



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di laurea magistrale in economia e management
Curriculum marketing

**COMUNICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI SOSTENIBILI E
GREENWASHING**

Relatore:
chiar.mo prof. Silvio Cardinali

Tesi di laurea di
Giorgio Orsetti

Correlatore:
chiar.mo prof.

Anno accademico 2019-2020

*Alla mia famiglia
che mi ha permesso di arrivare fin qui.*

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. Essere un'organizzazione sostenibile	5
2. Stakeholder engagement e sostenibilità aziendale	10
2.1 Benefici dello stakeholder engagement	11
2.2 Stakeholder engagement nelle pratiche di sostenibilità	15
2.3 Sostenibilità, stakeholder engagement e reputazione	21
3. Capitale e rischio reputazionale nelle organizzazioni sostenibili	24
3.1 Capitale reputazionale	25
3.2 Rischio reputazionale	28
3.3 Effetti derivati dalla perdita di reputazione	30
3.4 Stakeholder empowerment e rischio reputazionale negli ambienti digitali.....	32
4. Comunicazione nelle organizzazioni sostenibili	46
4.1 Funzioni della comunicazione nelle organizzazioni sostenibili	48
4.2 Report di sostenibilità	50
4.3 Principi di comunicazione per la sostenibilità	52
4.4 Principi per il report di sostenibilità	66

4.5 Global Reporting Initiative: contenuti e indicatori di sostenibilità	70
5. Greenwashing	76
5.1 Rischio di greenwashing legato a prassi manageriali incoerenti	76
5.2 Greenwashing e attività di ascolto organizzato degli stakeholder	84
5.3 Greenwashing e attività strategico-riflettiva.	86
5.4 Greenwashing e decisioni strategiche di comunicazione	90
5.5 Greenwashing, decisioni e attività operative di comunicazione.	92
Conclusioni	94
Bibliografia	98

INTRODUZIONE

L'obiettivo della tesi è analizzare l'attività di comunicazione nelle organizzazioni sostenibili considerando il rischio di greenwashing. La tesi considera come presupposto di fondo il cambiamento che sta avvenendo nella nostra società: oggi generare un profitto ed essere competitivi sul mercato non sono più gli unici obiettivi delle aziende. Oltre a questi aspetti la tutela dell'ambiente e l'assunzione di un comportamento etico e socialmente responsabile costituiscono degli aspetti fondamentali su cui si fondano le imprese moderne.

Nel primo capitolo si cerca di capire cosa si intende per organizzazione sostenibile utilizzando il modello delle "3P" di Elkington. Le imprese sostenibili dovendo soddisfare contemporaneamente esigenze economiche, sociali e ambientali devono rapportarsi con una pluralità di stakeholder (dipendenti, clienti, investitori, comunità locali, ecc.) e interagire al meglio con essi, per cercare di allinearsi alle loro aspettative. Proprio per questo che l'attività di comunicazione svolge un ruolo fondamentale permettendo l'allineamento delle attese dei diversi portatori d'interesse e il loro engagement nei processi decisionali.

Nel secondo capitolo vengono analizzati i benefici dello stakeholder engagement e la sua importanza nello sviluppo sostenibile. Ciascuna organizzazione per conseguire le proprie finalità di sviluppo sostenibile ha, infatti, la necessità di ottenere il sostegno di determinati stakeholder, che non solo hanno interesse

nell'attività aziendale, ma possiedono e controllano risorse utili e indispensabili per l'organizzazione.

L'impegno dell'impresa a riconoscere un ruolo adeguato ai propri interlocutori costituisce il presupposto per lo sviluppo della reputazione aziendale sempre più asset primario negli attuali contesti competitivi. Questa irriducibile necessità di impegno gravoso nei confronti della pluralità dei portatori d'interesse dà origine ad un paradosso: l'organizzazione sostenibile se da un lato ha grosse potenzialità di sviluppo del capitale reputazionale, dall'altro è soggetta in modo significativo al rischio reputazionale. Nel terzo capitolo oltre ad analizzare i benefici derivati dal capitale reputazionale e gli effetti negativi derivati dal rischio reputazionale viene anche osservato il progressivo spostamento di potere dall'azienda agli stakeholder negli ambienti digitali e il rischio reputazionale online. Nel quarto capitolo si spiegano quali sono le funzioni principali della comunicazione nelle organizzazioni sostenibili e si introduce il concetto di greenwashing: cioè se l'organizzazione attua una comunicazione per la sostenibilità senza che vi siano basi concrete (fatti e azioni) su cui poggiarla. Proprio per evitare che la comunicazione per la sostenibilità si trasformi in greenwashing è necessario che l'attività di comunicazione rispetti i principi di visibilità, distintività, autenticità, trasparenza e coerenza e che il report di sostenibilità, principale veicolo di comunicazione delle organizzazioni sostenibili, rispetti i principi di processo e di contenuto e rispetti le linee guida del GRI (Global Reporting Initiative).

La tesi si conclude elencando le principali cause di greenwashing, con opportuni riferimenti a casi aziendali, che avvengono durante le fasi della comunicazione.

1. ESSERE UN'ORGANIZZAZIONE SOSTENIBILE

Nell'arco degli ultimi decenni si è imposta l'idea della sustainability revolution (Edwards, 2005), secondo cui la sopravvivenza e lo sviluppo futuro sia di macro-sistemi (il pianeta terra, i sistemi economici, ecc.) che di micro-sistemi (le organizzazioni sociali e gli individui) presuppongono l'equilibrio tra tre aspetti fondamentali: gli impatti ambientali, le implicazioni sociali e la creazione e conservazione della ricchezza.

La sostenibilità consiste, infatti, nelle capacità di mantenere un sistema in linea, nel lungo termine, con le esigenze ambientali, sociali ed economiche (Crane e Matten, 2007). Il contemperamento di queste tre esigenze consente di ricercare adeguate condizioni di compatibilità tra di esse, così da soddisfare le aspettative di un numero sempre maggiore di stakeholder (Elkington, 1994).

Riferita alle organizzazioni, l'esigenza di perseguire uno sviluppo sostenibile sta determinando dei profondi cambiamenti nelle politiche e nelle pratiche aziendali. Secondo ricerche svolte dall'American Management Association (2007), le organizzazioni imprenditoriali tendono a adottare, con sempre maggior frequenza, orientamenti alla sostenibilità, sviluppano valori ed implementano strategie e pratiche in materia. Basta visitare i siti web delle imprese di maggiori dimensioni e internazionalizzate, per accorgersi che sempre più spesso esistono ampie sezioni dedicate alla presentazione dei report di sostenibilità.

Per definire in sintesi l'organizzazione sostenibile (o sustainable corporation), in letteratura è stato proposto il modello denominato *the triple bottom line*, o modello delle "3P" (Planet, People e Profit) (Elkington 1994).

Il modello delle 3P stabilisce che per la sopravvivenza e lo sviluppo nel tempo delle organizzazioni è necessario un equilibrio tra queste tre dimensioni:



- La dimensione Profit, riferita agli indicatori aziendali di reddito, è legata alla capacità dell'organizzazione di creare ricchezza per sé (per gli azionisti) e per la comunità, attraverso la remunerazione del personale, la

creazione di nuovi posti di lavoro, il rapporto con i clienti, con i fornitori, ecc.

- La dimensione People attiene a problematiche riguardanti la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori e dei consumatori, nonché il rispetto delle comunità locali e il soddisfacimento delle attese dei restanti portatori d'interesse, tra cui i creditori.
- La dimensione Planet, infine, mira a preservare nel tempo le tre funzioni dell'ambiente: fornitore di risorse, ricettore dei rifiuti e fonte diretta di utilità (Lombardi,2011). La dimensione ambientale della sostenibilità si

riferisce, quindi, alla valutazione e gli impatti dei processi, dei prodotti e dei servizi sulle risorse naturali.

Per raggiungere l'equilibrio di queste tre dimensioni il ruolo fondamentale è svolto dall'attività di comunicazione, che permette l'allineamento delle attese dei diversi portatori d'interesse e il loro engagement nei processi decisionali.

L'impegno dell'impresa a riconoscere un ruolo adeguato ai propri interlocutori costituisce il presupposto per lo sviluppo della reputazione aziendale sempre più asset primario negli attuali contesti competitivi.

2. STAKEHOLDER ENGAGEMENT E SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

Lo stakeholder engagement può essere definito come il processo mediante il quale l'organizzazione coinvolge i portatori di interesse nelle decisioni aziendali.

Ciascuna organizzazione per conseguire le proprie finalità di sviluppo sostenibile ha, infatti, la necessità di ottenere il sostegno di determinati stakeholder, che non solo hanno interesse nell'attività aziendale, ma possiedono e controllano risorse utili e indispensabili per l'organizzazione.

Non è necessario porre tutte le relazioni con gli stakeholder al massimo livello di engagement; al contrario, Friedman e Miles (2006) ritengono che gruppi differenti di stakeholder (o lo stesso gruppo in momenti successivi) possano essere trattati diversamente in base alle necessità dell'organizzazione.

Secondo molti studiosi il livello di stakeholder engagement va lungo un continuum che va da una posizione di tipo "reattiva", in risposta alle sollecitazioni ambientali e agli obblighi normativi, ad una di tipo "proattivo", che si fonda su azioni che tendono ad anticipare e soddisfare le richieste degli stakeholder, includendoli nei processi decisionali (Sharma e Sharma, 2011).

2.1 BENEFICI DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT

La prospettiva attuale dello stakeholder engagement è fondata sulla consapevolezza da parte delle organizzazioni che il coinvolgimento autentico degli stakeholder può migliorare la sostenibilità delle decisioni aziendali.

Una migliore integrazione degli stakeholder nella vita aziendale e nelle pratiche di sostenibilità dell'organizzazione porta a conseguire importanti benefici (Kirck et al., 2005).

Essi vanno dall'apprendimento organizzativo all'innovazione (di prodotto e di processo), alla riduzione di conflittualità, all'aumento di fiducia reciproca, fino ad avere un impatto positivo in termini di reputazione (Siano, 2012).

Di seguito, sono illustrati i principali **benefici dello stakeholder engagement** (Kirck et al., 2005):

- condurre ad uno sviluppo sociale più equo e sostenibile, offrendo a chi ha diritto di essere ascoltato l'opportunità di essere coinvolto nei processi decisionali;
- tenere conto dell'insieme delle risorse (conoscenze, capitali, ecc.) per risolvere problemi e raggiungere obiettivi che non possono essere perseguiti dalle singole organizzazioni;

- permettere una migliore gestione del rischio, attraverso la costruzione della fiducia tra un'impresa e i suoi stakeholder e lo sviluppo della reputazione aziendale;
- consentire all'impresa di imparare dagli stakeholder (es. per migliorare processi/prodotti), favorendo una comprensione più profonda dell'ambiente in cui opera, inclusi possibili sviluppi del mercato e l'identificazione di nuove opportunità strategiche;
- informare, educare e influenzare i portatori di interesse affinché migliorino i loro processi decisionali e le azioni che hanno un impatto sull'impresa e sulla società.

Per raggiungere livelli elevati di stakeholder engagement è necessario che le parti interessate abbiano la possibilità di influenzare il processo decisionale. Questo rende non sufficiente il solo coinvolgimento degli stakeholder tramite l'utilizzo di processi di comunicazione esclusivamente diffusivi e unidirezionali. Non basta ritenere gli stakeholder meri ricettori delle attività di comunicazione, ma diviene indispensabile comprendere effettivamente le caratteristiche distintive di ciascun

gruppo attraverso un approccio personalizzato, in cui gli elementi chiave sono la mutua responsabilità, la condivisione delle informazioni e il confronto aperto e rispettoso dei diversi punti di vista (Waddock, 2001; Miles et al., 2006). È necessario che il dialogo non sia solo apparente, ma attribuisca un reale valore ai feedback provenienti dai diversi stakeholder.

Tuttavia, in alcuni casi un livello elevato di stakeholder engagement può risultare “paralizzante”. Ciò accade quando si verificano, ad esempio situazioni di stallo decisionale, dovute alla difficoltà nel raggiungere un consenso minimo tra le parti coinvolte (Crane e Livesey 2003). Per avere successo un processo di stakeholder engagement richiede non solo il dialogo, ma anche un “affinità culturale” tra l’organizzazione e i suoi interlocutori così che le parti riconoscano la reciproca legittimità (Lawrence,2002).

Il dialogo e la conseguente interpretazione delle indicazioni derivanti dalle attività di stakeholder engagement vanno poi integrati nella formulazione delle strategie e delle prassi di sostenibilità (James e Phillips, 2010; Golinelli e Volpe, 2012). In altre parole, l’engagement non può essere separato dal core business dell’impresa, ma va inserito nelle decisioni prese sia a livello strategico che operativo. Per concludere possiamo dire che per garantire la concreta capacità degli stakeholder

di incidere sui processi decisionali e il reciproco rispetto delle parti sono necessarie delle forme di collaborazione strutturate e modalità di coinvolgimento formalizzate.

2.2 STAKEHOLDER ENGAGEMENT NELLE PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ

Stakeholder engagement e corporate sustainability sono concetti collegati. In effetti, i processi “inclusivi” e “partecipativi” dello stakeholder engagement mirano a creare una “relazione sostenibile” tra l’impresa e i suoi stakeholder basata sul rispetto reciproco, sul dialogo e sulla collaborazione. Un’organizzazione realmente sostenibile inevitabilmente dà vita allo stakeholder engagement, in quanto trattasi, per sua natura, di un’organizzazione responsabile, tesa a dialogare con i portatori d’interesse, a coinvolgerli, a riconoscere loro il diritto a ricevere ascolto e attenzione. In mancanza di engagement e di ascolto degli stakeholder si corre il rischio che le iniziative di comunicazione siano viste come operazioni cosmetiche e non come espressione di un reale orientamento strategico alla sostenibilità.

Per rendere operativo l’engagement degli stakeholder risultano indispensabili quattro elementi chiave (Browne e Nuttall, 2013):

1. *definizione del proprio contributo in termini di sostenibilità.* Ogni impresa contribuisce a migliorare l’ambiente o la società in cui opera ma spesso non è in grado di evidenziare tale contributo. Ciò non significa modificare gli

obiettivi della propria azione, ma far riconoscere il valore delle proprie strategie di sostenibilità a beneficio dell'intera società;

La definizione del proprio contributo in termini di sostenibilità è ben rappresentata da Amazon nel suo piano di sostenibilità.

Nel 2019, Amazon ha annunciato Shipment Zero, un'iniziativa volta a portare a zero emissioni di carbonio le spedizioni Amazon, arrivando a produrre zero emissioni sulla metà di tutte le spedizioni entro il 2030. Ciò significa che tutte le attività che Amazon compie saranno a emissioni zero, a partire dal centro di distribuzione in cui un articolo viene prelevato dallo scaffale fino ai materiali utilizzati per imballarlo e ai veicoli che trasportano il pacco al domicilio del cliente.

Per fare questo Amazon ha investito in progetti eolici e solari su larga scala; ha imposto requisiti sempre più stringenti per quanto riguarda gli imballaggi sostenibili, dall'ottimizzazione di peso e dimensione dei materiali di imballaggio all'invenzione di nuove buste di spedizione riciclabili, fino alla collaborazione con i fornitori per razionalizzare e innovare l'imballaggio dei prodotti; ha recentemente ordinato 100.000 veicoli elettrici a emissioni zero; utilizza inoltre tecnologie innovative per massimizzare l'efficienza dei trasporti su strada e ridurre i tempi di consegna attraverso il posizionamento

di depositi di smistamento nelle aree ad alta concentrazione di clienti Amazon.

Il CEO Jeff Bezos ha fatto in modo che tale intento risultasse visibile agli altri stakeholder, ponendo le basi sia per trasformare internamente i processi sia per migliorare l'attuabilità della propria vision all'esterno.

2. *Conoscenza dei propri stakeholder.* Tale attività non deve limitarsi ad una mappatura dei potenziali rischi associati o all'organizzazione di incontri "conviviali", ma implica un'analisi accurata delle aspettative e delle risorse degli stakeholder, simile a quella che solitamente viene svolta nei confronti dei propri clienti. Nell'indagine svolta da MCKinsey (Browne e Nuttall, 2013) si rileva una forte correlazione tra profilazione approfondita degli stakeholder e capacità di avere successo nel loro engagement. Una conoscenza approfondita delle priorità e delle esigenze degli stakeholder si può conseguire esclusivamente tramite un processo esteso e rigoroso, includendo diversi strumenti, tra cui conversazioni personali, focus group con esperti di diversa estrazione professionale e/o culturale, monitoraggio dei social media, ecc.;
3. *Applicazione di un word-class management.* Le imprese che hanno successo nell'attuare lo stakeholder engagement considerano questo approccio

decisivo per migliorare la profittabilità. Le organizzazioni possono sviluppare le loro capacità di engagement attraverso un mix di esperienza on-the-job e di formazione specifica per i dipendenti. Sviluppare capacità di engagement non è sufficiente se non vengono poi stabiliti i processi da seguire ai diversi livelli dell'organizzazione. Infine, visto che ciò che interessa agli stakeholder sono i risultati in termini di sostenibilità (e non certo le dinamiche interne all'organizzazione), è necessario misurare i progressi in base ad obiettivi prestabiliti e collegare ad essi incentivi per far sì che ognuno partecipi al raggiungimento degli stessi;

4. *Coinvolgimento radicale.* L'ultimo elemento indispensabile per un approccio di engagement degli stakeholder è un elevato commitment. Il fallimento delle iniziative degli stakeholder engagement riguarda principalmente tre situazioni di coinvolgimento superficiale o inappropriato degli stakeholder, vale a dire:

- Engagement “apparente”, in cui l’organizzazione non dà effettive possibilità agli stakeholder di esprimere le proprie esigenze;
- Engagement “tardivo”, che si verifica quando l’organizzazione tenta di coinvolgere gli stakeholder nonostante questi ultimi abbiano già maturato una posizione ostile nei confronti dell’organizzazione stessa;
- Engagement come “obbligo”, situazione che si verifica nel momento in cui l’organizzazione si sente “costretta” a coinvolgere la pluralità degli stakeholder ma non è in grado di soddisfarne la richiesta.

Lo stakeholder engagement implica, quindi, che l’impresa introduca processi di comunicazione simmetrica (bidirezionale e multidirezionale), in cui si attribuisce priorità all’ascolto, al dialogo e alla partecipazione attiva delle parti con cui si relaziona. Definendo ruoli, diritti e doveri di ciascuna parte, l’impresa si prodiga per il miglioramento delle condizioni dell’ambiente in cui opera, contemperando le richieste degli stakeholder con le proprie “esigenze vitali” nella creazione di un

“valore condiviso”, autenticamente sostenibile (Porter e Kramer, 2011; Golinelli e Volpe, 2012).

2.3 SOSTENIBILITÀ, STAKEHOLDER ENGAGEMENT E REPUTAZIONE

Il business approach fondato sulla sostenibilità presuppone lo sviluppo di relazioni simmetriche e l'engagement dei diversi stakeholder. L'impegno dell'impresa a riconoscere un ruolo adeguato ai propri interlocutori costituisce il presupposto per lo sviluppo della reputazione aziendale, sempre più asset primario negli attuali contesti competitivi. La triade "sostenibilità - stakeholder engagement - reputazione" è la condizione essenziale per poter ottenere dagli stakeholder le risorse chiave (competenze, capitali, ecc.) di cui le imprese necessitano per la propria competitività nel tempo.

L'allineamento alle attese dei portatori d'interesse e la compartecipazione ai processi decisionali, propri dello stakeholder engagement, costituiscono presupposti essenziali per costruire una buona reputazione aziendale. Diversi studi hanno evidenziato, infatti che lo stakeholder engagement può essere funzionale non solo ad ottenere benefici economici (Surroca et al., 2010), ma anche altri vantaggi intangibili, tra cui ritorni in termini di reputazione (Aragon-Correa e Sharma, 2003). La triade "sostenibilità - stakeholder engagement - reputazione" rappresenta per le organizzazioni il percorso obbligato per poter più agevolmente ottenere dagli

stakeholder, e a condizioni economicamente più convenienti, le risorse chiave di cui necessitano per ben funzionare e per essere competitive nel tempo.

3. CAPITALE E RISCHIO REPUTAZIONALE NELLE ORGANIZZAZIONI SOSTENIBILI.

In letteratura la reputazione è stata inizialmente analizzata negli studi macroeconomici, a proposito della teoria dei giochi (Kreps e Wilson, 1982; Shapiro, 1983; Milgrom e Roberts, 1986) e nella prospettiva *resource-based*, nell'ambito della quale è considerata un fattore *firm-specific*, dotato di un valore strategico per l'organizzazione, una risorsa tra le più rare e difficile da imitare da parte dei competitor (Barney, 1991; Rumelt, 1987; Weigelt e Camerer, 1988). La non imitabilità è dovuta al fatto che la reputazione aziendale è il risultato della storia unica e irripetibile dell'organizzazione, fatta di scelte coerenti e di impegni durevoli su determinati core theme¹ (trasparenza, responsabilità sociale, ecc.), accompagnati da investimenti in comunicazione per valorizzare le condotte aziendali attuate. La reputazione agisce perciò da meccanismo di isolamento rispetto ai concorrenti impedendo imitazioni da parte di questi ultimi e rafforzando, in tal modo, il proprio ruolo di fattore determinante ai fini del conseguimento di vantaggi competitivi sostenibili nel tempo e di rendite di posizione (Rumelt, 1984; Dierickx e Cool,

¹ I core theme, rappresentano gli elementi portanti, i temi ricorrenti che connotano ciascuna organizzazione e tendono a permeare la mission, la vision aziendale, i valori della corporate culture a cui l'organizzazione si ispira, il posizionamento aziendale e dei propri prodotti. Strettamente connessi all'identità dell'organizzazione, i core theme sono risorse di comunicazione che si riferiscono a specifiche capacità, punti di forza o valori dell'organizzazione stessa. Costituiscono gli elementi di base da cui partire per realizzare qualsiasi tipo di comunicazione pianificata, per costruire messaggi integrati e coerenti.

1989). Più di recente, una parte della letteratura, si è focalizzata sulla reputazione come sommatoria delle percezioni nel tempo dei diversi stakeholder da cui deriva una *global impression* dell'impresa (Fombrun e Shanley, 1990; Weiss et al., 1999; Deephouse, 2000). In questa prospettiva, la reputazione rappresenta il risultato di dinamiche sociali e viene intesa come giudizio “consolidato” di fiducia (o sfiducia) nei confronti dell'organizzazione (Fombrun e Shanley, 1990; Siano et al., 2012).

3.1 CAPITALE REPUTAZIONALE

A motivo della non imitabilità, una buona reputazione costituisce un vero e proprio capitale per l'organizzazione (Dowling, 1986; Gaines-Ross, 2000, 2003; Fombrun e van Riel, 2004). Il capitale reputazionale dipende dal valore dei marchi aziendali e dalla qualità delle relazioni con gli stakeholder. Si tratta perciò di uno stock di capitale fiduciario e relazionale che accresce la probabilità di sostegno da parte degli stakeholder (Costabile, 2001; Mahon e Wartick, 2003; Rao et al., 2004). Tale sostegno è vitale in quanto permette di ottenere le risorse di cui l'organizzazione necessita. Il capitale reputazionale consente di far leva sul potenziale generativo della fiducia per accrescere il patrimonio di risorse nel corso del tempo (Vicari (1992). Al pari delle risorse monetarie, anche la reputazione presenta un mezzo per ottenere altri tipi di risorse, meno fungibili, di natura soprattutto intangibile e fiduciaria, non acquisibili con normali transazioni di mercato, aventi un ruolo

chiave per il funzionamento e per lo sviluppo di un'organizzazione (Siano et al, 2010). Sotto il profilo economico, il capitale reputazionale consente all'organizzazione di conseguire benefici di diverso tipo (Stiglitz,1993; Boot et al., 1993; Chisik, 2002; Siano et al., 2010), tra i quali:

- la più agevole e conveniente acquisizione delle risorse chiave;
- la creazione di barriere all'entrata, che ostacola l'ingresso nel mercato da parte di nuovi competitor;
- l'opportunità di conseguire un premium price;
- la più agevole attuazione di iniziative di brand extension, di co-branding e di trademark licensing, in virtù dei meccanismi di reputation transfer (Helm e salminen, 2010).

Per molteplici ragioni, il capitale reputazionale è destinato, quindi, a migliorare i risultati economico-finanziari attraverso la riduzione dei costi e l'aumento dei ricavi.

Inoltre, il capitale reputazionale apporta benefici particolari nelle situazioni di crisi aziendale, in quanto contribuisce a proteggere l'immagine dell'organizzazione in

periodi difficili della sua vita. Nelle situazioni di crisi il capitale reputazionale funge, infatti, da “paracadute” ed è determinante per superare le difficoltà contingenti (Markwick e Fill, 197; Regester e Larkin, 2005; Coombs e Holladay, 2006). La mancanza di un capitale reputazionale pregresso rende, invece, più difficile fronteggiare una crisi aziendale e superare i danni di immagine che ne derivano, in quanto può risultare più penalizzante la reazione degli stakeholder e più complesso recuperare credibilità e fiducia.

Per quanto considerato, il capitale reputazionale svolge una prima funzione di “facilitatore” per l’accesso alle risorse. Una favorevole reputazione aziendale rappresenta, per esempio, un fondamentale requisito perché l’organizzazione possa accedere a condizioni vantaggiose al mercato finanziario per ottenere capitale di credito. In tale ipotesi, la buona reputazione consente di evitare maggiori oneri di finanziamento, in virtù della percezione di una minore rischiosità dell’organizzazione da parte degli investitori. Diversamente, in presenza di una reputazione compromessa, viene meno la fiducia delle banche e degli obbligazionisti che potrebbero accettare di finanziare l’impresa solo a condizioni di una maggiorazione del livello medio del tasso di interesse, che serva a remunerarli per il maggior rischio che essi sono costretti a sopportare.

Una seconda funzione, strettamente connessa a quella di accesso, è la funzione di “attrattore” delle risorse. Una positiva corporate reputation agisce come calamita: per mezzo di essa, l’organizzazione attira a sé le varie risorse di cui necessita per

sopravvivere e per svilupparsi. Ad esempio, l'attrazione dei talenti che possono migliorare le performance aziendali.

3.2 RISCHIO REPUTAZIONALE

Il capitale reputazionale costituisce per l'organizzazione un prezioso stock di stima e fiducia presso gli stakeholder, a condizione che esso non venga depauperato a seguito di comportamenti dannosi, non etici o socialmente irresponsabili da parte dei membri dell'organizzazione (Siano et al. 2010). Il capitale reputazionale può perdere il suo valore nel corso del tempo se vengono intaccate le relazioni con gli stakeholder o, meglio, se non vengono meno lo stakeholder engagement e la fiducia degli stessi nei confronti dell'organizzazione (Kitchen e Schultz, 2001).

L'impresa orientata alla sostenibilità è soggetta, per sua natura, al rischio reputazionale. Ogni azione, evento o circostanza può potenzialmente intaccare il capitale reputazionale quando l'organizzazione attua condotte errate (Husted, 2005). Ciononostante, il concetto di rischio reputazionale ha avuto per lungo tempo un'inadeguata trattazione nell'ambito della business community, a motivo della riduttiva visione della gestione di tale tipo di rischio (Eccles et al., 2007; Power et al., 2009). In un'indagine svolta coinvolgendo la business community è emerso, invece, un orientamento che sembra in controtendenza: il rischio di reputazione è percepito come il principale rischio d'impresa, la minaccia più significativa per le

organizzazione perché considerato un rischio di massima criticità (Economist Intelligence Unit, 2005).

Tale rischio deriva dal gap tra aspettative/percezioni degli stakeholder e le reali condotte e performance dell'organizzazione (Green, 1992; Fombrun et al., 2000; Rayner, 2003; Larkin, 2003; Gaultier-Gaillard e Louisot, 2006), dove le aspettative sono condizionate dagli impegni assunti e dalle azioni realizzate dall'organizzazione nel corso del tempo (Weigelt e Camerer, 1988). Il gap reputazionale si verifica, perciò, nel caso di percezioni positive da parte degli stakeholder e realtà negative dell'impresa (Fombrun e van Riel, 2004).

Ha senso parlare di rischio reputazionale solo se l'organizzazione possiede un pregresso capitale di reputazione. Diversamente, in situazioni di cattiva reputazione, non esiste alcun capitale reputazionale ed eventuali azioni, circostanze o eventi negativi non sono destinati ad erodere un patrimonio di stima e credibilità ma solo a peggiorare una reputazione già compromessa.

3.3 EFFETTI DERIVATI DALLA PERDITA DI REPUTAZIONE

La perdita di reputazione si ripercuote negativamente in termini di fiducia e fedeltà degli stakeholder, generando a cascata una serie di rischi specifici:

- *Market risk*, a seguito della perdita di fiducia da parte dei consumatori, da cui può derivare una ridotta capacità di operare sul mercato. Nei confronti dei clienti si incorre al rischio di pregiudicare le condizioni di mercato: minori ricavi per la perdita di quote di mercato, per la perdita di fidelizzazione, per l'impossibilità di applicare un premium price alla propria offerta, ecc.;
- *Human capital risk*, dovuta all'incapacità di attrarre personale di talento dal mercato del lavoro (Morrison e Wilhelm, 2003) e di trattenere gli high-performer employees. Nei confronti dei dipendenti si incorre nel rischio di depauperare il capitale umano: minori ricavi per le mancate performance derivanti dalle risorse umane chiave preesistenti che non si riescono a trattenere e dai talenti che non si riescono ad attrarre;
- *Contractual risk*, in virtù del deterioramento delle condizioni offerte dai fornitori. Tale rischio determina maggiori costi di gestione per il

peggioramento delle condizioni contrattuali che regolano il rapporto con i fornitori (modalità di pagamento, credito di fornitura, ecc.);

- *Credit/financial risk*, dato dalla difficoltà di attrazione degli investitori e/o di reperire capitali sul mercato finanziario, dall'aumento del costo del capitale o dalla diminuzione di valore delle azioni (Black et al., 2000);
- *Altri rischi*, relativi alla perdita di opportunità di business, dovuta alla diffidenza di potenziali partner. Ad esempio, si incorre el rischio di perdere interessanti opportunità di collaborazione, quali lo svolgimento in comune di attività di ricerca e sviluppo, di commercializzazione e di comunicazione, attraverso accordi e alleanze strategiche.

Come è agevole intuire, il rischio reputazionale può agire negativamente sotto molteplici punti di vista, generando mancati ricavi e/o aumenti dei costi aziendali.

3.4 STAKEHOLDER EMPOWERMENT E RISCHIO REPUTAZIONALE NEGLI AMBIENTI DIGITALI

Nei contesti digitali trovano terreno fertile i cambiamenti più rilevanti nel rapporto impresa-stakeholder nell'era della sostenibilità. In effetti, osservando i fenomeni che emergono dagli ambienti digitali, si rileva un progressivo spostamento del “potere” dall'impresa agli stakeholder, potere che si esprime nell'acquisizione di un ruolo sempre più attivo nel creare il valore dell'offerta (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Pires et al., 2006). A ben vedere, il nuovo “potere” dei consumatori e degli altri stakeholder rappresenta probabilmente una delle principali motivazioni che spinge le organizzazioni a adottare un orientamento improntato ai principi della sostenibilità. Per fronteggiare questo crescente potere le imprese hanno infatti sempre più necessità di trovare meccanismi partecipativi, indispensabile per accrescere e non distruggere il capitale reputazionale posseduto.

Nel caso delle dinamiche sociali online lo spostamento del potere verso gli stakeholder avviene a prescindere dalla volontà dell'organizzazione. La portata della rinegoziazione della relazione impresa-stakeholder online è tale da essere stata paragonata alla rivoluzione industriale (Kucuk e Krishnamurthy, 2007), in quanto

sembra incidere in profondità sugli effetti finali – in termini di reputazione – delle attività di marketing e di comunicazione.

Per chiarire questo spostamento di potere a favore degli stakeholder, occorre far riferimento ai due costrutti ritenuti più significativi: il consumer empowerment online e il rischio reputazionale connesso alle attività internet- based. In effetti, la mancanza delle interazioni face-to-face, le preoccupazioni riguardanti la sicurezza delle transazioni e la diffusione di dati personali rappresentano i principali elementi che rendono la corporate reputation un asset decisivo per ridurre i rischi negli scambi che si verificano online. La reputazione costituisce, pertanto, un importante meccanismo di riduzione dell'incertezza nei contesti digitali (Kotha et al., 2001). In mancanza di un contatto diretto con l'impresa, i consumatori tendono ad affidarsi alle organizzazioni che godono di una reputazione favorevole in rete (Vollero, 2010)

Consumer empowerment

Il tema del potere dei consumatori è uno dei più discussi nella letteratura delle scienze sociali, seppur con delle peculiarità dovute alle differenti prospettive adottate (Day e Aaker, 1970; Perkins e Zimmerman, 1995; Denegri-Knott, 2006). Negli studi di management e di organizzazione, l'empowerment è stato spesso

utilizzato per descrivere il potere/controllo percepito che un individuo ha su altri soggetti (Neilsen, 1986; Conger e Kanungo, 1988).

L'attenzione sulla dimensione del "potere" del consumatore in rete non è stata affrontata in maniera sufficientemente adeguata in letteratura (Pires et al., 2006; Razabakhsh et al., 2006; Kucuk e Krishnamurthy, 2007). Con l'avvento di Internet, la capacità dei consumatori di rivendicare i propri diritti è aumentata in maniera significativa (Pitt et al., 2002; Urban, 2004). Gli individui possono facilmente accedere ad informazioni aggiornate sui prodotti e i brand da una varietà di fonti, sempre meno controllate dalle imprese. In passato, tali informazioni erano limitate solo ai consumatori che avevano accesso a fonti specializzate (i cosiddetti *market wavers* – Feick e Price, 1987). Il trasferimento di potere è altresì evidente nella comunicazione di marketing dove i consumatori passano dall'essere destinatari passivi dei messaggi a soggetti attivi nella creazione di valore negli ambienti digitali (Stewart e Pavlou, 2002; Shankar e Malthouse, 2007). I social media permettono ai consumatori e ad altri soggetti che interagiscono con le imprese non solo di acquisire facilmente informazioni sulle imprese stesse e operare rapidi confronti tra prodotti e brand (Harrison et al., 2006), ma anche di generare "nuovi contenuti" (user-generated content), in forma di recensioni, opinioni e commenti, in grado di influenzare le percezioni di altri individui interessati ad una determinata impresa o marca (Jeung, 2009; Kaplan e Hanlein, 2010; Purnawirawan et al., 2012; Sridhar e Srinivasan, 2012). Non a caso, agendo da amplificatori delle esperienze negative

raccontate intorno a specifici prodotti/brand, i social media hanno generato nel corso degli ultimi anni crisi di reputazione di diverse aziende (hayes et al., 2012). Con l'avvento e la diffusione dei social media e il conseguente accresciuto potere degli stakeholder, le organizzazioni divengono sempre più vulnerabili a potenziali danni alla propria reputazione.

L'attuale configurazione degli ambienti digitali rende il consumer empowerment un processo che riguarda principalmente il "potere di voce" vale a dire la capacità di agire, per il semplice fatto di parlarne (Bunting e lipski, 2000; Denegri-Kott, 2006). Il power of voice in rete può essere considerato come il risultato di tre diverse categorie di empowerment.

- Spostamento nel controllo dell'informazione;
- Partecipazione alle attività in rete, prevalentemente nei social media;
- Opportunità di co-creazione generate per mezzo dei contesti digitali:

Nella tabella 1 vengono sintetizzate le tre suddette categorie, con la descrizione delle tipiche attività svolte dai consumatori, le caratteristiche distintive e i principali approcci teorici di riferimento del consumer empowerment.

Sono innumerevoli le iniziative dei consumatori che possono essere implementate online per "capitalizzare" i vantaggi ricavati a spese dei produttori, in virtù della loro potenziale perdita di potere (Denegri-Kott, 2006). Nei contesti digitali, il potere

dei consumatori deriva primariamente dal fatto che questi ultimi si appropriano dell'uso dei diversi strumenti del web 2.0², determinando uno spostamento del controllo dell'informazione. Internet sovverte la tradizionale struttura gerarchica di potere per la diffusione delle informazioni (Bunting e Lipski, 2000). Secondo questa prospettiva, il livello di empowerment dei consumatori dipende dall'abilità degli stessi di discernere le informazioni potenzialmente utili – per i processi di decision-making – relative all'impresa/brand, attraverso i social media e le online community (Gambetti e Graffigna, 2011) che, a loro volta, consentono una rapida condivisione delle informazioni sui propri argomenti di interesse. Questa categoria dell'empowerment trae la sua ragion d'essere dalla riduzione delle asimmetrie informative tra consumatori e imprese (Milgrom e Roberts, 1992).

La seconda categoria si riferisce ad un tipo di potere che prevede non solo l'acquisizione di informazioni o la condivisione delle stesse, ma un'attività di aggregazione e di partecipazione con altri utenti in rete (Kerr et al., 2012). In effetti, i consumatori comunicano e collaborano fra di loro usando i social media e le diverse piattaforme di aggregazione. Il segnale più evidente di tale cambiamento è l'aumento della produzione di contenuti user-generated, dato indicativo dell'evoluzione del web in una prospettiva in cui cooperazione e collaborazione tra consumatori sono dominanti. Il “nuovo” potere di partecipazione dei consumatori

² Per Web 2.0 si intende la fase del Web, successiva al Web 1.0, caratterizzata dalla possibilità degli utenti di interagire e modificare i contenuti delle pagine web

rende sempre più difficile per le imprese avere un controllo completo del informazioni relative al proprio brand (De Chernatony, 1999). In tale prospettiva, gli *empowered consumer* sono attori creativi e attivi che contribuiscono alla generazione di spazi dialettici in cui “sfidano” imprese ed istituzioni per costruire la propria identità culturale (Kozinets e Handelman, 2004). Le caratteristiche dei social media creano crescenti opportunità per gli “oppositori” di esprimere l’eventuale propria insoddisfazione nei confronti delle imprese (Krishnamurthy e Kucuk, 2009). E c’è da considerare che i messaggi creati da tali attivisti hanno spesso più forza di quelli veicolati dall’impresa (Gorry e Westbrook, 2009).

Un esempio di comunicazione aziendale “travolta” dall’empowerment dei consumatori è stata la campagna corporate 2013 di ENEL, “Guerrieri”, che invitava gli utenti a raccontare le proprie storie in veste di “eroi del quotidiano”, con particolare attenzione ai temi del “sociale”. In poco tempo, l’hashtag #guerrieri è stato “dirottato” e utilizzato da parte di attivisti ambientalisti per rafforzare le contestazioni all’attività ENEL e alle sue politiche energetiche, ritenute negative in termine di impatto ambientale.

Per ultimo, i consumatori possono esercitare il loro potere attraverso la co-creazione di nuovi contenuti portando avanti altre attività significative riguardanti il sistema di offerta dell’impresa. Il potere di co-creazione online, generato sia in maniera

indipendente sia per conto delle imprese (Zwass, 2010), è strettamente connesso allo sviluppo di ambienti esperienziali in cui i consumatori possono dialogare attivamente e partecipare alla definizione dell'esperienza di consumo e di servizio (Prahalad e Ramaswamy, 2004). I consumatori hanno l'abilità di intervenire nello sviluppo della value proposition dell'impresa ed esercitare, di conseguenza, un controllo significativo relativamente alle variabili di marketing e comunicazione. Pur non essendo definibili come (co-) produttori in senso stretto, i consumatori diventano soggetti attivi nella creazione di valore immateriale, attraverso la capacità di intrattenere relazioni sociali dirette con altri consumatori e con i membri delle organizzazioni (Cova e Dalli, 2009).

Le tre categorie di consumer empowerment online qui descritte hanno confini sfumati, in quanto le attività dei consumatori nei contesti digitali seguono spesso flussi non sempre definiti a priori: si passa facilmente da una semplice query su un motore di ricerca alla condivisione di nuove idee, desideri ed esperienze relative ad uno specifico brand (Ryu e Feick, 2007), ad azioni di boicottaggio online (Krishnamurthy e Kucuk, 2009; Neilson, 2010). In effetti, studi sul comportamento dei consumatori online hanno dimostrato che gli utenti online possono avere differenti *mindset – goal-oriented* e/o *experiential* (Dhalokia e Bagozzi, 1999) – quando navigano in rete. Di conseguenza, le loro “iniziative empowered” possono variare con grande rapidità durante la stessa sessione di navigazione in rete. Lo stesso accresciuto potere, qui discusso in riferimento ai consumatori, può essere

traslato naturalmente agli altri stakeholder dell'organizzazione, anch'essi "rafforzati" grazie alle capacità offerte dagli ambienti digitali. L'empowerment degli stakeholder alimenta continuamente i social media di nuove informazioni ed aspettative relative alle organizzazioni, in termini di responsabilità sociale o di trasparenza delle azioni (Aula, 2010).

Rischio reputazionale online

La gestione del rischio reputazionale negli ambienti digitali appare più difficile da delineare in virtù delle caratteristiche distintive di internet sopra delineate. La facilità dei processi di ricerca in rete e la rapidità nel creare e diffondere informazioni riducono il controllo delle imprese sulle relazioni con gli stakeholder e, al tempo stesso, facilitano le comunicazioni orizzontali tra i diversi stakeholder. L'impossibilità per le organizzazioni di controllare le conversazioni che le riguardano accresce il rischio reputazionale (Aula 2010).

Soprattutto per le caratteristiche degli ambienti digitali, la natura del rischio reputazionale sembra strutturalmente diversa da quella di altri tipi di rischi

d'impresa, in quanto frutto delle interazioni sociali e della comunicazione tra l'organizzazione e i portatori d'interesse (Power et al., 2009)³

Nonostante l'importanza crescente degli asset reputazionali nei contesti online, il complesso delle determinanti che influenzano la formazione della reputazione in rete non ha ancora ricevuto una sufficiente attenzione in letteratura (Argyriou et al., 2006). La comprensione della genesi del rischio reputazionale può essere più agevole se si tengono in considerazione le interazioni sociali che comportano tre differenti processi: *shaping*, *refraction* e *assessment* (Fombrun e Rindova, 2001).

Durante la fase di “*shaping*”, l'organizzazione mira a dar forma alla propria reputazione presso gli stakeholder, mediante lo sviluppo di relazioni significative atte a comunicare i valori aziendali e a costruire un'immagine coerente con le azioni svolte. In questa fase, l'organizzazione comunica le proprie performance (di prodotto, finanziarie, di responsabilità sociale, ecc.) nel tentativo di influenzare positivamente la percezione degli stakeholder.

Accanto a queste azioni poste sotto il diretto controllo dell'organizzazione, hanno influenza sul processo anche le attività svolte da soggetti terzi. Ciò riguarda la fase di “*refraction*”, nel corso della quale le dinamiche di analisi dei diversi intermediari

³ << [...] il rischio reputazionale potenzialmente pervade tutte le attività delle organizzazioni in modo che esso può essere considerato come il più autentico rischio creato dall'uomo in cui un'organizzazione possa incorrere, quale può essere il rischio insito nel fatto che una persona sia percepita dagli altri. [...] la reputazione è un costrutto comunicativo che va al di là del controllo diretto dell'organizzazione, spesso ha a che vedere con i metodi di misurazione creati dai media quali i sistemi di ranking e ratings>> (Power et al., 2009)

(agenzie specializzate, business media, opinion leader, ecc.) determinano una serie di flussi di comunicazione – giudizi relativi alla performance aziendali- in grado di selezionare, valorizzare e/o distorcere le informazioni che riguardano l’organizzazione. Tali intermediari rilavano e monitorano le attività aziendali e in tal modo influenzano il giudizio di altri stakeholder. A seguito della difficoltà, da parte dell’organizzazione, di incidere sui flussi di comunicazione e dalla parallela influenza sia dei messaggi generati da soggetti esterni sia dei processi di passaparola online nei social media, il processo di “refraction” si arricchisce di nuovi soggetti influenti ai fini del reputation building. Ai nuovi intermediari, quali da esempio singoli blogger e *online reputation system*, “mediatori” della corporate reputation, viene attribuita un’autorevolezza alla pari di altre fonti informative “tradizionali” (Siano et al., 2011).

Il processo di “assessment”, infine, rappresenta il modo con cui effettivamente si sedimenta la pluralità di immagini che si formano in seguito all’effetto combinato sia delle condotte dell’impresa (shaping process) sia degli intermediari (refraction process). Tali condotte non sempre convergono verso un’univoca “cristallizzazione” della reputazione di un’organizzazione. Ciascun gruppo di stakeholder valuta il comportamento di un’impresa ed esprime giudizi aggregati, in

base alle comparazioni che fa dalle imprese concorrenti operanti nello stesso settore (*interfirm comparison*).

Tali valutazioni aggregate costituiscono la base per costruire i *reputational ranking* (ad esempio quello proposto dal Reputation Institute), in cui la posizione in classifica delle imprese valutate riflette la capacità di soddisfare le aspettative degli stakeholder chiave.

Il potere degli stakeholder online interviene nel processo di reputation building, con particolare riferimento alla fase di refraction, in quanto essi divengono veri e propri “mediatori” dello sviluppo della reputazione (Siano et al., 2011). Gli empowered stakeholder, in qualità di autorità alternative a quelle tradizionali e primarie fonti di informazioni online, si pongono in posizione paritaria rispetto alle imprese in rete (Gorry e Westbrook, 2009). La reputazione aziendale appare così influenzata più da fattori esogeni che endogeni all’impresa, non tanto da ciò che viene “detto” o “fatto” dall’impresa (shaping process) ma soprattutto da come gli altri percepiscono e rispondono a tali azioni (Bunting e Lipski, 2000). In questa loro azione, gli stakeholder riescono spesso a far emergere contraddizioni o errori nella gestione della comunicazione sui social media. È tipica, ad esempio,

la denuncia in rete dei *fake blogs* attraverso cui le imprese promuovono un blog, reclutando “finti consumatori”, senza comparire esplicitamente.

Quando iniziative di questo genere vengono alla luce, si ha una significativa perdita di credibilità delle imprese coinvolte, data l’evidente violazione delle “regole” di corretta conversazione in rete.

Sullo sviluppo di una positiva reputazione incide in maniera significativa il ricorso a strumenti di blogging, di creazione condivisa dei contenuti (es. wiki) e la diffusione di *reputation-based systems*, vale a dire piattaforme online che raccolgono, distribuiscono e confrontano opinioni e feedback informativi sul comportamento passato dei partecipanti (singoli individui e organizzazioni) (Resnick et al., 2000; Dellarocas, 2003)

Ad esempio, Booking.com è un reputation system in cui le valutazioni degli ospiti degli alberghi e delle altre strutture ricettive recensite vengono sintetizzate in indici di gradimento relativi ai feedback (espressi con scala da 1 a 10 e tramite un giudizio sintetico), da cui derivano, implicitamente, giudizi in termini reputazionali.

I differenti tipi di reputation system suffragano l’ipotesi degli *empowered stakeholder* come “mediatori” per lo sviluppo della reputazione online. Grazie alle *opinion platform*, i partecipanti giudicati positivamente sul loro comportamento ricevono “fiducia” da parte dei clienti futuri (Alfaro et al., 2011). Nonostante

l'affidabilità di tali piattaforme sia spesso soggetta a critiche, in virtù della difficoltà di terminare la sincerità delle opinioni espresse e l'identità dei reviewer (Friendman e Resnick, 2001), i reputation system hanno certamente un ruolo decisivo nello strutturare il potere degli stakeholder online e nell'influenzare la formazione della reputazione delle organizzazioni.

Il 15 luglio 2019 il Consiglio di Stato ha confermato la decisione dell'Antitrust di multare TripAdvisor per aver diffuso informazioni ingannevoli sulle fonti delle sue recensioni. Il sito web che confronta hotel, alberghi, bed & breakfast e ristoranti sulla base delle indicazioni dei clienti, dovrà pagare una multa di 100.000 euro. TripAdvisor è stato multato in quanto non vi sono garanzie che le recensioni pubblicate sul sito non siano false o gestite da profili fake. In pratica, nei suoi messaggi pubblicitari il sito dichiara il falso quando afferma di pubblicare "recensioni vere e autentiche" delle quali gli utenti possono fidarsi ciecamente.

La stessa natura di internet aumenta enormemente la capacità di incidere da parte dei soggetti critici nei confronti delle aziende e, quindi, determina nuove opportunità per i singoli individui di arrecare danni ingenti alla reputazione delle organizzazioni (Chun e Davies, 2001; Mekewar e Smith, 2003), si pensi ad esempio

alla capacità degli influencer⁴ di influenzare in modo rilevante le opinioni e gli atteggiamenti degli altri.

La facilità e l'immediatezza di denuncia, tramite la rete, di incongruenza, incoerenze e contraddizioni nell'operato delle imprese mettono a dura prova il capitale reputazionale delle organizzazioni, le quali devono imparare a riconoscere le forme con cui si può manifestare lo stakeholder empowerment e il rischio reputazionale ad esse associate (Siano et Vollero, 2013).

⁴ Termine utilizzato in ambito pubblicitario per indicare quelle persone che, essendo determinanti nell'influenza dell'opinione pubblica, costituiscono un target importante cui indirizzare messaggi pubblicitari, al fine di accelerarne l'accettazione presso un pubblico più vasto.

4. COMUNICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI SOSTENIBILI.

Dal punto di vista delle attività di comunicazione l'organizzazione orientata alla sostenibilità è portata, per sua natura, ad impegnarsi su diversi fronti. Non può esimersi dall'assumere impegni nella direzione delle "Tre P", per cui è soggetta al rischio di contraddizioni e incoerenza, se non addirittura di inadempimenti rispetto ad alcuni degli impegni assunti. Sull'organizzazione sostenibile grava, dunque, un rischio reputazionale, che si accresce in riferimento al potere di denuncia dei consumatori negli ambienti di comunicazione digitale.

Questa irriducibile necessità di impegno gravoso nei confronti della pluralità degli stakeholder dà origine ad un paradosso: l'organizzazione sostenibile sa da un lato ha grosse potenzialità di sviluppo del capitale reputazionale, dall'altro è soggetta in modo significativo al rischio reputazionale. Si può meglio comprendere il senso di questo paradosso, richiamando per similitudine, un noto principio di finanza, largamente condiviso, secondo il quale gli investimenti potenzialmente ad alto rendimento sono investimenti ad alto rischio (Siano et al., 2010). Allo stesso modo, l'organizzazione sostenibile è in grado di conseguire un alto rendimento in

termini di capitale reputazionale, ma è soggetta ad un elevato rischio reputazionale.

Tale rischio è fortemente alimentato se l'organizzazione attua una comunicazione per la sostenibilità senza che vi siano basi concrete (fatti e azioni) su cui poggiarla. In tal caso, si incorre nel cosiddetto greenwashing, ossia << the disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image>> (The Concise Oxford English Dictionary, 10th edition). Il greenwashing crea sfiducia nei consumatori, danneggiando la credibilità dell'organizzazione: <<Le conseguenze della attività di greenwashing implementate dalle organizzazioni hanno portato gli stakeholder a reazioni di scetticismo verso qualsiasi azione di sostenibilità. Termini come "eco-sostenibile", "riciclabile" ed "etico" sono spesso usati per costruire un'immagine di responsabilità dell'organizzazioni ma, senza un riscontro

concreto nelle performance aziendali, risultano essere privi di significato>>>

(Vollero et al., 2011, p. 3 e pp.17,18).

Per non “incappare” nel greenwashing occorre attenersi ad alcuni principi

(Vecchiato, 2010):

- verificare controllare costantemente i comportamenti posti in essere;
- avere consapevolezza di ciò che accade nell’organizzazione;
- verificare sempre le informazioni;
- non mentire agli stakeholder;
- fare attenzione al linguaggio e alle parole utilizzate;
- dimostrare la propria sostenibilità con certificazioni.

4.1 FUNZIONI DELLA COMUNICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI SOSTENIBILI

La prima funzione base della comunicazione nelle organizzazioni sostenibili consiste, dunque, nell’assunzione di impegni nei confronti dei diversi stakeholder, avendo cura di evitare un disallineamento tra aspettative ed effettiva capacità di realizzazione degli impegni, al fine di non alimentare il rischio reputazionale. Parallelamente, una seconda funzione consiste nel contribuire alla creazione/sviluppo del capitale reputazionale, dando adeguata evidenza ai risultati conseguiti sul fronte della corporate sustainability, attraverso l’attività di

rendicontazione. La rendicontazione si avvale di indicatori economici, ambientali e sociali, comparabili nel tempo e nello spazio, riportati nei report di sostenibilità (Tenuta, 2009). In effetti, non sempre i comportamenti e i risultati conseguiti in tema di sostenibilità sono visibili ai diversi stakeholder e da questi percepibili. La comunicazione ha perciò il compito di informare gli stakeholder per permettere la creazione di valore per l'organizzazione (Hillenbrand e Money, 2007).

Ad integrazione delle due funzioni di base della comunicazione vanno poi considerate altre funzioni. Nei confronti degli stakeholder interni la comunicazione per la sostenibilità deve mirare alla diffusione di informazioni adeguate e tempestive tra i dipendenti e il management aziendale, al fine di assicurare il coinvolgimento dei diversi membri dell'organizzazione e rafforzare il senso di appartenenza. Obiettivo della comunicazione interna è, infatti, rendere partecipi i dipendenti delle politiche e delle strategie dell'organizzazione, contribuendo alla condivisione e all'interiorizzazione dei principi e dei valori guida della corporate culture orientata alla sostenibilità.

Analogamente, la comunicazione per la sostenibilità con i partner di filiera (partner di ricerca e sviluppo, di produzione, commerciali) deve favorire la condivisione di progetti durevoli ed esperienze di cooperazione specifiche, anche in ottica di co-progettazione, di co-produzione e di co-marketing (Pratesi, 2009).

4.2 REPORT DI SOSTENIBILITÀ

Il report (o bilancio) di sostenibilità, principale veicolo di comunicazione delle organizzazioni sostenibili, è il documento attraverso il quale le organizzazioni rendono note, al proprio interno e all'esterno, le informazioni riguardanti le azioni ad esse intraprese in tema di sostenibilità. Trattasi di un veicolo di comunicazione corporate che si presta alla personalizzazione in termini di: tono di comunicazione, grafica, modalità di accesso/presentazione delle informazioni ai singoli gruppi di stakeholder, ecc. Ai fini di aumentarne la credibilità, il report di sostenibilità deve rispettare i principi e i contenuti minimi definiti da organismi internazionali (ISEA, GRI, ecc.)

Il report di sostenibilità presenta i valori dell'organizzazione e il suo modello di governance, e deve mirare a dimostrare il legame esistente tra strategia aziendale e corporate communication, valorizzando l'impegno concreto dell'organizzazione per la sostenibilità. Nel report viene integrata la valutazione delle performance aziendali sul piano ambientale, sociale ed economico, in modo da costruire un terreno di dialogo e confronto con i diversi stakeholder per le attività future.

Sempre più frequente, negli ultimi anni, è l'integrazione del report di sostenibilità con l'annual report, che include un insieme esaustivo di informazioni sull'andamento economico-finanziario dell'organizzazione (dati societari, stato

patrimoniale, rendiconto finanziario, conto economico, ecc.). il report integrato è utile a conseguire una serie di obiettivi, tra cui (Eccles et al., 2010):

- dare una rappresentazione equilibrata delle interazioni tra informativa finanziaria e non;
- fare in modo che i fattori ambientali e sociali vengano interiorizzati in maniera sistematica nei processi gestionali;
- soddisfare i fabbisogni informativi degli investitori orientati ad obiettivi di lungo periodo;
- estendere il set di indicatori di performance – di solito incentrati su dimensioni di breve termine – incorporando indicatori caratterizzati da una prospettiva di maggiore durata.

Se costruito su principi solidi e rispondente ad un reale engagement degli stakeholder, il report di sostenibilità mira, dunque, non solo ad informare sulle proprie iniziative, ma a stimolare utili feedback da parte degli stakeholder.

4.3 PRINCIPI DI COMUNICAZIONE PER LA SOSTENIBILITÀ

La comunicazione aziendale può contribuire in più modi a costruire e consolidare la reputazione dell'organizzazione sostenibile. Se ci riferiamo, in particolare alla comunicazione pianificata, il rispetto di determinate linee guida nel modo di formulare i messaggi, può influenzare positivamente la reputazione aziendale. (Schultz et al., 2000). I principi per un'adeguata formulazione dei messaggi – visibilità, distintività, autenticità, coerenza e trasparenza (Fombrun e van Riel, 2004) – consentono di allocare e implementare in maniera adeguata le risorse di comunicazione, incidono sulle percezioni e sui giudizi dei pubblici e consentono un impatto favorevole in termini reputazionali (van den Bosch et al., 2005). Non a caso, costituiscono gli “ingredienti” essenziali su cui si fonda la corporate reputation delle organizzazioni di successo (Fombrun e van Riel, 2004) e sono tra loro complementari e si rafforzano reciprocamente.

Visibilità

Le organizzazioni con forte reputazione investono molto nei media per rendersi visibili agli stakeholder. Le organizzazioni ritengono che la visibilità sia necessaria per la reputazione aziendale: ciò è confermato dall'esame dei budget di comunicazione che, nelle organizzazioni meglio reputate, sono di entità superiore rispetto a quelle con un ranking di reputazione più basso (Fombrun e van Riel,

2004). La visibilità dell'organizzazione è favorita dall'esposizione mediatica. Le organizzazioni con reputazione favorevole tendono a essere più disponibili al dialogo con i diversi stakeholder e le loro informazioni vengono frequentemente riportate dai media. La visibilità aiuta a rafforzare la corporate reputation quando l'organizzazione può contare in partenza su una buona stima e fiducia presso gli stakeholder. In questo caso la visibilità del brand può avvantaggiarsi del ruolo dei media, che diffondono presso i pubblici i risultati positivi conseguiti dall'organizzazione.

Il caso Tesla chiarisce come i mass media, insieme alle piattaforme digitali e le community online possono amplificare la visibilità aziendale e di conseguenza la reputazione della stessa.

Di solito siamo abituati a vedere in televisione o in giro per la strada grandi cartelloni pubblicitari che mostrano i nuovi modelli in commercio delle Case automobilistiche. Tesla in questi casi non appare mai. Come spiega Sandvold Roland, il responsabile di comunicazione di Teslarati, azienda che gestisce le relazioni della Casa di Palo Alto, la politica globale di Tesla è quella di non pagare

per la pubblicità in qualsiasi parte del mondo. Il fatto che questa azienda sia così conosciuta dipende dalla sua strategia di comunicazione.

La strategia di comunicazione di Tesla è incentrata intorno a 3 punti principali:

COMMUNITY: Tesla ha creato intorno al proprio brand una comunità esclusiva di persone che condividono gli stessi valori; se provate a fare un giro nei forum Tesla, potrete trovare utenti appassionati discutere del motivo per cui Tesla è la macchina migliore del mondo. Ci sono più di 55.000 iscritti al gruppo Teslamotors su Reddit tra cui lo stesso Elon Musk, che ogni tanto risponde anche.

PIATTAFORME DIGITALI: Tesla ha capito come essere presente nella vita del suo consumatore, vale a dire niente pubblicità tradizionale e TV e più video su YouTube. Un caso interessante sono le Tesla Customer Stories una serie di video su YouTube in cui diversi fieri proprietari Tesla raccontano perché la loro auto è unica.

MASS MEDIA: Tesla è una delle società più tecnologiche al mondo, grazie alle sue vetture completamente elettriche, con a capo, Elon Musk, una delle persone più influenti della società moderna, multimiliardario con la fissa per sostenibilità ambientale e tecnologica, che ha costruito un impero basato sulle 2 maggiori ambizioni di ogni bambino: le auto veloci e i razzi spaziali. Detto questo, Tesla ottiene un livello di attenzione sui social media, così come dai mass

media in generale altissimo, indipendentemente che le notizie o le condivisioni sui social media siano buone o cattive, facendo parlare continuamente di sé.

Distintività

La distintività è un altro principio chiave di comunicazione, in quanto uno dei motivi per i quali un'organizzazione è stimata e rispettata, dipende dalla sua capacità di occupare una posizione unica e differenziata nella mente degli stakeholder.

La distintività di Tesla consiste nell'accelerare la transizione verso un consumo di energia sostenibile attraverso veicoli elettrici e soluzioni energetiche sempre più accessibili. Per riuscire a realizzare 500.000 veicoli l'anno, Tesla da sola avrà bisogno di tutta l'attuale offerta mondiale di batterie agli ioni di litio. La Gigafactory Tesla è nata da questa necessità. Fornirà le batterie sufficienti a soddisfare la domanda dei veicoli prevista. Oggi, la Gigafactory produce i motori elettrici e i

gruppi batterie di Model 3, oltre ai prodotti di stoccaggio energetico Tesla, come Powerwall⁵ e Powerpack⁶.

Tesla ha aperto la Gigafactory nel giugno del 2014 poco lontano da Sparks, in Nevada. Il nome Gigafactory deriva dalla parola "Giga", l'unità di misura che rappresenta il "miliardo". La costruzione della Gigafactory procede per fasi, in modo che Tesla possa avviare immediatamente la produzione all'interno delle sezioni già terminate e successivamente continuare a espandersi. Attualmente la struttura poggia su un'area di quasi 180 mila metri quadrati per un totale di oltre 460 mila metri quadrati di spazi operativi considerando i diversi piani. Ad oggi solo il 30% della Gigafactory è stata costruita. Tesla si aspetta che una volta completato, sarà lo stabilimento più grande del mondo interamente alimentato da fonti di energia rinnovabili. Progettato per raggiungere un consumo energetico netto pari a

⁵ Powerwall è una batteria domestica che funziona in modo integrato con i pannelli solari per immagazzinare l'energia in eccesso generata durante il giorno e renderla disponibile quando necessario, riducendo al minimo la dipendenza dalla rete elettrica. (tesla.com)

⁶ Powerback è un sistema di stoccaggio delle energie rinnovabili, supporta numerose applicazioni in grado di offrire ai consumatori commerciali e ai fornitori di energia maggior efficienza, affidabilità e controllo sulla rete elettrica

zero, lo stabilimento sarà alimentato principalmente a energia solare e la realizzazione è già in corso.

A metà 2018 la produzione di batterie alla Gigafactory 1 ha raggiunto un tasso annuo di circa 20 GWh, rendendola la fabbrica di batterie più produttiva al mondo. Attualmente, in termini di KWh, Tesla produce più batterie del totale di tutte le case automobilistiche. L'aumento della produzione possibile grazie alla Gigafactory ridurrà in modo significativo il costo di Tesla per le celle grazie all'economia di scala, alla produzione innovativa, alla riduzione degli sprechi e alla semplice ottimizzazione costituita dall'ubicare la maggior parte dei processi di produzione sotto un unico tetto. Riducendo il costo delle batterie, i prodotti Tesla saranno accessibili a un pubblico sempre maggiore, permettendo di raggiungere un reale vantaggio competitivo per accelerare la transizione mondiale verso il consumo di energie sostenibili.

La distintività può essere conseguita focalizzando le attività di comunicazione intorno specifici core theme, che possono riguardare benefici offerti dall'organizzazione oppure aspetti aziendali in grado di suscitare reazioni cognitive o emotive da parte degli stakeholder. Si potrebbe pensare che un core theme non necessariamente sia distintivo, nel senso che non sia esclusivo di un'organizzazione. C'è da chiedersi se l'aver scelto, ad esempio, la sostenibilità

ambientale come tema conduttore delle decisioni e delle condotte aziendali possa considerarsi distintivo, nonostante sul tema in oggetto siano impegnate anche altre organizzazioni. La risposta è affermativa: si tratta non solo di individuare una tematica come focus delle proprie azioni e comunicazioni ma anche e soprattutto, di intraprenderla in un determinato modo.

L'organizzazione che opera nel lungo termine avendo come riferimento specifici core theme è posta in condizione di essere percepita con stima e rispetto, perché manifesta un impegno durevole su tematiche condivisibili dal punto di vista etico.

Autenticità

Il principio dell'autenticità è rispettato quando la comunicazione è ritenuta dagli stakeholder veritiera e credibile. Ciò accade se alle affermazioni e agli impegni assunti dall'organizzazione seguono poi comportamenti e azioni che confermano quanto dichiarato. È attraverso le azioni che un'impresa può essere percepita come autentica.

<p>Elon Musk, da quando si è buttato nei suoi business, ha inanellato una serie di traguardi considerevoli, oggi a soli 44 anni, è un multimilionario che pare abbia ispirato il personaggio di Tony Stark e ha continuamente nuove idee. L'ultima si chiama Neuralink, dispositivi impiantabili nel cervello che collegano i neuroni umani con l'intelligenza artificiale. Potrebbe sembrare un progetto ancora</p>
--

irrealizzabile ma invece riesce ad ottenere sostegno dai mercati, questo perché fino ad ora, quasi ogni cosa che ad Elon Musk gli è venuta in testa e sembrava, agli altri, una follia, l'ha realizzata: dalla co-fondazione di PayPal, fino a progetti come SpaceX, compagnia spaziale commerciale che vorrebbe inaugurare la seconda fase dell'Età dello Spazio e nel 2019 è riuscita a mettere in orbita e far poi riatterrare dolcemente (senza schiantarsi) il razzo riciclato Falcon 9.

Per non parlare dell'impegno nelle energie rinnovabili, e in particolare del solare. Musk ha dato vita a Solar City, che opera nel settore del fotovoltaico con un modello di business innovativo, basato sul pagamento da parte dell'utenza dell'energia, e non dei pannelli; e a Tesla Motors, la casa automobilistica partita da zero nel 2003 e che oggi è un leader nel settore delle auto elettriche ed è anche candidato a diventarlo in ambito driverless car.

In ogni mercato in cui è entrato, Musk fino ad oggi è risultato disruptive – cioè ha portato un'innovazione tale da sconvolgerlo. Inoltre, ha la caratteristica di occuparsi dei grandi problemi scientifici del giorno d'oggi e di rendere quelle soluzioni tecnologiche popolari: le cure su misura basate sulla mappa genetica del singolo individuo, i veicoli totalmente elettrici, l'esplorazione spaziale. Un insolito mix di idealismo e capacità di monetizzare le proprie intuizioni, uno spirito diverso e

alternativo rispetto al business man senza scrupoli che ha un come unico obiettivo fare soldi.

L'autenticità crea un presupposto essenziale per la costruzione della reputazione aziendale, in assenza del quale quest'ultima è difficile che possa esistere. Si fa riferimento all'emotional appeal, che si fonda sulla fiducia, sull'ammirazione, sulla stima e sul good feeling degli stakeholder (Fombrun e van Riel, 2004). Un'organizzazione considerata autentica dai propri stakeholder risulta affidabile e tende a suscitare ammirazione e passione.

Coerenza

Il principio della coerenza è strettamente connesso a quello dell'autenticità, di cui costituisce un rafforzativo.

La coerenza si manifesta soprattutto attraverso la comunicazione pianificata, per mezzo, ad esempio, di una campagna di relazioni pubbliche con messaggi che contengono impegni verso i clienti, allineati agli effettivi benefit offerti. Se l'organizzazione mantiene gli impegni, vale a dire se agli impegni assunti fa seguire i fatti, la comunicazione aziendale è percepita come coerente. Questo riscontro diretto crea e rafforza la reputazione.

La coerenza presenta una dimensione spaziale e una temporale. In senso spaziale, la coerenza riguarda l'integrazione di tutti i contenuti dei messaggi di

un'organizzazione, veicolati ai diversi stakeholder. Campagne di comunicazione rivolte contemporaneamente a diversi gruppi di stakeholder (es. clienti, investitori e dipendenti) sono percepite come coerenti se i messaggi veicolati, pur differenziandosi per ciascuno degli stakeholder, condividono minimi comuni denominatori che esprimono elementi unificanti del posizionamento d'impresa.

In senso temporale, la comunicazione viene percepita come coerente se l'organizzazione veicola messaggi che, in momenti diversi, vale a dire a distanza di tempo, presentano contenuti che risultano in linea tra di loro e che esprimono un commitment aziendale (persistenza).

Elon Musk, CEO di Tesla Motors, nel 2016 pubblicò il suo secondo “Master Plan”, cioè una serie di impegni che l'azienda si prefissava di raggiungere da lì a pochi anni. Gli impegni riguardano la produzione di nuovi tipi di veicoli, compresi quelli per il trasporto pubblico, che ogni automobile potrà guidarsi completamente da sola e che investirà in sistemi per migliorare la produzione di energia elettrica da pannelli solari in ambito domestico. Il piano, già in parte realizzato, è stato considerato un progetto molto ambizioso, superiore persino agli impegni del precedente “Master Plan”, presentato nel 2006 e ormai sostanzialmente completato. Il vecchio “Master Plan” ha permesso a Musk di trasformare progressivamente Tesla, portandola da essere una piccola azienda di automobili di lusso a una società che nei prossimi anni produrrà veicoli più economici a prezzi comparabili a

quelli della concorrenza. Tesla fu fondata con il denaro ricavato da Musk in seguito alla vendita del suo servizio PayPal a eBay, che gli fruttò circa 156 milioni di dollari. Creare da zero una nuova casa automobilistica era un azzardo, quindi Musk scelse un progetto che gli consentisse di fondarne una relativamente piccola e in grado di produrre poche unità, quasi esclusive, a prezzi molto alti. Diverse personalità dello sport e dello spettacolo acquistarono la loro prima Tesla, contribuendo a fare conoscere il marchio e la qualità dei suoi prodotti. Grazie alla pubblicità ottenuta in questo modo e ai primi ricavi, Musk passò al secondo punto del suo piano: creare una nuova automobile un po' meno costosa per estendere i possibili clienti.

Il veicolo che consentì di farlo fu la Tesla Model 3, presentata a marzo 2016, venduta a circa 35mila dollari. Con un prezzo più alto di diverse berline compatte, ma trattandosi di un veicolo elettrico permette di risparmiare molto sul pieno e sulla manutenzione, perché ci sono meno parti meccaniche. Ad appena una settimana dalla sua presentazione, Tesla ha ottenuto 325mila ordini per la sua Model 3, e le ha consentito un giro di affari superiore ai 14 miliardi di dollari.

Trasparenza

La trasparenza è il principio secondo cui l'organizzazione comunica in modo aperto con i propri stakeholder, facendo comprendere chiaramente quali sono le priorità, idee, credenze, posizioni su determinati argomenti, condotte e azioni. In particolare,

la trasparenza della comunicazione comporta il far conoscere ai pubblici i valori esistenti nell'ambito dell'organizzazione e i comportamenti dei suoi membri (Invernizzi, 2000; Siano, 2001).

La trasparenza nella condotta degli affari e nella comunicazione è fondamentale per sviluppare e per mantenere nel corso del tempo una forte reputazione aziendale. Quando un'organizzazione offre adeguate informazioni riguardo sé stessa e i suoi prodotti risulta più credibile.

Abbiamo parlato di Elon Musk come grande imprenditore e che sta rivoluzionando il mondo di oggi e di domani, tuttavia, sulla comunicazione finanziaria ha sbattuto spesso la testa. Nel 2018 Musk è stato protagonista di quelle che i media hanno chiamato «bizzarre performance». La call del primo trimestre 2018 di Tesla, il 2 maggio 2018, è stata giudicata «probabilmente la più insolita» dall'analista Adam Jonas, star di Morgan Stanley, per come Musk ha trattato le domande degli analisti. Il Ceo ha respinto una domanda sui requisiti patrimoniali di Tesla dicendo: «Passiamo al prossimo. Le domande stupide e noiose non sono cool». E poi una sulla Model 3 perché «sono domande aride. Non ne posso più». Mentre i Ceo sono tipicamente riluttanti a fornire informazioni sensibili o negative, il mercato azionario è stato scioccato dall'atteggiamento maleducato e poco professionale di Musk nei confronti degli analisti. Il prezzo delle azioni Tesla è crollato del 7% quel giorno, e quasi il 6% il giorno dopo. Per recuperare il rapporto con gli analisti e gli

investitori, Musk ha dovuto scusarsi in pubblico durante la call del secondo trimestre.

Poco dopo, il 7 agosto, Musk ha twittato: «Sto considerando il delisting di Tesla acquistando a 420 dollari. Finanziamento assicurato». Quelle parole hanno causato il panico tra azionisti e dipendenti. Alcuni mettevano in dubbio la veridicità e la precisione dell'informazione, mentre altri hanno subito grandi perdite a causa del tweet – si stima che i venditori allo scoperto abbiano perso 1,3 miliardi di dollari. In seguito, si è scoperto che non era stata presa alcuna decisione definitiva riguardo il delisting. Musk ha twittato con troppa leggerezza. Sia lui che Tesla sono stati puniti pesantemente dall'autorità di regolamentazione: Musk ha perso la carica di presidente, sia il Ceo che Tesla sono stati multati di 20 milioni di dollari e Musk non può più twittare senza l'approvazione dell'ufficio legale di Tesla. Pur non essendo una componente strettamente ufficiale della comunicazione aziendale, gli account personali dei manager sui social sono monitorati da investitori e autorità di regolamentazione. Nel caso di Musk, si capisce come ciò possa potenzialmente causare danni agli azionisti e all'azienda. Alcuni hanno persino suggerito a Musk di non twittare mai più. Tuttavia, se usata correttamente, la comunicazione dei top manager sui social può servire. Ad esempio, i ricercatori della University of Illinois di Urbana-Champaign e della University of Washington dimostrano che i Ceo possono usare l'account personale di Twitter per promuovere la fiducia degli azionisti.

Torniamo a Musk. Nel settembre 2018, durante un podcast, Musk ha fumato cannabis, che si è trasformata in un altro incendio da spegnere. Il prezzo delle azioni Tesla è sceso immediatamente del 9%. Questo è un classico esempio di come il prezzo sia mosso non solo dalle informazioni finanziarie, ma anche dall'immagine pubblica dei top manager. Il comportamento, personale o professionale, di un Ceo è uno specchio che riflette le condizioni finanziarie dell'azienda, la cultura aziendale e il controllo interno. I ricercatori di contabilità e finanza aziendale lo chiamano «il tono dei vertici». Gli azionisti ritengono che i Ceo delle società quotate abbiano un alto livello di professionalità. Quando il comportamento di un Ceo appare incompatibile con le aspettative degli azionisti, la sua capacità di gestire efficacemente l'azienda potrebbe essere messa in discussione. Di conseguenza, il prezzo delle azioni ne risente. Tenendo in mente tutte le prestazioni di Musk, è essenziale che le aziende facciano un uso efficace e attento della comunicazione finanziaria. Nell'era dell'informazione, ogni piccolo dettaglio nel comportamento dei manager può essere interpretato come un segnale e potenzialmente causare un tornado sul mercato finanziario.

4.4 PRINCIPI PER IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ

L'organizzazione ha necessità di predisporre la pianificazione e l'implementazione della rendicontazione delle azioni di sostenibilità, che ha svolto o si impegna a svolgere.

Nel corso degli ultimi anni vi è stata una certa proliferazione di principi di reporting di sostenibilità (Godemann e Michelsen, 2011). I principi costituiscono un riferimento a supporto del processo di reporting e individuano gli standard di rendicontazione e le linee guida per la redazione del report di sostenibilità (Campedelli, 2005). Essi specificano gli step da seguire e i contenuti da inserire nei report, risultando utili nella valutazione delle performance economiche, sociali e ambientali dell'organizzazione (Schaltegger et al., 2006; Maino e Rossi, 2008). Questi principi, inoltre, rendono possibile la comparabilità dei diversi report di sostenibilità, favorendo la valutazione delle performance rispetto a standard e iniziative volontarie. I principi per il reporting vanno distinti in 3 categorie:

- Principi di “processo”;
- Principi di “contenuto”;
- Principi di “processo e di contenuto”.

I principi di “processo” favoriscono prevalentemente indicazioni sugli step da seguire per la stesura del report. Essi definiscono, ad esempio, le modalità di engagement degli stakeholder e di raccolta ed elaborazione dei dati, le dinamiche

di controllo, la comunicazione e valutazione dei report. In questa categoria, il modello più noto è AA1000. Standard che si articola in cinque fasi (ISEA, 2007):

- **Planning:** definizione di valori e obiettivi sociali dell'organizzazione, identificazione degli stakeholder e delle procedure di governance;
- **Accounting:** definizione dello scopo del processo, reperimento e analisi di informazioni, identificazione degli indicatori da rendicontare, sviluppo di un "piano di miglioramento";
- **Auditing e reporting:** valutazione della qualità di processo e realizzazione del report;
- **Embedding:** creazione e management di sistemi di gestione e raccolta delle informazioni e implementazione dei valori per rafforzare il processo;
- **Stakeholder engagement:** definizione delle modalità del livello di interazione e partecipazione degli stakeholder.

Fig – step per il reporting di sostenibilità: principi del modello AA 1000 (Fonte



Fonte: ISEA (2002)

I principi “di contenuto” definiscono i contenuti dei report, specificando gli indicatori attraverso cui va operata la rendicontazione. Un esempio è lo standard proposto dal Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, che suddivide i contenuti del bilancio sociale in (GBS, 2013):

- Descrizione dell'identità dell'organizzazione e del contesto: esplicitazione del contesto socio-ambientale in cui l'organizzazione opera, dell'assetto

istituzionale, della missione, dei valori etici di riferimento e dell'orientamento strategico;

- Calcolo del “valore aggiunto”, indicatore che rendiconta l'effetto economico che l'attività d'azienda ha generato sugli stakeholder prioritari;
- Relazione socio-ambientale, in cui vengono descritte la dimensione sociale, con l'individuazione degli stakeholder, delle aree di intervento e degli indicatori di performance per ciascun gruppo do stkaholder (es. “benefit e ore di formazione” per i dipendenti, “riduzione difettosità dei prodotti” per i clienti, “entità dei dividendi e numero di incontri” per gli azionisti), e per la dimensione ambientale, in cui vengono esposti gli effetti ambientali diretti (es. “consumi di materie prime”, “produzione di rifiuti”, ecc.) e indiretti (es. “sanzioni pagate per mancato rispetto delle leggi e regolamenti in materia ambientale”);
- Sezioni integrative, in cui vengono riportati giudizi e opinioni degli stakeholder, e appendice, in cui vengono riportate indicazioni aggiuntive sul processo di reporting.

I principi “di processo e di contenuto” forniscono, infine, indicazioni sul processo

di stesura dei report, integrandole con i contenuti che devono essere esplicitati. Le linee guida più note da considerare in questa categoria sono quelle del Global Reporting Initiative (GRI).

4.5 GLOBAL REPORTING INITIATIVE: CONTENUTI E INDICATORI DI SOSTENIBILITÀ

La Global Reporting Initiative è un'organizzazione nata con l'obiettivo di aiutare sia il pubblico che il privato a comprendere, misurare e comunicare l'impatto che una qualsiasi attività possa avere sulle varie dimensioni della sostenibilità (economica, ambientale e sociale). Per fare ciò la Global Reporting Initiative ha creato una serie di standard di rendicontazione.

L'ultima versione degli standard GRI è stata presentata ufficialmente nell'ottobre 2016, ed è il frutto di un lungo processo che ha aggiornato le vecchie linee guida (GRI G4 Guidelines) dando vita ai nuovi GRI Sustainability Reporting Standards, che dal 1° luglio 2018 hanno sostituito le precedenti linee guida.

I GRI Standards creano un linguaggio comune per le organizzazioni e gli stakeholder attraverso il quale comunicare e comprendere gli impatti economici, ambientali e sociali delle organizzazioni. Gli Standards sono pensati per migliorare

la qualità e la comparabilità globale delle informazioni su tali impatti, consentendo quindi una maggiore trasparenza e responsabilizzazione delle organizzazioni.

Il reporting di sostenibilità basato sui GRI Standards dovrebbe fornire una rappresentazione ragionevole ed equilibrata dei contributi positivi e negativi di un'organizzazione verso l'obiettivo di sviluppo sostenibile. Le informazioni rese disponibili attraverso il reporting di sostenibilità consentono agli stakeholder interni ed esterni di farsi un'opinione e di assumere decisioni consapevoli sul contributo di un'organizzazione allo sviluppo sostenibile.

Secondo i nuovi standard, le Organizzazioni devono focalizzare il proprio reporting di sostenibilità sugli aspetti materiali, ovvero su quei temi che davvero contano per l'Organizzazione e per i suoi stakeholder. Con il termine materialità, infatti, ci si riferisce all'identificazione di quegli aspetti che riflettono gli impatti economici,

ambientali e sociali significativi per l'Organizzazione e che influenzano in modo sostanziale le valutazioni degli stakeholder.

Nello specifico, gli Standard GRI sono divisi in quattro serie di cui una serie per gli standard universali e tre serie di standard specifici per le tre dimensioni fondamentali della sostenibilità (Economic, Environmental e Social):

GRI 100: Universal Standards

GRI 101: Foundation

GRI 102: General Disclosures

GRI 103: Management Approach

GRI 200: Economic

GRI 300: Environmental

GRI 400: Social

Il GRI 101 introduce i principi fondamentali per definire il contenuto e la qualità del report e spiega come predisporre un rapporto in linea con gli standard GRI. Applicando le linee guida del GRI 101 è possibile identificare gli aspetti dell'Organizzazione che generano impatti significativi sugli *stakeholder*. Una volta individuati gli impatti ambientali significativi sarà possibile applicare gli standard specifici (GRI 200, 300 e 400).

Contemporaneamente vanno applicati anche gli altri due standard universali:

Il GRI 102, che serve a riportare informazioni sul contesto dell'Organizzazione e le sue pratiche di rendicontazione. Questo include informazioni sul profilo dell'Organizzazione, la strategia, l'etica, l'integrità, la governance e le modalità di coinvolgimento degli stakeholder ed il processo di Reporting.

Il GRI 103, il quale, invece, è utile per rendicontare le modalità di gestione degli aspetti materiali da parte dell'Organizzazione. È stato progettato per essere utilizzato per ogni aspetto materiale, inclusi quelli coperti dagli standard GRI specifici (serie 200, 300 e 400).

Le tre serie GRI 200, 300 e 400 includono numerosi standard specifici che possono essere utilizzati per la rendicontazione degli impatti dell'Organizzazione relativi ai temi economici, ambientali e sociali.

GRI 200	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GRI 201: Economic Performance ➤ GRI 202: Market Presence ➤ GRI 203: Indirect Economic Impacts ➤ GRI 204: Procurement Practices ➤ GRI 205: Anti-corruption ➤ GRI 206: Anti-competitive Behavior
GRI 300	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GRI 301: Materials ➤ GRI 302: Energy ➤ GRI 303: Water ➤ GRI 304: Biodiversity ➤ GRI 305: Emissions ➤ GRI 306: Effluents and Waste ➤ GRI 307: Environmental Compliance ➤ GRI 308: Supplier Environmental Assessment
GRI 400	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GRI 401: Employment ➤ GRI 402: Labor/Management Relations ➤ GRI 403: Occupational Health and Safety ➤ GRI 404: Training and Education ➤ GRI 405: Diversity and Equal Opportunity ➤ GRI 406: Non-discrimination ➤ GRI 407: Freedom of Association and Collective Bargaining ➤ GRI 408: Child Labor ➤ GRI 409: Forced or Compulsory Labor ➤ GRI 410: Security Practices ➤ GRI 411: Rights of Indigenous Peoples ➤ GRI 412: Human Rights Assessment ➤ GRI 413: Local Communities ➤ GRI 414: Supplier Social Assessment ➤ GRI 415: Public Policy ➤ GRI 416: Customer Health and Safety ➤ GRI 417: Marketing and Labeling ➤ GRI 418: Customer Privacy ➤ GRI 419: Socioeconomic Compliance

Esistono inoltre i supplementi di settore (GRI Sector Disclosures) che integrano le Linee guida con interpretazioni e consigli sull'applicazione delle Linee guida e comprendono indicatori di performance specifici di settore.

Gli standard GRI, attraverso l'utilizzo di parametri comuni di valutazione, misurazione e comunicazione delle performance e degli impatti delle

Organizzazioni, permettono di sviluppare un linguaggio comune di riferimento per la rendicontazione della sostenibilità.

Ricordiamo, infatti che oggi, in Italia, la rendicontazione sugli aspetti economici, ambientali e sociali non rappresenta più soltanto un'operazione volontaria di trasparenza: secondo il D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, che recepisce la Direttiva 2014/95/UE, a partire dal 1° gennaio 2017 tutti gli enti di interesse pubblico con oltre 500 dipendenti sono tenuti per legge alla redazione della dichiarazione non finanziaria.

A questo proposito, il GRI ha pubblicato un documento (“Linking the GRI Standards and the European Directive on non-financial and diversity disclosure”) con l’obiettivo di mostrare come adempiere agli obblighi informativi della Direttiva sulla rendicontazione non finanziaria utilizzando gli standard GRI. Gli standard GRI, infatti, rimangono tutt’oggi le linee guida internazionali di riferimento più utilizzate e riconosciute a livello internazionale, che possono essere adottate per la rendicontazione non finanziaria e per la comunicazione agli stakeholder degli impegni e dei risultati di sostenibilità raggiunti da parte dell’Organizzazione.

5. GREENWASHING

5.1 RISCHIO DI GREENWASHING LEGATO A PRASSI MANAGERIALI INCOERENTI

Il non rispettare i principi descritti in precedenza può comportare effetti negativi dal punto di vista reputazionale. In particolare, con riferimento alla comunicazione per la sostenibilità, esiste il rischio di greenwashing.

Tale rischio è associato a pratiche che tendono a capitalizzare i vantaggi di un business approach fondato sulla sostenibilità (es. attrazione dei consumatori eco-consapevoli), cercando di distogliere l'attenzione dalla propria condotta "non etica" o non propriamente allineata ai principi della sostenibilità. Con le pratiche di greenwashing vengono imboccate scorciatoie, senza avere la sostenibilità come parte integrante dei propri principi e valori di business. Si dà vita, di conseguenza, a forme di comunicazione "cosmetica" che appaiono tuttavia sempre più maldestre e facilitano l'ambito della singola organizzazione, a causa del crescente scetticismo e dalla riduzione di fiducia nei confronti di tutta la comunicazione che tratta di sostenibilità.

La maggior parte delle definizioni di greenwashing pone l'accento sulle tematiche ambientali. Si interpreta, infatti, il greenwashing come comportamento risultante

dall'intersezione tra una performance ambientale scarsa e una comunicazione positiva su tale performance (Delmas e Burbano, 2011).

In senso più ampio, il greenwashing fa riferimento all'insieme delle pratiche di "cosmesi" dell'identità aziendale (identity-washing), che tendono a "truccare" o nascondere gli aspetti più controversi dal punto di vista della sostenibilità.

Non a caso, il rischio di greenwashing emerge tipicamente quando si passa dal piano dell'enunciazione dei principi di sostenibilità all'implementazione delle pratiche socialmente responsabili e alla successiva comunicazione dei risultati. Il greenwashing si realizza, tipicamente, attraverso due tecniche di comunicazione simbolica (Suddaby e Greenwood, 2005; Marquis e Toffler, 2012):

- Il decoupling (sdoppiamento), ossia l'apparenza nel soddisfare le richieste delle parti interessate, senza effettivi cambiamenti nelle pratiche organizzative;
- L'attention deflection (deviazione dell'attenzione), vale a dire l'implementazione di una serie di pratiche (autocertificazioni, disclosure selettive, ecc.) che tendono ad evidenziare gli indicatori che dimostrano l'impatto positivo della propria attività per evitare di "svelare" il complesso

delle proprie performance che si presentano poco significative in termini di sostenibilità se non addirittura poco etiche.

Sebbene siano concepite per migliorare la reputazione e rafforzare la legittimità dell'organizzazione nel contesto istituzionale, le pratiche di greenwashing, in realtà, alimentano il rischio reputazionale, perché assimilabili a iniziative di spin doctoring.

Con il termine spin doctoring si indicano le strategie di comunicazione di certe imprese, organizzazioni o istituzioni politiche finalizzata a costruire un'immagine di sé ingannevolmente positiva, per poi presentarla all'opinione pubblica. La parola "spin" per indicare l'effetto impresso alla palla: di qui il senso figurato di presentazione di una informazione in un particolare modo o prospettiva, specialmente favorevole; la parola "doctoring" invece sta a significare: "cambiare il contenuto o l'apparenza (di un documento, un'immagine ecc.) per ingannare o falsificare".

L'abuso delle attività ascrivibili al greenwashing genera effetti opposti in termini di efficacia della comunicazione (Dekmas e Burbano, 2011), aumentando lo scetticismo dei consumatori rispetto alla comunicazione per la sostenibilità (Sen e Bhattacharya, 2001; Mohr et al., 2001; Schlegelmilch e Pollach, 2005). Un simile atteggiamento rischia di diventare più grave alla luce del progressivo empowerment degli stakeholder nei social media, che spinge nella direzione di una maggiore

trasparenza nel descrivere le iniziative aziendali promosse sui temi della sostenibilità e crea maggiori opportunità per esprimere dubbi e critiche, per esporre denunce, su comportamenti non percepiti come pienamente responsabili (Fieseler et al., 2010).

Le pratiche di greenwashing possono essere svelate attraverso l'identificazione di precisi segnali di comunicazione. Il rischio di greenwashing è legato pertanto in maniera indissolubile alla dimensione comunicativa e può generare effetti negativi anche per la reputazione di imprese autenticamente improntate ai principi della sostenibilità. Il greenwashing tende, dunque, a creare un pericoloso "paradosso", in cui i benefici della comunicazione per la sostenibilità possono ridursi notevolmente non solo per le organizzazioni che ricorrono ad esso in modo consapevole e deliberato, ma anche per quelle che si comportano in maniera "genuinamente" responsabile. Queste ultime, adottano prassi manageriali incoerenti, possono venire danneggiate a seguito di accuse di greenwashing. In effetti, una pratica che può essere vista come greenwashing non implica automaticamente la malafede dell'impresa. In alcuni casi accade che all'origine vi siano superficialità o errori nel management della comunicazione (Crivellaro et al., 2012; Iraldo e Melis, 2012).

Nei paragrafi successivi vengono indicate le principali determinanti del rischio di greenwashing che avvengono durante l'attività di comunicazione. Queste inadeguatezze rappresentano vere e proprie "trappole di greenwashing in cui è

possibile incorrere. La conoscenza degli elementi chiave che determinano il rischio di greenwashing è utile all'identificazione di principi e pratiche operative, capaci di neutralizzare, o almeno attenuare, tale rischio.

È importante considerare il fatto che l'attività di comunicazione è composta da 4 Fasi:

1. L'attività di ascolto organizzato degli stakeholder (*environmental scanning*) serve a percepire i cambiamenti emergenti di tipo sociale, economico, culturale, politico e tecnologico (Invernizzi, 2004, 2005; Cornelissen 2011; Golinelli, 2011; Mazzei e Ravazzani, 2014).

In un ambiente sempre più interconnesso e interattivo è necessario che il top manager sia in costante ascolto dei differenti stakeholder, dei loro bisogni e delle loro aspettative, e favorire la comunicazione bidirezionale, il dialogo e la cooperazione con essi.

2. L'attività strategico-riflettiva (*reflective communication*), successiva a quella di ascolto organizzato, consente di trasferire al top management, le informazioni riguardanti bisogni, aspettative, aspirazioni, percezioni degli stakeholder, utili per decidere quale strategia di comunicazione attuare.
3. L'attività di comunicazione strategica (*communication strategy*), in questa fase vengono definiti elementi quali la corporate vision, la corporate culture

e la corporate strategy che poi vengono tradotti in un set di risorse di corporate identity:

- A. Keyword ed elementi simbolici, destinati a consentire l'identificazione e la riconoscibilità dell'organizzazione presso gli stakeholder e garantire la coerenza nei contenuti dei messaggi veicolati: core theme, brand, message style, slogan, jingle aziendali.

- B. Owned media, cioè i canali di comunicazione di proprietà dell'organizzazione, sui quali quest'ultima ha il controllo completo di ciò che si pubblica. Ad esempio, canali di comunicazione online (sito aziendale, corporate blog, pagine su social network, ecc.) e offline (tv aziendale, corporate magazine, ecc.). Nella

comunicazione per la sostenibilità, il principale veicolo con connotazione owned è rappresentato dal report di sostenibilità;

C. Guideline, destinate ad orientare le attività di comunicazione dell'organizzazione:

- regole per la gestione e l'espressione del brand (Tilley 1999; Balmer e Gray, 2003; Punj e Hillyer, 2004);
- stili di narrazione per lo storytelling dell'organizzazione (Czarniawska, 1997);
- value statement e codici di condotta aziendale e di etica (codici di corporate governance), per orientare i comportamenti dei membri dell'organizzazione e le attività e i contenuti della comunicazione interna ed esterna (Schwartz, 2001; Golinelli e Volpe, 2012);
- meccanismi di partecipazione che stabiliscono norme comuni nel processo di comunicazione riguardo le modalità di produzione di contenuti, di ascolto degli stakeholder e di

dialogo interattivo con essi da parte dei membri dell'organizzazione (christensen et al., 2008);

- altro.

4. L'attività operativa di comunicazione (allocation decision), infine, consiste in scelte di impiego di risorse di comunicazione per la costruzione dei contenuti dei messaggi da veicolare e per la selezione del mix di canali nei piani di comunicazione annuali e infra-annuali. Tali decisioni comportano scelte di utilizzo di risorse di corporate identity disponibili nell'ambito dell'organizzazione e delle restanti risorse di comunicazione occorrenti, acquistabili attraverso transazioni di mercato (es. acquisti di spazi pubblicitari sui media). Inoltre, al management che si occupa dello sviluppo della fase operativa spetta il compito instaurare e mantenere relazioni simmetriche con gli stakeholder e stimolare la loro partecipazione, in

particolare nei social media, per indurre la produzione di contenuti multimediali generati in rete.

5.2 GREENWASHING E ATTIVITÀ DI ASCOLTO ORGANIZZATO DEGLI STAKEHOLDER

L'attività di ascolto organizzato destinata a conoscere le aspettative degli stakeholder permette all'organizzazione di proporsi al meglio in termini di orientamento alla sostenibilità. L'errore più frequente è proporre un set limitato di touch point che limita le attività di collaborazione con gli stakeholder (Peloza e Falkenberg, 2009).

Può capitare anche che per evitare le accuse di greenwashing viene messa in atto una comunicazione bidirezionale in maniera superficiale senza un effettivo engagement degli stakeholder (Crane e Libesey 2003; Schultz e Wehmeier, 2010). In questo caso si rischia di non avere successo, o in alcune circostanze, di generare un "effetto boomerang", aumentando lo scetticismo delle parti interessate (Elving, 2012). Non a caso, attualmente, nei report di stabilità sono sempre più presenti le descrizioni dettagliate dei "punti di contatto" e delle modalità di engagement degli stakeholder.

Nell'attività di ascolto organizzato, un'ulteriore causa scatenante del greenwashing va identificata nello scostamento tra le enunciazioni di sostenibilità e le effettive

percezioni degli stakeholder. Tale gap può portare ad effetti negativi per l'impresa e i suoi prodotti (Sen e Bhattacharya, 2001; Swaen e Vanhamme, 2003; Signitzer e Prex, 2008), anche in virtù della distanza tra identità percepita e identità desiderata (Balmer et al., 2007; van de Ven, 2008).

Le accuse di greenwashing riferite a tale attività possono originarsi anche nel momento in cui il commitment dell'impresa nei confronti delle tematiche di sostenibilità sia visto come un insieme di impegni assunti nel breve periodo (Webb e Mohr, 1998; Waddock, 2001; Pomeroy e Johnson, 2009). In questo caso, la posizione dell'impresa può essere ritenuta prevalentemente opportunistica, tesa a capitalizzare i potenziali vantaggi di un'immagine "green" (sfruttare opportunità di mercato, evitare determinate critiche, ecc.).

Ferrarelle pubblicizzava la propria bottiglia come "prodotto a impatto Zero", ovvero la quantità di CO2 emessa nell'atmosfera dalla produzione di bottiglie, doveva essere compensata dalla creazione e tutela delle foreste. L'Antitrust ha però rilevato che l'azione promossa dall'azienda sarebbe durata soltanto due mesi, tempo insufficiente per annullare l'impatto ambientale causato dalla produzione

5.3 GREENWASHING E ATTIVITÀ STRATEGICO-RIFLETTIVA.

La reflective communication, come precisato, ha la finalità di supportare le decisioni dei membri del top management, attraverso il trasferimento delle informazioni utili circa le aspettative e le percezioni degli stakeholder. Tale attività fornisce, dunque, gli input per comportamenti responsabili da parte dell'organizzazione. La formalizzazione del processo riflessivo che valorizza le aspettative dei diversi stakeholder risulta tuttavia ancora piuttosto vaga nei report di sostenibilità. Diversi studi rilevano come nelle iniziative presentate nei report di sostenibilità spesso non venga chiarito il modo in cui gli elementi (attese, bisogni, richieste, ecc.), derivanti dall'attività di ascolto organizzato, siano effettivamente tradotti in indicazioni operative (Morsing e Schultz, 2006; Pedersen, 2006).

Per evitare questa “vaghezza”, sono in atto tentativi, come quello portato avanti dalla Ferrero, di codificazione dei processi decisionali.

Nel Rapporto di Sostenibilità 2011 del gruppo Ferrero, il piano denominato ABCDE (A Business Code Dialogue Engagement) mira a condividere con tutti i soggetti della propria catena del valore il proprio Codice di Condotta Commerciale.

Nel progetto sono specificate le sedute informative per coinvolgere le diverse aree competenti all'interno dell'impresa e i principali interlocutori del Gruppo (es. fornitori di materie prime) in base alle specifiche tematiche affrontate.

Dal punto di vista comunicazionale, il coordinamento è una caratteristica essenziale, in quanto assicura la coerenza dei messaggi e la corrispondenza tra la comunicazione d'impresa e l'effettivo comportamento aziendale. Spesso accade, invece, che le decisioni sulla sostenibilità e la relativa strategia di comunicazione vengano prese dal top management senza essere pienamente condivise all'interno dell'azienda, né comunicate alle parti interessate (Basu e Palazzo, 2008). In genere, i dipendenti non sono costantemente coinvolti nel processo decisionale riguardante la sostenibilità e spesso ricevono messaggi unidirezionali sulle decisioni prese in materia da parte del CEO e dai top manager (Ligeti e Oravec, 2009). Ciò non consente alle imprese di sfruttare appieno il potenziale dei dipendenti come “comunicatori attivi” di sostenibilità (Dawkins, 2005), vale a dire come fonti credibili di informazioni per i restanti stakeholder (Cramer et al., 2004).

Il caso Dieselgate dimostra come la mancanza di comunicazione bidirezionale con i dipendenti abbia influito nel creare uno dei più eclatanti scandali dell'ultimo decennio.

Il cosiddetto Dieselgate o scandalo sulle emissioni ha riguardato la scoperta della falsificazione delle emissioni di vetture muniti di motore diesel del gruppo Volkswagen venduti negli Stati Uniti d'America e in Europa. I veicoli coinvolti sul banco di prova avevano emissioni in linea con le prescrizioni legali statunitensi grazie al software della centralina appositamente modificato per essere in grado di ridurre

le emissioni a scapito di altre prestazioni durante i test di omologazione, migliorando le prestazioni a scapito dei vincoli ambientali durante il normale funzionamento.

Le conseguenze legate allo scandalo del 2015 hanno scosso profondamente la Volkswagen così come l'intero settore automobilistico portando di nuovo alla luce problemi quali l'ambiguità con la quale vengono svolti i test d'omologazione. La casa di Wolfsburg ha dovuto affrontare problemi organizzativi, finanziari, legali e d'immagine che hanno portato a un cambio di gestione. Ci si potrebbe chiedere come sia stato possibile che l'allora più grande gruppo automobilistico al mondo per vendite non sia stato in grado di accorgersi che stava vendendo auto compromesse per così tanto tempo. Sicuramente hanno giocato diversi fattori, tra cui la cultura organizzativa che, sotto la guida dell'ormai ex CEO VW Winterkorn, era ritenuta eccessivamente aggressiva e competitiva. Mr. Winterkorn era solito comandare con il pugno di ferro, contribuendo a scoraggiare una comunicazione bidirezionale con i suoi dipendenti, favorendo quindi una comunicazione unidirezionale "top-down" nella quale i problemi venivano volutamente omessi dai subordinati perché impauriti dalle conseguenze dei loro "fallimenti" (NYT, 14/12/2015). In una lettera pubblicata sul Corriere della Sera il 15 ottobre 2015 un ingegnere italiana che lavora a Wolfsburg così descrive la sua situazione nel centro di sviluppo VW: "Qui in Volkswagen abbiamo disimparato negli ultimi anni a dire: «Non ce la faccio. Non posso. Mi dispiace». La così denotata mancanza di libertà

di espressione e di comunicazione ha contribuito a celare e nascondere problemi perché dimostravano una personale incompetenza punibile con il licenziamento piuttosto che un effettivo limite imposto dall'attuale tecnologia.

La mancanza di coordinamento intra-organizzativo può altresì determinare problemi nella comunicazione verso l'esterno. Ad esempio, esiste il rischio che alcuni dati possano essere giudicati in maniera errata dalla Funzione di Marketing/Comunicazione, provocando una sopravvalutazione degli aspetti di sostenibilità (Delmas e Burbano, 2011).

Un esempio di sopravvalutazione degli "attributi" di sostenibilità nella comunicazione verso l'esterno è costituito dalla Lexus RX 400h, pubblicizzata con il seguente headline: "High performance. Low emissions. Zero guilt". Nonostante la vettura avesse le più basse emissioni del segmento 4x4, appariva chiaramente eccessiva l'affermazione di "zero colpa", considerato che per tipologia (SUV) l'auto non poteva avere un impatto ambientale nullo. L'annuncio pubblicitario in questione è stato indicato dall'Advertising Standards Authority (autorità di controllo indipendente sulla pubblicità nel Regno Unito) come esempio di greenwashing, a dimostrazione che un buon risultato raggiunto dal punto di vista delle performance di sostenibilità rischia di avere effetti opposti a quelli auspicati, se comunicato in maniera impropria.

5.4 GREENWASHING E DECISIONI STRATEGICHE DI COMUNICAZIONE

Le decisioni relative alla strategia di comunicazione per la sostenibilità hanno un ruolo centrale nel determinare possibili accuse di greenwashing. La mancata definizione di core theme, necessari a dare distintività alle proprie azioni di sostenibilità, è spesso rivelatrice del tentativo di non esporsi con impegni concreti, per dissimulare la natura del problema e nascondere le conseguenze negative della propria condotta (Brown e Dacin, 1997; Laufer, 2003). Come precisato, ciò costituisce una pratica di *attention deflection*, che serve ad evitare di svelare le reali performance su determinati aspetti critici in termini di sostenibilità.

Secondo l'*attribution theory*, ciascun individuo assegna delle motivazioni intrinseche (disinteressate o altruistiche) o estrinseche (opportunistiche) per spiegare i comportamenti propri e altrui (Heider, 1958). In questa prospettiva, gli stakeholder interpretano la comunicazione per la sostenibilità sulla base delle motivazioni che attribuiscono alle iniziative delle imprese (Praguel et al., 2011; Elving, 2012). Lo scetticismo dei consumatori sembra essere più elevato nel momento in cui il profitto appare il motivo principale dell'impegno in termini di sostenibilità (Becker-Olsen et al., 2006; van de Ven, 2008; Signitzer e Prexl, 2008). All'opposto, altri studi hanno sostenuto che una chiara esplicitazione degli obiettivi (anche commerciali) della comunicazione per cause sociali possa

accrescere la credibilità dei messaggi (Forehand e Grier, 2003). Le due posizioni non devono essere viste necessariamente in contrasto: La congruenza logica (*fit*) tra il dominio di un'iniziativa di sostenibilità e le attività core dell'impresa viene generalmente apprezzata dai consumatori (Haley, 1996; Menon e Khan, 2003; Simmons e Becker- Olsen, 2006; Du et al., 2010).

Un esempio potrebbe essere rappresentato dalla comunicazione di ENEL per il consumo responsabile di energia (Rapporto di sostenibilità, 2011, p.154). Proponendo l'offerta commerciale basata su fasce orarie, Enel dichiara che tali tariffe sono possibili grazie ad un <<efficientamento complessivo dei carichi sulla rete elettrica, con effetti positivi sull'efficienza sia della produzione sia della distribuzione>>. In somma, la "spinta" nel consumare energia in diverse fasce orarie, oltre che portare vantaggi in termini di minor consumo di risorse ambientali favorisce processi aziendali e, di conseguenza, permette un risparmio per il consumatore.

5.5 GREENWASHING, DECISIONI E ATTIVITÀ OPERATIVE DI COMUNICAZIONE.

Come emerso anche da alcuni esempi descritti in precedenza, il management operativo della comunicazione per la sostenibilità è la fase maggiormente critica per il rischio di greenwashing, perché sottoposta continuamente alla valutazione degli stakeholder. Le organizzazioni tendono ad usare spesso messaggi attraenti non basati sulla realtà (Cornelissen, 2011), con immagini suggestive e un “linguaggio fluffy” (Gillespie, 2008), pieno di tecnicismi (Iraldo e Melis, 2012) o con termini quali “eco-friendly” o “riciclabile”, senza mostrare gli indicatori concreti ai quali si riferiscono. Spesso capita che le aziende tendono ad evidenziare esclusivamente gli elementi del bene/servizio che mostrano l’impatto positivo delle azioni di sostenibilità, di solito poco rilevanti se considerati in un’ottica più ampia. Tali meccanismi sono strettamente legati ai messaggi di comunicazione *company-controlled* (report di sostenibilità, messaggi pubblicitari, dichiarazioni dei top manager, ecc.) vale a dire alla comunicazione pianificata dell’impresa.

Al riguardo, un esempio è offerto dalla comunicazione dell’Acqua Sant’Anna (Fonti di Vinadio Spa), sanzionata dall’autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (provvedimento n. 24046/2012) per aver dato un’enfasi eccessiva sulla riduzione di gas inquinanti derivanti dall’utilizzo delle cosiddette “Bio Bottle”

rispetto alla reale portata dell'impegno ambientale dell'impresa. L'Autorità ha contestato il seguente testo, riportato sulle etichette delle bottiglie e sul sito aziendale: <<650 milioni di bottiglie Sant'Anna Bio Bottle permettono un risparmio di 176800 barili di petrolio con cui riscaldare per un mese una città di 520.000 abitanti e riducono le emissioni di CO2 pari a un'auto che compia il giro del mondo per 30.082 volte in un anno>>. Non è stato messo in discussione il contributo ambientale della bottiglia di plastica organica biodegradabile proposta da Sant'Anna, ma il fatto che il <<dato di 650 milioni di bottiglie citato negli annunci pubblicitari fa riferimento all'intera produzione annuale di bottiglie Sant'Anna, fabbricate sia in plastica (Pet) che in Plastica ("Bio Bottle") mentre sul totale di bottiglie di acqua minerale a marchio Sant'Anna vendute nel corso del 2010 (oltre 600 milioni) quelle imbottigliate utilizzano la bottiglia "Bio Bottle" rappresentano una quota del tutto marginale, pari a circa lo 0,2%>>.

L'utilizzo di fonti terze indipendenti di comunicazione (e di certificazione) può, invece, rivelarsi utile per accrescere sia l'accuratezza sia la credibilità della comunicazione per la sostenibilità (Parguel et al., 2011). Lo stesso effetto favorevole si può avere anche stimolando il passaparola positivo dei consumatori sui social media (Du et al., 2010; Fieseler et al., 2010).

CONCLUSIONI

Le determinanti del rischio di greenwashing, così come sopra delineate possono essere qualificate come fonti per l'individuazione di principi per prevenire tale rischio.

Indirizzarsi verso lo stakeholder engagement significa mettere in discussione pratiche organizzative e processi aziendali spesso consolidati per prevenire ad un coinvolgimento attivo dei propri interlocutori che aiuti a orientare e innovare la costruzione della propria identità e dei propri comportamenti responsabili.

La mancanza di possibilità di interazione può ridurre la capacità di modificare ed innovare le proprie iniziative di sostenibilità. È anche opportuno abbandonare un governo di “corto respiro” della sostenibilità, per impegnarsi stabilmente a realizzare impegni assunti nella comunicazione per la sostenibilità. Attraverso un effettivo engagement, i diversi stakeholder possono contribuire a generare iniziative e programmi autenticamente fondati sui principi della sostenibilità. Ciò consente di ridurre lo scollamento rispetto ai risultati percepiti e di evitare accuse di greenwashing.

Per evitare che le decisioni vengano prese esclusivamente dal top management, diviene necessario arricchire, condividere e diffondere i principi fondanti il proprio

approccio alla sostenibilità, migliorando i processi comunicativi all' interno e all'esterno dell'impresa.

Nelle decisioni relative alla strategia di comunicazione, inoltre, appaiono controproducenti le scelte volte ad oscurare la reale natura del problema o le scelte strumentali con l'esclusiva ricerca del profitto. Se si vuole adottare la sostenibilità come business approach, l'impegno va comunicato senza ambiguità, esplicitando gli obiettivi che si vogliono raggiungere, non solo a livello sociale ma anche in termini di profitto. In questo senso, l'impresa, in quanto "istituto sociale", deve governare il processo costruendo una narrazione del proprio apporto all'obiettivo condiviso dello "sviluppo sostenibile". Ciò può avvenire raccontando cosa si può fare per partecipare all'intero processo. Non è pertanto sufficiente dichiarare il proprio impegno generico alla sostenibilità, descrivendo le proprie performance con ricchezza di informazioni e con riferimento a precise regole di accountability. Per affrontare la sfida dell'Innovation per la sostenibilità, è necessario creare "territori comuni" di dialogo e condivisione all'interno dello stakeholder network in cui l'impresa è inserita.

Dal punto di vista operativo della comunicazione è fondamentale esprimere l'impegno alla sostenibilità adattandolo ai principi di comunicazione descritti in precedenza. Può aiutare a moderare il rischio di greenwashing anche utilizzare una comunicazione chiara a far conoscere in maniera chiara i risultati raggiunti, con precisi dati a supporto e con un linguaggio accessibile. L'uso di fonti non-aziendali

nella comunicazione, tramite l'utilizzo di terze parti indipendenti che favoriscono informazioni sulla sostenibilità dei processi aziendali, può favorire la riduzione dello scetticismo degli stakeholder, aumentando la credibilità dei messaggi. Allo stesso modo, l'utilizzo di mezzi come i social network, può favorire l'attività di stimolo all'estroversione (engagement dei clienti per favorire proposte user-generated, ecc.), riducendo la distanza percepita tra le parti e aumentando l'attendibilità dei messaggi.

In definitiva, prevenire il rischio di greenwashing significa intendere la comunicazione per la sostenibilità non come mera tecnica di comunicazione, per inseguire preventivamente riconoscimenti positivi alle proprie attività da parte degli stakeholder, ma come approccio da cui trarre motivazioni e risorse per rinnovare continuamente la propria "licenza ad operare".

Bibliografia

- A., A.-C., & S., S. (2003). *A contingent natural - resource based view of the firm*. Academy of Management Review.
- A., S. (2012). *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*. sinergie.
- A., V. (2010). *e-marketing e web communication. verso la gestione della corporate reputation online*. Torino: Giappichelli.
- A., V. (2013). *Il rischio greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*. Sinergie.
- A.B, C., & K.M., S. (2010). *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*. international Journal of Management Reviews.
- A.R., E. (2005). *the Sustainability Revolution, portrait of paradigmshift*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- amazon. (2019). *impegnati per un futuro sostenibile*.
<https://www.aboutamazon.it/sostenibilit%C3%A0>.
- American Management Association. (2007). *Sustainability: An Evolving Business Paradigm*. disponibile sul sito: www.amanet.org.
- B., B. J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management.
- B.W., H. (2005). *Risk Management, Real Options, Corporate Social Responsibility*. Journal of Business Ethics.

- Black E., C. T. (2000). *The market value of corporate reputation*. Corporate reputation review.
- C, S. (1983). *Premium for high quality products as returns to reputations*. Quarterly Journal of Economics.
- Cornelissen J.P., H. S. (2007). *Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of process, Patternings and Products*. British Journal of Management.
- Crane A., L. S. (2003). *Are you talking to me) Stakeholder communication and risk and rewards of dialogue*.
- Crane A., M. D. (2007). *Business Ethics* (II ed.). New York: Oxford University Press.
- D., A., I.E., B., & L., D. (2006). *Reputational risk: a question of Trust*. London: Loupe Solutions.
- D.E, K. P. (2001). *Raising The Corporate Umbrella*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- D.L., D. (2000). *Media Reputation as a Strategic Resource: an integration of mass communication and resource-based theories*. Journal of Management.
- Day G.S., A. D. (1970). *A guide to consumerism*. Journal of marketing.
- Dierickx I., C. K. (1989). *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Management Science.
- E., F., & P., R. (2001). *The social cost of cheap Pseudonym*. Journal of economics and management Strategy.
- E., I. (2004). *Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale*. Sciluppo e organizzazione.

- Economist Intelligence Unit. (2005). *Reputations: risk of risks*. Economist intelligence unit's Global Risk Breafing.
- Fombrun C.J., S. M. (2004). *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*. Academy of management Journal.
- Friendman A.L, M. S. (2006). *Stakeholders: Theory and Praticce*. Oxford: Oxford University Press.
- G, B. K. (2008). *Corporate social responsibility: a process model of sensemaking*. Academy of management Review.
- G., M. (2006). *Triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne*. Milano: Franco Angeli.
- G.M, G. (2012). *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*. Lavis: Cedam.
- GRI - Global Reporting Initiative. (2016). *Linee guida sul reporting di sostenibilità*. disponibile al sito: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-italian-translations-download-center/>.
- Invernizzi E., R. S. (2005). *La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi? Sinergie*.
- ISEA. (2002). *Assurance Standard 1000 (AA1000s)*. London: Isitute of Social and Ethical.
- J., B., & R., N. (2013). *Beyond corporate social responsibility: integrated external engagement*. Mckinsey & Company.

- J., E. (1994). *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*". California: California Management Review.
- J., E. (1997). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*,. Oxford: Capstone Publishing,.
- J., M. P. (1986). *Price and Advertising Signals of Product Quality*. The Journal of Political Economy.
- James N., P. R. (2010). *Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management*". International Journal of Management Reviews.
- Kaplan A.P., H. M. (2010). *Users of the word, unite! the challenges and opportunities of Social Media*. Business Horizon.
- Kotha S., R. S. (2001). *reputation building and performance: an empirical analysis of the top-50 pure internet firms*. European management journals.
- Kreps D.M., W. R. (1982). *Reputation and imperfect information*. Journal of Economic Theory.
- Krick T. Forstarter M., M. P. (2005). *the stakeholder engagement manual, volume 2: the practitioner handbook on stakeholder engagement*. disponibile al sito www.accountability.org.
- Lawrence. (2002). *The Drivers of Stakeholder Engagement*. Summer: Journal of Corporate Citizenship.
- M.E., P., & M.R., K. (2011). *Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review.

- Miles M.P., M. L. (2006). *The role of strategic conversations with stakeholder in the formation of corporate social responsibility strategy*. Journal Business Ethics.
- Morrison A.D., W. J. (2003). *Partnership firms, reputation, and human capital*. The American Economic Review.
- P., A. (2010). *Social media, reputation risk and ambient publicity management*".
- P., K. (2004). *Marketing Management*. Milano: Pearson Prentice-Hall.
- P.S., G. (1992). *Reputation Risk Management*. London: Financial Times.
- Pires G.D., S. R. (2006). *The internet, consumer empowerment and marketing strategies*. European Journal of Marketing.
- Prahalad C.K., R. V. (2004). *Co-creation Experiences: the next practice in value creation*. Journal of Interactive Marketing.
- R., L. (2011). *Sostenibilità ambientale e crescita economica. Verso una nuova economia*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli.
- R.G., E., S.C., N., & R., S. (2007). *Reputation and its risk*. Harvard Business Review.
- R.P., R. (1984). *Towards a strategic theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- R.P., R. (1987). *Theory, strategy and entrepreneurship*. Cambridge: Ballinger.
- R.W., A. (1976). *Corporate Social Responsiveness*. Reston: Reston Publishing.
- S., K. S. (2007). *An analysis of consumer power on the internet*. Technovation.
- S., P. (2010). *Social media criticism says new Gap logo damaged brand reputation*. Wavematrix.

- S.A., W. (2001). *Integrity and mindfulness: foundations of corporate citizenship*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Sharma P., S. S. (2011). *Drivers of proactive environmental strategy in family firms*. Business Ethics Quarterly.
- Siano A., V. A. (2013). *Brand reputation online: tra consumer empowerment e reputational risk*. Finanza, Marketing e Produzione.
- Siano A., V. A. (s.d.). *Il processo di management della corporate communication: un framework*. Sinergie.
- Surroca J., T. J. (2010). *Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources*. Strategic Management Journal.
- Tesla motorors. (s.d.). *impatto sulle emissioni in co2*. sito: https://www.tesla.com/it_IT/about.
- V., C. (1989). *Etica e impresa. il valore dello sviluppo*". Rivista dei dottori commercialisti.
- Weigelt K., C. C. (1988). *Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications*. Strategic Management Journal.
- Weiss A.M, A. E. (s.d.). *Reputation management as a motivation for sales structure decision*. Journal of Marketing.