminuire fortemente la credibilità di tutte le iniziative di comunicazione ambientale e sociale; secondo gli autori sopra citati, infatti, i consumatori moderni sono sempre più scettici e prudenti di fronte ad aziende che decantano in maniera pubblica i propri progressi su tematiche socialmente rilevanti, proprio perché si fa sempre più difficoltà ad individuare con chiarezza quelle che sono le aziende realmente responsabili e quelle che invece lo sono solo di facciata.

Tutta questa situazione va ad alimentare il suddetto *paradosso*, in quanto i benefici della comunicazione sostenibile possono ridursi notevolmente anche per quelle organizzazioni che sono realmente eco-friendly. Il danno che si va a creare in relazione a questa perdita di efficacia e di credibilità della comunicazione è estremamente rilevante, poiché va in un certo modo ad eguagliare quelle che sono le imprese "green" con le imprese "brown". Secondo Pragué et al. (2001) questo potrebbe addirittura generare il classico "dilemma del prigioniero" in cui per le

sustainable corporations non è più conveniente comportarsi in maniera socialmente responsabile né tanto meno comunicarlo.

In linea generale potremmo riprendere quello che dichiarano Forehand and Grier (2003), ovvero che gli stakeholder non sono sfavorevoli alla comunicazione relativa alla CSR in senso stretto, bensì sono contrari a tutte quelle strategie di marketing e di comunicazione che risultino manipolative o ingannevoli.

Si può infatti affermare che gli stakeholder solitamente inquadrano l'attività di comunicazione in una duplice visione:

- Estrinseca, qualora si percepisca come una mera attività volta ad aumentare i profitti e quindi si tratta soltanto di un'attività di facciata;
- Intrinseca, qualora invece l'attività di comunicazione venga percepita come genuina e l'impresa viene inquadrata come realmente curante delle tematiche sociali ed ambientali.¹⁹

Per poter venire meno a questa situazione sicuramente negativa per le imprese che operano sinceramente in maniera sostenibile e con coscienza nei confronti dell'ambiente e della società, è importante che la comunicazione rispetti quelli che

¹⁹ Come evidenziato da Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010) in *Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication*. International journal of management reviews.

sono i canoni della trasparenza, della veridicità e della completezza.

Allo stesso tempo, la presenza di certificazioni attendibili, chiare e comprensibili, fornite da terze parti indipendenti possono sicuramente giovare all'organizzazione e alla sua credibilità agli occhi degli stakeholder, così come utili risultano anche l'impiego di fonti di comunicazione *non-corporate* che vadano ad avvalorare e confermare le buone pratiche aziendali grazie alla fruizione di accurate informazioni sulla sostenibilità dei processi operativi.

2.6 I DESTINATARI DELLA *CSR COMMUNICATION*

Uno dei principali aspetti che l'impresa deve definire nel momento in cui intende sviluppare una strategia di comunicazione della sostenibilità, è quello di identificare i destinatari cui essa intende rivolgersi. Si tratta di una fase estremamente sensibile in quanto la selezione dei pubblici cui riferire i contenuti della propria *communication strategy* non può prescindere dalla conoscenza e dalla comprensione del contesto in cui si è inseriti, del sentiment circa le tematiche di riferimento e del punto di vista dei vari attori.

È importante infatti che coloro che riceveranno i messaggi riescano a condividere e ad immedesimarsi negli stessi, e che siano in grado di comprendere ed apprezzare gli sforzi ambientali e di sostenibilità portati avanti dall'impresa.

Seguendo questo approccio, un utile punto di partenza sta nel capire che, quando si

entra nel territorio della responsabilità sociale, si abbandona il concetto di target – inteso come gruppo d’individui definito secondo criteri economici, sociali e demografici, su cui concentrare un flusso di messaggi destinati a stimolare comportamenti solitamente economici – e si adotta il concetto di *stakeholder*.

Gli stakeholders sono tutti quei soggetti che, a vario titolo, sono collegati direttamente o indirettamente all’organizzazione; si tratta di un gruppo assai ampio in cui rientrano, ad esempio, i dipendenti, gli azionisti, le istituzioni locali, le associazioni di categoria, eccetera.

Si possono individuare:

- Stakeholder primari, legati all’azienda da vincoli e obblighi giuridici. Sono, in altre parole, gli azionisti, i dipendenti, i clienti, i fornitori, poiché hanno con l’impresa un rapporto contrattuale;
- Stakeholder secondari, legati all’azienda da obblighi sociali, etici, morali e valoriali non formalizzati. Sono quegli individui che, pur non avendo un rapporto contrattuale con l’impresa, si sentono comunque titolati ad interloquire e a pretendere da questa attenzione e risposta alle loro attese. Fanno parte di questa categoria le associazioni dei consumatori, le associazioni locali, i gruppi sociali, i sindacati, gli ambientalisti ecc.

I vari gruppi di portatori di interesse possono essere quindi sia interni che esterni all’organizzazione e questo induce i manager a dover interpretare il contesto

ambientale e il sentiment guardando sia la propria organizzazione analizzata dall'interno, sia analizzando il contesto al di fuori (Thomas & McDaniel, 1990); soltanto dopo aver sviluppato questa duplice analisi critica sarà possibile definire la strategia di comunicazione da adottare.

Lo stesso Freeman (1984) riteneva che uno stakeholder è *“qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'azienda”* e sottolinea pertanto come sia necessario un approccio integrato al fine di trattare con più parti interessate contemporaneamente. È quindi importante evidenziare come l'organizzazione vada a stipulare delle relazioni simmetriche e a due vie in cui i soggetti coinvolti hanno l'interesse a stipulare con l'impresa una relazione duratura e non effimera.

Il cliente pertanto, a differenza di quanto si riteneva in passato, non deve più essere inquadrato come un semplice e l'unico catalizzatore di tutta l'attività aziendale; l'impresa si trova a dover soddisfare le esigenze di una pluralità di soggetti che, molte volte, potrebbero addirittura contrapporsi. Non significa ovviamente andar a trascurare il cliente il quale rimane comunque uno dei più importanti stakeholder per l'organizzazione, ma significa analizzare il contesto in cui si opera a 360 gradi, percependo quelle che sono le leve da utilizzare per rispondere alle aspettative dei soggetti interni ed esterni all'organizzazione.

La sfida principale per le imprese è quindi quella di andar ad individuare i vari gruppi di stakeholder, capire le reali esigenze degli stessi e cercare di trovare un

compromesso per la loro soddisfazione. Si tratta di un'attività estremamente complessa in quanto ciascuna categoria presenta delle specificità in termini di aspettative, di valori, ma anche di capacità di comprensione e ricezione dei messaggi ad essa rivolte; tutte queste criticità si possono sintetizzare in tre punti che vanno a mostrare quanto sia difficile adottare strategie di comunicazione che possano soddisfare stakeholder molto diversi tra loro e che allo stesso tempo possano mantenere una coerenza dal punto di vista strategico e comunicativo.

- Come prima cosa le aspettative sono spesso divergenti e contrastanti tra le varie parti interessate (Bowmann-Larsesn e Wiggen, 2004; Brammer e Pavelin, 2004);
- Vi possono essere difficoltà a mantenere una coerenza nelle varie pratiche di comunicazione, soprattutto qualora l'organizzazione si trova ad operare in contesti geografici diversi e con background culturali differenti;
- Weiss (1998) inserisce inoltre tra le varie criticità anche la difficoltà nel trovare quelle che potrebbero essere considerate come le “*best practices*” in relazione alle varie strategie di comunicazione.

È importante tuttavia non inciampare nel comune errore di intendere il rapporto azienda-prodotto-cliente come una relazione chiusa e come unico modo per poter costruire un rapporto forte con il mercato. Non si tratta più soltanto di una logica di gestione delle relazioni ma piuttosto bisogna inquadrare la comunicazione per la

sostenibilità in una prospettiva di *stakeholder engagement* (Andriof e Waddock, 2002; Greenwood, 2007) in cui si vadano a considerare forme di collaborazione che possano permettere un coinvolgimento delle parti interessate all'interno dei processi aziendali.

I responsabili della comunicazione hanno quindi dei compiti sicuramente più ampi e complessi rispetto al passato, in quanto devono ascoltare e confrontarsi attivamente con gli stakeholder partendo dal presupposto che la relazione non è tanto il fine ma bensì il mezzo per raggiungere gli obiettivi condivisi (Andriof e Waddock, 2002); i manager della comunicazione si trovano quindi a dover partecipare ai processi decisionali e strategici dell'organizzazione in quanto devono indurre la formulazione di strategie di business che possano rispecchiare le esigenze e le aspettative degli stakeholder (Steyn, 2007; Invernizzi e Romenti, 2009).

3. CSR COMMUNICATION: FRAMEWORK DI RIFERIMENTO

Le attività di CSR sono fondamentali al fine di favorire una legittimazione dell'impresa all'interno del contesto sociale in cui è inserita e per indurre degli atteggiamenti favorevoli e proattivi da parte dei vari gruppi di stakeholder.

Tuttavia, come abbiamo affermato precedentemente, la scarsa consapevolezza di quelle che sono le esigenze e le aspettative dei singoli gruppi di portatori di interesse, talvolta anche molto eterogene tra loro, e le concezioni sfavorevoli della collettività nei confronti della Corporate Social Responsibility Communication, rappresentano dei forti limiti per le aziende ed evidenziano pertanto la necessità di comprendere come poter comunicare più efficacemente e coerentemente i valori ambientali, sociali e di sostenibilità di cui l'impresa è portatrice.

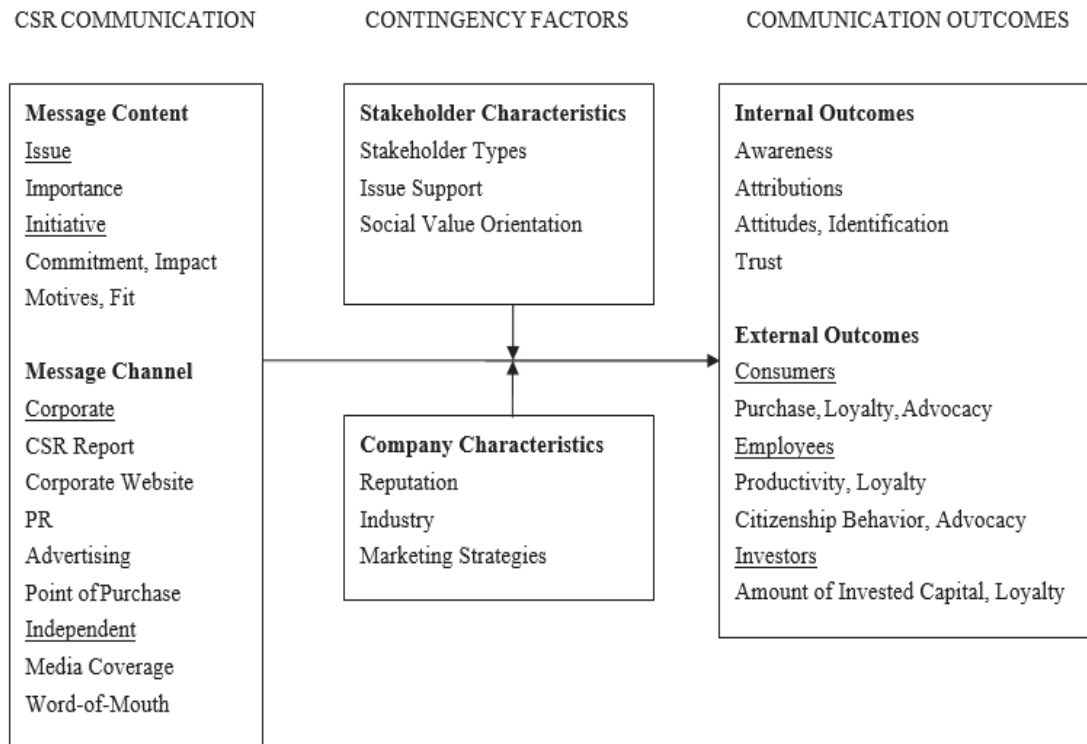
Come anticipato poco sopra in questo trattato, gli stakeholder riconoscono motivazioni estrinseche ed intrinseche alle attività di *CSR Communication*. Alla luce di alcune ricerche empiriche effettuate da vari studiosi (Ellen, 2006; Sen et al. 2006), è possibile affermare tuttavia che i vari portatori di interesse sono tolleranti anche nei confronti di motivazioni estrinseche, purché vi siano altre motivazioni più sincere nei confronti delle problematiche sociali ed ambientali. Tutto questo, come evidenziano Shuili Du, C.B. Bhattacharya and Sankar Sen (2010), mostra come le varie parti interessate, mano a mano che iniziano a comprendere e a

conoscere la CSR e le sue dinamiche, vadano ad adottare una logica “win-win”, ritenendo che le iniziative di CSR possano, e anzi debbano, essere legate sia a delle logiche trasparenti di interesse nei confronti della società e dell’ambiente, sia in una logica puramente economica per la sopravvivenza e lo sviluppo dell’organizzazione stessa.

Questa premessa permette di approfondire la tematica della *CSR Communication*, andandola ad analizzare in un’ulteriore prospettiva; a tal proposito si utilizza un framework che sarà il riferimento dell’intero lavoro, che mostra come poter progettare un’efficace strategia di *CSR Communication* e come poter andar a ridurre le due criticità riproposte all’inizio del seguente capitolo, e cioè la necessaria e complessa conoscenza dei vari stakeholder group e delle loro esigenze, e lo scetticismo mostrato nei confronti delle pratiche di comunicazione sociale.

Il framework che utilizzeremo è quello proposto da Shuili Du, C.B. Bhattacharya and Sankar Sen (2010) e riportato nella figura 5.

Figura 5: A framework of CSR Communication



Fonte: Shuili Du, C.B. Bhattacharya and Sankar Sen – Maximizing Business Return – 2010

Si tratta di un quadro concettuale particolarmente interessante in quanto permette di analizzare correttamente la comunicazione d'impresa in relazione alle tematiche ambientali, sociali e della sostenibilità e consente il raggiungimento degli obiettivi di analisi che si pone il presente trattato.

3.1 CONTENUTO DELLA *CSR COMMUNICATION*

Comunicare circa le tematiche green, come abbiamo visto, è oggi diventato indispensabile per poter competere sul panorama economico nazionale ed internazionale, e può essere considerato come una vera e propria opportunità di business.

I consumatori e gli altri stakeholder group infatti, come ritengono vari autori (tra gli altri Bhattacharya e Sen, 2004; Lii e Lee, 2012), sono oggi molto più attenti alle tematiche ambientali e ai loro consumi e sono quindi anche molto più esigenti nei confronti delle organizzazioni. Molti portatori di interesse si dimostrano anche disposti a modificare le proprie scelte se hanno la certezza che quel determinato prodotto abbia un impatto negativo nullo sull'ambiente e se sia stato realizzato nel pieno rispetto dei diritti umani e civili.

Tuttavia, fare del Green e della sostenibilità un elemento di valore da comunicare non è semplice in quanto, come prima cosa, deve essere trasferita correttamente la coerenza tra brand e organizzazione operativa. Inoltre, bisogna stare attenti ad un aspetto fondamentale: nel momento in cui i manager vanno a definire le questioni di responsabilità sociale da comunicare, si rischia di ricadere nella concezione di manager "*auto sedotti e auto assorbiti*" (Christensen & Cheney, 2000), ossia di andar a trasferire informazioni e valori che sono ritenuti importanti per l'alta direzione, senza preoccuparsi se gli stessi siano importanti anche per gli stakeholder

destinatari. Infatti, non tutti i portatori di interesse potrebbero essere interessati a quelle determinate tematiche; il tema green non ha per tutti la stessa valenza: bisogna quindi adottare dei messaggi idonei, inseriti nel punto giusto e al momento giusto.

Il contenuto della comunicazione può riguardare pertanto una pluralità di tematiche ma, tra tutti, i messaggi che riguardano una causa sociale o il coinvolgimento dell'organizzazione su tematiche socialmente rilevanti, risultano essere le più efficaci. Infatti, come rilevano Friestad e Wright (1994), quando i messaggi della comunicazione non riguardano l'azienda stessa o i suoi prodotti/servizi, ma abbracciano tematiche sociali, i consumatori risultano più sensibili e più propensi a condividere tale causa.

In quest'ottica si fa riferimento a quello che viene definito *Cause Related Marketing*, ossia a “*tutte le attività di marketing e comunicazione collegate a una causa di rilevanza sociale che sono finalizzate a modificare gli atteggiamenti e comportamenti di individui e gruppi sociali.*”²⁰

Le attività di cause related marketing vengono realizzate in collaborazione con un'organizzazione non profit con la quale si vanno a perseguire vantaggi reciproci: per l'impresa sicuramente si tratta di vantaggi di reputazione e di visibilità in quanto l'obiettivo finale è quello di poter andar a trasferire ai vari gruppi di stakeholder il

²⁰ Definizione proposta da GlossarioMarketing.it

proprio impegno sociale; per quanto concerne l'ente non profit invece, l'obiettivo principale perseguito riguarda la maggiore notorietà della causa che si riesce a guadagnare.

Si tratta di un'ottima strategia di *Corporate Social Responsibility* che coinvolge ben tre soggetti: l'impresa, organizzazione non profit e i vari gruppi di portatori di interesse (Motta L, 2005)²¹.

È importante, in una strategia di questo genere, sottolineare come l'organizzazione non abbia alcun interesse personale legato alla comunicazione, la quale deve essere percepita come un'attività che viene fatta genuinamente dall'impresa al fine di abbracciare cause sociali sulle quali l'organizzazione si rispecchia e delle quali condivide i valori fondanti. Menon e Kahn (2003) suggeriscono pertanto di scegliere delle questioni distanti da un punto di vista logico da quella che è l'attività core dell'organizzazione al fine di migliorare la credibilità della comunicazione e dissuadere da pensieri di opportunismo.

²¹ Come riportato su "<http://www.eccellere.com/Rubriche/Marketing/causerelated.htm>"

3.1.1 L'impegno nella CSR Communication

Come si evince dal framework di riferimento, quando si va ad analizzare il contenuto dei messaggi che si intendono trasferire con la strategia di comunicazione sociale dell'impresa, è importante determinare l'impegno dell'organizzazione. Infatti, una volta che è stata determinata la causa sociale oggetto di comunicazione è importante andar a definire quello che è il ruolo che l'impresa ha deciso di ricoprire; si possono avere ruoli più semplici che richiedono un coinvolgimento dell'organizzazione soltanto sul piano finanziario (mediante la donazione di fondi), oppure implicazioni più profonde anche sul piano organizzativo, andando a fornire competenze specifiche o lo stesso capitale umano per il perseguimento della causa in oggetto.

Ad esempio, l'azienda Magazzini Gabrielli evidenzia il proprio impegno verso le cause sociali e territoriali che ritiene particolarmente importanti; si evidenzia in particolar modo l'accordo con il Banco Alimentare, che permette all'azienda marchigiana di sostenere concretamente i più poveri andando a devolvere le referenze invendute alle strutture benefiche convenzionate²².

²² Come riportato sul sito web di Magazzini Gabrielli <https://www.gabriellispa.it/it/responsabilita-sociale/progetti-per-il-territorio.html>

3.1.2 L'impatto sulla CSR Communication

Una grande importanza sul lato della comunicazione è attribuibile non tanto alla dichiarazione del coinvolgimento in una determinata causa sociale, bensì alla comunicazione dei risultati che ne derivano.

Infatti, come dichiarato da diversi autori, enfatizzare l'impegno dell'azienda circa le tematiche sociali e l'impatto che tale attività sta avendo a favore della collettività, può avere delle ripercussioni sicuramente importanti in termini di reputazione, che ricordiamo essere il fine ultimo della *CSR Communication* (Sen et al. 2009).

Analizzando un'altra impresa appartenente al nostro territorio, la Ariston Thermo s.p.a., notiamo che all'interno del sito web aziendale è dedicata un'intera sezione a quelle che sono le buone pratiche portate avanti dall'organizzazione e ai risultati ottenuti. In particolar modo l'impresa si è fatta promotrice della "*Ariston Comfrot Challenge 2. ♥*" con "*l'obiettivo di donare il comfort a chi ne ha più bisogno, attraverso la riqualificazione energetica di strutture che sostengono concretamente le comunità locali.*"²³.

Nella sezione del sito dedicata a tale iniziativa sono riportati tutti i progetti realizzati, i risultati raggiunti in termini di benessere prestato a favore della collettività e testimonianze dei reali beneficiari.

²³ <https://www.ariston.com/it-it/due-punto-cuore/>

Si tratta di un'ottima strategia di *CSR Communication* con la quale le imprese, e in questo caso la realtà marchigiana della Ariston Thermo s.p.a., possono trasferire in modo chiaro e trasparente non soltanto l'impegno promesso, ma i reali benefici apportati alla collettività.

3.1.3 Motivazioni e adattamento della *CSR Communication*

Gli ultimi due elementi che si devono analizzare nella prospettiva dei contenuti dei messaggi della *CSR Communication*, riguardano le motivazioni che inducono l'impresa a comunicare e la congruenza percepita tra il core business dell'impresa e la questione sociale di cui si fa portatrice.

Per quanto riguarda le motivazioni che stanno alla base della comunicazione richiamiamo quanto detto precedentemente in questo trattato, ossia che vi possono essere sia motivazioni estrinseche che intrinseche.

Quello che è interessante in questa sezione, è capire come queste debbano essere comunicate ossia se è preferibile mascherare quelle che sono le motivazioni più di natura economica e commerciale (estrinseche) a favore di un focus incentrato esclusivamente sui motivi intrinsechi o se, piuttosto, sia preferibile una comunicazione trasparente in cui non si nascondono neppure le finalità economiche derivanti dalla causa sociale portata avanti.

Partendo dal presupposto che una delle principali criticità che si possono attribuire

alla *CSR Communication* deriva dallo scetticismo delle parti interessate circa la veridicità della comunicazione, Forehand e Grier (2003) sostengono che sia più auspicabile adottare una netta trasparenza; comunicare infatti anche aspetti riconducibili a motivazioni estrinseche può incidere positivamente sulla credibilità della *CSR Communication* e sulla Società in generale. È importante quindi *“enfaticamente la convergenza di interessi sociali ed economici ed esprimere francamente che i suoi sforzi in termini di CSR sono vantaggiosi sia per la società che per sé stessa”* (Porter e Kramer, 2006).

Per quanto riguarda invece il concetto della coerenza tra core business dell'impresa e questioni sociali di cui la stessa si fa portatrice, Cone (2007) e Haley (1996) evidenziano come i vari gruppi di stakeholders si aspettino che le organizzazioni vadano a sposare soltanto quelle cause sociali che si combinano bene con le proprie attività aziendali.

Non si tratta tuttavia di una regola universale anche perché, come evidenziato in una ricerca empirica di Bloom (2006) e Menon and Kahn (2003), comunicare circa tematiche con una bassa coerenza rispetto al proprio core business potrebbe permettere all'impresa di essere inquadrata come realmente sincera e quindi andrebbe ad incidere positivamente sull'efficacia della comunicazione di CSR.

3.2 CANALI DI COMUNICAZIONE

Quando parliamo degli strumenti di comunicazione ambientale, facciamo riferimento ad un aspetto fondamentale in quanto, se non si scelgono strategie e strumenti in grado di parlare in modo efficace, efficiente ed impattante al target di riferimento, si rischia di vanificare quanto fatto precedentemente.

Infatti, la definizione degli strumenti di comunicazione, è l'ultimo step di un percorso lungo e complesso che prevede anche la ridefinizione del modello di business, dei processi, dei prodotti e, non ultimo, della filosofia aziendale. Questo non significa però che è una fase meno importante delle altre e che la "parte difficile" sia già stata superata. Si tratta piuttosto di scegliere come comunicare, quali strumenti utilizzare per raggiungere un target diversificato, disomogeneo e con background differenti. Ogni diversa tipologia di destinatario è caratterizzata infatti da diverse capacità e sensibilità rispetto alla percezione delle tematiche ambientali e, pertanto, all'azienda è richiesto un approccio linguistico, espositivo e di contenuti differente, veicolato attraverso strumenti e canali diversi.

In questo scenario si percepisce quindi la rilevanza che assume l'identificazione dei vari gruppi di stakeholder cui rivolgersi, nonché l'individuazione di canali e strumenti in grado di trasferire efficacemente, ad ogni specifico destinatario identificato, un determinato messaggio coerente con il proprio sistema di valori.

La scelta degli strumenti di comunicazione è un aspetto di fondamentale importanza in quanto mostra come l'impresa sceglie di comunicare la propria identità ambientale e il proprio orientamento alla sostenibilità.

Ciascun canale/strumento ha delle proprie peculiarità che lo rendono più idoneo nei confronti di un determinato gruppo di destinatari. La scelta di uno strumento non esclude tuttavia l'utilizzo degli altri ed è per questo che l'impresa deve gestire correttamente l'integrazione dei diversi strumenti e canali in funzione dei singoli gruppi di stakeholders a cui ci si rivolge. È importante tuttavia far trasparire una coerenza di fondo dei valori di riferimento e degli obiettivi aziendali.

I canali di *CSR Communication* possono essere distinti in strumenti di accountability e strumenti generali tipici della comunicazione aziendale, adattati negli obiettivi e nei contenuti.

Infatti, la comunicazione ambientale e della sostenibilità, fatti salvo quelli che sono gli strumenti di reporting specifici, non presenta degli strumenti di comunicazione ad hoc ma utilizza, con scopi ovviamente differenti, quelli normalmente impiegati nella tradizionale comunicazione di marketing; si fa riferimento, tra gli altri, alle campagne pubblicitarie, a sezioni del sito web dedicate, comunicazioni nei punti vendita, stimolazione del *word of mouth* eccetera. Come evidenziano Jahdi, K. S., e Acikdilli, G. (2009), qualsiasi forma di comunicazione di marketing può infatti essere in grado di trasmettere i messaggi di CSR alla collettività e contribuire alla

sua reputazione; tuttavia, sostengono i due autori, alcuni strumenti possono essere più efficaci rispetto ad altri (es. PR, advertising, eccetera).

3.2.1 CSR Report

Quando si parla di strumenti di comunicazione ambientale, il primo riferimento che bisogna fare è rivolto agli strumenti di *accountability*, ovvero agli strumenti di rendicontazione “a prova della responsabilità”, che si pongono come obiettivo principale quello di rendicontare all’ambiente esterno, in particolare agli stakeholder, circa il corretto utilizzo delle risorse e del raggiungimento di risultati in linea con gli scopi istituzionali prefissati.

La rendicontazione sociale dell’impresa si è andata ad affermare in tempi abbastanza recenti; all’inizio degli anni ’90 le tematiche ambientali e sociali si fanno sempre più rilevanti e sono iniziati ad aumentare i compiti attribuiti alle organizzazioni e i relativi doveri di *accountability*. Nel corso degli ultimi anni, inoltre, la rilevanza della reportistica circa le tematiche sociali ed ambientali ha registrato una crescita senza precedenti; in una ricerca svolta dalla KPMG (International Survey of Corporate Responsibility Reporting, 2013) si è infatti evidenziato un notevole aumento della rendicontazione sociale rispetto agli anni precedenti in quanto il 93% delle imprese analizzate (il campione è composto dalle 250 maggiori aziende internazionali) redigeva report sociali ed ambientali.

Per quanto riguarda i principali strumenti di accountability, si è sentito negli ultimi anni il bisogno di ampliare la gamma di report pubblicati dalle imprese in modo da poter fornire un bagaglio informativo complementare rispetto alle informazioni di stampo economico, finanziario e patrimoniale tradizionalmente esistenti nel bilancio di esercizio. Nel corso degli anni pertanto si sono affiancati altri strumenti di reporting (con informazioni sia di natura finanziaria che economica) che potessero integrare i vari report annuali al fine di fornire informazioni dettagliate ai vari stakeholder e rispecchiare la prospettiva della *Triple Bottom Line*.

Tali report sono estremamente dettagliati circa l'impegno sociale, ambientale e della sostenibilità intrapreso dall'impresa, con dati molte volte estremamente precisi in termini, ad esempio, di gestione dei rifiuti o delle emissioni inquinanti; per questi motivi, molte volte questa documentazione ausiliaria può risultare estremamente complessa per i vari tipi di stakeholder, limitandone pertanto la loro utilità²⁴. È importante infatti sottolineare come i *CSR Report* siano uno strumento imprescindibile nella comunicazione d'impresa attuale, ma allo stesso tempo si rivolgono ad un pubblico più specifico che non comprende categorie di parti interessate come ad esempio i consumatori; questi ultimi infatti molto spesso non hanno le competenze necessarie per valutare i risultati raggiunti dalle imprese in termini di CSR (Pomering e Dolnicar, 2009) o comunque necessitano di un

²⁴ Come riportato da "*Handbook of Integrated CSR Communication*" - 2017

processo di elaborazione delle informazioni che può risultare piuttosto complesso. Per tutte queste motivazioni, se da una parte la comunicazione della CSR non può prescindere dall'utilizzo di report specifici per rendicontare le proprie attività ed iniziative, dall'altro non può essere considerato come uno strumento esaustivo in quanto la portata comunicativa è limitata a coloro che hanno interesse e, soprattutto, che sono in grado di interpretare dati estremamente dettagliati ed analitici.

3.2.2 Corporate Website

La responsabilità sociale delle imprese (CSR) è una tematica costruita attraverso il costante dialogo e negoziazione tra le società e le loro diverse parti interessate.

I siti internet dell'organizzazione (e in certa misura anche i social media) rappresentano oggi dei canali fondamentali per potersi avvicinare ai vari gruppi di stakeholder, comprendere le loro esigenze e aspettative e realizzare delle strategie di comunicazione efficaci.

Quando trattiamo della moderna comunicazione via internet dobbiamo evidenziare come, tramite l'impiego di strumenti digitali, si può riuscire a:

- Superare i limiti di storicità dell'informazione, garantendo una maggiore tempestività;

- Ridurre i costi relativi alla preparazione e alla distribuzione delle informazioni;
- Superare le barriere fisiche legate allo spazio;
- Contenere l'asimmetria informativa tra impresa e clienti.

Per quanto i costi monetari della comunicazione digitale siano relativamente più contenuti, quelli non monetari, in termini di tempo e risorse dedicate, possono essere significativamente superiori. Una gestione efficace della CSR risponde alle necessità informative moderne, quale strumento per contrastare potenziali fraintendimenti e incomprensioni con i propri pubblici.

Se utilizzati correttamente, questi canali possono avere una grande rilevanza in relazione alla loro capacità di trasferire i messaggi ai vari portatori di interesse. Infatti, la rapidità di aggiornamento, la versatilità nonché la capacità di segmentare al massimo le informazioni permettono all'organizzazione di avere indicazioni utilissime al fine di costruire dei percorsi di navigazione customizzati sul singolo utente all'interno del sito web²⁵. Quest'ultimo si tratta tuttavia di uno strumento ancora molto sottovalutato e non impiegato al meglio per poter sfruttarne a pieno tutte le sue potenzialità; molte organizzazioni si limitano infatti ad inserire nel sito web, delle sezioni dedicate in cui poter inserire in modo indistinto, e talvolta anche

²⁵ Come riportato in *“Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo”* pp. 78

confusionario, tutta una serie di informazioni circa la sostenibilità e le tematiche ad essa relative.

È importante, inoltre, anche lo stile comunicativo che viene tenuto nella comunicazione attraverso il sito web corporate in quanto, seppur si tratta di uno strumento in possesso dell'organizzazione e pertanto accuratamente controllato dalla stessa, non si deve mai sfociare in uno stile autocelebrativo. Secondo Rossi F. (2016), risulta infatti importante tenere un linguaggio sempre concreto e affiancato a quanti più risultati tangibili possibili.

Per completezza d'informazione del trattato si ritiene importante anche citare l'area dei social media, pur non entrando nel framework di riferimento e, quindi, nell'oggetto di analisi. I canali social rappresentano oggi un mondo essenzialmente nuovo che si è affermato nel corso degli ultimi anni permeando tutte le attività di comunicazione. Si tratta di un canale di comunicazione controverso, in grado di fornire allo stesso tempo grandi opportunità ma anche gravi minacce. I social media rappresentano infatti un canale di comunicazione contemporaneamente direttamente controllabile dall'impresa (con i contenuti veicolati tramite i profili e le piattaforme) e incontrollabile, in quanto caratterizzato da fenomeni di user/consumer generated content (Pires et al., 2006; Kucuk e Krishnamurthy, 2007), ossia soggetto ai contenuti direttamente realizzati dai vari utenti come i pensieri, le opinioni e le recensioni che si possono trasferire nei confronti dell'organizzazione. È importante quindi considerare lo strumento dei social media

come un canale estremamente importante ma allo stesso delicato, a cui si trasferiscono le stesse considerazioni rivolte al sito web corporate con riferimento alla necessità di non sfociare in una comunicazione auto-celebrativa ed inquadrare piuttosto i social media come strumento di confronto diretto con i propri stakeholder.

3.2.3 Public Relation

Le Pubbliche Relazioni sono un campo di studio più antico rispetto a quello della CSR, anch'esse con un focus rivolto alla creazione e alla conservazione della reputazione aziendale.

Molti studiosi attribuiscono alla tematica delle PR una pluralità di ruoli quali la funzione di gestione della comunicazione e delle relazioni con i vari portatori di interesse (Clark, 2000; Broom, Casey e Ritchey, 1997; Grunig, 1992, 2001); si tratta pertanto di attività per le quali, ai responsabili sono richieste delle competenze ed abilità trasversali ed eterogenee. In un simile contesto l'aspetto relazionale è di fondamentale importanza e in cui le buone pratiche in termini di PR vengono valutate in relazione alla forza del network e delle relazioni che si vanno a stipulare con i vari gruppi di stakeholder (Hon & Grunig, 1999).

Un'implementazione delle attività di pubbliche relazioni chiare e trasparenti, mantenute con un linguaggio comprensibile e rivolte al pubblico di riferimento, è

infatti determinante per poter attivare un rapporto di reciproco scambio ed influenza tra i vari soggetti interessati, sensibili alle tematiche green e della sostenibilità.

Come per la Corporate Social Responsibility, anche per quanto concerne il mondo delle *Public Relation* si hanno tuttavia gravi difficoltà ad individuare una definizione unanime ed universalmente accettata. La British Institute of Public Relations definisce le relazioni pubbliche come “*the deliberately planned and sustained effort to establish and maintain mutual understanding between an organization and its publics*”; tale posizione è condivisa anche dalla Public Relations Society of America che propone un punto di vista molto simile andando a definire che le “*public relations is concerned with or devoted to creating mutual understanding among groups and institutions*” (Uyo, 2006)²⁶.

Distinguere le attività di CSR da quelle che sono le iniziative di PR è un aspetto complesso, e che ha creato numerosi dibattiti in letteratura circa la vicinanza e i legami tra i due concetti (Frynas, 2005; Banerjee, 2008).

Come analizzato nelle parti iniziali dell’elaborato, il fine ultimo della CSR è quello di costruire relazioni per poter favorire la creazione e lo sviluppo della reputazione aziendale. Le attività principali che devono essere espletate in un contesto di PR sono allo stesso modo identificate in attività promozionali, pubblicitarie, di gestione

²⁶ Come riportato da Franco, A. in *Corporate Social Responsibility and Public Relations: Do Any Clear Distinctions Remain?* (2015)

degli eventi, crisis management ma, sopra tutti questi compiti, è possibile individuarne il fine ultimo ossia sviluppare, anche in questo caso, la capacità di favorire la costruzione e il mantenimento della reputazione aziendale e, di conseguenza, sviluppare abilità di analisi e percezione circa il relativo sentiment (Siltaoja, 2006; Yoon, Gurhan-Canli, & Schwarz, 2006; Freeman, 1984; Sohn & Lariscy, 2014).

Si tratta pertanto di compiti molto ampi ed eterogenei ma che evidenziano una stretta similitudine tra il concetto di PR e CSR.

Clark (2000) ha analizzato le iniziative di CSR e di PR, evidenziando come le stesse siano due campi estremamente importanti, strettamente legati ma, allo stesso tempo, distinti. L'autrice infatti rileva come entrambe le discipline siano fondamentali per poter migliorare la qualità delle relazioni tra organizzazione e stakeholder ed evidenzia come i responsabili di PR abbiano il compito di analizzare e sondare l'ambiente politico, sociale ed istituzionale al fine di poter contribuire efficacemente allo sviluppo di adeguate strategie di CSR.

Riprendendo le conclusioni precedenti, l'autrice Zurita (2006) mette invece in discussione il ruolo delle attività di PR all'interno del contesto di CSR. Secondo l'autrice infatti, le Public Relation hanno il compito di promuovere le attività di CSR, pur ammettendo come le due siano estremamente distinte; piuttosto *“corporate responsibility programs should be a collective effort of public relations,*

management and employees” e, pertanto, “PR performs environmental scanning functions, monitors potential opportunities or threats to CSR programs, communicates CSR information to the public, and establishes relationships with the community”.

Riprendendo infine i risultati di una ricerca empirica svolta da Reeves, H. (2016)²⁷, si cerca di introdurre il punto di vista che verrà utilizzato nel seguente trattato per poter adempiere coerentemente alle finalità dell’elaborato e della relativa analisi.

Come evidenziato dal campione²⁸ oggetto di studio della suddetta ricerca, le attività di CSR sono separate rispetto a quelle di PR. I professionisti di PR intervistati hanno infatti escluso la propria partecipazione alle scelte relative a iniziative di responsabilità sociale, evidenziando come queste siano frutto di decisioni strategiche prese dai manager di riferimento e dall’alta direzione. Ciò che emerge è quindi un ruolo di supporto fornito dalle attività di PR rispetto alla Corporate Social Responsibility e questo permette di giustificare l’inquadramento proposto in questo trattato delle Public Relation quale mezzo di comunicazione delle più ampie iniziative di CSR.

²⁷ Risultati della ricerca come proposti in *“Defining Public Relations’ Role in Corporate Social Responsibility Programs”* - PR Journal

²⁸ Campione composto da 11 professionisti di PR in nove diverse organizzazioni.

3.2.4 Advertising

La pubblicità è un importante strumento di comunicazione che viene utilizzato dalle organizzazioni nelle tradizionali attività di marketing. Si tratta di un canale che, per tale ragione, potrebbe essere ritenuto poco consono ad una strategia di *CSR Communication* ma, se correttamente impiegato, può invece comportare grandi risultati a favore dell'impresa; non è un caso che negli ultimi anni la stessa strategia di *CSR Communication* sia stata definita “*a competitive corporate marketing strategy*” (Becker-Olsen et al., 2006; Pirsch, et al., 2007)

Come introdotto nel capitolo 2 del seguente trattato, la comunicazione delle pratiche sociali ed ambientali perseguite dall'impresa può non essere vista sincera a causa di quello che è stato definito “*il paradosso della CSR Communication*”. Quando si parla di comunicazione sociale dobbiamo infatti distinguere quella che è una strategia proattiva, costituita da investimenti ampi in attività di comunicazione circa l'impegno di CSR e con una frequenza molto elevata, da quella che possiamo definire invece reattiva, ossia caratterizzata da rilasci minimi (Wagner, Lutz e Weitz, 2009).

Qualora si scegliesse quest'ultima tipologia, il rischio principale consiste nel non comunicare sufficientemente le proprie posizioni in termini di responsabilità sociale e di rischiare di lasciare i vari gruppi di stakeholder ignari dell'impegno intrapreso dall'organizzazione in termini di CSR.

Le strategie di comunicazione proattive invece corrono un rischio diametralmente opposto, ossia se da una parte aumentano la consapevolezza sull'impegno, in termini di CSR, dell'azienda (Bhattacharya & Sen, 2004), dall'altro lato il rischio maggiore è quello di dare l'impressione di “*vendere*” i propri comportamenti per migliorare la propria percezione nella mente delle parti interessate e la propria reputazione.

In questo scenario le strategie di *Adverstising* possono essere inquadrare sicuramente all'interno delle strategie proattive e, pertanto, sono soggette agli stessi rischi; come evidenzia Schiefelbein, K. (2012) infatti, i consumatori mostrano una resistenza nei confronti delle campagne ADV focalizzate sulle tematiche green e sociali, poiché le inquadrano come forme di pubblicità implicita e ne individuano pertanto un secondo fine. Se in consumatori riconoscono infatti uno schema manipolatore (Wright 1985) o pratiche di persuasione all'interno della *CSR Communication*, tenderanno ad affidarsi, come evidenziato da Pomeroy, A., Johnson, L. W., & Noble, G. (2013), all'impiego dell'*euristica* al fine di giudicare l'adeguatezza e il grado di attendibilità dei messaggi pubblicitari ricevuti.

La *CSR Communication* veicolata tramite apposite campagne pubblicitarie può comunque essere considerata uno strumento utile per trasferire immagini aziendali positive e favorire una crescita reputazionale positiva; comunicando con i pubblici di riferimento mediante apposite campagne ADV l'impresa punta a favorire quella che Van Rekom (1997) ha definito come “*desired identity*”. È importante

evidenziare che i potenziali benefici di un'identità d'impresa socialmente responsabile sono infatti molteplici e comprendono, tra gli altri, un effetto alone verso i prodotti/servizi dell'impresa (Brown e Dacin, 1997) ed una maggiore fidelizzazione della clientela (Bhattacharya e Sen 2003); è tuttavia necessario ribadire come l'impatto sulla reputazione non sia così immediato e diretto altrimenti, come sostengono gli stessi Mohr e Webb (2005), "*if consumer response to CSR was reliable and strong, most or all companies would have embraced the concept by now*".²⁹

Le iniziative di *CSR Communication*, veicolate tramite ADV, sono pertanto estremamente complesse, generatrici di alti potenziali benefici ma soggette anche a notevoli rischi, in quanto sono influenzate da una pluralità di fattori quali, ad esempio, le associazioni cognitive con altri aspetti dell'identità aziendale, il coinvolgimento dei vari stakeholder nei confronti dell'organizzazione (Sen e Bhattacharya, 2001) e, più in generale, con lo scetticismo nei confronti della comunicazione pubblicitaria.

Secondo quanto evidenziato da Darley e Smith (1993), la persuasività della comunicazione è strettamente legata a quello che è il contenuto del messaggio

²⁹ Come riportato in "*Advertising corporate social responsibility: Results from an experimental manipulation of key message variables.*"

stesso; per questo motivo è importante analizzare il contenuto dell'ADV, per il quale Iraldo e Melis (2012) identificano quattro approcci:

- Il primo approccio è quello che possiamo definire come *approccio "Grey"*, ossia dei messaggi in cui la componente green è presente ma in una percentuale minoritaria rispetto alle tematiche oggetto del messaggio. Si tratta pertanto di un contenuto non strettamente legato alle sole tematiche della sostenibilità ma di più ampia portata;
- Il secondo approccio identificato dai due autori è quello che possiamo definire *"light green"*, ossia una tipologia di advertising che aumenta la portata informativa circa le tematiche ambientali e sociali rispetto all'approccio precedente. Riguarda ad esempio informazioni circa la composizione e l'impiego del prodotto;
- Approccio *"green"* è invece identificabile quando la componente ambientale è presente in maniera molto definita e prioritaria. Non si tratta di mere informazioni fornite dall'impresa ma spesso vengono anche affiancate da indicatori e dati tecnici di approfondimento;
- L'ultimo approccio è quello definibile come *"solid green"*, ossia ad un livello informativo più elevato rispetto al precedente, con informazioni più chiare e precise, affiancate da certificazioni e da fonti estremamente attendibili.

3.2.5 Punti Vendita

I punti vendita rappresentano uno dei più importanti e strategici touch point per l'organizzazione nei confronti di una pluralità di stakeholder, primi tra tutti i clienti; come riportato dal British Retail Consortium, (2005), i *points of purchase* permettono infatti di coinvolgere i consumatori, i dipendenti, i fund managers ed anche i media.

Come evidenziato da diversi studi (Diehl, S., Karmasin, M., Mueller, B., Terlutter, R., & Weder, F., 2017), i consumatori oggi giorno non dedicano molto tempo alla lettura dei report aziendali o alla ricerca di informazioni specifiche all'interno dei siti web aziendali e, pertanto, ciò che riescono a percepire all'interno del punto vendita è di fondamentale importanza.

Grazie alla comunicazione in-store è infatti possibile trattare le tematiche green e della sostenibilità puntando su di un elevato tasso di coinvolgimento nei confronti delle parti interessate, sfruttando l'esperienza di acquisto in una prospettiva interattiva, sensoriale ed emozionale.

I punti vendita possono infatti diventare degli amplificatori grazie anche alla moltitudine di messaggi che possono essere veicolati.

Possiamo individuare strategie di comunicazione in-store più tradizionali ed esplicite, veicolate tramite appositi packaging, etichette, display, roll-up, affissioni eccetera; allo stesso le organizzazioni potrebbero veicolare le proprie pratiche di

CSR anche in maniera più implicita, ad esempio curando quello che è l'allestimento dello *store*, gli scaffali su cui vengono proposti i prodotti o le accortezze che vengono poste nei confronti di particolari categorie di clienti. Si tratta di accorgimenti e di tecniche di comunicazione meno palesi rispetto alle precedenti, ma che possono contribuire in maniera determinante al buon posizionamento dell'impresa all'interno della mente dello stakeholder, favorendo una crescita e un consolidamento della reputazione; come evidenziato da Diehl, S., Karmasin, M., Mueller, B., Terlutter, R., & Weder, F, molte campagne di *CSR Communication* che impiegano il *point of purchase* come mezzo di comunicazione, si pongono come obiettivo non soltanto quello di comunicare le tematiche green abbracciate dall'organizzazione, ma anche dare dimostrazione di ciò che viene realizzato concretamente e fornire gli strumenti ai clienti per poter perseguire essi stessi gli obiettivi di sostenibilità.

Per tutte queste ragioni, il ruolo del punto vendita è di vitale importanza e rappresenta un touch point a cui le imprese stanno riponendo sempre maggiore attenzione per massimizzare i benefici delle loro attività in termini di CSR³⁰; come evidenziato da Rossi. F., i punti vendita *diventano strategici sia per amplificare*

³⁰ Come riportato da “*Handbook of Integrated CSR Communication*” - 2017

messaggi ambientali veicolati dall'azienda, sia per recepire e trasferire verso l'azienda i segnali del mercato.

Un ruolo importante in termini di prestazioni sociali ed ambientali è pertanto riconosciuto anche alle grandi imprese della vendita al dettaglio. Si tratta di un settore che negli ultimi anni a livello internazionale è cresciuto molto e registra dati positivi anche sullo scenario nazionale (+0,9% nel 2019)³¹. Visti i livelli di crescita e l'importanza che hanno caratterizzato le imprese di questo settore, anch'esse sono soggette ad una crescente attenzione in termini di prestazioni di CSR. Come riportato da una revisione del 2006 effettuata da Deloitte, anche alle organizzazioni che svolgono attività rivendita è infatti richiesto il mantenimento di comportamenti socialmente responsabili e la fruizione di contributi positivi a favore della società; infatti, *“with increasing legislation and pressure from society, they will need to rethink the way they manage, measure and demonstrate their CSR performance”* (Deloitte, 2006).

³¹ Dati Istat come riportati nel comunicato stampa presente in: <https://www.istat.it/it/archivio/229336>

3.2.6 Strumenti di comunicazione non controllabili: *Word of Mouth e Media*

Coverage

Come evidenziato dal framework proposto da *Shuili Du, C.B. Bhattacharya and Sankar Sen* (2010) e preso come riferimento per questo trattato, gli strumenti di comunicazione possono essere distinti in *Corporate*, ossia di cui l'organizzazione può controllare i contenuti e la sua distribuzione nei confronti dei vari stakeholder, o *Independent*, ossia non direttamente governabili dall'organizzazione come potrebbe essere il passaparola o la copertura mediatica.

Analizzando i social quale strumento di *CSR Communication* abbiamo già visto come questi possano essere in un certo modo inquadrati come strumenti non perfettamente controllabili dall'organizzazione, in relazione a quelli che possono essere gli *user-generated content*, ovvero le stesse reazioni ed opinioni degli stakeholder a fronte delle strategie di comunicazione.

Tra gli strumenti del tutto indipendenti, e quindi non controllabili dall'organizzazione, inseriamo a pieno titolo il passa parola, ovvero un canale di comunicazione informale ma estremamente credibile. Come evidenziato da Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010), i vari gruppi di stakeholder sono molto più scettici e critici nei confronti di messaggi provenienti direttamente dall'organizzazione piuttosto che da fonti esterne, come potrebbero esserlo i consumatori o gli stessi dipendenti.

In linea generale, il passaparola può essere definito come una forma di

comunicazione verbale in cui sono gli stessi stakeholder a traferire pareri, esperienze e percezioni, sui prodotti/servizi o sull'organizzazione in generale, che potrebbero raggiungere un'intera comunità³².

Uno dei principali soggetti promotori del passaparola è rappresentato dagli stessi dipendenti dell'organizzazione (Dawkins, 2004) anche se molte volte se ne sottovaluta il potere comunicativo. A questo proposito è importante massimizzare anche la comunicazione interna circa le tematiche della CSR per permettere ai singoli dipendenti di poter essere informati circa le azioni promosse dalla propria organizzazione e di potersi rispecchiare in essa, condividendone i valori di fondo. Una ricerca empirica realizzata dallo stesso Dawkins (2004) ha infatti evidenziato come i dipendenti siano molto propensi ad effettuare un buon passaparola e a consigliare la propria impresa quando quest'ultima adotta dei comportamenti e delle pratiche socialmente responsabili.

Un'alta categoria di stakeholder importantissimi per la loro portata comunicativa in termini di CSR è rappresentata dai consumatori; questi ultimi hanno infatti visto ampliare notevolmente il loro potere di passaparola grazie allo sviluppo dei social media, blog, community, eccetera che permettono agli stessi di esprimersi riguardo le loro esperienze vissute con una determinata organizzazione ed incidere in

³² Mason, R. (2008) Word of mouth as a promotional tool for turbulent markets. *Journal of Marketing Communications*, 14

maniera più o meno determinate sulla reputazione dell'impresa stessa.

Esistono due tipologie di *word of mouth*, uno positivo ed uno negativo. Nel caso del passaparola positivo vengono condivise esperienze e pareri favorevoli nei confronti dell'organizzazione, con l'obiettivo di *“to help the company, altruism, a desire to signal expertise to others and product involvement”*³³.

Nel caso di passaparola negativo invece, i vari gruppi di stakeholder hanno l'obiettivo di creare un danno all'organizzazione andando a parlare male dei prodotti/servizi della stessa e nonché creando nella mente delle persone vicine un posizionamento estremamente negativo dell'impresa. Si tratta di un grave pericolo per l'organizzazione, la quale rischia di veder minata la propria reputazione in quanto chi riceve il passaparola negativo si è dimostrato meno incline a cambiare opinione anche perché il *word of mouth* è di per sé un canale di comunicazione estremamente credibile; Sweeney, J. e Soutar, G (2008) hanno infatti dimostrato che quasi il 70% delle decisioni di acquisto vengono influenzate dal passaparola³⁴. Nell'ambito della *CSR Communication* è pertanto indispensabile che le imprese vadano ad adottare dei canali di comunicazione informali, indiretti, ma allo stesso credibili, al fine di generare nella mente dei vari gruppi di stakeholder un buon

³³ Costabile, Michele et al. (2012) On Braggarts And Gossips: A Self-Enhancement Account Of Word-Of-Mouth Generation And Transmission. *Journal Of Marketing Research (JMR)* 49 (4): pp. 552

³⁴ Come riportato da Sarah Hajduk in *“Word-of-mouth, consumer loyalty and CSR”* p. 12

posizionamento per far in modo che questi ultimi possano diventare i primi e veri canali di comunicazione per l'impresa; soltanto quando l'organizzazione è in grado di trasferire correttamente i propri valori e principi nell'ambito della sostenibilità e dell'ambiente ai vari portatori di interesse (coerentemente alle loro aspettative), potrà favorire un passaparola positivo.

Se da una parte quindi l'azienda, seppure con difficoltà, può in un certo modo influenzare il contenuto della comunicazione di CSR per ciò che riguarda i propri dipendenti, per quanto concerne la *media coverage* si rileva un notevole incremento della complessità. L'impresa solitamente ha, infatti, uno scarso controllo di come la stessa viene inquadrata e comunicata dai vari Media, ed è per questo che Shuili Du, C.B. Bhattacharya e Sankar Sen (2010) suggeriscono di ricercare una collaborazione con gli stessi, al fine di poter ottenere una copertura mediatica il più positiva possibile. Gli autori sopra citati suggeriscono inoltre di indirizzare tali sforzi verso fonti indipendenti ed imparziali, al fine di aumentare la credibilità e l'obiettività percepita dai vari stakeholders.

3.2.7 Codici etici

Uno strumento di comunicazione su cui è importante soffermare l'attenzione ai fini del presente elaborato, seppur non presente tra i canali di comunicazione proposti dal framework di riferimento, è rappresentato dai *Codici etici e di condotta*, adottati dalle imprese al fine evidenziare e comunicare il proprio ruolo ed impegno sociale.

In particolar modo, i Codici etici rappresentano, come evidenziato da Sacconi L. (2004), *l'insieme dei diritti e doveri nei confronti di ciascuna categoria di stakeholder*; possono essere pertanto classificabili come la “Carta Costituzionale” dell’impresa, ovvero come lo strumento principale con cui si implementa l’etica all’interno dell’organizzazione stessa. Sono tuttavia documenti volontari, per cui le imprese non sono obbligate a redigerlo e, tantomeno, a renderlo pubblico.

Ai fini della presente trattazione è importante inquadrare i Codici etici quali strumenti di comunicazione di grande rilievo, in quanto attraverso essi l’impresa riesce a trasferire, alle varie categorie di stakeholder, le regole di condotta e i principi morali vigenti all’interno dell’organizzazione. Allo stesso tempo i Codici etici rappresentano anche un’importante tutela per l’impresa stessa in quanto, rendendo pubblici i principi insiti nel documento, permette di prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell’azienda, andando in qualche modo a definire in maniera esplicita le responsabilità etiche dei propri membri.

3.3 MODERATORI DELL'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE

È importante a questo punto analizzare brevemente anche quelli che sono i *moderatori*, ovvero quei fattori che possono amplificare o ridurre l'efficacia della comunicazione di CSR di un'impresa; questi possono essere relativi all'organizzazione o, diversamente, riguardare i vari gruppi di stakeholder.

3.3.1 Fattori specifici degli stakeholder

Nel primo caso analizziamo quelli che sono i fattori specifici delle varie parti interessate che possono andar ad incidere sull'efficacia della comunicazione. All'interno del framework preso come riferimento in questo trattato, si evidenzia che le caratteristiche degli stakeholder in grado di moderare, e quindi influenzare, i risultati conseguiti con la *CSR Communication* sono: i vari tipi di portatori di interesse, il supporto e la rilevanza della questione sociale nell'ottica degli stakeholder e l'orientamento degli stessi verso il *valore sociale*.

- Nel primo caso, ossia sulle varie tipologie di parti interessate, è possibile individuare due grandi gruppi (Dawkins, 2004): *opinion leader* (di cui fanno parte, ad esempio, gli investitori) e il *grande pubblico* (composto, ad esempio, dai consumatori). L'impresa infatti si trova a comunicare con un pubblico assai vasto, caratterizzato da specifiche caratteristiche, esigenze ed aspettative.

Nel caso del gruppo degli *opinion leader*, rientrano tutti quei soggetti che

sono molto interessati alle informazioni veicolate dall'impresa e che sono in grado di processare anche quei report che contengono tutte le informazioni dettagliate degli impatti ambientali e delle iniziative sociali intraprese, nonché dei relativi effetti registrati sul piano economico. Il *grande pubblico* è invece un gruppo di stakeholder più eterogeneo, che molte volte non cerca in modo proattivo informazioni sulla sostenibilità aziendale attraverso la lettura ed interpretazione complessi report annuali proposti dalle imprese; piuttosto si tratta di soggetti che si informano mediante strumenti quali campagne pubblicitarie e, soprattutto, il passaparola. È importante quindi che l'impresa sia consapevole di questa eterogeneità del proprio pubblico ed impieghi canali, contenuti e linguaggi adatti al fine di poter massimizzare l'efficacia della comunicazione.

- Per quanto riguarda invece il supporto e la rilevanza della questione sociale nell'ottica degli stakeholder, come evidenzia McInnis (1991), la motivazione delle parti interessate a recepire ed elaborare le informazioni sulla CSR influisce sull'efficacia della comunicazione. È importante quindi conoscere i propri pubblici di riferimento e analizzare costantemente quelle che sono le tematiche maggiormente incisive nella loro sfera; la comunicazione tanto più abbraccia delle tematiche sensibili agli stakeholder e rilevanti per gli stessi, tanto più ha probabilità di essere percepita positivamente dai destinatari. Un modo estremamente utile per coinvolgere

le parti interessate è quello di renderle complici, attivamente e direttamente, nelle iniziative sociali per poter, di conseguenza, capire quelle che sono le tematiche sensibili da abbracciare.

- L'ultimo elemento specifico degli stakeholder che influisce sull'efficacia della strategia di comunicazione è rappresentato dall'orientamento al valore sociale; si tratta dei comportamenti, più o meno egoisti, che vengono tenuti dai vari soggetti. Si possono individuare tre principali tipologie di stakeholder: individualisti (ovvero coloro che tendono a massimizzare i propri benefici curandosi poco del benessere altrui), competitivi (cioè soggetti che mirano a massimizzare i propri risultati rispetto a quelli di altri con l'obiettivo di conseguire i maggiori benefici), e pro-sociali (ossia individui che si mostrano attenti anche ai risultati degli altri individui e sono propensi ad aiutare coloro in difficoltà).

All'interno di questa classificazione si ritiene che i soggetti classificabili come pro-sociali possano essere i più interessati e sensibili alle iniziative sociali ed ambientali comunicate dalle organizzazioni ed è per questo che si presume possano ampliare l'efficacia delle strategie di *CSR Communication*³⁵.

³⁵ Come riportato da Shuili Du, C.B. Bhattacharya e Sankar Sen in Maximizing Business Return to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication - International Journal of Management Reviews (2010)

3.3.2 Fattori specifici dell'organizzazione

In questo caso l'analisi si focalizza su quelle che sono le caratteristiche del mittente della comunicazione, ovvero dell'organizzazione e di tutti quei caratteri specifici che possono incidere, in positivo o in negativo, sull'efficacia della comunicazione stessa. In particolar modo, i due fattori che, più di altri, possono fungere da moderatori della *CSR Communication*, sono la reputazione aziendale e il posizionamento.

- Il primo elemento di analisi è pertanto rappresentato dalla reputazione aziendale. Come è stato riportato precedentemente, in letteratura si riconosce la *reputation* come il fine ultimo della comunicazione. In questo contesto invece, la considerazione e la valutazione che i vari portatori di interesse hanno nei confronti dell'organizzazione emittente viene considerata come un elemento incisivo per poter determinare il grado di efficacia della comunicazione. Infatti, come evidenziato da Fombrun e Shanley (1990), la reputazione è in grado di moderare l'efficacia della comunicazione poiché rappresenta una percezione preesistente nelle menti delle parti interessate su cui molte volte queste ultime si basano per interpretare le informazioni veicolate dall'organizzazione. Si tratta di un elemento di fondamentale importanza poiché, come già affermato precedentemente, i consumatori e vari portatori di interesse non riconoscono molte volte la piena trasparenza nella comunicazione veicolata direttamente

dall'organizzazione; poter godere di una buona reputazione permette all'impresa di essere più credibile ed attendibile e quindi di limare quello che è lo scetticismo che invece caratterizza spesso i destinatari dei messaggi; è stato infatti dimostrato in letteratura che le aziende con una buona reputazione sono percepite come altamente sincere nelle proprie attività di comunicazione mentre, all'opposto, le organizzazioni che godono di una pessima reputazione aziendale vedono mitigare, se non addirittura annullare, gli sforzi in termini di CSR Communication in quanto risultano difficilmente credibili.

- Per quanto riguarda invece il posizionamento, quest'ultimo viene considerato come *“the extent to which a company relies on its CSR activities to position itself, relative to the competition, in the minds of consumers”* (Du et al. 2007). Secondo lo stesso autore, il posizionamento può essere inteso come un moderatore dell'efficacia della comunicazione in quanto, nel momento in cui un'impresa decide di investire su attività di CSR e di posizionarsi nella mente dei vari stakeholder sulla base di queste ultime, è probabile che gli stessi destinatari della comunicazione siano più propensi a prestare maggiore attenzione a ciò che l'impresa veicola attraverso i vari strumenti e la percepiscano maggiormente sincera nell'impegno di CSR profuso.

4. LA RESPONSABILITA' SOCIALE NELLE IMPRESE

MARCHIGIANE: UN'ANALISI EMPIRICA

L'obiettivo del seguente elaborato consiste nel mostrare un quadro esplicativo delle principali attività di *CSR Communication* attuate dalle imprese marchigiane, ossia di evidenziare quanta attenzione viene riposta dalle imprese del nostro territorio su una tematica tanto importante quanto delicata.

A tal fine è stato applicato il framework di *Shuili Du, C.B. Bhattacharya and Sankar Sen* (2010) proposto nel precedente capitolo, focalizzando l'attenzione in particolar modo sulle attività in termini di *CSR Communication*, i relativi contenuti e canali. L'analisi degli outcomes, siano essi interni od esterni, esula infatti dalle finalità dell'elaborato.

4.1 SELEZIONE DEL CAMPIONE E METODO DI ANALISI

Sulla base degli obiettivi del presente trattato, l'analisi si è focalizzata quindi sulle attività di *CSR Communication* attuate dal campione di analisi. In particolar modo, l'indagine è stata suddivisa in quattro aree di osservazione, focalizzando separatamente l'attenzione su:

- la presenza o meno di documenti di CSR reperibili online tramite motori di ricerca e/o direttamente sul sito web aziendale;
- l'analisi delle eventuali sezioni del sito web dedicate alla responsabilità sociale d'impresa e/o contenenti le informazioni circa l'impegno sociale e le varie attività concretamente realizzate;
- un'analisi della copertura mediatica e delle relative attività di PR (ufficio stampa) in relazione alla presenza o meno di articoli inerenti all'impegno sociale ed ambientale delle singole realtà marchigiane analizzate;
- la presenza o meno di un codice etico reperibile online mediante la ricerca sui motori di ricerca e/o direttamente sul sito web aziendale.

4.1.1 Il campione

L'analisi si è concentrata su di un campione di 100 imprese regionali; in particolar modo si è preso come riferimento la XXXIII edizione della *Classifica delle principali imprese marchigiane*, redatta dalla Fondazione Aristide Merloni, dalla quale è stato individuato il campione di riferimento composto dalle prime cento imprese marchigiane del 2018. Seguendo la stessa linea proposta dalla Fondazione, nell'indagine condotta sono state prese in considerazione solo le società operative (individualmente o come capogruppo) nel territorio di riferimento, non focalizzandosi pertanto sulle holding dei principali gruppi regionali. Più in

dettaglio sono state analizzate soltanto quelle realtà la cui principale sede operativa è nelle Marche, indipendentemente dalla loro sede legale. Si riporta nella *Tab. 4.1* la distribuzione delle imprese appartenenti al Campione su base provinciale.

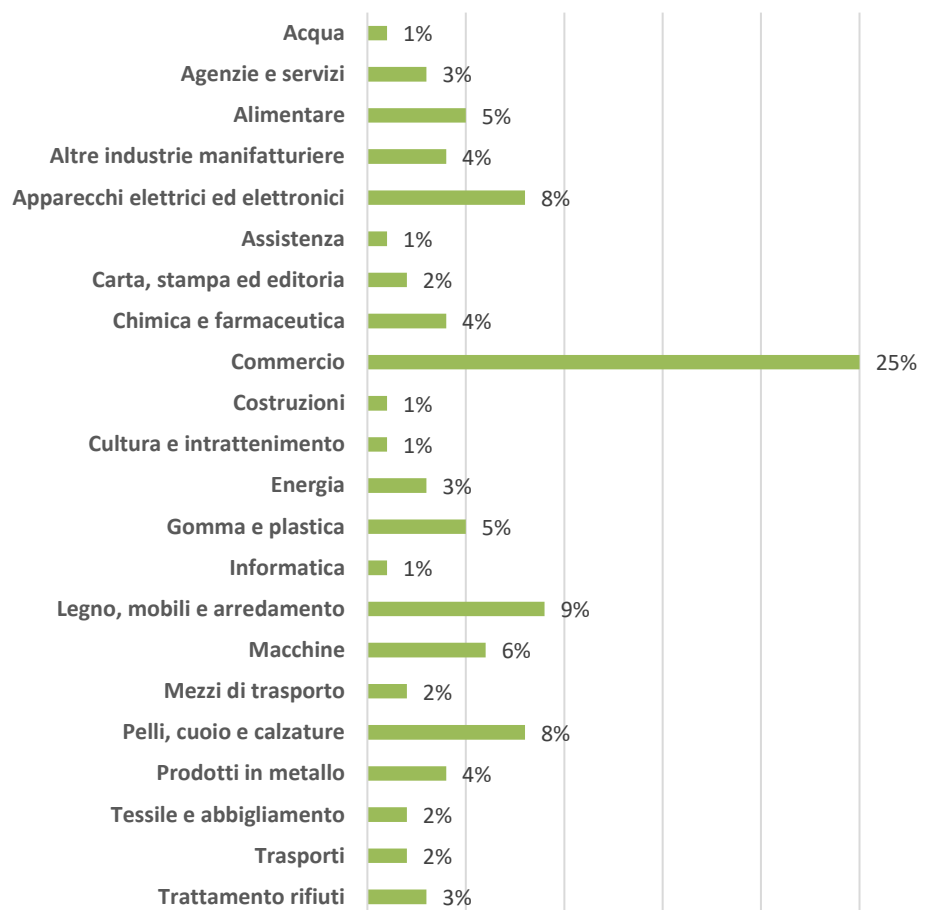
Tab. 4.1 – Distribuzione del Campione per Provincia

PROVINCIA DI APPARTENZA	NUMERO di IMPRESE
Ancona	36
Ascoli Piceno	13
Fermo	5
Macerata	19
Pesaro e Urbino	27

Fonte: elaborazione propria

Per quanto riguarda invece la distribuzione settoriale del campione, le imprese coinvolte nell'analisi riguardano tutti i principali settori di attività, in quanto la Classifica 2018 ha ampliato la sfera di considerazione anche alle Agenzie di servizi, al settore dell'Agricoltura, dell'Assistenza sanitaria, del Commercio e dei Trasporti. In particolar modo, nella Figura 6 si riporta un dettaglio delle imprese analizzate in relazione al loro settore di appartenenza.

Figura 6 – Composizione del Campione per settore



Fonte: elaborazione propria

Si evidenzia, infine, che tra le imprese campionate vi sono tre realtà regionali quotate ai mercati regolamentati di Borsa Italiana.

4.1.2 Metodologia

La metodologia di studio adottata ha previsto la considerazione della presenza o meno di un *CSR Report*, l'analisi del sito web aziendale e la copertura mediatica. Dal lato dei contenuti trattati si è adottata la “*triplice prospettiva*” d'indagine, andando a valutare la documentazione e l'informativa individuata sulla base delle tematiche inerenti alla sostenibilità economica, sociale ed ambientale. In relazione all'importanza dell'etica all'interno del più ampio scenario della *CSR*, come evidenziato nei capitoli precedenti, si è valutata altresì la presenza o meno di un codice etico aziendale, inteso come un ulteriore canale importante, seppur non esaustivo, di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa.

Si propone di seguito un focus separato per le varie indagini condotte, al fine di rendere esaustivo e dettagliato il percorso seguito nell'analisi.

4.1.2.1 Analisi 1 – Ricerca dei CSR Report

La prima indagine ha riguardato la ricerca della presenza di documenti di *CSR* delle singole imprese, tramite i canali online. In particolare, l'analisi è stata condotta:

- mediante la ricerca su "Google" utilizzando come parole chiave la Ragione sociale dell'impresa in questione, affiancata dalle keywords

"bilancio sociale" / "report" / "report integrato" / "dichiarazione non finanziaria" / "bilancio di sostenibilità" / "report ambientale"

- Nei siti in cui era possibile, è stata condotta un'ulteriore analisi mediante la ricerca libera direttamente nel sito web di riferimento, utilizzando le stesse keywords impiegate per l'indagine sul motore di ricerca

Le imprese sono state analizzate sul sito web individuale; nel caso di imprese appartenenti ad un Gruppo e/o di cui il sito web individuale non fosse stato individuato o è risultato inaccessibile, la ricerca è stata condotta, con la stessa metodologia, sul sito web del Gruppo di appartenenza e/o sul sito web dell'impresa Capogruppo.

I documenti di CSR relativi ai Gruppi e non alle singole imprese, sono stati attribuiti alla singola realtà marchigiana, e quindi considerati ai fini dell'analisi, soltanto qualora all'interno del sito web, o in apposita documentazione scaricabile, fosse indicato esplicitamente il controllo esercitato dalla Capogruppo e/o l'appartenenza dell'impresa al Gruppo; allo stesso modo il CSR Report è stato imputato anche alla singola impresa in Classifica, qualora la propria Ragione Sociale fosse espressamente riportata all'interno del documento di CSR individuato.

Il materiale ottenuto è stato catalogato in relazione alla tipologia di *CSR Report* proposto, alla facilità di raggiungimento e di scaricamento in relazione alla sezione del sito in cui lo stesso è disponibile, al numero di pagine che caratterizzano la documentazione e l'eventuale conformità a specifici standard di redazione. Per approfondire il contenuto dei Report si è proceduto anche ad analizzare le tematiche trattate nella triplice prospettiva economica, ambientale e sociale. Si è conclusa infine l'analisi valutando l'eventuale presenza di Report relativi ad esercizi precedenti.

Si evidenzia come tale indagine abbia riguardato esclusivamente la presenza di documenti distinti dalla più generale relazione sulla gestione del bilancio 2018, non considerando pertanto ai fini dell'indagine tutte quelle sezioni dedicate all'ambiente o alla società collocate all'interno della stessa.

La prima analisi fa riferimento alla documentazione disponibile on line alla data del 31/12/2019.

4.1.2.2 Analisi 2 – CSR nel sito web

La seconda indagine condotta ha riguardato l'analisi dei siti web delle imprese in Classifica.

Come nel caso precedente, qualora non fosse stato individuato un sito web autonomo, l'analisi relativa alla comunicazione di CSR è stata condotta sul sito del Gruppo e/o dell'impresa Capogruppo.

L'analisi è consistita nella ricerca di sezioni apposite e/o di informativa adeguata circa le pratiche di CSR adottate dall'impresa; in particolar modo è stata effettuata una navigazione all'interno dei siti web delle imprese appartenenti al Campione, andando a ricercare la presenza delle tematiche e delle eventuali sezioni dedicate, rilevando altresì la facilità di accesso a tali pagine web, espressa in termini di numero di clic necessari per raggiungerle.

L'indagine è stata approcciata, anche in questo caso, adottando la "triplice prospettiva" e considerando quindi l'informativa e la comunicazione sotto il punto di vista economico, sociale ed ambientale. Per ciascuna di queste categorie è stata attribuita una valutazione soggettiva che potesse esprimere la qualità percepita relativamente alla comunicazione di CSR veicolata tramite il sito web aziendale, andando a riconoscere dei punteggi complessivi da 0 a 6 a ciascuna impresa del campione. In particolare, la valutazione è stata effettuata per ciascuna delle 3 prospettive di indagine con un punteggio variabile tra 0 e 2 con la seguente metodologia:

- Un'assegnazione di un punteggio pari a 0 per ogni prospettiva, in caso di assenza totale della tematica e/o della sezione in oggetto;

- Un punteggio pari a 1 per ciascuna tematica in caso di informativa scarsa sotto le prospettive economiche, sociali ed ambientali;
- Un punteggio pari a 2 per ogni aspetto analizzato, in caso di sezioni ed informazioni dettagliate e/o facilmente comprensibili ed individuabili.

La seconda analisi è stata conclusa in riferimento al materiale disponibile on line alla data del 31/12/2019.

4.3.2.3 Analisi 3 - CSR ed etica

La terza tipologia di analisi effettuata riguarda la presenza di documentazioni e di informative circa le pratiche etiche e di condotta adottate dalle organizzazioni, attraverso la ricerca di relativi Codici da poter consultare online o, in alternativa, scaricabili direttamente dall'utente.

Tale indagine è stata realizzata attraverso i motori di ricerca o sui siti corporate delle imprese appartenenti al Campione. Nello specifico, per quanto concerne la ricerca effettuata tramite il motore di ricerca "Google", si sono impiegate come keywords la "Ragione Sociale" dell'impresa di riferimento e la keyword "codice etico".

Anche per questa indagine, nei casi di mancanza del sito web individuale o di informativa etica negli stessi, le imprese appartenenti ai Gruppi sono state

analizzate anche nei rispettivi siti di Gruppo e/o dell'impresa Capogruppo. I codici etici e di condotta individuati in questo modo sono stati attribuiti anche alla singola impresa controllata soltanto qualora indichino esplicitamente di riguardare e di essere riferiti a tutte le imprese del Gruppo.

I risultati ottenuti dall'indagine sono stati valutati in relazione al loro aggiornamento e alla facilità di individuazione delle tematiche in oggetto, rilevata attraverso il numero di clic necessari per raggiungere e/o scaricare la documentazione. In caso di possibilità di download del codice etico, lo stesso è stato catalogato anche in relazione al numero di pagine che costituiscono il documento.

La terza analisi fa riferimento alla documentazione disponibile on line alla data del 31/12/2019.

4.1.2.4 Analisi 4 - Media coverage

La quarta ed ultima analisi ha riguardato la copertura mediatica, intesa come il numero e la tipologia di articoli individuati online in relazione alle imprese analizzate. In particolar modo, l'indagine è stata condotta attraverso la ricerca organica su "Google News", utilizzando come keywords di ricerca per ciascuna

impresa appartenente al campione, la singola "Ragione Sociale" & "ambiente" / "sostenibilità" / "sostenibile" / "sociale".

Ai fini dell'indagine sono state considerate in maniera affermativa anche le estrazioni da "Google News" che contenevano informazioni circa le attività di sostegno e/o sponsorizzazione a cause sociali.

La quarta analisi è stata conclusa in riferimento al materiale disponibile on line alla data del 03/01/2020.

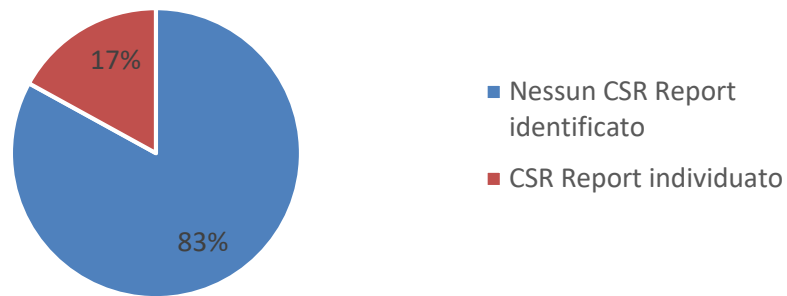
4.2 RISULTATI

Le indagini condotte secondo la metodologia sopra esposta hanno evidenziato i seguenti risultati.

4.2.1. CSR Report

La prima analisi condotta ha riguardato la ricerca di *CSR Report* reperibili online e all'interno dei siti web aziendali. L'indagine ha evidenziato come soltanto il 17% delle imprese campionate abbia una documentazione di questo genere.

Figura 7 – Risultato prima indagine - CSR Report



Fonte: elaborazione propria

Tale valore è inoltre scomponibile, come riportato nella Figura 8, in report attribuibili alla singola realtà marchigiana o, in alternativa, riferibili a Gruppi di imprese più ampi e che rendicontano, tra le altre, anche l'operato dell'impresa in classifica relativamente alle tematiche in oggetto.

Figura 8 - Attribuzione dei CSR Report

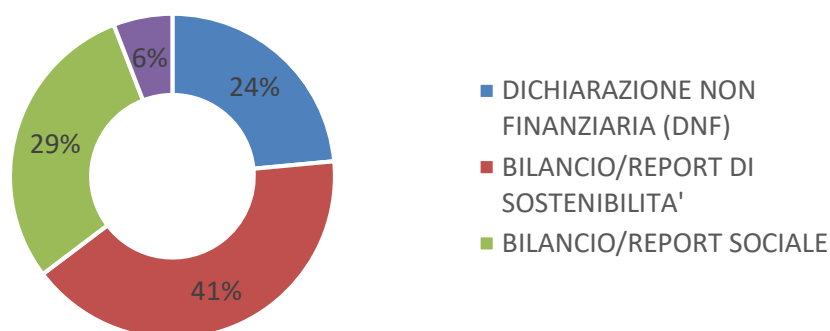


Fonte: elaborazione propria

Si evidenziano, inoltre, due realtà marchigiane per le quali, con la stessa metodologia di indagine, sono stati individuati report relativi ad anni precedenti ma non riferiti all'esercizio 2018.

L'analisi si è soffermata anche sulla tipologia di *CSR Report* rilevati. Come rappresentato nella Figura 9 sono state identificate differenti tipologie di documentazione.

Figura 9 – Tipologia di CSR Report



Fonte: elaborazione propria

36 37

³⁶ Nella percentuale delle “Dichiarazioni non finanziarie” è considerata sia la singola impresa marchigiana che la Capogruppo, anch'essa marchigiana.

³⁷ Le imprese del campione che appartengono a Gruppi più ampi che hanno redatto sia un “Bilancio di Sostenibilità” che una “Dichiarazione non finanziaria”, ai fini dell'indagine sono state considerate una sola volta nella categoria “Bilancio/Report di sostenibilità”.

Arrivando poi ad analizzare la maturità di reporting, intesa come la presenza di report antecedenti a quello del 2018, in relazione alla tipologia di *CSR Report*, si individuano i seguenti valori medi:

Tab. 4.2 – Maturità di Reporting

TIPOLOGIA DI REPORT	MATURITA' MEDIA
DICHIARAZIONE NON FINANZIARIA (DNF)	2017
BILANCIO/REPORT DI SOSTENIBILITA'	2015
BILANCIO/REPORT SOCIALE	2012
REPORT INTEGRATO	2014

Fonte: elaborazione propria

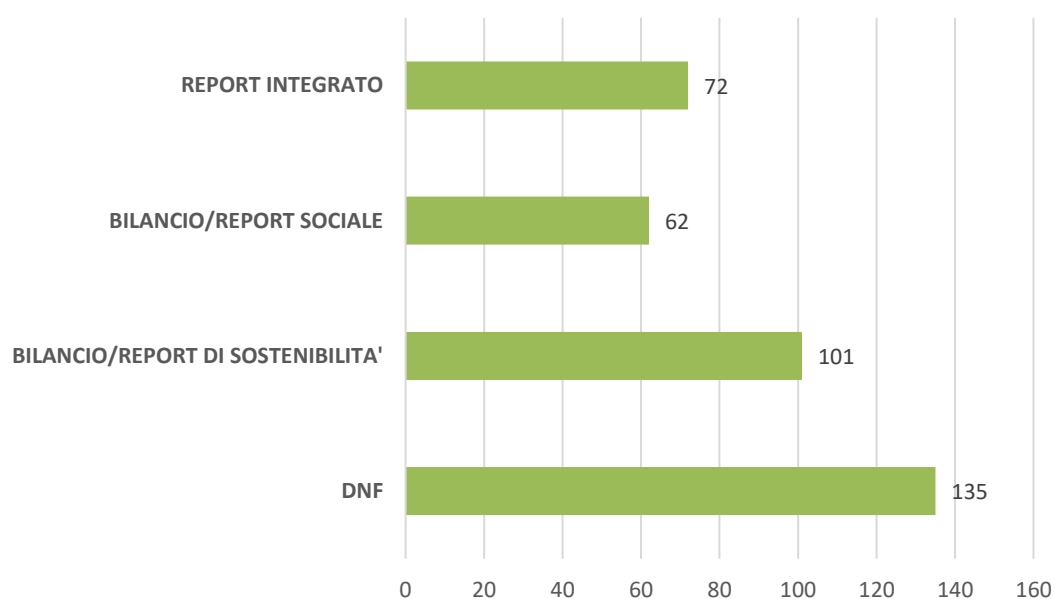
Si evidenziano, inoltre, due organizzazioni qualificabili come “*first-time reporter*”, ossia imprese che presentano per la prima volta una documentazione di CSR. In particolar modo si tratta di realtà appartenenti al settore della “Chimica e Farmaceutica” e di “Apparecchi elettrici ed elettronici”.

L’analisi è proseguita soffermandosi anche sulla collocazione e sulla estensione delle documentazioni relative alla responsabilità sociale d’impresa. In particolar modo si evidenzia come la quasi totalità delle organizzazioni analizzate che redigono un *CSR Report*, vadano a realizzare un documento “*stand alone*”;

soltanto in un caso specifico di una grande impresa manifatturiera del settore “Pelli, cuoio e calzature” è stata individuata una Dichiarazione non finanziaria (DNF) distinta dalla relazione sulla gestione, ma inclusa ugualmente nel fascicolo di bilancio.

Per quanto riguarda invece l’estensione dei *CSR Report*, il numero medio di pagine della totalità dei documenti analizzati è pari a 96; se si analizzano le singole tipologie di Report in relazione all’estensione media delle stesse, si evidenziano i seguenti dati:

Figura 10 – Estensione dei CSR Report



Fonte: elaborazione propria

L'ultima fase dell'analisi ha riguardato il contenuto della documentazione e il rispetto di eventuali standard internazionali di redazione. La quasi totalità del campione indagato che presenta un *CSR Report*, analizza la sostenibilità sotto la prospettiva economica, ambientale e sociale. Si è registrato un solo caso di un'impresa che non tratta, all'interno del proprio bilancio sociale, delle tematiche relative all'ambiente; in particolar modo si tratta di una società cooperativa operante nel settore dell'Assistenza, per il quale si è ancora in attesa di precise linee guida da seguire.

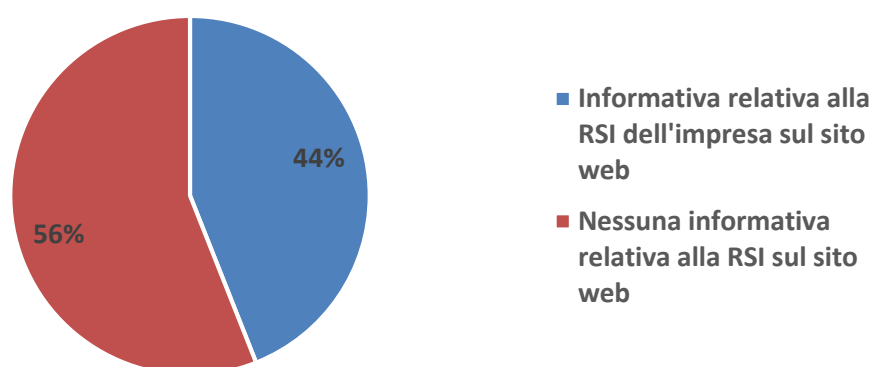
Per quanto riguarda, infine, gli standard di redazione adottati, il 65% delle imprese che rendicontano in apposita documentazione la propria responsabilità sociale, fa riferimento alle linee guida e agli standard di rendicontazione della sostenibilità definiti dal *Global Reporting Initiative (GRI)*; in particolare la maggioranza delle suddette imprese ha esplicitato di adottare l'opzione di applicazione "in accordance – core", ossia l'alternativa che prevede la rendicontazione delle "*informazioni minime necessarie a comprendere la natura dell'organizzazione, i suoi temi materiali e i relativi impatti, e come questi vengono gestiti.*"³⁸

38 Come riportato in "GRI 101: PRINCIPI DI RENDICONTAZIONE 2016" p. 21

4.2.2 CSR nel sito web

L'analisi relativa alla presenza di sezioni del sito web e di informative appositamente dedicate alla responsabilità sociale d'impresa e ai risultati conseguiti dalle organizzazioni stesse, evidenzia un risultato positivo per il 44% del Campione.

Figura 11 – Risultati seconda indagine – CSR nel sito web



Fonte: elaborazione propria

Tale dato è sinonimo di una comunicazione effettuata dalle imprese in almeno una delle tre variabili analizzate nell'ottica della "triplice prospettiva".

Si riportano nella Tabella. 4.3 i risultati specifici ottenuti dall'indagine.

Tab. 4.3 - Contenuto della CSR Communication nel Sito web

SOSTENIBILITA' ECONOMICA	SOSTENIBILITA' SOCIALE	SOSTENIBILITA' AMBIENTALE
7%	37%	36%

Fonte: elaborazione propria

Dalla tabella sopra esposta si nota immediatamente come la sostenibilità economica sia la variabile meno trattata dalle imprese con questo canale di comunicazione.

Si evidenziano, in particolare, i seguenti ulteriori risultati:

- Non è stata rilevata alcuna impresa del campione che tratti esclusivamente tematiche inerenti alla *sostenibilità economica*;
- L'8% del campione tratta esclusivamente tematiche inerenti alla *sostenibilità sociale*;
- Il 7% del campione tratta esclusivamente tematiche inerenti alla *sostenibilità ambientale*.
- il 37% del campione tratta due tematiche inerenti alla CSR all'interno del proprio sito.

Un dato estremamente rilevante è il crollo della percentuale al 7% che si rileva qualora si considerino esclusivamente le imprese che trattino contemporaneamente, nel proprio sito corporate, le tre tematiche della

responsabilità sociale d'impresa, intesa come sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

L'analisi condotta si è focalizzata anche sul contenuto delle singole sezioni individuate all'interno dei siti web, sulle quali è stato espresso un giudizio soggettivo circa la completezza, la profondità e la comprensibilità dell'informativa fornita. Considerando soltanto i casi in cui le tematiche in oggetto sono state trattate dalle imprese facenti parte del 44% del Campione in questione, si evidenziano i seguenti risultati riportati nella Tab.4.4

Tab. 4.4 - Valutazione sull'informativa di CSR fornita nel sito web

SOSTENIBILITA' ECONOMICA		SOSTENIBILITA' SOCIALE		SOSTENIBILITA' AMBIENTALE	
Punteggio complessivo	11	Punteggio complessivo	59	Punteggio complessivo	64
Punteggio medio	0.25	Punteggio medio	1.34	Punteggio medio	1.45
PUNTEGGIO MEDIO COMPLESSIVO			3,04		

Fonte: elaborazione propria

Se si considera invece il Campione complessivamente ed attribuendo una valutazione pari a Ø in tutti i casi in cui nessuna delle tematiche in questione viene trattata, i risultati si modificano come evidenziato nella Tabella 4.5

Tab. 4.5 - Valutazione sull'informativa di CSR nel sito web del campione complessivo

SOSTENIBILITA' ECONOMICA		SOSTENIBILITA' SOCIALE		SOSTENIBILITA' AMBIENTALE	
Punteggio complessivo	11	Punteggio complessivo	59	Punteggio complessivo	64
Punteggio medio	0.11	Punteggio medio	0.59	Punteggio medio	0.64

PUNTEGGIO MEDIO COMPLESSIVO	1,34
------------------------------------	-------------

Fonte: elaborazione propria

Per quanto riguarda invece le caratteristiche settoriali delle imprese analizzate, è stato rilevato come quasi tutti i settori di appartenenza delle realtà campionate adottino il sito web come canale di veicolazione dell'impegno sociale; restano esclusi soltanto i settori dell'Acqua, dell'Assistenza, della Cultura e dell'intrattenimento, dell'Informatica e dei Trasporti.

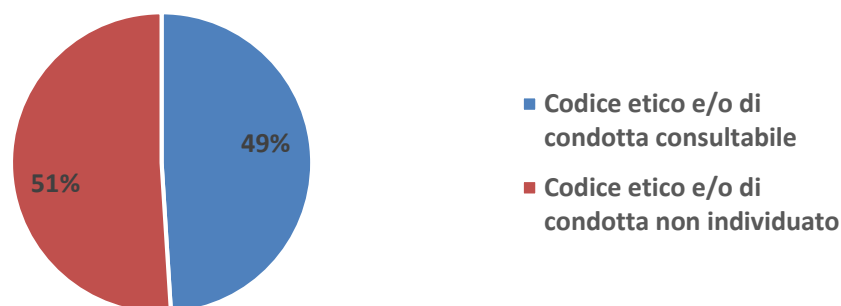
Si intende inoltre evidenziare come la maggior parte del campione dedichi delle apposite sezioni del sito web alle iniziative di RSI e alle pratiche green e socialmente rilevanti intraprese dall'organizzazione; soltanto il 5% delle imprese campionate ha mostrato infatti di trattare le tematiche di riferimento all'interno di sezioni non specificamente dedicate, come nella area "mission", nell'"area stampa" o nella più ampia sezione dedicata all'azienda nel suo complesso. Anche il basso numero medio di clic (1,66) necessari per raggiungere la sezione

di riferimento, indica una generale facilità di individuazione e di accesso alle apposite pagine del sito.

4.2.3 CSR ed etica

L'analisi condotta al fine di individuare della documentazione riconducibile a codici etici e di condotta ha presentato i risultati con il più elevato tasso di coinvolgimento; il 49% delle imprese campionate è risultata infatti positiva all'indagine.

Figura 12 – Risultati terza indagine – CSR ed etica



Fonte: elaborazione propria

Si evidenziano inoltre i seguenti risultati:

- il 47% del campione presenta dei codici etici e/o di condotta scaricabili direttamente dal sito web;

- il 2% del campione presenta, invece, una documentazione online, della quale non è possibile effettuare il download;
- il 12% dei codici etici e di condotta individuati non sono imputabili soltanto alla singola impresa ma riguardano tutte le organizzazioni appartenenti ad un determinato Gruppo, più ampio rispetto alla realtà marchigiana campionata.

Un elemento di particolare interesse che è stato rilevato, riguarda l'anno di aggiornamento dei Codici individuati che viene sinteticamente proposto all'interno della Tab. 4.6.

Tab 4.6 – Anno di aggiornamento dei Codici etici

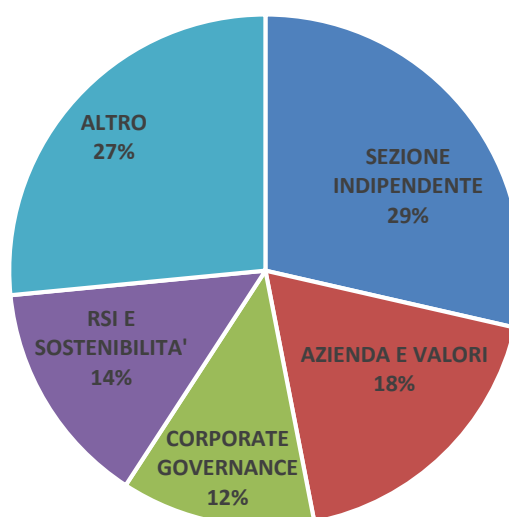
ANNO DI AGGIORNAMENTO	IMPRESE CAMPIONATE
2019	2%
2018	10%
2017	6%
2016	3%
2015	6%
2014	1%
2013	4%
2012	1%
2011	1%
2007	1%

Fonte: elaborazione propria

Il restante 14% del Campione non specifica l'anno di aggiornamento del Codice.

Un'evidenza che vale la pena sottolineare riguarda il numero medio di clic, pari a 2.3, necessari per scaricare direttamente, ove possibile, la documentazione in oggetto; tutto ciò a riprova della non eccessiva difficoltà di accesso rilevata nella maggior parte dei siti web analizzati. In tale analisi si è anche notato come, nel 15% dei casi, vi sia, in calce alle varie pagine del sito, un rimando diretto alla sezione dedicata ai Codici. Tale sezione risulta spesso indipendente rispetto alle altre aree presenti nel sito web; in alternativa la documentazione è inserita all'interno del più ampio contesto dell'azienda e dei suoi valori, nell'area dedicata alla *corporate governance* o, ancora, nella sezione specifica della RSI e sostenibilità.

Figura 13 – Posizionamento Codici Etici nel sito web



Fonte: elaborazione propria

In tutti gli altri casi la documentazione è stata invece identificata in varie sezioni minori come l'area download o certificazioni, o risultava direttamente scaricabile in PDF dal *footer* del sito.

Per quanto riguarda, infine, il contenuto dei Codici si è rilevata una lunghezza media dei documenti pari a 23 pagine ed una struttura pressoché simile in tutti i casi evidenziati; in particolar modo, lo schema seguito e i punti trattati da tutte le organizzazioni sono i seguenti:

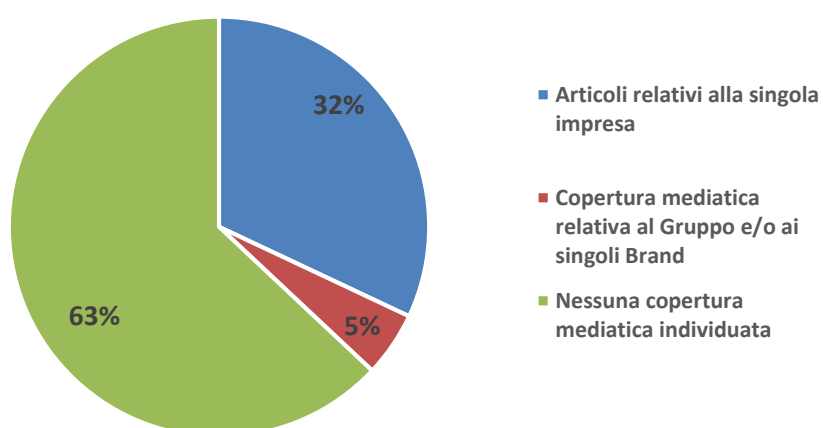
- Introduzione al Codice;
- Valori, Mission e Vision dell'azienda;
- Destinatari del Codice;
- I principi etici di riferimento e norme di comportamento;
- Procedure di attuazione e vigilanza;
- Il sistema sanzionatorio.

4.2.4 Media Coverage

Per quanto concerne la *media coverage*, è stata effettuata una ricerca all'interno di "Google News"; il risultato dell'indagine ha evidenziato la presenza di articoli di CSR relativi al 32% del campione.

A questo dato si può aggiungere un ulteriore 5% di copertura mediatica ricondotta, in questo caso, non esclusivamente alla singola impresa ma facente riferimento al Gruppo e/o ai singoli brand.

Figura 14 – Risultati quarta indagine – Media Coverage



Fonte: elaborazione propria

Le tematiche maggiormente rilevate all'interno dei risultati ottenuti riguardano, nello specifico:

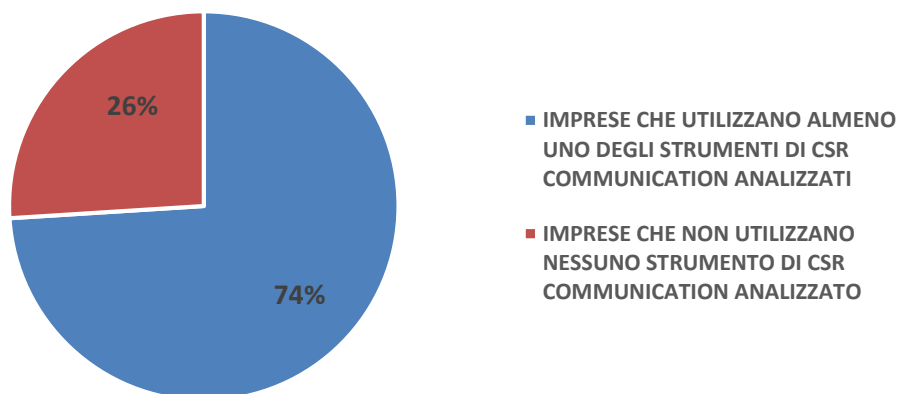
- il sostegno dell'impresa all'ambiente e alle cause socialmente rilevanti come, ad esempio, i cambiamenti climatici;
- l'offerta di nuovi prodotti/servizi green e a basso impatto ambientale;
- restauro di opere culturali e di interesse sociale;
- apertura di nuovi impianti e/o stabilimenti sostenibili;

- attività a sostegno/sponsorizzazione di iniziative socialmente rilevanti come, ad esempio, a favore dell'arte e della cultura;

4.3 DISCUSSIONE

Analizzando complessivamente i risultati ottenuti con l'indagine, si può evidenziare un dato molto significativo: il 74% delle imprese analizzate nel Campione, ha mostrato di adottare almeno un canale di comunicazione delle pratiche di CSR accessibile direttamente online.

Figura 15 – Risultati complessivi sugli strumenti di CSR Communication



Fonte: elaborazione propria

Si tratta di un risultato estremamente rilevante in quanto è sinonimo di un reale interesse, da parte delle imprese marchigiane, nei confronti della loro

responsabilità sociale e della relativa comunicazione; si potrebbe infatti ritenere che le imprese stiano realmente iniziando a considerarsi come parte di una comunità e non più come operatori economici individuali.

Tali considerazioni possono essere ampliate a quasi tutti i settori interessati in quanto, come evidenziato nella Tabella 4.7, sia il settore manifatturiero e dei servizi, sia il settore commerciale, mostrano un livello di coinvolgimento nell'analisi pari a circa il 70%.

L'indagine ha infatti evidenziato come, indipendentemente dal settore di appartenenza, le imprese mostrino una notevole attenzione verso le pratiche di *CSR Communication* andando ad impiegare, nella maggior parte dei casi, almeno uno strumento di comunicazione della propria responsabilità sociale.

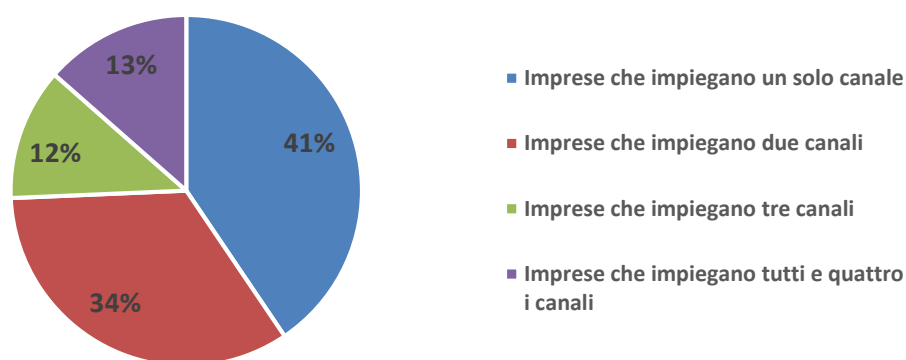
Tab. 4.7 – *Analisi settoriale – Impiego di almeno uno strumento di CSR Communication*

Imprese Manifatturiere	
Impiego di <u>almeno uno strumento</u> di CSR Communication	79%
Nessuno strumento di CSR Communication impiegato	21%
Imprese di Servizi	
Impiego di <u>almeno uno strumento</u> di CSR Communication	71%
Nessuno strumento di CSR Communication impiegato	29%
Imprese Commerciali	
Impiego di <u>almeno uno strumento</u> di CSR Communication	64%
Nessuno strumento di CSR Communication impiegato	36%

Fonte: *elaborazione propria*

È importante allo stesso modo evidenziare come la percentuale di *CSR Communication* scenda complessivamente ad un 13%³⁹ se si considerano le imprese che adottano tutti e quattro i canali di comunicazione oggetto di analisi; tra queste ultime, tre imprese risultano appartenenti ad un Gruppo più ampio e quindi considerate nei sistemi di rendicontazione sociale dello stesso.

Figura 16 – Numero di canali di comunicazione adottati dalle imprese



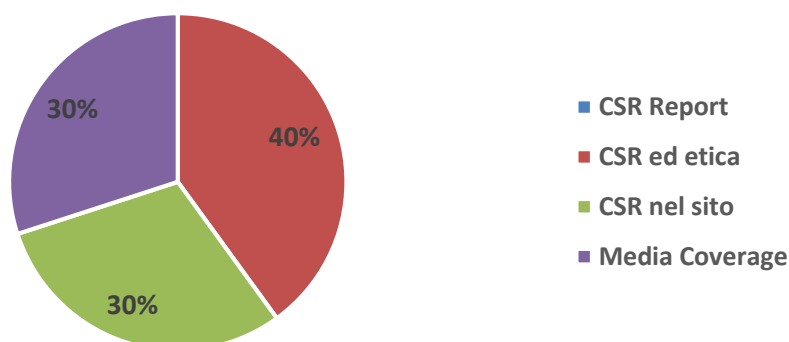
Fonte: elaborazione propria

Focalizzando l'attenzione, invece, sulle imprese che impiegano uno solo degli strumenti di comunicazione analizzati, la figura 17 illustra in maniera evidente come queste non vadano a rendicontare la propria responsabilità sociale all'interno di report non finanziari, ma si concentrino prettamente sugli altri tre

³⁹ Il dato scende al 10% se si considera l'intero Campione.

canali che risultano pressoché equilibrati. Si tratta di un risultato ampiamente prevedibile in quanto i Report, in qualsiasi configurazione, rappresentano sicuramente lo strumento più impegnativo ed oneroso, ed è pertanto naturale la netta predominanza di canali meno vincolanti.

Figura 17 – Dettagli delle imprese che adottano un solo strumento



Fonte: elaborazione propria

Analizzando ora i singoli risultati delle quattro indagini condotte si possono effettuare le seguenti riflessioni.

Facendo riferimento alla prima analisi relativa ai *CSR Report*, si evidenzia immediatamente la presenza di una percentuale di “Dichiarazioni non finanziarie”. Si tratta di un dato che non sorprende in quanto, all’interno delle imprese campionate, erano presenti tre società quotate ai mercati regolamentati di Borsa Italiana, per le quali dal 2017 è previsto l’obbligo di redigere una rendicontazione di carattere non finanziario. In particolar modo, con l’entrata in

vigore del D.Lgs. 254/2016 si è passati da una rendicontazione sociale prettamente di carattere volontario, ad una rendicontazione obbligatoria per un ampio bacino di imprese classificabili come “di interesse pubblico”.⁴⁰

Le stesse DNF, come riportato dalla Figura 10, rappresentano i documenti con una estensione media superiore rispetto alle altre tipologie, a riprova della necessità di fornire informazioni dettagliate “*secondo le metodologie ed i principi previsti dallo standard di rendicontazione utilizzato quale riferimento o dalla metodologia di rendicontazione autonoma utilizzata ai fini della redazione della dichiarazione*”⁴¹. Si evidenzia inoltre come, per le imprese analizzate che redigono una dichiarazione non finanziaria, sia stata espressa una apposita relazione da parte dell’organo di revisione, secondo quanto stabilito dal Decreto. In particolar modo, due delle tre imprese in questione hanno inserito la *Relazione della società di revisione indipendente* sulla dichiarazione di carattere non

⁴⁰ Come riportato dall’Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria (2018), ai sensi dell’art. 16 del D.Lgs. 39/2010, rientrano nella definizione di “ente di interesse pubblico” le società italiane emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell’Unione europea, le banche, le imprese di assicurazione, le imprese di riassicurazione con sede legale in Italia e le sedi secondarie in Italia delle imprese di riassicurazione extracomunitarie. Gli enti di interesse pubblico sono soggetti alla pubblicazione della DNF qualora abbiano avuto, in media, durante l’esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro.

⁴¹ Come previsto dall’art. 3 comma 3 del D.Lgs. 254/2016

finanziario, all'interno del fascicolo della DNF mentre, in un unico caso, la stessa veniva fornita separatamente.

A differenza delle società quotate ai mercati regolamentati di Borsa Italiana appena analizzate, le altre imprese che hanno redatto un *CSR Report* lo hanno strutturato non nella forma della DNF, bensì nella configurazione di Bilancio/Report sociale, di sostenibilità o integrato. La differenza che, almeno a livello teorico, si sarebbe dovuta rilevare tra le diverse tipologie di rendicontazione è la seguente:

- Il Bilancio sociale rappresenta uno dei primi strumenti introdotti per quanto riguarda la rendicontazione sociale e presenta principalmente dati, sia qualitativi che quantitativi, inerenti all'impegno sociale, ed eventualmente ambientale, di cui l'impresa si fa carico.
- Il Bilancio di sostenibilità rappresenta invece la naturale evoluzione in termini di rendicontazione sociale, andando a considerare tutti gli impatti generati rispetto alla dimensione ambientale, sociale ed economica⁴², al fine di fornire ai vari portatori di interesse (interni ed esterni) informazioni circa la responsabilità dell'organizzazione nei confronti delle zone in cui le stesse operano.

⁴² Come riportato da - Comunicare la sostenibilità: Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo. - Persico M.G. e Rossi F. – FancoAngeli/Manuali 2016

- Il Bilancio integrato, secondo la definizione fornita da PWC, rappresenta invece *“una comunicazione sintetica che illustra come strategia, governance, performance e prospettive di un’organizzazione le consentano di creare valore nel breve, nel medio e lungo periodo, nel contesto in cui essa opera”*. Si tratta pertanto di un documento che amplia la rendicontazione nell’ottica della *“Triple Bottom Line”*, ovvero considerando la sostenibilità economica, sociale ed ambientale. Quello che realmente dovrebbe distinguere questa tipologia di rendicontazione dai precedenti report non finanziari analizzati, riguarda il focus particolare sulla capacità dell’organizzazione di creare valore non soltanto nell’ottica del breve periodo.

Quello che si è evidenziato invece con l’analisi condotta, è una configurazione pressoché comune per tutte le documentazioni che seguono, a grandi linee, la seguente struttura:

- Un’introduzione generale sui valori e sulla mission aziendale, nonché sulla struttura di governance;
- Focus sulla sostenibilità economica intesa come il valore aggiunto generato e distribuito ai territori di riferimento;
- Focus sulla sostenibilità sociale, evidenziando le varie tipologie di stakeholders interni (es. dipendenti e strategie di welfare aziendale) od

esterni (es. clienti e fornitori) e le varie iniziative a favore degli stessi e della collettività;

- Focus sulla sostenibilità ambientale intesa come tutela dell'ambiente, risparmio energetico, riduzione delle emissioni, definizione di strategie ad hoc realizzate per la salvaguardia dell'ecosistema.

Si tratta di un dato di estremo rilievo in quanto mostra come gran parte delle organizzazioni siano oggi orientate alla tematica della sostenibilità, almeno nell'ottica della rendicontazione, nella prospettiva della *“Triple bottom line”* e non si focalizzano soltanto su uno degli aspetti. A riprova di questo è importante nuovamente sottolineare come il 65% delle imprese analizzate che redigono un CSR Report, si conformino anch'esse agli standard GRI nella rendicontazione proprio come effettuano le imprese chiamate a redigere obbligatoriamente una DNF. Seppure, come appena evidenziato, nello scheletro delle documentazioni rilevate si possono individuare una pluralità di elementi in comune, si nota invece una differenza di profondità di analisi tra la documentazione obbligatoria delle *“Dichiarazioni non finanziarie”*, con una media di 131 pagine, rispetto alle rendicontazioni di differente tipologia che presentano un'estensione media di 84 pagine.

Per quanto riguarda le strategie di comunicazione della responsabilità sociale veicolate attraverso il sito web aziendale, si rilevano invece dati molto differenti.

Si può evidenziare dai risultati conseguiti, infatti, un incremento nella percentuale di imprese coinvolte, pari al 44%, che adoperano in questo caso come canale di *CSR Communication* il sito web; allo stesso tempo, diminuisce di molto la completezza dell'informativa in quanto, soltanto in una piccola percentuale dei casi (7%), vengono affrontate le tematiche della sostenibilità in tutte e tre le prospettive di indagine. Si nota in particolar modo come la sostenibilità economica venga raramente trattata all'interno del sito web corporate o, se viene analizzata, l'informativa è molte volte superficiale e poco approfondita; questo dato potrebbe essere interpretato come una concezione differente dello strumento del sito web quale canale di veicolazione di contenuti più comprensibili ad un vasto pubblico, piuttosto che come canale di trasmissione di dati eccessivamente tecnici e, probabilmente, più di difficile interpretazione. Per quanto riguarda la completezza, la facilità di reperimento e/o interpretazione delle informazioni da parte delle imprese del Campione che adottano il sito web quale canale di comunicazione della responsabilità sociale, è stato attribuito un punteggio medio complessivo pari a 3.04 su un totale di 6. Si tratta di una valutazione che si aggira sulla sufficienza ma che, se analizzata più in dettaglio, evidenzia un forte squilibrio per quanto riguarda le tematiche in oggetto: la sostenibilità economica, come evidenziato poco sopra, è trattata raramente e quando viene analizzata, l'informativa fornita è poco dettagliata e approfondita (valutazione media 0.25). Si registra inoltre una notevole disparità

nella comunicazione; si sono infatti rilevati siti web in cui tali tematiche sono affrontate in maniera estremamente puntuale evidenziando anche le strategie intraprese ed i risultati raggiunti o prospettici e, in altri casi, una mera affermazione di responsabilità dell'impresa senza alcun dettaglio in merito. Se si analizza invece il Campione nella sua interezza si riscontra un crollo della valutazione media, mantenendo invariata la percentuale di composizione, ad un mero 1.34, che è evidentemente influenzato dai punteggi nulli attribuiti al 56% del campione che non utilizza il sito con la finalità di comunicazione della RSI.

Una tematica altrettanto importante da sottolineare è quella inerente alla CSR e l'etica, indagata tramite la ricerca di apposita documentazione sul motore di ricerca "Google" o direttamente sul sito web aziendale. I dati ottenuti sono i più elevati, evidenziando come quasi la metà del campione (49%) adotti e renda disponibili per la consultazione codici etici e/o di condotta. Si tratta di un dato sicuramente molto importante ma che, allo stesso tempo, deve far riflettere ancora una volta sulla confusione che molto spesso coinvolge la CSR e l'etica. Come evidenziato nei capitoli precedenti, i due concetti, seppur strettamente legati, non sono meramente sinonimi; la sfera dell'etica fa riferimento ai comportamenti personali dei soggetti che, a vario titolo, si interfacciano con l'organizzazione mentre, la CSR, fa riferimento alla sfera dell'impresa nel suo complesso. Non si possono pertanto considerare esaustivi i codici etici e/o di

condotta ai fini della comunicazione delle prassi aziendali relativamente alle tematiche della responsabilità sociale di impresa. La presenza di tali Codici può tuttavia considerarsi un elemento aggiuntivo ed integrante della più ampia strategia di *CSR* e della relativa comunicazione; non a caso in alcuni siti il posizionamento della documentazione etica e di condotta è identificato all'interno della sezione dedicata alla Responsabilità Sociale.

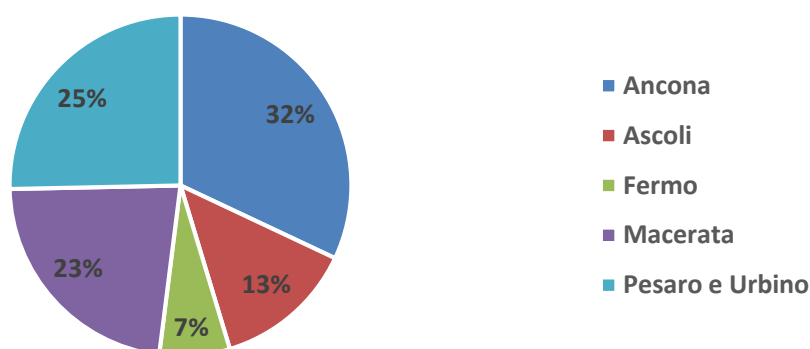
Per quanto riguarda, invece, l'analisi della copertura mediatica non si rilevano grandi dettagli da evidenziare in quanto poco più di 1/3 del campione è risultato positivo all'indagine; tutto ciò rientra comunque nelle aspettative di ricerca in quanto, come evidenziato nel framework introdotto nel capitolo precedente, la *media coverage* è considerata tra gli strumenti di comunicazione non direttamente e completamente controllabili dall'organizzazione. È tuttavia utile evidenziare come gran parte delle imprese che sono risultate positive all'analisi relativa alla copertura mediatica, siano risultate allo stesso tempo positive anche alla comunicazione delle pratiche socialmente rilevanti all'interno del sito web (60%).

4.4 CONSIDERAZIONI FINALI E LIMITAZIONI

L'analisi condotta ha permesso di evidenziare come le tematiche della responsabilità sociale d'impresa stiano effettivamente diventando rilevanti all'interno delle prassi aziendali delle imprese marchigiane. In particolar modo si è evidenziato come circa 3/4 delle realtà campionate vadano ad impiegare almeno uno strumento di *CSR Communication*.

Tale indagine ha messo inoltre in luce una distribuzione omogenea da un punto di vista geografico, in quanto gli esiti emersi ricalcano abbastanza fedelmente la proporzione territoriale del Campione analizzato. In particolar modo si evidenziano dati di più elevato coinvolgimento per le province di Ancona, Pesaro e Urbino, Macerata, ossia per tutte quelle aree territoriali da cui proviene il maggior numero di imprese campionate.

Figura 18 – Distribuzione territoriale delle pratiche di CSR Communication



Fonte: elaborazione propria

Un'ulteriore considerazione che può essere fatta in relazione ai risultati ottenuti dall'indagine, riguarda la valutazione degli stessi in una prospettiva dimensionale del Campione, valutata in relazione al volume di vendite conseguite nel 2018. L'analisi ha infatti permesso di evidenziare una grande concentrazione di canali di *CSR Communication* nelle prime 10 posizioni in classifica, rilevando, in particolar modo, come 5 delle prime 10 imprese indagate siano presenti nell'analisi con tutti e quattro i canali di *CSR Communication* analizzati, mentre le altre imprese impiegano mediamente 3 strumenti.

Ampliando le considerazioni a tutte le realtà campionate e tenendo in considerazione l'aspetto dimensionale sopra descritto, si rilevano le seguenti evidenze:

Tab. 4.8 – CSR Communication: analisi dimensionale del Campione

RANGE DI VENDITE 2018 espresso in migliaia di euro	PERCENTUAL E DI IMPRESE	NUMERO MEDIO DEI CANALI DI CSR COMMUNICATION IMPIEGATI	NUMERO DI CSR REPORT
Vendite \geq 500.000€	7%	3,43	5
100.000€ \leq Vendite < 500.000€	42%	1,55	5 ⁴³
Vendite < 100.000€	51%	1,14	7 ⁴⁴

Fonte: elaborazione propria

⁴³ di cui 3 in quanto appartenenti ad un Gruppo più ampio

⁴⁴ di cui 5 in quanto appartenenti ad un Gruppo più ampio

Tali risultati confermano, in linea generale, il maggior impiego degli strumenti di *CSR Communication* analizzati presso le prime aziende in Classifica in quanto, scendendo di range, il numero medio di impiego dei canali tende a diminuire. Focalizzando l'attenzione soltanto sui *CSR Report*, si può vedere tuttavia come la distribuzione non sia prettamente concentrata nelle imprese di maggiori dimensioni, ma sia abbastanza equilibrata in tutti e tre i range analizzati.

È necessario allo stesso modo evidenziare come nel secondo e nel terzo cluster di imprese, siano presenti rispettivamente tre e cinque report non imputabili soltanto alla singola realtà marchigiana ma facenti riferimento al più ampio Gruppo cui appartengono; si può pertanto concludere che i report strettamente riferiti alle imprese marchigiane siano effettivamente concentrati fortemente nel primo range, ovvero sono redatti dalle imprese di più grande dimensione.

Complessivamente questi dati forniscono un quadro molto interessante dal punto di vista interpretativo, in quanto permettono di fare differenti considerazioni ed ipotesi sulle motivazioni che si trovano alla base della maggior concentrazione dei canali analizzati rilevata presso le imprese di maggiori dimensioni:

- Una prima ipotesi potrebbe essere riferita al maggior numero di risorse a disposizione delle imprese di più grande dimensione; queste ultime potrebbero quindi avere maggiori possibilità di impiego dei diversi canali

analizzati, necessari per poter fornire una comunicazione quanto più esaustiva ed approfondita possibile.

Per adottare delle efficaci strategie di *CSR Communication* sono infatti necessarie ingenti risorse, non soltanto da un punto di vista finanziario; tale situazione potrebbe pertanto precludere la possibilità di adottare tutti i canali di comunicazione alle imprese con minori disponibilità da impiegare. Questo spiegherebbe anche la maggior redazione di Report non finanziari indipendenti, redatti dalle imprese presenti nel primo range.

- La seconda ipotesi che si può porre alla base di una differente comunicazione relativa alla RSI, può essere attribuita alla più ampia diversità di sensibilità evidenziata nei confronti delle tematiche sociali ed ambientali rilevate tra le imprese campionate;
- Un'ulteriore ipotesi che può essere considerata riguarda l'aumento delle aspettative, avanzate dalle varie categorie di stakeholder, nei confronti delle imprese di più grandi dimensioni. L'impresa potrebbe infatti essere chiamata a rispondere alle attese, fortemente eterogenee, avanzate dai vari gruppi di portatori di interesse e, a tal fine, potrebbe essere necessario adottare idonee strategie di comunicazione, impiegando gli strumenti più consoni a rispondere, in termini di accessibilità, comprensibilità e profondità, alle diverse esigenze di ciascuna categoria di portatori di interesse.

Nonostante tutte queste considerazioni, il risultato che più di tutti è importante sottolineare e che permette di sviluppare anche grandi aspettative per i prossimi anni, riguarda la volontarietà della rendicontazione registratasi in una parte del Campione; se la veicolazione dei contenuti relativi alla RSI tramite il sito web e il codice etico, nonché la copertura mediatica, siano infatti volontari, per quanto concerne la reportistica è invece presente, come anticipato precedentemente, il D.Lgs. 254/2016, che prevede l'obbligo di rendicontazione per le imprese qualificabili come Enti di Pubblico Interesse. Nel nostro Campione vi erano soltanto tre imprese soggette a tale obbligo ed è pertanto evidente come parte delle restanti organizzazioni abbiano redatto un *CSR Report* in maniera del tutto volontaria, a dimostrazione del proprio impegno sociale e del proprio interesse crescente nei confronti dell'ambiente e della collettività.

L'indagine condotta non risulta tuttavia priva di limitazioni. Innanzitutto, risulta necessario evidenziare come l'ottica utilizzata all'interno dell'analisi proposta nel trattato sia relativa ad una ricerca condotta attraverso i motori di ricerca e i siti web aziendali. Questa metodologia di analisi è stata adottata in quanto ci si è posti nell'ottica di un qualsiasi stakeholder interessato a scoprire autonomamente l'impegno in termini di responsabilità sociale delle organizzazioni marchigiane. Ci si è quindi focalizzati, tra tutti gli strumenti di comunicazione riportati all'interno del *framework* di riferimento, su quei canali

di comunicazione che sono risultati accessibili e tracciabili, escludendo in particolar modo l'Advertising, il *Point of Purchase* e il *word of mouth*.

Le imprese campionate e che non hanno evidenziato l'impiego degli strumenti di *CSR Communication* analizzati ai fini del presente elaborato, non devono pertanto essere in alcun modo inquadrate come "*imprese brown*" e socialmente irresponsabili, in quanto potrebbero aver adottato dei canali alternativi rispetto a quelli presentati nel framework proposto da Shuili Du, C.B. Bhattacharya and Sankar Sen (2010) ed analizzati nella presente analisi. In alternativa, le imprese potrebbero essere anche classificabili come "*silent green firms*", ossia come imprese che pur comportandosi in maniera socialmente responsabile, non vengono rilevate dall'indagine in quanto non adottano alcuna tipologia di strategia di comunicazione.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato, dopo aver fornito un quadro teorico riguardante la CSR e la relativa strategia di comunicazione, ha cercato di evidenziare le pratiche di Responsabilità sociale adottate dalle imprese marchigiane, al fine di mostrare come le principali realtà della nostra Regione si muovono e comunicano relativamente alle tematiche della sostenibilità intesa nella triplice prospettiva economica, sociale ed ambientale. A tal fine è stata realizzata un'analisi empirica su di un campione di cento imprese estrapolate dalla *Classifica delle principali imprese marchigiane* del 2018, redatta dalla Fondazione Merloni. In particolar modo si è cercato di evidenziare quante imprese del Campione tendano a comunicare i propri impegni, i propri valori e le proprie strategie in termini di CSR, concentrando l'attenzione sugli strumenti di comunicazione impiegati e sui contenuti dell'informativa fornita.

Le risposte ottenute dall'indagine hanno mostrato dei dati estremamente rilevanti, che permettono di inquadrare la maggior parte delle imprese analizzate come organizzazioni attente alla Responsabilità Sociale d'Impresa.

In particolar modo, come evidenziato precedentemente, un primo dato significativo che si può estrapolare dall'indagine è relativo ai *CSR Report*, ossia alla redazione di apposita documentazione che, a vario titolo, ha evidenziato l'impegno delle organizzazioni sul piano sociale, economico ed ambientale. Il dato mostra soltanto un 17% di imprese che rendicontano, in appositi report, la propria posizione circa

le tematiche di riferimento; tuttavia tale valore assume un'importanza più elevata se si considera che il campione era composto soltanto in minima parte (3%) da imprese soggette all'obbligo di rendicontazione mentre, negli altri casi, si è trattato di una decisione volontaria da parte della singola realtà marchigiana, a dimostrazione dell'intenzione, da parte delle stesse, di evidenziare la propria posizione e la sensibilità relativamente alle tematiche sociali di riferimento.

Affianco alla reportistica di CSR, sono stati analizzati anche altri canali di comunicazione quali i siti web, i Codici etici e/o di condotta e la *copertura mediatica*, per i quali si evidenziano invece coinvolgimenti maggiori. Questi ultimi risultati erano più facilmente prevedibili in quanto si tratta di canali di comunicazione sicuramente meno impegnativi rispetto alla redazione di *CSR Report*, i quali rappresentano lo strumento più laborioso ed ostico tra quelli analizzati. In particolar modo si evince una percentuale vicina al 50% per quanto riguarda sia la presenza di documentazione etica rilevata online, sia per quanto concerne l'informativa relativa alla responsabilità sociale d'impresa individuata all'interno del sito web. Per quanto riguarda quest'ultimo caso, il dato positivo rilevato potrebbe essere interpretato come una maggiore facilità di impiego del sito web quale canale di comunicazione, in quanto si tratta di uno strumento pienamente controllabile dall'impresa e con il quale si riescono a veicolare una pluralità di informazioni, tipicamente rivolte ad un gran numero di stakeholder. Anche per

quanto riguarda la presenza di codici etici e/o di condotta, si rilevano dati estremamente positivi ma che, se letti in un'ottica critica, possono essere interpretati anche un come un mezzo di comunicazione a tutela dell'organizzazione in quanto si vanno a regolamentare i comportamenti dei soggetti che operano in nome e per conto dell'impresa stessa.

L'analisi della copertura mediatica ha invece evidenziato dei risultati positivi che si aggirano attorno al 30%; è importante comunque evidenziare come questi dati siano riferibili ad una *media coverage* parziale, in quanto sono stati analizzati soltanto i canali direttamente accessibili e tracciabili. Il dato risulta comunque inferiore rispetto ai due precedenti in quanto, come già evidenziato nella trattazione, si tratta di uno strumento non direttamente e facilmente controllabile dall'organizzazione stessa.

Complessivamente, il quadro che è emerso relativamente alle imprese marchigiane è positivo: le realtà campionate hanno infatti dimostrato di essere in larga parte attente alla tematica della Responsabilità sociale e si preoccupano, in maniera più o meno approfondita e dettagliata, anche di comunicarla ai propri stakeholders. Nello specifico si evince come più del 70% del Campione abbia mostrato di affrontare le tematiche della CSR e di veicularle mediante almeno uno dei canali analizzati. Si tratta di dati estremamente significati e che possono anche essere interpretati come una risposta alle crescenti attese e pressioni avanzate dai vari

media e dai vari portatori di interesse. In particolar modo, la crescente pressione mediatica relativa alle tematiche in oggetto può sicuramente aver influenzato l'attenzione che le varie realtà marchigiane stanno mostrando, sia da un punto di vista operativo che comunicativo. Sotto questa prospettiva è pertanto auspicabile un incremento delle attività di *CSR Communication* nei prossimi anni, in quanto le tematiche ambientali, sociali e sostenibili stanno ormai entrando al centro dei dibattiti sul piano politico, economico e sociale; all'interno di questo scenario è quindi sempre più richiesto, sia dai regolamenti vigenti che dalle aspettative dei vari stakeholder, che le imprese adottino comportamenti socialmente responsabili non soltanto per limitare gli impatti negativi delle proprie attività, ma anche per generare un benessere diffuso che possa anche esulare dalle attività dei propri core business. Nonostante le precedenti considerazioni, lo studio effettuato e la relativa analisi della letteratura permettono tuttavia di ritenere come, le organizzazioni che non abbiamo fornito risposte positive all'indagine, non siano da considerare obbligatoriamente non responsabili; è stato infatti evidenziato come vi possano essere imprese che adottino differenti mezzi di comunicazione rispetto a quelli analizzati e/o organizzazioni configurabili come "*silent green*" che decidono di non comunicare in alcun modo le proprie iniziative.

I risultati empirici che il seguente elaborato ha messo in evidenza, hanno fornito quindi importanti spunti di riflessione sia per le imprese stesse che per gli

stakeholders a vario titolo interessati alle tematiche della *Corporate Social Responsibility*; potrebbe essere, a questo punto, di grande interesse valutare, nel corso dei prossimi anni, l'evoluzione di tali dati al fine di mostrare se il percorso intrapreso dalle organizzazioni sia effettivamente rivolto verso una direzione di maggiore responsabilità sociale e della relativa comunicazione.

BIBLIOGRAFIA

AERTS, W., & CORMIER, D. (2009). *Media legitimacy and corporate environmental communication*. *Accounting, organizations and society*, 34(1), 1-27.

ARRU, B., & RUGGIERI, M. (2016). *I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale*. *Economia aziendale online*, 7(1), 17-41.

ARVIDSSON, S. (2010). *Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies*. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339-354.

BARTON, R., ISHIKAWA, M., QUIRING, K., & THEOFILOU, B. (2018). *From me to we: the rise of the purpose-led brand*. Accenture, December, 5.

BHATTACHARYA, C. B., SEN, S., & KORSCHUN, D. (2007). *Corporate social responsibility as an internal marketing strategy*. *Sloan Management Review*, 49(1), 1-29.

BISIO L. (2015). *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio ambientale* – Giappiccheli Torino.

BONSÓN, E., & BEDNÁROVÁ, M. (2015). *CSR reporting practices of Eurozone companies*. *Revista de Contabilidad*, 18(2), 182-193.

BUSTAMANTE, S., & BRENNINGER, K. (2013). *CSR and its Potential Role in Employer Branding An Analysis of Preferences of German Graduates*. In *2014 Making the Number of Options Grow*. Contributions to the Corporate Responsibility Research Conference.

CARNEVALE C. (2010). *L'informazione Etico-Sociale nella comunicazione d'impresa* — FrancoAngeli

CARROLL, A. B. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. *Business & society*, 38(3), 268-295.

CARROLL, A. B. (2016). *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 3.

CASTELO BRANCO, M., & LIMA RODRIGUES, L. (2006). *Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective*. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), 232-248.

CERANA N. (2013). *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*. - FrancoAngeli.

CHOI, S., & NG, A. (2011). *Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses*. *Journal of business ethics*, 104(2), 269-282.

CRANE, A., & GLOZER, S. (2016). *Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges*. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1223-1252.

D. R. F. M., & per l'UNICEF-Onlus, C. I. (2003). *Strategie di corporate giving e cause related marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business* - Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing"

D’ORAZIO, E. M. I. L. I. O. (2003). *Responsabilità sociale ed etica d’impresa*. notizie di Politeia, 19(72), 3-27.

DELOITTE & SDA BOCCONI. (2018). *Osservatorio nazionale sulla rendicontazione non finanziaria ex D.Lgs. 254/2016*.

DIEHL, S., KARMAVIN, M., MUELLER, B., TERLUTTER, R., & WEDER, F. (EDS.). (2017). *Handbook of Integrated CSR Communication*. Springer International Publishing. 307-309

DU, S., BHATTACHARYA, C. B., & SEN, S. (2010). *Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR Communication*. International journal of management reviews, 12(1), 8-19.

ELLERUP NIELSEN, A., & THOMSEN, C. (2007). *Reporting CSR—what and how to say it?*. Corporate Communications: An International Journal, 12(1), 25-40.

FERGUSON, J., BROWN, B., & BOYD, D. E. (2019). *A conceptualization of corporate social (ir) responsibility and moral intensity in the supply chain*. Journal of Business & Industrial Marketing.

FISCHER, J. (2004). *Social responsibility and ethics: clarifying the concepts*. Journal of Business ethics, 52(4), 381-390.

FRANCO, A. (2015). *Corporate Social Responsibility and Public Relations: Do Any Clear Distinctions Remain?*. In Prachachuen Research Network International Conference Proceedings.

GARRIGA, E., & MELÉ, D. (2004). *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory*. Journal of business ethics, 53(1-2), 51-71.

GAZZOLA, P. (2012). *La comunicazione sociale nella creazione di valore sostenibile*. Economia Aziendale Online, (2), 11-24.

GIAMMARRONI P. (2000). *L'organizzazione che comunica: obiettivi, ruolo, esperienze di comunicazione sociale*. - Edizioni Lavoro.

GOLOB, U., & BARTLETT, J. L. (2007). *Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia*. Public Relations Review, 33(1), 1-9.

GOLOB, U., PODNAR, K., ELVING, W. J., ELLERUP NIELSEN, A., THOMSEN, C., & SCHULTZ, F. (2013). *CSR Communication: quo vadis?*. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 176-192.

HAJDUK, S. (2013) - *Word-of-mouth, consumer loyalty and CSR: a case-study of JAK Members Bank*.

HARTMAN, L. P., RUBIN, R. S., & DHANDA, K. K. (2007). *The communication of corporate social responsibility: United States and European Union multinational corporations*. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 373-389.

HOOGHIEMSTRA, R. (2000). *Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting*. *Journal of business ethics*, 27(1-2), 55-68.

HUNTER, T., & BANSAL, P. (2007). *How standard is standardized MNC global environmental communication?*. *Journal of Business Ethics*, 71(2), 135-147.

HYS, K., & HAWRYSZ, L. (2012). *Corporate social responsibility reporting*. China-USA Business Review, 11(11).

INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2012). *Relazioni pubbliche e Corporate Communication. 2.: La gestione dei servizi specializzati* – McGraw-Hill, pp. 29-66.

JAHDI, K. S., & ACIKDILLI, G. (2009). *Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): marriage of convenience or shotgun wedding?*. Journal of business ethics, 88(1), 103-113.

JAMALI, D., & MIRSHAK, R. (2007). *Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context*. Journal of business ethics, 72(3), 243-262.

JONES, P., COMFORT, D., & HILLIER, D. (2007). *What's in store? Retail marketing and corporate social responsibility*. Marketing Intelligence & Planning, 25(1), 17-30.

KAKABADSE, A., & MORSING, M. (2006). *Introduction: Corporate Social Responsibility—Reconciling Aspiration with Application*. In *Corporate Social Responsibility* (pp. 1-6). Palgrave Macmillan, London.

KHAN, M. T., KHAN, N. A., AHMED, S., & ALI, M. (2012). *Corporate social responsibility (CSR)—definition, concepts and scope*. *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 2(7), 41-52.

KLÖCKNER, C. A. (2015). *What Is Environmental Communication and Why Is It Important?*. In *The Psychology of Pro-Environmental Communication* (pp. 3-19). Palgrave Macmillan, London.

KOLK, A. (2011). *Harmonization in CSR reporting MNEs and global CSR standards*. *Management International Review*, 51(5), 665-696.

KOLK, A. (2016). *The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development*. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34.

LALLI, P. (2008). *Comunicazione sociale: tracce di un itinerario*. Comunicazioni sociali, 13-31.

LAMA L. (2005). *Dall'etica ai codici etici*, Franco Angeli, Milano, pagg. 90-106

LANTOS, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 18(7), 595-632.

LINDGREEN, A., & SWAEN, V. (2010). *Corporate social responsibility*. - *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7.

LIN-HI, N., & MÜLLER, K. (2013). *The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility*. *Journal of Business Research*, 66(10), 1928-1936.

MAGALI A. DELMAS E VANESSA CUEREL BURBANO (2011). *The Drivers of Greenwashing* - *California Management Review*, Vol. 54 - pp. 64–87.

MARTIN, V., & JARBECK, C. (2015). *The CSR Communication Paradox from a Consumer Perspective - How are a Corporation's CSR Engagement and Communication Efforts Understood and Perceived by Consumers?*

MASON, R. (2008) *Word of mouth as a promotional tool for turbulent markets*.
Journal of Marketing Communications, 14, 207-224.

MATACENA A. E DEL BALDO M. (2015). *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*. – FrancoAngeli

MATTEN, D., & MOON, J. (2004). *Corporate social responsibility*. Journal of business Ethics, 54(4), 323-337.

MICHELON, G., PILONATO, S., & RICCERI, F. (2015). *CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. Critical perspectives on accounting*, 33, 59-78.

MOIR, L. (2001). *What do we mean by corporate social responsibility?*. Corporate Governance: The international journal of business in society, 1(2), 16-22.

MORSING, M., & SCHULTZ, M. (2006). *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*. Business ethics: a European review, 15(4), 323-338.

MUSA, F. S. F. (2017). *Communicating sustainability: a case study exploring Jordan Green Building Council's sustainability communication techniques.*

NEWIG, J., SCHULZ, D., FISCHER, D., HETZE, K., LAWS, N., LÜDECKE, G., & RIECKMANN, M. (2013). *Communication regarding sustainability: Conceptual perspectives and exploration of societal subsystems.* Sustainability, 5(7), 2976-2990.

O'RIORDAN, L., & FAIRBRASS, J. (2008). *Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue.* Journal of business ethics, 83(4), 745-758.

ORLITZKY, M., SCHMIDT, F. L., & RYNES, S. L. (2003). *Corporate social and financial performance: A meta-analysis.* Organization studies, 24(3), 403-441.

OZANNE, L. K., PHIPPS, M., WEAVER, T., CARRINGTON, M., LUCHS, M., CATLIN, J., ... & WILLIAMS, J. (2016). *Managing the tensions at the intersection of the triple bottom line: A paradox theory approach to sustainability management.* Journal of Public Policy & Marketing, 35(2), 249-261.

PASCUCCI, F. (2012). *Responsabilità sociale e questione etica nell'impresa: alcune riflessioni*. Sinergie rivista di studi e ricerche, (86), 133-150.

PASTORE A. E VERNUCCIO M. (2008). *Impresa e comunicazione – Principi e strumenti per il management – Parte II – La responsabilità sociale dell'impresa –* Apogeo Education - pp. 78 -87

PÉREZ, A. (2015). *Corporate reputation and CSR reporting to stakeholder: Gaps in the literature and future lines of research*. Corporate Communications: An International Journal, 20(1), 11-29.

PERRINI F. E TENCATI A. (2008). *Corporate Social Responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa –* Egea

PERSICO M.G. E ROSSI F. (2016). *Comunicare la sostenibilità: Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo. -* FancoAngeli/Manuali.

POMERING, A., JOHNSON, L. W., & NOBLE, G. (2013). *Advertising corporate social responsibility: Results from an experimental manipulation of key message variables*. Corporate Communications: An International Journal, 18(2), 249-263.

POWELL, S. M. (2011). *The nexus between ethical corporate marketing, ethical corporate identity and corporate social responsibility: An internal organisational perspective*. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1365-1379.

PRATESI, C. A. (2011). *Green washing*. Aggiornamenti Sociali, presente nel sito web ufficiale di Aggiornamenti Sociali nella sezione “Lessico oggi.

REDDY, T. L., & THOMSON, R. J. (2014). *Environmental, social and economic sustainability: implications for actuarial science*. University of the Witwatersrand, School of Statistics and Actuarial Science.

REEVES, H. (2016). *Defining Public Relations' Role in Corporate Social Responsibility Programs*. *PR Journal*, 10(2), 1-19.

REILLY, A. H., & HYNAN, K. A. (2014). *Corporate communication, sustainability, and social media: It's not easy (really) being green*. *Business horizons*, 57(6), 747-758.

SALVIONI, D., & BOSETTI, L. (2014). *Sustainable development and corporate communication in global markets*. SYMPHONYA Emerging Issues in Management, (1).

SCHIEFELBEIN, K. (2012). *Using the right CSR Communication strategy: The impact on consumer attitude and behavior* (Master's thesis, University of Twente).

SIANO, A. (2012). *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*. Sinergie Italian Journal of Management, 3-23.

SIANO, A., & VOLLERO, A. (2012). *Il processo di management della corporate communication: un framework*. Sinergie rivista di studi e ricerche, (88) 73-92.

SWEENEY, J. AND SOUTAR, G., ET AL. (2008) *Factors influencing word of mouth effectiveness: receiver perspectives*. European Journal of Marketing, 42. pp. 344

TSCHOPP, D., & HUEFNER, R. J. (2015). *Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting*. Journal of Business Ethics, 127(3), 565-577.

UNIVERSITY OF LJUBLJANA, FACULTY OF SOCIAL SCIENCES, (2019).

CSR Communication Conference 2019: Conference Proceedings

VOLLERO, A. (2013). *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali (Greenwashing risk in sustainability communication: managerial implications)*. Sinergie, 92 (Sep-Dec).

ZAVANI M. (2000) *Il valore della comunicazione aziendale – Rilevanza e caratteri dell'formativa sociale e ambientale*. - Editore G.Giappichelli Editore
Torino

SITOGRAFIA

Bilanciosociale.it

http://carloalbertopratesi.sitonline.it/1/upload/greenwashing_per_aggiornamenti_sociali.pdf

[http://markets.ft.com/research/Lexicon/Term?term=corporate-social-responsibility--\(CSR\)](http://markets.ft.com/research/Lexicon/Term?term=corporate-social-responsibility--(CSR))

<http://rsiforum.forumattivo.com/t152-1-approccio-triple-bottom-line>

www.businesspeople.it/Storie/Sostenibilita/csr-corporate-social-responsibility-104001

www.cesqa.it/activityDetail.php?sess=&id=181&navCat=Ambiente&titlePage=Comunicazione%20Ambientale&cat_id=1

www.eccellere.com/Rubriche/Marketing/causerelated.htm

www.gruppobilanciosociale.org/associazione-g-b-s/il-bilancio-sociale/

www.journalofadvertisingresearch.com/content/57/4/436

www.opesrisorse.it

www.unioncamere.gov.it/csr/P42A646C640S370/ISO-26000.htm

www2.arssveneto.it/html_pages/documents/Marcon.pdf

<https://asq.org/quality-resources/iso-26000>

<https://endurancecloud.com/come-sta-cambiando-la-responsabilita-sociale-dimpresa/>

www.accenture.com/

www.altalex.com/documents/altalexpedia/2018/03/06/accountability

www.emporioadv.it/blog/csr-perche-la-sostenibilita-e-il-nuovo-driver-strategico-delle-impres/#Criteri_di_scelta

www.ferpi.it/news/comunicare-la-responsabilita-sociale-dimpresa-verso-una-prospettiva-europea

www.fondazione-merloni.it/category/classifica-imprese/

www.informazioneambiente.it/sviluppo-sostenibile/

www.insidemarketing.it/glossario/definizione/corporate-social-responsibility/

www.lifegate.it/persone/news/bilancio-di-sostenibilita

www.mestieridelmarketing.it/opinione-dei-consumatori-della-csr-una-ricerca-empirica/

www.ninjamarketing.it

www.nonsoloambiente.it/bilanci-sostenibilita-linee-guida

www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/ecco-cose-il-codice-etico-aziendale/

www.ria-grantthornton.it/servizi/advisory/gli-strumenti-della-rendicontazione-sociale/

<https://youmatter.world/en/definition/csr-definition/>

Pwc.com

www.digital4.biz

www.improntaetica.org

www.theiirc.org

RINGRAZIAMENTI

A conclusione di questo trattato, vorrei ringraziare tutte le persone che hanno contribuito alla realizzazione dello stesso.

Un ringraziamento particolare va al mio relatore Cardinali Silvio, per avermi seguito con pazienza e disponibilità durante tutti questi mesi di lavoro.

Ringrazio la mia famiglia, senza la quale non avrei mai potuto intraprendere questo percorso di studi.

Un grazie speciale ai miei colleghi, al nostro gruppo “M.I.N.D”, nato per caso, ma che ci ha donato dei bei momenti di gioia e spensieratezza durante questi ultimi due anni. Grazie per avermi supportato (e sopportato) in tutto questo percorso.

Grazie ai miei amici, grazie ad Alice e Veronica e a tutti coloro che, in vari modi, hanno contribuito alla realizzazione di questo lavoro di tesi.

Un ringraziamento particolare anche alla mia collega Silvia, con la quale ho condiviso l'intero percorso universitario.

Infine, dedico questa tesi a me stesso, affinché possa essere solo l'inizio di una lunga serie di soddisfazioni.