

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO



**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E
STATISTICHE (DISES)**
ECONOMIA E POLITICHE DEI MERCATI E DELLE IMPRESE
percorso MARKETING MANAGEMENT (XVI Ciclo)

TESI DI DOTTORATO IN

Costruzione di un modello operativo per valutare e migliorare la CSR communication sulle Corporate Facebook Pages

Coordinatore:
Ch.mo Prof. Sergio Destefanis

Dottoranda:
Dott.ssa Sara Amabile

Tutor:
Ch.mo Prof. Alfonso Siano

Anno Accademico 2016/2017

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 – STAKEHOLDER ENGAGEMENT E CSR COMMUNICATION	
1.1. Stakeholder theory: l’analisi degli stakeholder.....	8
1.2. Il coinvolgimento degli stakeholder: un’overview delle teorie di riferimento.....	11
1.2.1. Origine e classificazione degli stakeholder.....	20
1.3. Dallo stakeholder management allo stakeholder engagement - definizioni, teorie e modelli	28
1.3.1. Il processo di engagement: Copenhagen Charter e modello di AccountAbility.....	36
1.3.2. Gli strumenti dell’ <i>engagement</i>	47
CAPITOLO 2 – CORPORATE LEGITIMACY: IL RUOLO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE E DELLA CSR COMMUNICATION	
2.1. Il concetto di corporate sustainability: la Responsabilità Sociale d’Impresa tra società ed ambiente	53
2.1.1. L’integrazione tra CSR, contesto sociale e business aziendale	59
2.2. CSR communication: concetto ed evoluzione.....	61
2.2.1. I principali strumenti di CSR communication e della sustainability communication.....	65
2.3. Corporate legitimacy negli studi organizzativi: definizioni e percorsi di studio.....	76
2.3.1. Un ponte tra CSR communication e corporate legitimacy: l’information strategy, la response strategy e l’involvement strategy	81
2.4. I rischi di Greenwashing e soluzioni di Green marketing.....	87
CAPITOLO 3 – CSR COMMUNICATION E SOCIAL MEDIA COMMUNICATION	
3.1. Comunicazione tradizionale vs. comunicazione web-based. L’impatto della bidirezionalità della comunicazione sul nuovo consumatore.....	97
3.1.1. La conversazione in rete: un nuovo modello di partecipazione e presenza delle aziende.....	100
3.1.2. Dal Web 1.0 al Web 2.0: Definizioni del nuovo web e delle sue applicazioni.....	103
3.2. Social network sites: definizioni, caratteristiche e opportunità	107
3.3. Corporate Social Responsibility 2.0: la nuova età della responsabilità ...	114
3.3.1. I principi di CSR 2.0.....	116
3.3.2. Il modello di DNA della CSR 2.0.....	120
3.3.3. Il contributo di Sorensen e Peitersen: i principi cardine della CSR 2.0.....	123
3.3.4. Comunicare la CSR sui Social Media	126
3.3.5. Strategie di stakeholder engagement nei contesti online.....	129
3.3.6. Web analytics e Social Media Monitoring: una overview.....	132

SECONDA PARTE

CAPITOLO 4 - METODOLOGIA DELLA RICERCA

4.1. Disegno della ricerca.....	137
4.2. Ricerche pregresse	138
4.3. Obiettivi dello studio e approccio metodologico.....	142
4.4. Costruzione della base empirica: unità di analisi e procedura di campionamento.....	144
4.5. Strumenti e tecniche di analisi	146
4.5.1. Content analysis: tipologie e caratteristiche	146
4.5.2. Content analysis: benefici e limiti.....	150
4.5.3. Strumenti e tecniche di Content Analysis.....	153
4.5.4. Content analysis con NooJ.....	156
4.5.5. Strumenti di Facebook Developers.....	160
4.5.6. Likealyzer.....	162

CAPITOLO 5 - Un modello operativo per le corporate Facebook Pages: uno studio pilota

5.1. Architettura e variabili del modello.....	164
5.1.2. Information e involvement sulle corporate fb pages: un modello...	166
5.2. Criteri di misurazione.....	171
5.3. Linee guida per la rilevazione.....	172
5.4. Studio pilota: le aziende analizzate.....	176
5.5. Benchmarking: le best practice.....	186
5.6. Sintesi conclusiva: considerazioni teoriche, manageriali e prospettive future.....	199

BIBLIOGRAFIA	204
---------------------------	-----

APPENDICE: Dizionario Hashtag	229
--	-----

INTRODUZIONE

L'obiettivo del lavoro di tesi è quello di costruire ed implementare un modello operativo in grado di valutare e migliorare la CSR communication e, di conseguenza, incrementare la corporate legitimacy, sulle pagine facebook di tipo corporate di organizzazioni appartenenti a diversi settori merceologici.

Sulla base del suddetto obiettivo, la ricerca è articolata in cinque capitoli ed è condotta seguendo due principali direttrici: la prima, di stampo teorico-generale, diretta ad analizzare la literature review in materia; la seconda, di tipo empirico-esplorativo, volta prima di tutto ad individuare le variabili del modello nonché alla sua sperimentazione attraverso uno studio pilota condotto su un campione di imprese classificate dal Dow Jones Sustainability World Index (2015) ed appartenenti a diversi settori merceologici.

La prima parte del lavoro consta di tre capitoli. Il primo capitolo è teso ad indagare i diversi approcci ed il legame tra stakeholder engagement e CSR communication. Esso è sviluppato a partire dal paradigma della sustainability revolution secondo il quale la sopravvivenza e lo sviluppo delle organizzazioni presuppongono l'equilibrio tra tre aspetti fondamentali: gli impatti ambientali, le implicazioni sociali e la creazione e conservazione della ricchezza. L'esigenza di perseguire uno sviluppo sostenibile, che presuppone la creazione di valore per gli azionisti da un lato, ed il soddisfacimento degli interessi degli stakeholder dall'altro, necessita di attenzione costante e sforzi consapevoli da parte del management dell'impresa, al fine di apportare significativi cambiamenti alle politiche e pratiche aziendali.

Per descrivere l'evoluzione di tale scenario, il capitolo approfondisce l'importante contributo della teoria degli stakeholder di Freeman che, già alla fine degli anni Ottanta, sviluppa un concetto di responsabilità dell'impresa verso più stakeholder e non solo verso gli azionisti. Dopo tale teoria, i diversi interlocutori dell'impresa cominciano ad essere considerati non più come dei vincoli al suo operare, ma come dei partecipanti al processo di formazione degli obiettivi della stessa.

Il capitolo propone dunque uno schema di analisi delle entità operanti nell'ambiente con le quali l'organizzazione interagisce, attingendo dai contributi

sull'approccio della stakeholder theory fioriti negli ultimi anni, i quali confermano lo sviluppo di un impegnativo programma di ricerca che abbraccia diversi aspetti del marketing, della comunicazione e dell'economia d'impresa.

Infine il capitolo mette in risalto le implicazioni legate allo stakeholder engagement, tanto in tema di reputazione quanto di CSR.

Nel secondo capitolo la tesi si focalizza sulle relazioni esistenti tra i concetti di legitimacy, CSR communication, e sostenibilità aziendale, soffermandosi sulle principali teorie sostenute dalla comunità scientifica. Con spirito critico il lavoro analizza le varie dimensioni della responsabilità sociale che un'azienda può concretizzare e comunicare nei confronti dei propri stakeholder, evidenziando l'importanza dell'integrazione tra il contesto operativo imprenditoriale ed il business aziendale.

L'originalità del capitolo può essere ricondotta a due elementi principali: il fatto che le teorie alla base della CSR e della Responsabilità Sociale d'Impresa sono analizzate in ottica di corporate communication, e l'utilizzo della legitimacy theory come beneficio principe a cui le aziende devono mirare.

Nella trattazione del capitolo si sottolinea infatti che, la CSR communication nei contesti online, alla luce della sua natura interattiva, viene sempre più spesso utilizzata da organizzazioni appartenenti a diversi settori merceologici per sviluppare relazioni durature con i propri stakeholder e, di conseguenza, rafforzare la propria corporate legitimacy. Particolare rilievo è dato al contributo di Morsing e Schultz (2006) che identifica tre principali tipologie di communication strategies: information, response ed involvement. La trattazione si focalizza in particolar modo sulle strategie di information ed involvement, da considerarsi, in ambito online, basilari per il raggiungimento della legittimazione.

Il capitolo si chiude con un breve excursus sul greenwashing e green marketing, ed illustra come anche quest'ultimo, se svolto efficacemente, può dare alle imprese l'opportunità di creare valore e di aumentare il proprio grado di accettabilità e di legittimazione sociale.

Il terzo capitolo si propone di approfondire le principali teorie sostenute dalla comunità scientifica con riferimento agli ambienti di comunicazione digitale. Esso introduce e collega tra di loro i concetti di comunicazione tradizionale,

comunicazione web-based, CSR communication e social media (Louise, Dickinson and Scharl. 2008).

La trattazione si sofferma sul fatto che la comunicazione non consiste più solamente in un trasferimento unilaterale di informazioni per influenzare il pubblico di riferimento, questa comporta invece l'aprirsi all'ascolto e all'interpretazione del mercato, soprattutto quando parliamo di CSR.

Il modo di comunicare dell'impresa, infatti, ha cambiato forma e cerca di adattarsi ad un consumatore diventato più esigente e selettivo, che ricerca costantemente un dialogo informale e interattivo con le organizzazioni. Gli strumenti classici della comunicazione perdono il loro potere e le nuove tecnologie offrono enormi opportunità alle imprese.

La nuova comunicazione – e la nuova CSR - che Internet porta con sé, parte dal presupposto che “i mercati sono conversazioni” e in base a questa osservazione cerca nuovi mezzi che possano garantire le relazioni e la fiducia tra l'impresa e i suoi pubblici.

Internet, ed in particolare gli ambienti social hanno sviluppato con il tempo enormi potenzialità anche dal punto di vista della CSR, caratterizzandosi sempre più come luogo di partecipazione attiva e interattiva da parte degli utenti. Ecco, quindi, che le aziende iniziano a muoversi verso tale direzione, adottano nuovi veicoli comunicativi che possano migliorare la relazione con gli stakeholder nel nuovo contesto del Web 2.0. - “la Rete fatta dagli utenti” - quali i social network, wiki, le community, i blog e soprattutto le pagine facebook che, nell'ambito dei social media, risultano al primo posto in termini di popolarità ed utilizzo.

Alla luce di tali considerazioni il capitolo si focalizza sull'analisi dell'evoluzione subita, negli ultimi anni, dalla responsabilità sociale in ambito online, e sull'emergere di un nuovo modello di CSR. Questa nuova CSR, denominata sistemica o CSR 2.0, costituisce la base di un “nuovo DNA” di business responsabile che la rende parte integrante della strategia aziendale.

Nel dettaglio, Il capitolo propone un'analisi approfondita della literature review in materia di social media communication con particolare riferimento alle caratteristiche dei social network sites (SNSs), evidenziando che, nonostante l'interesse crescente manifestato da accademici e practitioner nei confronti di tali

ambienti digitali, i contributi in materia risultano ancora abbastanza complessi e frammentati. La trattazione si propone infatti di sistematizzare in una breve panoramica la nascita, il percorso evolutivo, le caratteristiche, le opportunità ed rischi connessi all'utilizzo di tali piattaforme per chiudersi con una breve panoramica relativa al social media monitoring e ai vantaggi che le imprese possono ottenere dalla sua corretta implementazione.

La seconda parte del lavoro di tesi consta invece di due capitoli. Gli obiettivi del quarto capitolo riguardano la metodologia adottata e la definizione del disegno della ricerca. Il capitolo illustra il percorso di ricerca empirico adottato per realizzare un modello operativo in grado di misurare l'efficacia della CSR communication sulle pagine facebook di tipo corporate.

Nel dettaglio, il capitolo si apre con l'analisi delle caratteristiche e dei limiti di strumenti, metriche, parametri di valutazione e dei modelli finora sviluppati in letteratura, con riferimento tanto ai corporate websites quanto alle piattaforme di social networking. A tal proposito emerge, sia in ambito accademico che nel contesto manageriale, una mancanza relativa all'individuazione e l'utilizzo di efficaci strumenti di feedback e di valutazione da applicare alla CSR communication. L'analisi delle ricerche pregresse e l'individuazione di un gap in letteratura rappresentano le basi concettuali per la costituzione e lo sviluppo del modello operativo descritto nel prosieguo del lavoro.

Sulla base delle precedenti considerazioni si specifica l'obiettivo e la natura esplorativa dello studio, l'adozione di un approccio quali-quantitativo adottato per l'analisi dei dati ed il disegno di ricerca.

Il capitolo descrive nel dettaglio le fasi che consentono l'individuazione, su base normativa, degli elementi chiave costitutivi del modello, da cui poter derivare algoritmi di misurazione. Vengono poi definite le caratteristiche e le tecniche di selezione del campione di imprese analizzate nell'ambito dello studio pilota, nonché degli strumenti funzionali al corretto utilizzo del modello proposto.

La trattazione offre inoltre una panoramica relativa alle caratteristiche, potenzialità e limiti degli strumenti di facebook developers per l'estrazione automatica dei contenuti di una pagina facebook, e delle tecniche di content analysis, di cui si cerca di chiarire in modo esaustivo potenzialità, limiti ed ambiti

di applicazione.

Vengono inoltre descritte le peculiarità, vantaggi, limiti e fasi funzionali al corretto utilizzo di NooJ, software di linguistica computazionale e processore del linguaggio naturale attraverso cui viene implementata la content analysis.

Il quinto ed ultimo capitolo, suddiviso in due parti, è dedicato all'analisi dei risultati. La prima parte del capitolo descrive l'architettura e le variabili del modello proposto, definendo le linee guida da seguire per la rilevazione dei micro-item presenti sulle corporate facebook pages delle aziende analizzate.

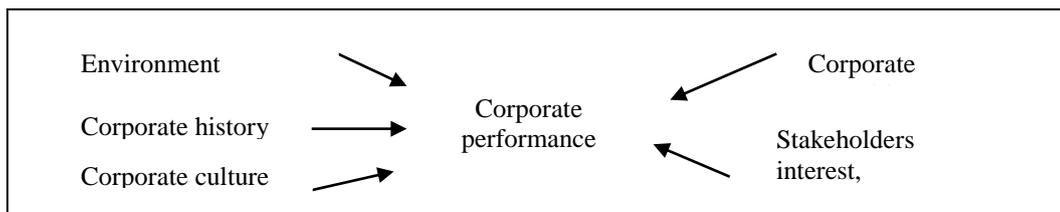
Nella seconda parte del capitolo si riportano i risultati dello studio pilota condotto per sperimentare l'applicabilità del modello su un campione di imprese appartenenti a diversi settori merceologici. Il lavoro fornisce interessanti spunti di riflessione che presuppongono ulteriori ricerche in futuro nel campo di indagine.

CAPITOLO 1 – STAKEHOLDER ENGAGEMENT E CSR COMMUNICATION

1.1. Stakeholder theory: l'analisi degli Stakeholder

Tutte le organizzazioni sviluppano una serie di interazioni con un'ampia varietà di stakeholder ciascuno dei quali proietta specifiche attese ed esercita specifiche pressioni e condizionamenti. Queste interazioni si presentano con caratteristiche differenti relative all'intensità, alla durata e allo scopo per cui vengono pensate, ma tutte esercitano una minore o maggiore influenza sull'operato del sistema e sulle corporate performance (Fig. 1.1).

Figura 1.1 - The Determinants of Corporate Performance



Fonte: Kitchen, P.J. and D.E. Schultz, *Raising the Corporate Umbrella*, Palgrave, Basingstoke, 2001.

Gli attori che pongono in essere tali interazioni vengono denominati stakeholder, essi sono “(...) any group or individual who can affect or is affected by the organization’s objectives”¹.

La definizione di stakeholder è stata conosciuta nel 1963, dallo Stanford Research Institute, il termine indica tutti coloro che hanno un interesse nell'attività di un'azienda e senza il cui sostegno un'organizzazione non è in grado di sopravvivere, facendo rientrare tra questi anche i gruppi non legati da un rapporto esclusivamente economico con l'impresa.

¹ La teoria degli stakeholder nasce negli anni ottanta con l'opera di R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984). Per Freeman fanno parte degli stakeholder, non soltanto, “claimants, but also employees, customers, communities, governmental officials, and, under some interpretations, the environment, terrorists, blackmailers, and thieves.” (Freeman, 1999, pp. 233-236).

In tale ambito di studi, le definizioni più utilizzate sono quella di Freeman (1984) e, più recentemente, quella di Clarkson (1995), che appaiono certamente simili, tuttavia con diverse accentuazioni, gli autori, tendono ad analizzare, da punti di vista differenti, le relazioni che si instaurano tra stakeholder e impresa a seconda dell'importanza che attribuiscono alle stesse. Per cui si parlerà di stakeholder primari e secondari e di stakeholder in senso stretto e in senso ampliato.

Per Freeman, gli stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto, “sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave. In senso più ampio, tuttavia, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi.

Figura 1.2 - La classificazione degli stakeholder secondo Freeman².

Stake Equity Economic Influencers	Shareholders Directors Minority interests	Employers/owners	Dissident shareholders
	Preferred debt holders	Suppliers Debt holders Customers Employees Competitors	European Union Local governments Foreign governments Consumer lobbies Unions
	Outside directors Licensing bodies	Regulatory agencies	Trade associations Environmental groups
	Formal or voting	Power Economic	Political

Fonte: Fill C., *Marketing Communications, Context, Contents and Strategies*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1999, p. 120.

In questo più ampio significato, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali,

² La classificazione proposta suddivide gli stakeholder in base a due variabili: the stake, vale a dire la tipologia di interessi che i pubblici nutrono nei confronti dell'organizzazione e the power, cioè il potere che essi posseggono sull'operato della stessa. L'interesse a sua volta può essere legato a fattori quali: la quota di capitale acquisita (equity), la prospettiva economica raggiungibile attraverso gli scambi commerciali (economic) e l'influenza esercitabile dai pubblici, questa volta però, considerata in termini non economici. Per quanto riguarda il potere, questo può essere: formale (formal or voting), economico (economic) o politico (political) (Fill, 1999; WBCSD, 1995).

concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerarsi stakeholder”³ (Donaldson and Dunfee, 1994; 1995; 1999) (Fig. 1.2).

Gruppi e individui, pertanto non rappresentano unicamente dei “vincoli” all’operare dell’impresa come si era considerato per tanto tempo, ma prendono parte al processo di realizzazione degli obiettivi della stessa (Fill, 1999).

In una formulazione più attuale, Clarkson estende il concetto di stakeholder anche ai portatori di interessi potenziali come, ad esempio, le generazioni future; egli, infatti, sostiene che: “gli stakeholder sono persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti, o interessi, relativi a un’impresa e alle sue attività, passate, presenti e future”. Per l’Autore, dunque, gli stakeholder primari sono coloro che esercitano una continua partecipazione nella vita dell’azienda, tanto che, se questa venisse a cessare, l’impresa non potrebbe sopravvivere come complesso funzionante. In quest’ottica, fanno parte di tale gruppo: gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, ma anche i governi e le comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti. Mentre, gli stakeholder secondari comprendono gli attori che non sono essenziali per la sopravvivenza di un’azienda e che non esercitano un’influenza diretta sull’impresa stessa; pertanto, sono compresi in tale cerchia individui e gruppi che, pur non avendo rapporti diretti con essa sono comunque influenzati dalle sue attività, come ad esempio le generazioni future (Clarkson, 1994, p. 25. Clarkson, 1995, pp. 92-117).

La distinzione operata dagli autori Freeman e Clarkson è senz’altro convincente, in quanto focalizza il peso degli stakeholder e il loro maggiore o minore coinvolgimento rispetto all’organizzazione; anche se non in tutti i casi risulta agevole la riconducibilità degli attori a una delle due categorie.

Si deve ulteriormente notare come la classificazione del singolo stakeholder potrebbe essere differente a seconda del tempo e della situazione presi in considerazione.

In definitiva, è palese che si sia passati gradualmente da una visione degli stakeholder intesi come soggetti “passivi”, che soggiacciono alle conseguenze

³ “These stakeholders may be internal to the organisation, such as employee or managerial coalitions, or external to the organisation in the form of suppliers, buyers, local authorities, shareholders, competitors, agencies or the government” (Donaldson and Dunfee, 1999).

dell'attività imprenditoriale, verso una rappresentazione degli stessi in soggetti "attivi", che interagiscono con l'azienda e partecipano insieme a essa al processo di creazione di valore trasformandosi da semplici spettatori in attori del processo sistemico. In breve, l'idea a fondamento della stakeholder theory è che tutti gli attori interessati all'operato dell'organizzazione investono in essa, apportando risorse, competenze professionali, conoscenze e infrastrutture, similmente a quanto fanno gli shareholder, e hanno, appunto per questo, la pretesa e il diritto di ottenere un'equa remunerazione del loro investimento da parte dell'impresa stessa.

1.2. Il coinvolgimento degli stakeholder: un'overview delle teorie di riferimento

L'impresa si pone al centro di una serie di rapporti con differenti gruppi sociali, rispetto ai quali attiva relazioni di scambio, di informazione, di rappresentanza. Come già analizzato, questi gruppi finiscono per costituire dei veri e propri interlocutori dell'impresa o portatori di interessi, comunemente definiti stakeholder, che influenzano e sono influenzati dall'attività dell'impresa stessa. Letteralmente il termine inglese stakeholder indica il portatore di un "interesse" o di una "posta in gioco" (stake) e si riferisce, in prima battuta, ai soggetti (persone, enti, gruppi) che hanno un titolo per entrare in relazione con una data organizzazione, le cui opinioni o decisioni, i cui atteggiamenti o comportamenti possono favorire od ostacolare il raggiungimento di uno specifico obiettivo dell'organizzazione o, viceversa, che subiscono volontariamente o involontariamente un'azione da parte dell'organizzazione stessa. Il termine stakeholder era già stato utilizzato nel corso degli anni '60, ma è soltanto nella prima metà degli anni '80, con la pubblicazione del saggio di R. E. Freeman, *Strategic Management. A stakeholder Approach* (1984), che diventa una sorta di neologismo internazionale per indicare una complessa e articolata teoria di management. Freeman definisce con il termine stakeholder "qualsiasi gruppo o

individuo che influenza o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione” (Freeman, 1984, p. 46).

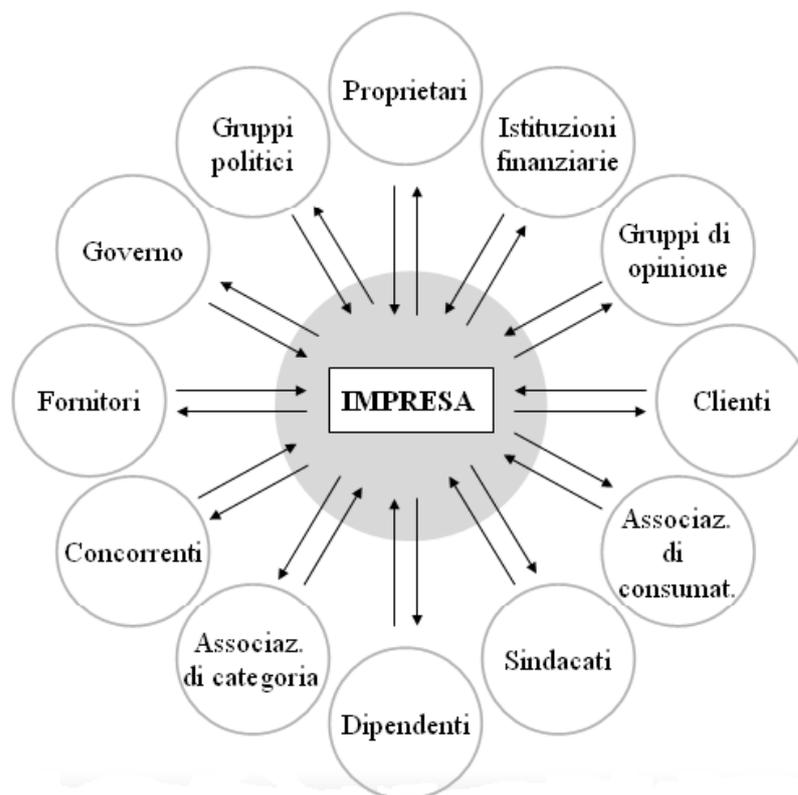
La teoria degli stakeholder trova il suo fondamento morale nel principio kantiano del rispetto delle persone, le quali devono essere trattate come fini in sé e non meramente come mezzi per qualche fine⁴. Freeman si era reso conto che gli interlocutori sociali delle imprese stavano prendendo sempre più peso e che riuscivano a influenzare, indirettamente, anche il dinamismo delle aziende stesse. Egli propone così ai manager di allargare il loro orizzonte nel modo di gestire l'impresa: si tratta di prendere atto dell'influenza di stakeholder diversi, creando le condizioni per gestire sempre più efficacemente l'insieme complesso di relazioni che l'azienda sviluppa con essi, accogliendone le aspettative nelle concrete decisioni operative. Una questione ricorrente a livello teorico e pratico, che ha stimolato la riflessione degli studiosi, è quella dell'analisi degli stakeholder, ai fini di una loro classificazione teorica e della loro identificazione nelle situazioni concrete.

Nei primi modelli della teoria, gli stakeholder venivano raffigurati attraverso uno schema a forma di ruota (tavola riassuntiva 1) in cui il perno era l'impresa e gli stakeholder le estremità dei raggi. Un'immagine che ha l'inconveniente di visualizzare relazioni diadiche, indipendenti l'una dall'altra, e di far dimenticare che anche coloro che guidano l'elaborazione di strategie sono essi stessi stakeholder, portatori di specifici interessi che possono entrare in conflitto con quelli dell'impresa. Più utile sembra invece costruire appositi cluster (raggruppamenti) tra i diversi stakeholder, o situare gli stakeholder nei diversi ambienti di riferimento dell'organizzazione, al fine di capirne meglio ruolo e importanza e per monitorare i mutamenti dei loro rapporti. Il nucleo centrale della teoria degli stakeholder è di prestare attenzione agli interessi e al benessere di coloro che possono favorire oppure ostacolare il raggiungimento degli obiettivi

⁴ Per Kant, l'essenza della morale risiede nella legge universale “Agisci in modo da considerare l'umanità, sia nella tua come nella altrui persona, sempre come fine e mai come semplice mezzo”. (Kant, 1982, p. 126).

dell'impresa, ma tale dovere non rappresenta solo una condotta prudente e strumentale alla massimizzazione del profitto (Agle, 2007, p. 23 e seg.).

Tavola riassuntiva 1 – La ruota degli stakeholder



Fonte: Garraffo F., *La dinamica competitiva legata all'innovazione tecnologica*, Giappichelli, Torino, 2004, p. 64

Quella degli stakeholder, infatti, non è solo una teoria manageriale, ma anche morale. La tesi centrale della teoria inaugurata da Freeman si articola in quattro punti:

1. la teoria degli stakeholder è descrittiva, poiché definisce che cos'è l'impresa e la presenta come una costellazione di interessi cooperativi e concorrenziali che possiedono un valore intrinseco;
2. la teoria degli stakeholder è strumentale, perché fornisce un framework per evidenziare i legami fra l'implementazione dello stakeholder management

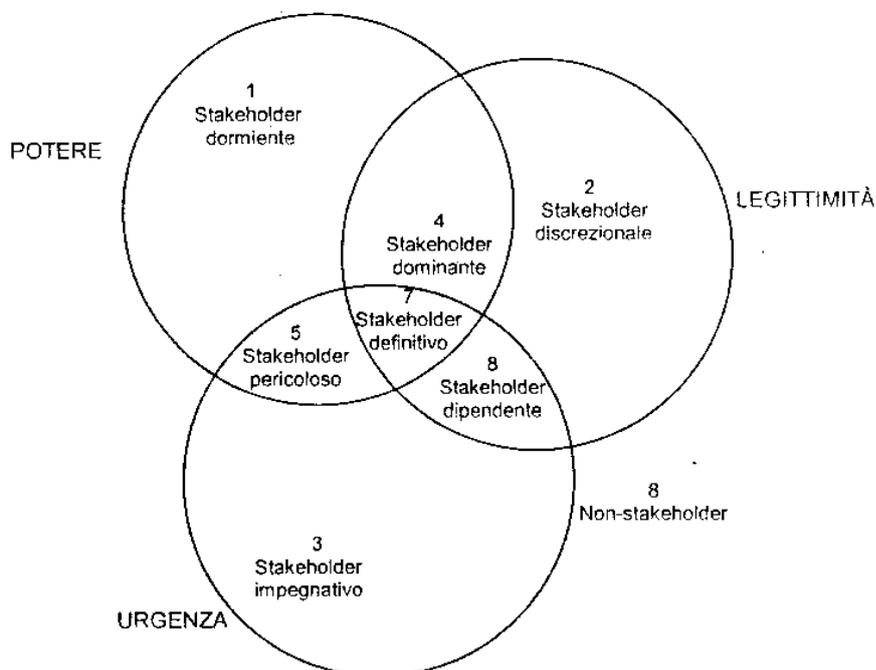
nell'impresa e l'incremento delle performance nel conseguimento dei vari obiettivi;

3. la sua base è normativa, dal momento che definisce gli stakeholder come soggetti con interessi legittimi relativamente agli aspetti procedurali e/o sostanziali dell'impresa e come portatori di interessi che hanno un valore intrinseco;
4. è una teoria manageriale, dato che suggerisce atteggiamenti, strutture, pratiche che, prese nel loro insieme, costituiscono lo stakeholder management, ovvero il modello che indica come prestare la giusta attenzione, contemporaneamente, nei confronti di tutti gli stakeholder, considerando i loro interessi legittimi nella definizione delle strutture organizzative, nelle politiche generali e nelle singole decisioni.

Nel definire le caratteristiche degli stakeholder, possiamo individuare tre attributi che ci aiuteranno poi a distinguere varie classi di portatori di interesse (Agle, 2007, p. 123 e seg.)⁵. Tali attributi sono il potere, l'urgenza e la legittimità. Il primo è da considerare come una relazione tra attori sociali in cui un soggetto A può obbligare un soggetto B a fare qualcosa che B, in altre circostanze, non farebbe. L'urgenza è il grado con cui le aspettative degli stakeholder richiedono un'immediata attenzione. La legittimità è una percezione generalizzata secondo cui le azioni di un'entità sono desiderabili o appropriate all'interno di un sistema sociale di norme, valori, credenze e definizioni. Dalla combinazione di tali attributi possiamo ora definire le varie classi di stakeholder (tavola riassuntiva 2).

⁵ Gli autori propongono che la rilevanza degli stakeholder sarà positivamente correlata con il numero cumulativo di attributi degli stakeholder – potere, legittimità e urgenza – percepiti come esistenti dai manager.

Tavola riassuntiva 2 – Tipologia degli stakeholder: presenza di uno, due o tre attributi.



Fonte: Mitchell R.K., Agle B.R., and Wood D.J., “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *The Academy of Management Review*, vol. 22 n. 4, 1997.

Le classi a bassa rilevanza (1,2,3) comprendono gli stakeholder ‘latenti’, che possiedono solo uno degli attributi. Gli stakeholder a rilevanza moderata (4,5,6) possiedono due attributi e sono definiti come ‘stakeholder con aspettative’, perché ‘si aspettano qualcosa’. Coloro che possiedono tutti e tre gli attributi (7) sono definiti come ‘definitivi’, mentre quelli che non presentano alcun attributo sono ‘non-stakeholder’ o ‘stakeholder potenziali’. Per ciò che concerne gli stakeholder latenti, possiamo distinguere tre tipologie a seconda dell’attributo posseduto. Gli stakeholder dormienti hanno come attributo rilevante il potere, poiché sono nella posizione di imporre la propria volontà all’impresa ma, non avendo una relazione legittima o un’aspettativa urgente, non esercitano questo potere. Essi vanno comunque monitorati dal management, perché tali stakeholder potrebbero diventare più rilevanti se dovessero acquisire anche un altro attributo. Gli stakeholder discrezionali posseggono l’attributo della legittimità, ma non possono

influenzare l'azienda né hanno alcuna urgenza. Sono importanti perché sono più portati a essere destinatari della filantropia d'impresa⁶. Nel caso dello stakeholder impegnativo, l'unico attributo rilevante è l'urgenza. Essi non possiedono né potere né legittimità, ma costituiscono comunque un 'fastidio' per il management⁷. Gli stakeholder 'con aspettative', possedendo più di un attributo, occupano un ruolo attivo invece che latente e passivo, pertanto godono di una maggiore attenzione e sensibilità da parte dell'impresa verso i loro interessi. Tra gli stakeholder 'con aspettative', quelli 'dominanti' sono potenti e legittimi e, pertanto, dispongono di meccanismi formali che attestano la loro relazione con l'impresa⁸. Gli stakeholder dipendenti mancano di potere ma hanno aspettative legittime e urgenti. Eppure, proprio per la loro mancanza di potere nell'imporre le proprie aspettative e necessità, devono affidarsi al potere di altri stakeholder o dei manager dell'azienda per portare avanti le proprie istanze⁹. Vi sono, infine, gli stakeholder pericolosi, coloro che posseggono potere e urgenza in assenza di legittimità. Tale stakeholder potrebbe essere coercitivo e violento, tanto da costituire un pericolo per l'impresa perché in grado di esercitare il proprio potere in modo illegittimo¹⁰.

⁶ In alcuni casi, le scelte filantropiche dell'impresa si concretizzano nell'erogazione di fondi per attività senza fini di lucro: si tratta delle cosiddette fondazioni di erogazione o grant making, spesso protagoniste di finanziamenti ad attività di tipo socio-culturale. In altri casi, programmi e progetti vengono presi in carico direttamente dall'azienda, che svolge un'azione operativa attraverso apposite divisioni dell'organizzazione. È questo il caso delle fondazioni operative o di partecipazione, maggiormente diffuse nell'ambito delle attività di ricerca medica. <http://www.finanzaediritto.it/articoli/dalla-fondazione-alla-responsabilita-sociale-un-viaggio-nella-filantropia-dimpresa-1378.html> (accesso 08/08/2017).

⁷ Si pensi agli ecologisti che organizzano sit-in di protesta davanti alle sedi strategiche di imprese chimiche.

⁸ Ad esempio, nel consiglio di amministrazione di un'impresa vi sono rappresentanti della proprietà, dei creditori e dei leader della comunità. Ogni grande impresa, inoltre, possiede un ufficio demandato esclusivamente alle relazioni azienda-dipendenti. (Pugliese, 2008, p. 122).

⁹ Prendiamo come esempio il caso della Exxon Valdez, una superpetroliera di proprietà della Exxon Mobil. Il 24 marzo 1989 la nave si incagliò in una scogliera dello stretto di Prince William un'insenatura del golfo di Alaska disperdendo in mare oltre 38 milioni di litri di petrolio. Migliaia di animali perirono a causa della fuoriuscita. I danni ambientali che ne conseguirono costrinsero il governo degli Stati Uniti a rivedere i requisiti di sicurezza delle petroliere e ad assegnare i costi delle operazioni di pulizia della costa alle compagnie petrolifere. Nel 1991 la Exxon Mobil fu condannata in sede civile e penale per oltre un miliardo di dollari, il maggior risarcimento mai registrato per un disastro industriale. Le operazioni di ripulitura delle coste costarono alla Exxon circa 2 miliardi di dollari, coperti in gran parte dalle assicurazioni. In questo caso, quindi, i cittadini, gli animali e l'ecosistema del territorio avevano bisogno di una tutela e di provvedimenti urgenti, che potevano essere soddisfatti solo dal governo dell'Alaska e dal sistema giudiziario. www.greenpeace.org/italy/news/exxon-valdes-petrolio (accesso 09/09/2017).

¹⁰ Appartengono agli ultimi giorni di marzo del 2009 numerosi episodi di dipendenti che sequestrano i propri dirigenti. È il caso del direttore della filiale francese dell'azienda farmaceutica americana 3M, sequestrato da operai in sciopero nella fabbrica situata a Pithiviers, nella Francia

Gli stakeholder ‘con aspettative’ che acquisiscono l’attributo mancante diventano ‘definitivi’. Quando ciò avviene i manager devono subito occuparsene e dare priorità alle aspettative di questi stakeholder¹¹. Sulla scia di questa distinzione in base agli attributi di legittimità, potere e urgenza, si è diffusa anche la distinzione, già precedentemente accennata, tra stakeholder «primari», coloro senza la cui continua partecipazione l’impresa non può sopravvivere, destinati a esercitare una pressione più diretta e immediata sulla gestione aziendale, e stakeholder «secondari», coloro che non sono essenziali per l’attività di un’azienda ma che sono in grado di influenzare i comportamenti di lungo termine, potendo incidere soprattutto sul clima sociale delle relazioni individuali. Questa classificazione rinvia alla necessità di attribuire ai diversi stakeholder una priorità proprio in base agli attributi appena descritti. Un’ulteriore classificazione è stata operata tra stakeholder ‘interni’ e diretti ed ‘esterni’ e indiretti all’impresa. Diverse sono le interpretazioni di tale distinzione. Roffia¹² (2005, p. 76), ad esempio, colloca fra i primi gli azionisti, i dipendenti, i clienti e i fornitori, intendendo col termine ‘interni’, gli stakeholder più direttamente legati alla condotta dell’impresa. Fra i secondi trovano posto, invece, il Governo e gli altri organi dello Stato, i gruppi politici, le associazioni, la comunità in generale (Marchetto, 2009), che solo in modo più indiretto si pongono come interlocutori dell’organizzazione. Morelli, invece, comprende nei pubblici interni tutti coloro che hanno un rapporto di

centrale. Il manager, Luc Rousselet, era stato confinato nel suo ufficio dagli operai, che contestavano un piano di ristrutturazione che prevedeva il taglio di 110 posti di lavoro su un totale di 235. Allo stesso modo i lavoratori della Caterpillar hanno rinchiuso nei loro uffici alcuni dirigenti in seguito alla decisione dell’azienda di licenziare 733 delle 2.500 persone che lavorano in Francia per la multinazionale statunitense leader nella costruzione di macchinari per il movimento terra (Franceschini and Martinetti, 2009, p. 4).

¹¹ Possiamo portare come esempio il caso della crisi dell’IBM del 1993. Quando gli azionisti videro crollare i valori azionari dell’impresa, in mancanza di risposte appropriate da parte del top management, pretesero la sua rimozione. “Sul golgota della crisi mondiale dell’informatica è stato ieri crocifisso John Fellows Akers. Da sette anni presidente della Ibm, sapeva di essere braccato: gli azionisti non gli perdonavano la *débauche* di Big Blue, riviste illustri come Fortune o l’Economist chiedevano la sua testa, gli investitori istituzionali davano segni di nervosismo. Eppure Akers faceva finta di nulla, ripetendo che sarebbe rimasto ai vertice fino al 28 dicembre 1994, data del suo sessantesimo compleanno e tradizionale inizio della pensione per ogni presidente Ibm. Invece, è stato messo alla porta senza troppi complimenti, da un consiglio di amministrazione deciso, come in altre grandi corporation americane, a far valere i suoi diritti e a imporsi sui manager”. (Zampaglione, 1993, p. 48).

¹² L’Autore esamina l’importanza della relazione dell’impresa con i propri stakeholder evidenziando la necessaria condotta dell’organizzazione, non più soggetta esclusivamente alle condizioni di economicità, ma sempre più legata all’osservanza di “imprescindibili regole di socialità” (Roffia, 2005, p. 76).

lavoro diretto con l'impresa: il personale, i dirigenti, i quadri, gli impiegati e gli operai, ma anche coloro che hanno un rapporto di lavoro particolare come i rappresentanti, gli agenti, i concessionari, il personale delle reti esclusive di distribuzione (Morelli, 1999; 2002, pp. 36 e seg.)¹³. Nei pubblici esterni, invece, sono inclusi innanzitutto coloro che sono direttamente collegati alla realtà economica e finanziaria dell'impresa, ovvero gli azionisti, le banche e gli istituti finanziari, enti interessati all'operatività dell'impresa, gli analisti finanziari, i giornalisti economici, le società di revisione e certificazione, le aziende che si occupano di ricerche di mercato, i piccoli risparmiatori. In seguito vi sono i clienti reali e potenziali, i fornitori, i sindacati, il governo locale, il governo centrale e la pubblica amministrazione, le associazioni professionali e di categoria e le associazioni di consumatori. Collocati indifferentemente tra i pubblici interni ed esterni, infine, vi sono le società controllate o partecipate dell'impresa, i subfornitori, i consulenti, i distributori, le reti commerciali esterne, le agenzie di pubblicità, di pubbliche relazioni, di ricerche di mercato per conto dell'impresa. Dall'ingente mole di interlocutori delle aziende dipende il fatto che le recenti evoluzioni della teoria degli stakeholder sottolineano la necessità, per l'impresa, di ricercare la risonanza con gli interlocutori sociali per un equilibrato sviluppo della società moderna. Tale risonanza è da considerarsi sotto diversi punti di vista:

- economico, perché funzionale alla soddisfazione di bisogni umani;
- sociale, per gli effetti che l'attività dell'impresa produce sullo sviluppo e l'evoluzione della società, anche nell'ottica del benessere sociale e ambientale;
- culturale, perché un'impresa knowledge based stimola e incrementa il patrimonio di conoscenza a disposizione della collettività.

Il ruolo economico non può essere considerato disgiunto dal ruolo sociale, perché l'impresa, nella propria condotta economica, deve tenere sempre ben presente l'impatto che le sue attività e decisioni possono produrre sulla società e, pertanto, agire con un cresciuto senso di responsabilità. Il ruolo sociale, inoltre, assume

¹³ Il testo esamina gli strumenti per acquisire un'adeguata preparazione sui diversi aspetti della tutela e della promozione dell'immagine aziendale. Proprio nell'ottica di tale analisi, passa in rassegna anche quelli che sono i pubblici destinatari di tale operazione di comunicazione, procedendo quindi a una loro classificazione (Morelli, 1997, pp. 36 e seg.).

importanza anche perché i risultati e le performances dell'impresa creano aspettative in molteplici categorie di gruppi sociali. Il ruolo culturale dell'impresa, infine, si collega al ruolo che essa riveste nell'orientare gli stili di vita e nel produrre nuove conoscenze a beneficio e vantaggio della collettività (Golinelli, 2000a, pp. 66 e seg.)¹⁴. L'azienda che cerca la risonanza con i propri stakeholder deve essere innanzitutto in grado di stabilire con loro un rapporto di comunicazione continua e trasparente al fine di realizzare una serie di obiettivi tra cui la motivazione del personale, il coinvolgimento e la partecipazione degli interlocutori, la creazione di un clima aziendale positivo, l'ascolto dei bisogni e la creazione di feedback da parte dei consumatori. Gli stakeholder, infatti, formano progressivamente i loro giudizi su una data organizzazione sulla base di una conoscenza derivante dall'esperienza maturata nel lungo-medio periodo rispetto ad alcuni elementi chiave dell'identità aziendale. Questi ultimi possono essere sintetizzati nel carattere, – come la cultura organizzativa – nelle capacità e nell'offerta. Di fatto gli aspetti della corporate identity sopra citati vengono conosciuti dagli stakeholder attraverso i diversi comportamenti dell'impresa. In quest'ottica, la corporate communication occupa un ruolo chiave per favorire una migliore conoscenza di tali elementi identitari, per creare determinate associazioni mentali costituenti l'immagine a livello corporate, per agevolare la congruenza tra le percezioni riguardanti l'azienda e i valori degli stakeholder e le loro aspettative¹⁵.

¹⁴ Se utilizziamo l'approccio sistemico vitale emerge come gli stakeholder possano essere considerati non solo come soggetti portatori di interesse che influenzano la gestione dell'impresa o che sono da essa influenzati, ma si configurino come sovra o sub-sistemi vitali (Golinelli, 2000b, pp. 66 e seg.; Massaroni, 2002).

¹⁵ Secondo gli Autori, la comunicazione istituzionale, oltre a stimolare e rafforzare un atteggiamento favorevole verso l'organizzazione e i suoi comportamenti da parte degli stakeholder, ha il compito di far conoscere l'identità dell'impresa, i suoi valori e la sua mission; rafforzare o modificare il posizionamento dell'impresa, contribuire alla costruzione e al potenziamento del patrimonio di reputazione dell'impresa (Pastore and Vernuccio, 2008, p. 55 e seg.).

1.2.1. Origine e classificazione degli Stakeholder

La teoria degli stakeholder e le sue successive rivisitazioni, possono essere lette alla luce della matrice concettuale ASV (approccio sistemico vitale), in quanto le rappresentazioni dell'impresa individuate dal punto di vista strutturale, risultano utili ad analizzare sia i processi di interazione sovrasistemi-stakeholder, sia l'impatto che questi stessi, e i processi a cui prendono parte, hanno sull'assetto competitivo dell'impresa (Pastore and Vernuccio, 2008, p. 55 e seg.). Infatti, prendendo in considerazione i differenti assetti o momenti strutturali possiamo identificare livelli distinti in base ai quali attivare una classificazione non solo delle categorie degli stakeholder ma anche degli impatti competitivi sostenibili dall'organizzazione.

Consideriamo ipotesi di partenza il fatto che l'ISV (impresa sistema vitale) sopravvive e può raggiungere i suoi obiettivi, creando valore competitivo (Normann and Ramirez, 1993; 1998), se è in grado di costruirsi uno spazio in cui gli stakeholder (sovrasistemi stakeholder primari), che proiettano specifiche attese ed esercitano specifiche pressioni e condizionamenti, vengono soddisfatti in maniera compatibile con le aspettative e le necessità espresse dagli altri stakeholder (sovrasistemi stakeholder secondari). L'azienda, inoltre, riceve legittimazione e consenso dai sovra-sistemi rilevanti che compongono il contesto stesso¹⁶.

L'ISV con la sua capacità competitiva è così capace di dare vita a sistemi economici in cui l'impresa non solo è in grado di sopravvivere ma anche di remunerare i sovrasistemi-stakeholder, individuando e seguendo un percorso di sviluppo sostenibile del business.

Riassumendo, dunque, l'individuazione degli stakeholder nell'ambiente di riferimento diviene la base su cui, in seguito, è possibile mettere in atto il processo di individuazione dei sovrasistemi, che, di fatto, inglobano differenti attori con cui l'impresa comunemente si trova in contatto e che nutrono interessi e aspettative

¹⁶ L'approccio sistemico vitale distingue i sovra-sistemi rilevanti dai sistemi influenti. I primi sono caratterizzati dall'essere influenti ed allo stesso tempo anche detentori di una o più risorse critiche, mentre i secondi sono capaci di esercitare pressioni ma non detengono nessuna risorsa critica (Thompson, 1988, p. 111; Golinelli, 1999; 2002; 2003; Golinelli et al., 2002).

nei confronti dell'organizzazione¹⁷. La selezione, messa in atto dall'impresa, del contesto di riferimento dall'ambiente, porta a determinare quali stakeholder, all'interno della tassonomia che li classifica, possono assurgere a sovrasistemi, per le loro caratteristiche di rilevanza. In tal senso, è chiaro che gli stakeholder indicati come primari, assurgeranno direttamente a sovrasistema, per il fatto di essere strettamente interrelati con l'impresa e con il suo operato, in quanto essi sono in grado di fornire risorse critiche all'organizzazione tanto a livello intersistemico, quanto intrasistemico¹⁸.

Per quanto riguarda gli stakeholder identificati in letteratura come secondari, questi ultimi, proprio perché non sono capaci di influire direttamente sull'operato e sulla vita dell'impresa, verranno considerati parte dell'ambiente e non del contesto specifico in cui l'ISV sopravvive, per cui dette entità non assurgeranno a sovrasistema.

Volendo proporre uno schema dei possibili portatori di interesse primari, distinti in sovrasistemi, con cui l'impresa odierna si trova a confrontarsi periodicamente possiamo visualizzarli in Fig. 1.3.

¹⁷ L'individuazione dei sovrasistemi dell'organizzazione tra le generiche categorie di stakeholder si ha quando avviene l'estrazione del contesto di riferimento, selezionato dall'impresa, dall'ambiente. La corrispondenza tra gruppi di stakeholder e sovrasistemi risponde al principio di ricorsività. Tale principio, basandosi sulla proprietà isotropia, dell'identità logica universale e della struttura gerarchica dei sistemi, asserisce che dato un sistema vitale di livello L, ciascun gruppo di sistemi vitali estratti definisce uno schema ricorsivo, in cui il livello successivo di ricorsività ha in sé tutti i livelli inferiori.

¹⁸ Non è da dimenticare che, l'organo di governo deve costantemente monitorare anche i gruppi di stakeholder con cui l'organizzazione non stabilisce rapporti intersistemici, in quanto, tali azioni gli permettono di cogliere prontamente le dinamiche evolutive in grado di indicare il loro assurgere a sovrasistemi e le minacce od opportunità per la competitività aziendale, scaturenti da un simile accadimento.

Figura 1.3 - Analisi degli stakeholder



Adattato da: Siano A., Palazzo M., "Bernstein's communication wheel revisited", *Corporate Communication International at Baruch College/CUNY Conference On Corporate Communication 2008*, Wroxtton, June, 2008.

Ciascun sovrasisistema si avvale di differenti elementi per influire sull'operato dell'organizzazione, i quali possono essere raggruppati a formare due macro fattori quali: la criticità del rapporto e l'influenza esercitabile da un sovrasisistema (Fig. 1.4).

Figura 1.4 - *Elementi dei sovrasisemi che influiscono sull'operato dell'organizzazione*

Elementi dei sovrasisemi che influiscono sull'operato dell'organizzazione	Fattori discretivi
La criticità del rapporto	Attese, aspettative ed esigenze La criticità della risorsa I benefici raggiungibili
L'influenza esercitabile da un sovrasisistema	Rilevanza Importanza di vincoli e regole La capacità di controllo e i processi di feedback del sovrasisistema

Adattato da: Barile S., Nigro C., Trunfio M., "Un modello per la valutazione della rilevanza dei sovrasisemi", *Esperienze d'impresa*, Serie Speciale S/1, 2003.

Per quanto riguarda la criticità del rapporto, essa non si riferisce soltanto all'importanza di una risorsa rilasciata dal sovrasisistema, individuata nell'output specifico di un sovrasisistema, ma anche a un complesso di benefici relazionali instaurati tra l'organizzazione e un determinato sovrasisistema¹⁹.

La criticità del rapporto deriva, inoltre, dal grado di compimento del sovrasisistema con cui l'impresa è in contatto. Questo può essere un sistema embrionale, in via di compimento o vitale. Tale caratteristica deve essere considerata in quanto, tra l'impresa e il sovra-sistema si instaureranno relazioni che andranno a influire sulla capacità dell'organo di governo di agire sulla probabilità di sopravvivenza dell'impresa.

L'influenza esercitabile da un sovrasisistema sulle modalità comportamentali del sistema, invece, ha a che vedere con la capacità che il sovrasisistema ha di incidere sul perseguimento delle finalità sistemiche e sulla concretizzazione di un determinato percorso strategico.

¹⁹ La criticità risultante dalla sola analisi di profittabilità risulta essere quindi di tipo contingente, poiché le risorse possono essere imitate o sottratte all'impresa, e questa, dunque, può perdere in qualsiasi momento la fonte del proprio vantaggio competitivo.

Tra i principali criteri per valutare l'influenza della risorsa ricordiamo:

- il potere contrattuale, scaturente dall'insieme di vincoli, che influiscono sia sulla sopravvivenza che sulle performances aziendali;
- la capacità di fissazione delle regole;
- la quantità e qualità delle sanzioni connesse alla trasgressione di vincoli e regole, da parte dell'impresa.

Oltre ad essere valutata, l'influenza che un sovrasisistema ha su un'organizzazione, essa può anche essere arginata (Adinolfi, 2003, p. 62). Infatti, il sistema può agire:

- riducendo la capacità del sovrasisistema di palesare espressamente le sue preferenze e aspettative; lo stesso vale per vincoli e regole;
- ridimensionando la capacità del sovrasisistema di esercitare un controllo sulle modalità con cui il sistema rispetta regole e vincoli, spesso ciò avviene grazie al controllo delle informazioni riguardanti, per l'appunto, il rispetto da parte dell'organizzazione dei limiti a cui è soggetta;
- condizionando la discrezionalità e prevedibilità del sovrasisistema di utilizzare la risorsa critica;
- provando a controllare risorse a loro volta di importanza critica per il sovrasisistema;
- procurandosi altri sovrasisemi alternativi in grado di dispensare la risorsa critica;
- implementando azioni di diversificazione. Queste ultime saranno responsabili, da una parte dell'aumento dei sovrasisemi in grado di proiettare aspettative e attese sull'organizzazione ma d'altra parte, il maggior numero degli stessi, porterà a ridurre il peso specifico di ciascuno, rendendo più libero il sistema di non dover rispondere prontamente a ogni loro richiesta;
- puntando sulle strategie di differenziazione.

A loro volta, gli elementi dei sovrasisemi che influiscono sull'operato dell'organizzazione possono essere analizzati suddividendoli in ulteriori fattori discretivi, quali:

- 1) Le attese, le aspettative, le esigenze.

Il termine aspettative, o attese, in economia indica le aspettative dei soggetti economici a fronte di un evento o di un comportamento che può influire sulle loro

decisioni (Zorzi and Giroto, 2004, pp. 35-45). Esistono tre tipologie di aspettative: le aspettative razionali, le aspettative mediamente razionali e le aspettative adattive.

Le aspettative razionali presuppongono che un operatore, disponendo di tutte le informazioni necessarie, preveda l'andamento di una determinata variabile e adatti il proprio comportamento di fatto annullandone l'effetto.

Le aspettative mediamente razionali suppongono invece che l'operatore medio sia razionale, non escludendo che alcuni non lo siano affatto e quindi che non siano in grado di elaborare correttamente le informazioni possedute.

Le aspettative adattive suppongono, invece, che gli operatori si adattino alle decisioni altrui una volta che sono state prese, non potendo o potendo solo in piccola parte prevederle prima che accadano.

Le esigenze indicano, inoltre, ciò che si richiede a tutela di un diritto, di un interesse o per propria convenienza (Benjafield, 1997, p. 89).

2) La criticità della risorsa detenuta e conferita esprime il grado di inscindibilità dell'apporto della risorsa considerata alla sopravvivenza del sistema (Barile et al., 2003, pp. 90-91.)²⁰.

I criteri per valutare la criticità della risorsa sono²¹:

- il numero di soluzioni realizzabili per il conseguimento della risorsa;
- il costo unitario medio per il conseguimento della risorsa;

²⁰ Una diretta implicazione della scoperta, da parte dell'impresa, della criticità insita in una data risorsa riguarda la necessità di profilare adeguate modifiche strutturali che l'organizzazione potrebbe mettere in atto al fine di gestire al meglio il rapporto con il sovrasisistema detentore della risorsa. Tali modifiche strutturali, ad esempio, nell'ambito della creazione di una partnership tra organizzazione e sovrasisistema, possono essere legate al campo della flessibilità preordinata oppure alla flessibilità innovativa. La flessibilità preordinata attiene alla capacità che l'OdG ha avuto di prevedere, nell'ambito della struttura ampliata, componenti adeguate a mettersi in relazione con il sovrasisistema prescelto con l'intento di collaborare a un'innovazione di prodotto o di processo, anche se nella prima fase di creazione della partnership, le relazioni che la sottendono risultano essere ancora latenti. La flessibilità innovativa ha a che vedere, invece, con la mancanza di elementi all'interno della struttura ampliata idonei a creare relazioni con sovrasisistemi in grado di dar vita, in seguito, a innovazioni di prodotto o processo. La causa di tale assenza riguarda la mancata percezione da parte dell'organo di governo della probabilità che tra l'organizzazione e un sovrasisistema potesse nascere alcun tipo di relazione stabile e reiterato nel tempo, per cui, l'OdG provvederà, nel momento in cui tale possibilità diventi realtà, a ridefinire lo schema organizzativo di massima della propria impresa, introducendo in esso nuovi componenti e relazioni per far fronte alla crescente varietà non avvertita in prima analisi.

²¹ Per Pfeffer e Salancik: "only a few organizations have enough resources and scale to attempt to alter their context in a significant fashion. For millions of small business organisations, voluntary associations, and nonprofit organisations, such change of environment is virtually out of the question". (Pfeffer and Salancick, 1978, p. 156).

- il peso percentuale del volume di risorse di una particolare tipologia, in un prestabilito periodo di tempo sul volume totale di risorse acquisite, durante lo stesso lasso temporale;
- la possibilità che si presentino perdite nell'eventualità che si incorra in fuori scorta;
- la criticità della risorsa a seconda del processo di cui fa parte.

C'è da dire, tuttavia che la valutazione della criticità della risorsa non è uno dei processi più semplici a cui l'organo di governo va incontro (Barney, 1989. Schoemaker, 1990)²². Infatti, nel processo decisionale, non è ipotizzabile il raggiungimento della razionalità in forma assoluta. Il decisore si trova, in realtà, in difficoltà nell'analizzare, e prevedere, i nessi di causalità che si attivano tra le risorse acquisibili e quelle disponibili, e ciò, gli impedisce di poter isolare l'effetto determinato dall'impiego della singola risorsa.

Nella trasformazione che permette alle risorse critiche di giungere a creare vantaggio competitivo, indispensabile per la sopravvivenza dell'impresa, entrano in gioco meccanismi di causal ambiguity che rendono impossibile per l'organo di governo a capo non solo delle imprese concorrenti ma anche per i decisori delle imprese leaders di riconoscere ex ante le cause ultime del proprio successo (Rumelt, 1984; 1987, p. 227; Dierickx and Cool, 1989)²³.

È essenziale, infatti, considerare che valutare una risorsa significa anche implicitamente valutare il valore potenziale che questa potrebbe arrecare nel momento in cui venisse aggiunta al set di capacità già possedute dalla struttura operativa²⁴. Tutto ciò implica che analizzare la criticità di una risorsa significa non valutare asetticamente ma considerare la stessa nell'ottica dell'ottimizzazione del

²² Secondo l'approccio della Resource Based Theory, generano vantaggio competitivo le risorse che presentano i seguenti requisiti: unicità, specificità, eterogeneità, immobilità, inimitabilità e insostituibilità.

²³ Nelle organizzazioni imprenditoriali la causal ambiguity alimenta l'uncertain imitability da parte di potenziali imprese concorrenti, aspetto centrale per la sostenibilità del vantaggio competitivo, secondo la prospettiva resource-based. (Reed and Filippi, 1990). Sul fenomeno della causal ambiguity si vedano alcuni contributi che rientrano nel filone di studi della Resource-Based View (Lippman and Rumelt, 1982; Lippman, 1922).

²⁴ "L'organo di governo deve costantemente valutare l'opportunità di progettare nuove formule organizzative che, sulla base del potenziamento delle capacità/competenze incorporate nella struttura operativa, possono dare spazio a spinte auto-organizzative capaci di sincronizzare la crescita di varietà che dinamicamente incrementa la complessità e la scelta e selezione degli elementi rilevanti da considerare negli schemi di analisi della complessità" (Golinelli, 2000, p. 165).

set di capacità che l'impresa già detiene. Da ciò consegue che la criticità non è un elemento di cui si può assodare l'esistenza ex ante, ma solamente ex post, nel momento in cui la risorsa è inserita nel processo produttivo. L'impossibilità di raggiungere la piena razionalità nella scelta e selezione delle risorse da considerarsi critiche per il successo dell'impresa non significa che l'organo decisore deve considerarsi vinto, ma induce a ritenere che l'elemento soggettivo abbia comunque un suo ruolo all'interno della vita dell'organizzazione.

3) I benefici raggiungibili grazie al rapporto che un'impresa intrattiene con un particolare sovra-sistema sono indicatori del valore addizionale raggiungibile dall'organizzazione qualora essa decida di intraprendere tale rapporto di interazione. A ben vedere, questo valore addizionale è riferibile non solo alle risorse rilasciate dal sovra-sistema ma anche alle caratteristiche e alle modalità interazionali dello stesso. Il capitale internazionale (Migheli, 2012), infatti, è espressione del patrimonio di immagine, delle relazioni improntate alla fiducia, di sinergie, etc., ottenibili per l'ISV con l'instaurazione del rapporto intersistemico²⁵.

4) La rilevanza è la capacità che il sistema esterno ha di condizionare le prospettive di sopravvivenza del sistema vitale impresa. Per determinare il grado di rilevanza l'organo di governo valuta gli ipotetici condizionamenti che il sovrasistema potrebbe scegliere di attivare, relativamente al percorso sistemico che il soggetto decisore ha selezionato come più consono per l'organizzazione per raggiungere le proprie finalità. Valutare la rilevanza, dunque, significa porre a comparazione una dimensione esterna, caratterizzata dall'influenza e dalla criticità delle risorse possedute dal sovrasistema e una dimensione interna racchiusa nelle competenze e capacità necessarie all'impresa.

5) Il vincolo ha una "natura cogente e valenza generale". Esso consegue alla fissazione, istituita da organi pubblici, di requisiti tecnici aventi lo scopo di garantire interessi collettivi (regulation). Il vincolo, dunque, definisce gli elementi distintivi delle relazioni tra due entità, in quanto implica la restrizione del singolo comportamento.

²⁵ In particolare l'esistenza di un patrimonio di relazioni fiduciarie costituisce un network di grande importanza per i processi di apprendimento, per lo sviluppo di nuovi prodotti e per la realizzazione di economie di esperienze. Esso, rappresenta, dunque, un fattore insostituibile per aumentare il grado di criticità del rapporto impresa-sovrasistema.

La regola, invece, nasce dalla volontà dell'organo di governo di mettere in relazione l'operato dell'organizzazione con quello di un'altra entità del contesto ambientale (self-regulation). Le regole, dunque, indicano la volontà di due o più sistemi autonomi di perseguire comportamenti improntati a collaborazione col fine di creare un ordine partecipato.

6) La capacità di controllo e i processi di feedback del sovrasisistema indicano la capacità di accaparrarsi informazioni riguardo alle performances dell'impresa a cui è, pertanto, correlata l'opportunità di intervenire tempestivamente per portare a termine un cambiamento, oppure il mantenimento, dell'atteggiamento o del comportamento dell'organizzazione. La capacità di controllo è, a sua volta, influenzata da altri fattori quali: l'estensione della rete di controllo, l'adeguatezza degli strumenti di controllo e la capacità di controllo sugli effettivi.

Per quanto riguarda l'estensione di controllo, essa dipende tanto dall'insieme delle interazioni attivabili potenzialmente dal sovra-sistema con altri sovra-sistemi, come dalla natura delle relazioni che il sovra-sistema porta avanti con particolari sub-sistemi. Il secondo fattore, l'adeguatezza degli strumenti di controllo, si riferisce all'insieme formato dall'unione dei sistemi informativi e delle risorse umane, tale connubio, se presenta caratteristiche di elevata qualità, consente di aumentare l'efficienza e l'efficacia delle attività di controllo e di azione dell'organizzazione. In ultimo, la capacità di controllo sugli effettivi risultati, congiuntamente alla capacità di accesso a informazioni di particolare rilievo, si riferisce alla possibilità dell'azienda di pervenire a conoscenza di notizie considerevoli, e in maniera tempestiva, proprio grazie al fatto che l'impresa sia in stretto contatto con alcuni sovra-sistemi.

1.3. Dallo stakeholder management allo stakeholder engagement - definizioni, teorie e modelli

Il concetto di company stakeholder responsibility (Freeman et al., 2006), sposta il focus dell'attenzione sulla creazione di valore per tutti gli stakeholder da parte dell'impresa; l'idea di creazione di valore condiviso di Porter e Kramer sottolinea questo aspetto, concentrandosi sulla sua valenza strategica (Porter and Kramer,

2006); il managing for stakeholder di Freeman et al. (2007) lo rinforza ulteriormente e, in fine, il concetto di corporate citizenship/responsibility (Waddock, 2002; 2004a; 2004b; Sabbatino, 2008) chiama in causa anche le responsabilità degli stakeholder, e non solo dell'impresa, ribadendo, ancora una volta, la centralità delle relazioni (reciproche, interdipendenti e accountable) (Goodstein and Wicks, 2007; 2009) e delle nuove forme di engagement (ORSE, CSR EUROPE, 2008; Beda and Bodo, 2006) nel processo di creazione di un valore che sia realmente condiviso e sostenibile (da intendersi come "nuovo" finalismo aziendale²⁶). L'impresa deve creare valore per tutti²⁷ (stakeholder value - vedi fig. 1.5) e, in questo processo, sia l'impresa che i suoi stakeholder hanno delle responsabilità²⁸. Gli stakeholder "partecipano al processo di creazione di valore attraverso il riconoscimento di consenso e fiducia, elementi indispensabili per qualsiasi scambio sociale e quindi anche per fare impresa"²⁹. Fiducia e consenso³⁰ sono strettamente connessi ad elevati livelli di capitale sociale³¹: in tale prospettiva lo stakeholder engagement può essere inteso, da parte di un'organizzazione, come "un processo per gestire il rischio sociale di un'impresa, creare relazioni con gli stakeholder e costruire capitale sociale"³².

Come già detto in precedenza, la teoria degli stakeholder ha il grande merito di ampliare il range dei destinatari dell'attività d'impresa³³. Si tratta di una teoria che

²⁶ (Hinna, L., 2005, pagg. 105-107). L'Autore fa riferimento ad un nuovo paradigma, in base al quale la creazione di solo valore economico porta prima o poi l'azienda ad essere marginalizzata e ad uscire dal mercato. Sull'argomento vedi anche (Freeman, 2004, pagg. 364-369 e Clarkson, 1995, pag. 117).

²⁷ "La creazione di valore per tutti coloro che sono coinvolti nell'impresa è essenziale per la costruzione di uno scopo comune e per approcciare le complesse questioni che il pianeta deve affrontare" (Stakeholder Research Associates, 2005, pag. 3).

²⁸ (Freeman, 1994, pag. 409). L'Autore definisce gli stakeholder come soggetti attivi che si relazionano con l'azienda e che partecipano al processo di creazione di valore comune.

²⁹ Hinna, L., 2005, pag. 102.

³⁰ Fiducia, reputazione e consenso sono il risultato di relazioni tra interno-esterno e generano capacità di base sociali (capacità composite). Le capacità composite sono di tipo sociale, cioè riguardano le relazioni tra individui a livello intra-sistemico, sistemico (capacità relazionali interne) o inter-sistemico (capacità relazionali esterne). Le capacità sociali interne sono alla base della cultura aziendale. Le capacità sociali da interazione esterne sono il frutto della reputazione e della fiducia di cui l'impresa gode presso i diversi pubblici, requisiti fondamentali per ottenere consenso (Siano, 2001, 2002a; 2002b).

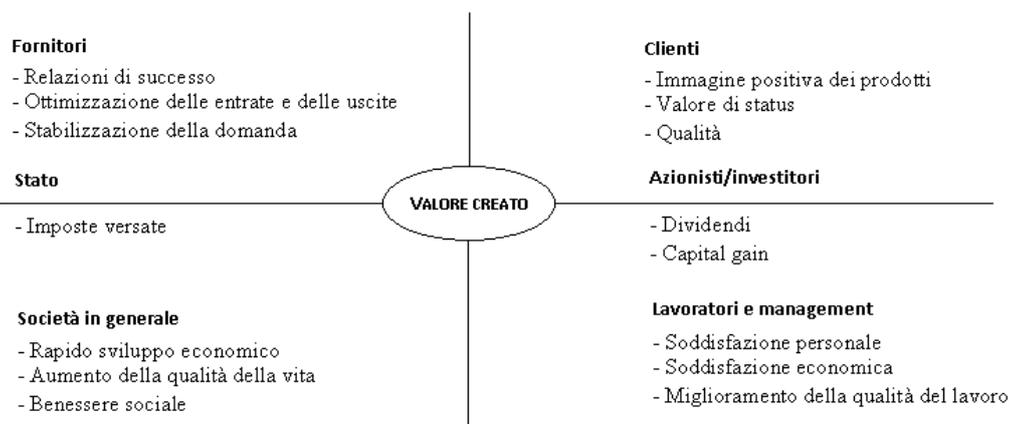
³¹ Per capitale sociale si intende la "somma delle relazioni attuali e potenziali incorporate all'interno, disponibili attraverso e derivate dal network di relazioni possedute da un individuo o da una unità sociale". (Nahapiet and Ghoshal, 1998, pag. 243).

³² (Andriof and Waddock, 2002, pag. 42).

³³ Non si intende più solo l'azionista ma tutto il ventaglio degli stakeholder. In merito si veda Freeman, 2006; Siano et al., 2006; Siano e Confetto, 2003).

ha come oggetto il comportamento di chi gestisce l'organizzazione cercando di ampliare la mappa degli interlocutori cui rivolgersi, in modo da massimizzare il benessere complessivo. In questa prospettiva il ruolo degli stakeholder è relativamente passivo: il vertice aziendale valuta gli interessi, i diritti, le aspettative dei vari interlocutori e poi, successivamente, decide quale strategia attuare.

Figura 1.5 - La distribuzione del valore tra gli stakeholder



Fonte: Perrini, F., Tencati, A., Corporate Social Responsibility, Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa, Egea, Milano, 2008, pag. 35.

Proprio allo scopo di rendere i manager più consapevoli dei propri obblighi nei confronti dei diversi stakeholder, e dell'importanza di un loro coinvolgimento, Clarkson ha formulato i sette principi della stakeholder management ritenendo che "l'adozione di un approccio stakeholder al management contribuirà alla sopravvivenza e al successo di questa [l'impresa]. Relazioni positive e mutuamente vantaggiose con gli stakeholder incoraggiano la fiducia e stimolano sforzi congiunti di collaborazione che portano ricchezza relazionale"³⁴. L'Autore

³⁴ Il primo principio ritiene che i manager dovrebbero riconoscere e monitorare le aspettative di tutti gli stakeholder; il secondo auspica l'ascolto e il dialogo con essi; il terzo invita i manager ad adottare procedure e modalità di comportamento sensibili alle diverse aspettative degli interlocutori; il quarto propone un'equa distribuzione dei benefici e degli oneri derivanti dall'attività d'impresa, sulla base dei rischi assunti da ciascun interlocutore; il quinto auspica l'adozione di modelli cooperativi di sviluppo in modo da minimizzare, e dove necessario risarcire, rischi e danni derivanti dall'attività d'impresa; il sesto ritiene che le imprese non dovrebbero svolgere attività che possano mettere a rischio i diritti umani fondamentali o produrre rischi inaccettabili per gli stakeholder più rilevanti; il settimo prevede il riconoscimento da parte dei

giunge all'elaborazione di un modello per descrivere ed analizzare le diverse strategie di gestione delle relazioni con gli stakeholder³⁵, adottate dal management. In questo framework³⁶, chiamato scala RDAP, l'Autore identifica quattro diverse strategie aziendali: reattiva, difensiva, accomodante e proattiva³⁷. Con la strategia di reazione, l'impresa nega ogni responsabilità nei confronti delle problematiche sollevate dallo stakeholder, fino ad ignorare lo stakeholder stesso. In termini di performance l'impresa fa meno di quanto le viene richiesto. La strategia di difesa prevede l'ammissione della responsabilità e, contemporaneamente, la difesa da ulteriori richieste degli stakeholder di fare più di quanto previsto dalla legge. In termini di performance, l'impresa fa il minimo richiesto. Con la strategia di conciliazione vengono accettate le proprie responsabilità e gli impatti che l'azione dell'impresa ha sugli stakeholder ma, al tempo stesso, si contratta con essi per ottenere delle concessioni. In termini di performance l'impresa fa tutto quanto richiesto dagli interlocutori. La strategia proattiva implica che l'organizzazione cerchi di soddisfare al massimo grado gli interessi degli stakeholder, anticipando le proprie responsabilità. In termini di performance, l'impresa fa più di quanto richiesto (D'Orazio, 2003; 2004; 2005)³⁸.

manager dei potenziali conflitti del loro essere stakeholder dell'impresa e delle responsabilità morali e legali che hanno nei confronti degli altri stakeholder (Clarkson, 2007, pagg. 100-107).

³⁵ Clarkson distingue tra stakeholder primari e secondari. I primi sono necessari alla sopravvivenza dell'impresa, definita infatti come "sistema formato da gruppi di stakeholder primari", e fanno parte di questo gruppo: gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti, i fornitori e lo stakeholder pubblico (governo e comunità). Gli stakeholder secondari influenzano e sono influenzati dall'impresa ma non sono essenziali per la sua sopravvivenza. Essi sono i media e altri gruppi di interesse i quali hanno la capacità di mobilitare l'opinione pubblica positivamente o negativamente nei confronti della performance dell'impresa (Clarkson, 1995, pagg. 106-107).

³⁶ Questo approccio era stato precedentemente elaborato prima da Carroll e poi da Wartick e Cochran. La novità introdotta da Clarkson riguarda l'introduzione della descrizione dell'atteggiamento e della performance caratterizzante ciascuna strategia individuata. (Clarkson, 1995, pag. 109).

³⁷ Altri autori integrano il modello definito da Clarkson con la variabile ciclo di vita dell'impresa (start-up, sviluppo, maturità, declino) per descrivere meglio quali stakeholder sono importanti, perché e in quale fase del ciclo di vita. Ad esempio, nella fase di start-up, così come in quella di declino, l'impresa tenderà ad adottare una strategia proattiva verso azionisti, creditori e clienti, conciliante verso dipendenti e fornitori (in entrambi i casi si tratta di stakeholder necessari alla sua sopravvivenza), reattiva verso associazioni commerciali e gruppi di ambientalisti, difensiva verso lo stato e la comunità. Nella fase di sviluppo saranno trattati in modo proattivo creditori, dipendenti, fornitori, associazioni commerciali, in modo conciliante gli azionisti, i clienti, lo stato, la comunità e gli ambientalisti. Solo nello stadio di maturità l'impresa adotterà una strategia proattiva verso tutti gli stakeholder. (Jawahar and Mclaughlin, 2001, pagg. 397-414).

³⁸ Clarkson, M.B.E., op. cit., 1995, pag. 109.

Johnson-Cramer et al. elaborano successivamente un framework in grado di descrivere gli aspetti principali della stakeholder management, costruendo una matrice che li riassume, considerando due dimensioni: il locus of action e la quality of action (Andriof, 2003, pagg. 147-148). La gestione da parte del management può riguardare, per quanto riguarda la prima dimensione, la relazione con un singolo gruppo di stakeholder (within)³⁹, oppure le relazioni con molteplici gruppi (across)⁴⁰. Per quanto concerne la seconda dimensione, il comportamento aziendale si caratterizza in termini procedurali (procedural)⁴¹ e sostantivi (substantive)⁴². Dall'incrocio di queste due dimensioni emergono quattro aspetti tramite i quali è possibile valutare l'approccio alla gestione degli stakeholder posto in essere dall'impresa. Nell'ambito procedural-within⁴³ ci sono due interessanti variabili da prendere in considerazione: la partecipazione e il dialogo. Con il termine partecipazione si intende la misura in cui esistono nell'organizzazione canali aperti per gli stakeholder che consentano loro di esprimere le proprie preoccupazioni, dar voce ai propri interessi, in modo da partecipare ai processi attraverso i quali l'impresa formula le politiche riguardo uno specifico gruppo di interlocutori. Il dialogo, invece, indica il grado in cui un'impresa si impegna in un autentico scambio di informazioni con il gruppo di stakeholder in questione, indica quindi la qualità dello scambio di informazioni che si realizza tramite i canali predisposti. Nell'ambito procedural-across⁴⁴ le variabili da prendere in considerazione sono rappresentanza e dissenso. La prima riguarda la misura in cui molteplici stakeholder hanno un certo grado di rappresentanza nelle decisioni aziendali che li riguardano, ad esempio nei consigli

³⁹ Le diverse funzioni aziendali si occupano delle relazioni con diversi gruppi di stakeholder, ad esempio le risorse umane trattano le employee relations (Johnson-Cramer et al., 2003, pag. 147).

⁴⁰ Solitamente il general manager si trova nella situazione di dover gestire contemporaneamente più gruppi di stakeholder. Ad esempio si trovano spesso a dover bilanciare gli interessi degli azionisti, dei dipendenti e dei clienti.

⁴¹ Relativamente a come i manager formulano e implementano politiche rivolte agli stakeholder.

⁴² Relativamente alla qualità morale delle politiche aziendali, cioè al grado in cui queste si conformano a principi etici.

⁴³ Tale ambito considera la relazione con un singolo stakeholder in termini unicamente procedurali, cioè come (processi) e con quali strumenti (strutture) il manager si rapporta al suo interlocutore. L'essenza di queste procedure è lo scambio di informazioni tra i manager e i membri di uno stakeholder group. In merito è importante considerare come il manager crea e mantiene i canali di comunicazione necessari e come li usa per inviare e ricevere informazioni.

⁴⁴ Quest'ambito è interessato ai processi attraverso i quali un'impresa considera simultaneamente diversi stakeholder groups. Esso descrive i meccanismi di integrazione attraverso i quali vengono prese le decisioni che coinvolgono diversi stakeholder.

di amministrazione. L'altro invece riguarda il grado di dissenso, o conflitto, consentito nel processo decisionale tra diversi punti di vista, quindi gli interessi dei diversi interlocutori non solo devono essere rappresentati, ma anche strenuamente difesi nel processo decisionale aziendale⁴⁵. Per quanto riguarda la gestione degli stakeholder lungo la dimensione sostantiva, nell'ambito substantive-within⁴⁶, occorre, prima di tutto, verificare se il comportamento aziendale nei confronti di singoli gruppi violi standard etici. Gli elementi sui quali gli Autori si focalizzano nella descrizione di questo ambito sono giustizia e munificenza. È importante infatti sia considerare il livello di giustizia⁴⁷ raggiunto dall'impresa nella relazione con ogni stakeholder, sia considerare il saldo netto tra costi e benefici offerto dall'organizzazione a ogni interlocutore per la sua partecipazione. Per quanto riguarda questo secondo aspetto, la capacità dell'impresa di offrire al singolo gruppo di stakeholder una sufficiente quantità di benefici, derivante dal suo coinvolgimento, è chiamata munificenza. La variabile più importante di cui tener conto nella gestione simultanea di più interlocutori, ambito substantive-across, è il principio di equità definito come il grado in cui i diversi stakeholder ricevono benefici in proporzione al loro coinvolgimento (vedi tabella 1.1).

Come si evince dai modelli proposti, appare evidente che l'impresa che adotta un "approccio stakeholder" al management dovrebbe informarsi riguardo le esigenze dei suoi diversi interlocutori e poi verificare, ex post, l'esito delle proprie scelte sull'atteggiamento dei diversi stakeholder (Rusconi, 1988; 2007; 2008). Come fa notare Rusconi, nella stakeholder management⁴⁸ diventa necessaria un'attenta considerazione di "come la pensano gli stakeholder". Da qui l'esigenza di un "processo di coinvolgimento [...] sia nella formulazione delle scelte, sia nella valutazione dei risultati. Tutto ciò allo scopo di evitare che la formulazione delle strategie possa risultare meno efficace e più costosa, in termini sia di redditività,

⁴⁵ (Johnson-Cramer et al., 2003, pagg. 150-151).

⁴⁶ Questa dimensione si focalizza sulla qualità morale delle politiche e dei comportamenti aziendali nelle relazioni con un gruppo di interlocutori.

⁴⁷ Gli standard di giustizia ai quali fanno riferimento gli Autori sono: onestà, affidabilità e riconoscimento di diritti legali e morali.

⁴⁸ Lo scopo della stakeholder management è quello di trovare dei metodi per governare i molteplici gruppi e relazioni di cui bisogna tener conto nella definizione di una strategia. (Beda and Bodo, 2006).

sia di soddisfazione degli stakeholder”⁴⁹. L’Autore fa una distinzione tra stakeholder management senza e con coinvolgimento: nel primo caso il decisore aziendale si pone come una sorta di sovrano illuminato che considera le esigenze degli stakeholder solo per prevenire eventuali rischi, sia strategici, sia etici⁵⁰; nel secondo caso è possibile fare una distinzione tra involvement ed engagement.

Tabella 1.1: *I quattro aspetti dello stakeholder management*

		Locus of action	
		Within	Across
Quality of action	procedural	Processi implementati entro una singola relazione: - quali tipi di processi esistono per gestire ogni singola relazione? - in che modo questi processi facilitano lo scambio di informazioni? PARTECIPAZIONE E DIALOGO	Processi implementati attraverso molteplici relazioni: - quali processi esistono per integrare gli interessi dei diversi stakeholder? - questi meccanismi permettono all’opinione dei diversi stakeholder di essere udite? RAPPRESENTANZA E DISSENSO
	substantive	Legittimità di azioni entro una singola relazione: - le azioni rispettano i diritti degli stakeholder? - l’organizzazione minimizza il danno causato a un gruppo di stakeholder? - le azioni sono oneste oppure opportunistiche? GIUSTIZIA E MUNIFICENZA	Legittimità di azioni verso tutti gli stakeholder: - le politiche quanto sono equilibrate tra i diversi stakeholder? - la distribuzione di beni è giusta? EQUITÀ

Adattato da Johnson-Cramer, M.E., Berman, S.L., Post, J.E., Re-examining the concept of stakeholder management, in Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., Rahman, S.S., *Unfolding stakeholder thinking 2: relationships, communication, reporting and performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 2003, pag. 148

Nell’involvement, il ruolo passivo degli stakeholder è superato solo fino ad un certo punto, in quanto la compartecipazione nella gestione è guidata dal management⁵¹. Nell’engagement, lo stakeholder viene “impegnato (engaged) nella formulazione di decisioni e programmi [...]” (Rusconi, 2007, pag. 15). È possibile desumere quindi che “lo stakeholder engagement amplia le basi del relationship management perché è finalizzato a sviluppare relazioni di collaborazione profonda e di condivisione delle responsabilità con gli stakeholder sul modo di fare impresa. Questo approccio non si limita alla raccolta degli stimoli provenienti

⁴⁹ (Rusconi, 2007, pag. 14).

⁵⁰ L’Autore in merito sottolinea i rischi del non coinvolgimento, come ad esempio la percezione, da parte degli stakeholder, di una scarsa considerazione delle proprie necessità, oltre che un rischio di trasparenza.

⁵¹ Forme di involvement possono essere la somministrazione di un preciso questionario, di cui poi si terrà conto a tempo debito, oppure la semplice presentazione di rapporti e relazioni (Rusconi, 2007, pag. 14).

dall'esterno per adattarsi, per ottenere la legittimazione sociale ad agire ma addirittura punta a valorizzare questi stessi stimoli per ampliare le capacità strategiche dell'impresa" (Romenti, 2008, pag. 10). In questa prospettiva le relazioni con gli stakeholder⁵² assumono una grande valenza strategica in quanto vengono considerate come fonte di vantaggio competitivo (Morsing and Schultz, 2006, pag. 325; Andriof and Waddock, 2002; Johnson-Cramer et al, 2003).

È possibile individuare tre generazioni di stakeholder engagement: la prima consiste nel coinvolgimento sollecitato da condizionamenti esterni per ridurre le problematiche con benefici mirati, limitatamente alle tematiche causa di conflitto con gli stakeholder. Nella seconda generazione, molte aziende, intuendo i benefici di un dialogo proattivo, hanno cercato di realizzare un coinvolgimento sistematico finalizzato alla gestione del rischio più efficace e alla comprensione degli interlocutori chiave. La consapevolezza che il coinvolgimento può contribuire all'apprendimento⁵³ e all'innovazione (Ayuso et al., 2006, pagg. 1-14)⁵⁴ e migliorare la sostenibilità delle decisioni strategiche, sia dentro che fuori l'azienda, ha condotto allo sviluppo della terza generazione di engagement. Quest'ultima prevede un coinvolgimento strategico e integrato sui temi della sostenibilità, permettendo alle aziende di allineare performance sociale, ambientale ed economica⁵⁵. Il passaggio da una generazione di engagement all'altra può essere letto in virtù dell'evoluzione del concetto di CSR in quello di CC/CR: lo svilupparsi di un approccio integrato nell'ambito del rapporto tra

⁵² Le relazioni con gli stakeholder (stakeholder relationship) vengono intese come "relazioni interattive, reciprocamente impegnate e sensibili che costituiscono il contesto in cui si svolge il business moderno e creano la base per la trasparenza e l'accountability" (Andriof et al., 2002, pag. 9).

⁵³ La Resource-Based View attribuisce un ruolo chiave al sapere ai fini del conseguimento e del mantenimento del vantaggio competitivo. In tale prospettiva, diventa centrale il processo di apprendimento dal quale ha origine la conoscenza stessa. L'apprendimento organizzativo "comporta lo sviluppo di nuove conoscenze ed esperienze in grado di influenzare il comportamento e il miglioramento della performance". Dall'apprendimento deriva la conoscenza tacita, determinante per il vantaggio competitivo in quanto i suoi ostacoli alla mobilità vengono ritenuti i principali fattori che giustificano l'esistenza di tali vantaggi e la loro sostenibilità (Siano, 2001, pagg. 21-23).

⁵⁴ Secondo gli Autori lo stakeholder engagement è una capacità dinamica che l'impresa deve sviluppare per produrre conoscenza e innovazione.

⁵⁵ Stakeholder Research Associates, 2005, pagg. 8-9.

business and society, che riconosce come le imprese siano parte integrante della società, ha favorito, infatti, una visione integrata delle performance⁵⁶.

1.3.1. Il processo di engagement: Copenhagen Charter e modello di AccountAbility

Il grande interesse nei confronti di un dialogo⁵⁷ sempre più strutturato con gli stakeholder è testimoniato dal proliferare di standard e linee guida finalizzati a fornire motivazioni, principi e criteri per la realizzazione di un processo di coinvolgimento⁵⁸. Già a partire dagli anni Novanta, a seguito del Summit delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo a Rio de Janeiro, sono stati avviati studi sullo stakeholder engagement: la questione dello sviluppo sostenibile (Vercelli, 2005, pagg. 57-58)⁵⁹ ha fin da subito mostrato la necessità di un processo di dialogo (Chiesi, 2005, pag. 647)⁶⁰ e di costruzione di consenso di tutti gli stakeholder, intesi come partner nella definizione di problemi, nell'individuazione di soluzioni, nell'implementazione e nel controllo di queste

⁵⁶ Come già ricordato nel capitolo precedente, l'evoluzione del concetto di CSR in quello di CC/CR implica una serie di cambiamenti: le imprese si sono mosse nel tempo da una gestione delle questioni sociali reattiva e orientata al rispetto della legge, verso l'adozione di *boundary-spanning functions*, proattive ma unilaterali, fino all'attuazione di strategie di *interactive engagement* con i propri *stakeholder*. Andriof and Waddock, 2002, pag. 23. Questi cambiamenti richiamano il passaggio dalla prima all'ultima generazione di stakeholder engagement.

⁵⁷ Johnson-Cramer indica il dialogo come una variabile fondamentale nella dimensione procedural-within delle relazioni con gli stakeholder. Egli ritiene che "l'essenza del dialogo degli stakeholder è la co-creazione di accordi condivisi dall'impresa e dagli stakeholder". È in questo senso che va inteso il dialogo quando si parla di engagement. (Johnson-Cramer et al., 2003, pag. 149).

⁵⁸ Si citano, a titolo di esempio, il progetto Sigma, il quale delinea uno stakeholder engagement tool per supportare le imprese nel migliorare il dialogo con gli stakeholder; le linee guida del GRI, le quali prevedono l'inserimento dell'engagement nel processo di reporting; l'Accountability 1000, uno standard volto ad assicurare la qualità dei processi di accounting, auditing e reporting, introducendo al suo interno l'engagement. (Viviani, 2006, pagg. 48-65).

⁵⁹ Per sviluppo sostenibile si intende lo sviluppo che "[...] soddisfa le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le loro esigenze". Fonte: Rapporto Brundtland, 1987. Questa definizione di sostenibilità dello sviluppo implica un patto inter-generazionale e intra-generazionale. Il primo è volto a garantire che la libertà di scelta delle generazioni future non sia compromessa da comportamenti avventati delle generazioni precedenti (questa sostenibilità è definita ambientale). Il secondo patto invece intende garantire pari opportunità a tutti i partecipanti alla competizione del mercato, resa possibile solo dalla sostanziale uguaglianza dei punti di partenza (questa sostenibilità è detta sociale).

⁶⁰ "Con l'espressione stakeholder dialogue si intende un insieme diversificato di prassi relative al confronto e al dibattito organizzato tra attori su base paritetica, allo scopo di giungere ad una comune visione, a giudizi condivisi su particolari problemi di interesse reciproco e a decisioni concordate conseguenti".

ultime (Chiesi et al., 2000). Le relazioni con gli stakeholder costituiscono il motore di sviluppo del valore sostenibile, ovvero di quel valore che racchiude un'importante dimensione sociale e che è tale per tutti gli interlocutori dell'impresa (Romenti, 2005).

Le modalità per coinvolgere gli stakeholder sono molteplici: tecniche e strumenti utilizzati possono variare a seconda della natura e della dimensione dell'organizzazione, del contesto, delle risorse disponibili, della complessità dei temi trattati. Quel che è certo è che l'engagement non può essere considerato come un'attività sporadica, ma, al contrario, deve essere un processo di apprendimento che coinvolge tutta l'organizzazione, un momento di confronto per verificare le aspettative dei soggetti (interni ed esterni) che si relazionano con l'impresa, anticipandone le esigenze future. Il processo di costruzione di “una relazione stretta e forte con le varie categorie di stakeholder” (Hinna, 2005, pag. 201) risponde ad una logica sulla quale si sono confrontate diverse scuole di pensiero. I modelli osservati nel presente lavoro sono due: la Copenhagen Charter⁶¹ e lo standard di AccountAbility⁶².

Si è già analizzato in precedenza come lo svilupparsi del nuovo concetto di corporate citizenship porti le aziende a prestare maggiore attenzione agli stakeholder e alla costruzione di un rapporto duraturo e strutturato con essi. Le imprese attivano un processo di stakeholder relationship⁶³/engagement⁶⁴ “con lo scopo di assicurare una bilanciata e sostenibile creazione di valore, sia interno sia esterno, per tutti gli stakeholder chiave” (Hinna, 2008). Lo stakeholder

⁶¹ La Carta di Copenhagen è stata presentata per la prima volta al convegno “*Building stakeholder relations – the third international conference on social and ethical accounting, auditing and reporting*” tenutosi a Copenhagen nel novembre 1999, organizzato da varie istituzioni (ISEA, Novo Nordisk A/S, The Copenhagen Centre, Copenhagen Business School e The House of Mandag Morgen) con la collaborazione di società di consulenza internazionali (Ernst&Young, Kpmg e PricewaterhouseCoopers).

⁶² AccountAbility è un network globale, senza scopo di lucro, nato nel 1995 per promuovere l'innovazione nell'accountability per la crescita dello sviluppo sostenibile. Lavora con imprese, Governi e organizzazioni della società civile per innalzarne le pratiche responsabili e promuovere la collaborazione tra le istituzioni pubbliche e private. Fonte: <http://www.accountability21.net>.

⁶³ Secondo Hinna si può parlare di relationship quando le informazioni fornite dall'impresa agli stakeholder fanno parte di un dialogo strutturato, e quindi bidirezionale, inserito in un processo di accountability, intesa come rendicontazione verso i diversi interlocutori del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali.

⁶⁴ Hinna fornisce la seguente definizione di stakeholder engagement: “il processo in cui si cerca di inglobare le opinioni degli stakeholder attraverso rapporti duraturi tra portatori di interessi ed azienda in modo che l'azienda possa soddisfare le reciproche aspettative” (Hinna, 2008).

engagement trova fondamento nella missione, nella visione e nei valori dell'impresa, che, a loro volta, sono anche prodotti del processo: attraverso relationship ed engagement l'impresa verifica se il suo operato collima con le aspettative, la domanda e i valori degli stakeholder chiave, generando in tal modo una corrispondenza tra i valori dell'impresa stessa e dei suoi interlocutori (AA.VV., 1999, pag. 2; Hinna, 2005, pag. 205).

Il coinvolgimento degli stakeholder parte dagli strumenti di rendicontazione⁶⁵, fino a coinvolgere altri strumenti tipici della CSR⁶⁶, attraverso i quali si deve cercare di costruire una relazione forte e continuativa con gli interlocutori dell'impresa. Lo scopo della Carta di Copenhagen è quello di delineare in maniera semplice e concisa gli aspetti e i principi più importanti per gestire il processo di rendicontazione del valore economico e sociale creato all'interno e all'esterno dell'impresa, rispetto ai suoi portatori di interesse⁶⁷. Più precisamente, come nota Hinna (2008), "l'idea del semplice reporting (comunicazione univoca) appare limitativa; a ben guardare il modello, la parola più giusta è forse relationship"⁶⁸. Il processo di stakeholder dialogue descritto nella carta si articola in diverse fasi che è possibile collocare in tre momenti: la definizione degli elementi concettuali di fondo, l'integrazione e la comunicazione (Buzzo, 2007). Tutto il processo è pervaso da continui feedback che consentono di verificare che i valori e le aspettative degli stakeholder siano rispecchiati nella percezione che l'impresa ha di se stessa, della sua missione e dei suoi valori⁶⁹. Gli elementi di fondo da definire riguardano, in primis, la decisione, presa dai vertici aziendali, di creare un

⁶⁵ La rendicontazione sociale rappresenta uno dei primi temi sui quali le aziende si rendono disponibili a confrontarsi con i propri stakeholder. La decisione di redigere il bilancio sociale, ad esempio, si configura come occasione per approfondire il rapporto con gli stakeholder (Chiesi, 2000, pag. 138). Lo stakeholder reporting è uno strumento per incrementare il dialogo e la comunicazione con gli stakeholder, alla base della fiducia e dell'apertura al cambiamento. Questo consente al management di comunicare un quadro completo dell'impresa ai suoi interlocutori, di incrementare stakeholder e shareholder value e di dar conto della propria performance nel processo di creazione di valore (AA.VV., 1999, pag. 3).

⁶⁶ Hinna, (2008) classifica gli strumenti di CSR in esterni (offerti dal mercato) ed interni (di gestione dell'impresa). Questi ultimi li divide in strumenti strategici, operativi di relazione e operativi di supporto.

⁶⁷ AA.VV., 1999, pag. 1.

⁶⁸ Hinna (2005, pag. 211) sottolinea come si tratti di una relazione a doppio senso: l'impresa scambia informazioni (reporting) in cambio di consenso e reputazione attraverso anche un meccanismo di ascolto delle esigenze conoscitive degli stakeholder. Entrambe le funzioni creano la relationship.

⁶⁹ AA.VV., 1999, pag. 2.

rapporto duraturo e articolato con gli stakeholder⁷⁰: è fondamentale che vi sia piena condivisione dell'iniziativa al livello più alto possibile dell'impresa, altrimenti l'intero processo rischia di essere vanificato⁷¹. Ciò che determina il valore aggiunto di tutto il processo è incastonarlo nella visione, nei valori e nella missione aziendale, anche rivedendoli, se necessario, cosa realizzabile solo con la piena consapevolezza e condivisione da parte dei vertici. Con questo elemento (la revisione di mission, vision e valori) si entra nel secondo momento del processo, quello dell'integrazione. A questo punto è fondamentale identificare gli stakeholder chiave attraverso la matrice interesse/influenza⁷², grazie alla quale il management può determinare quali gruppi di stakeholder includere nel processo di dialogo e quali informare con un semplice reporting, senza coinvolgimento. Per ciascuno degli interlocutori individuati è necessario definire i valori e i fattori critici di successo, da descrivere chiaramente e rilevare tramite specifici key performance indicators (kpi)⁷³. Nella fase di integrazione, svolge un ruolo importantissimo il dialogo che si costruisce e, di conseguenza, l'impresa deve dotarsi di appositi strumenti di comunicazione⁷⁴. Il tutto va costantemente monitorato per garantire la corrispondenza tra le performance conseguite e i valori che l'organizzazione si è data. L'ultimo elemento del processo è la comunicazione

⁷⁰ In questa fase il top management deve determinare gli obiettivi, il fine e l'allocatione delle risorse necessarie per il processo, partendo da una puntuale definizione o ridefinizione della missione, delle strategie, dei fattori critici di successo e attraverso una presa di coscienza di come il dialogo con gli stakeholder e la seguente rendicontazione possano creare valore. Inoltre deve nominare un task group responsabile del processo.

⁷¹ La decisione di creare una relazione con gli stakeholder è irreversibile. Si prenda ad esempio il caso delle Ferrovie dello Stato che hanno prodotto per un anno il bilancio sociale creando attese e aspettative per poi interromperne la pubblicazione.

⁷² Questo strumento indica come il management possa identificare gli stakeholder chiave, verso i quali innescare un processo di engagement, considerando coloro i quali hanno maggiore interesse e influenza verso l'impresa. I soggetti collocabili negli altri quadranti della matrice (bassa influenza/basso interesse, bassa influenza/alto interesse, alta influenza/basso interesse) vengono considerati quali destinatari di una semplice attività di reporting. Il modello è simile a quello proposto da Mitchell et al. i quali però considerano tre variabili: potere (qui influenza), legittimità e urgenza (qui interesse) (Mitchell et al., 1997, pagg. 874 e segg).

⁷³ I kpi sono gli indicatori chiave da adottare per la comunicazione ai diversi stakeholder. Si tratta di informazioni sintetiche che si riferiscono alle performance realizzate, non solo in termini economici, ma anche e soprattutto in termini di ricaduta sociale. Tali indicatori devono essere significativi, definiti, chiari e comprensibili, misurabili, integrati nel sistema del management e, in una fase più evoluta, anche condivisi e negoziati con gli stakeholder. Il numero di giornate senza incidenti sul posto di lavoro potrebbe essere, nel caso specifico, un kpi per lo stakeholder lavoratore.

⁷⁴ Sito internet, newsletter, organizzazione di conferenze, focus group, interviste, meetings, ecc. AA.VV., 1999, pag. 8; Collese e Rava, 2004.

che prevede la predisposizione, la verifica, la pubblicazione del report⁷⁵ e la consultazione degli stakeholder. Quest' ultima fase è particolarmente interessante in quanto consente di ricevere, a processo concluso, un feedback riguardo le performance realizzate, la comprensibilità delle informazioni prodotte, i canali di comunicazione prescelti, la rispondenza tra la missione e i valori dichiarati e i risultati realmente conseguiti⁷⁶ (vedi figura 1.6).

Un altro interessante modello per la realizzazione dello stakeholder engagement è stato proposto da AccountAbility con lo standard AA1000SES⁷⁷ e con il Manuale dello Stakeholder Engagement⁷⁸, scritto grazie alla collaborazione di altre organizzazioni internazionali⁷⁹. Lo stakeholder engagement viene inteso come pratica alla base dei meccanismi di accountability⁸⁰ e, proprio per la sua grande rilevanza, risulta opportuno definire le basi sulle quali poggia.

⁷⁵ La carta non si sofferma molto riguardo le modalità di stesura del report, proprio ad indicare la grande rilevanza che ha il processo, e non il documento finale.

⁷⁶ Gli strumenti che si possono usare in questa fase sono interviste, questionari e incontri di gruppo con gli opinion leaders individuati per ciascun gruppo di stakeholder, gli appraisal form allegati al bilancio, uno spazio dedicato sul sito.

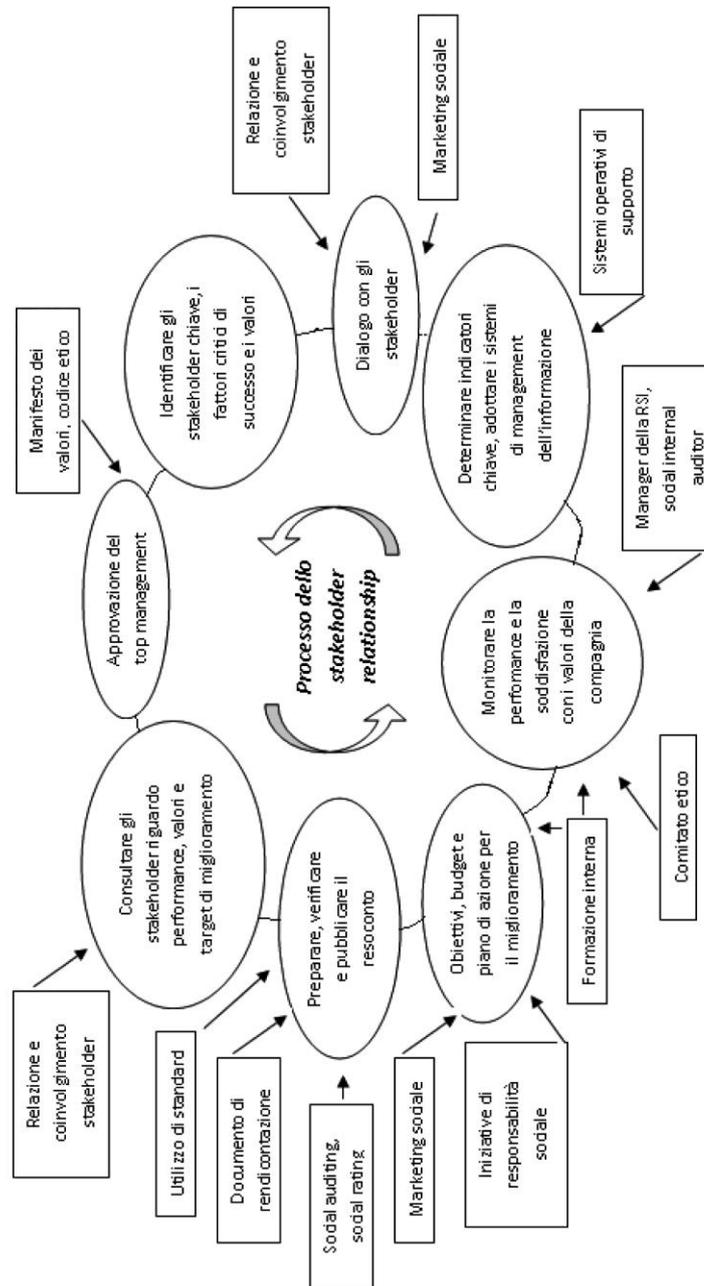
⁷⁷ Lo standard AA1000SES si propone come quadro di riferimento generalmente applicabile e aperto, per la progettazione, l'implementazione, la verifica di qualità e la comunicazione del processo di engagement. Accountability-ISEA, *Stakeholder engagement standard*, 2005 e Accountability-ISEA, *AA1000 Stakeholder engagement standard. Revision process*, 2010.

⁷⁸ Accountability-ISEA, SRA, UNEP, *Il manuale dello stakeholder engagement*, vol. 2, 2005.

⁷⁹ Le organizzazioni che hanno concorso alla stesura del Manuale sono, oltre ad AccountAbility, lo United Nations Development Programme (UNEP) e lo Stakeholder Reserach Associates (SRA).

⁸⁰ Per accountability si intende "quell'insieme di azioni che svolgono la funzione sociale di dar conto da parte di un individuo o un'organizzazione a un altro/a". Le dimensioni fondamentali da prendere in considerazione sono due: il dover dar conto all'esterno, agli stakeholder, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali; e l'esigenza di introdurre meccanismi di responsabilizzazione interna alle aziende relativamente all'impiego delle risorse e alla produzione dei risultati. L'accountability interna serve a supportare il controllo del management, quella esterna a supportare il controllo sociale. L'accountability può essere quindi intesa come "responsabilità dell'organizzazione e dei suoi amministratori allargata a tutte le relazioni che questi intrattengono con i diversi interlocutori, all'interno e all'esterno".

Figura 1.6: Processo di creazione di una relazione con gli stakeholder e strumenti



Fonte: Hinna, L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa, Il Sole24ore, Milano, 2005, pag. 233.

Il fine ultimo del coinvolgimento dei diversi interlocutori è quello di contribuire a “quel genere di sviluppo sostenibile da cui le organizzazioni, i loro stakeholder e, più in generale, la società possono trarre beneficio” attraverso l’apprendimento, l’innovazione e la performance⁸¹. Il processo di coinvolgimento proposto è costruito sulla base di tre principi: la rilevanza, la completezza e la rispondenza. Il primo richiede la conoscenza di cosa preoccupa ed è importante per l’organizzazione e i suoi stakeholder (materiality); il secondo prevede la comprensione e la gestione degli impatti concreti e dei relativi punti di vista e aspettative degli interlocutori, dei bisogni e delle percezioni (completeness); il terzo richiede che si risponda coerentemente alle aspettative e alle preoccupazioni concrete espresse dagli stakeholder (responsiveness). Solo attraverso l’adesione a questi principi è possibile raggiungere l’inclusività⁸² che deve permeare tutto il processo di coinvolgimento. Il processo si compone di cinque fasi: pensare strategicamente; analizzare e pianificare; rafforzare le capacità di coinvolgimento; disegnare il processo e realizzare il coinvolgimento; agire, rivedere e rendicontare. La prima fase si prefigge di identificare le motivazioni dell’organizzazione alla base del coinvolgimento, i gruppi di stakeholder con i quali interloquire e le tematiche di maggiore criticità. Questo momento si concentra sulla risposta a tre domande (perché coinvolgere, chi e su quali temi), necessarie per allineare il processo di engagement alla strategia dell’organizzazione. È importante definire le motivazioni che spingono l’organizzazione ad intraprendere un processo di coinvolgimento, e come esse si relazionano con i più ampi obiettivi strategici dell’impresa, poiché l’intero processo deve essere allineato e coerente con la strategia dell’impresa⁸³. Gli stakeholder vengono identificati secondo una serie di

⁸¹ Secondo lo standard AA1000SES, l’apprendimento si verifica identificando e comprendendo i bisogni e le aspettative degli stakeholder, le sfide e le opportunità del processo di engagement e le aree di maggiore rilevanza da porre al centro del processo. L’innovazione si realizza traendo informazioni dalla conoscenza approfondita degli stakeholder, allineando le operazioni ai bisogni dello sviluppo sostenibile e alle aspettative della società. Per quanto riguarda la performance, il beneficio da essa derivante è da leggere in chiave di miglioramento dei risultati e nello sviluppo di indicatori che consentono agli stakeholder (interni ed esterni) di valutare i risultati conseguiti dall’organizzazione. Accountability-ISEA, 2005, pagg. 11-12.

⁸² Per inclusività si intende riconoscere agli stakeholder il diritto di essere ascoltati e accettare l’impegno di dar loro conto della propria attività e scelte. Accountability-ISEA, 2005, pag. 19.

⁸³ La metodologia proposta per la definizione degli obiettivi strategici del coinvolgimento prevede di rileggere gli obiettivi strategici d’impresa tenendo conto dei benefici e delle opportunità derivanti dal coinvolgimento, e dei rischi del non coinvolgimento, in modo da essere in grado di

criteri per poi passare alla definizione delle tematiche più rilevanti⁸⁴ da prendere in considerazione. Lo strumento utilizzato in merito è un test di rilevanza che valuta i diversi argomenti in base a: impatti finanziari a breve termine; impegni assunti verso gli stakeholder; confronto con organizzazioni simili riguardo la considerazione del tema in questione; preoccupazioni sollevate dagli stakeholder; tematiche considerate come norme sociali⁸⁵. Attraverso una matrice obiettivi, tematiche e stakeholder è possibile avere una visione chiara dei temi rilevanti per l'organizzazione (valutabili utilizzando il test di rilevanza) e per gli stakeholder (valutandone, in modo soggettivo, la percezione). Il modello puntualizza come sia impossibile considerare tutti gli interlocutori e tutte le tematiche rilevanti, precisando l'opportunità di individuare delle priorità⁸⁶.

La seconda fase (analizzare e pianificare) ha come scopo la raccolta di informazioni per sviluppare un piano di azione per il coinvolgimento, basato su una chiara comprensione dei gap di aspettative esistenti tra l'organizzazione e i suoi stakeholder e dei cambiamenti e delle risorse necessarie a ridurre il gap rilevato. Questa fase prevede l'analisi del modo in cui le tematiche, individuate come rilevanti nella fase precedente, vengono trattate nella propria impresa⁸⁷,

formulare degli obiettivi coerenti con la strategia d'impresa. *Accountability*, SRA, UNEP, pagg. 28-34, 2005.

⁸⁴ I criteri adoperati per identificare gli stakeholder sono: responsabilità (coloro verso i quali l'impresa ha responsabilità legali, finanziarie e operative); influenza (coloro che sono in grado di influenzare l'organizzazione); prossimità/vicinanza (coloro con i quali l'organizzazione interagisce molto frequentemente); dipendenza (coloro i quali dipendono maggiormente dall'impresa); rappresentanza (coloro ai quali è affidato il compito di rappresentare altri individui, per legge o per tradizioni). Una tematica è rilevante se è in grado di influenzare, realmente o potenzialmente, le decisioni, le azioni e i comportamenti degli stakeholder dell'organizzazione. *Accountability*, SRA, UNEP, 2005, pagg. 24-39.

⁸⁵ Per tematiche considerate come norme sociali si intendono quegli aspetti della performance aziendale evidentemente significativi per gli stakeholder e suscettibili di assumere una certa rilevanza sui comportamenti e sulle decisioni future di questi. *Accountability-ISEA*, pag. 40, 2005.

⁸⁶ Per individuare le tematiche più rilevanti, e quindi da porre al centro del processo di engagement, il modello propone di valutarne la maturità sociale lungo una scala che prevede quattro fasi: latente, emergente, consolidata, istituzionalizzata. Più una tematica risulta essere matura, più è importante che l'impresa se ne occupi. Per individuare gli stakeholder prioritari si propone la matrice influenza degli stakeholder sull'organizzazione/dipendenza degli stakeholder dall'organizzazione, molto simile allo strumento proposto dalla Copenhagen Charter (matrice interesse/influenza). *Accountability*, SRA, UNEP, pag. 43, 2005.

⁸⁷ Lo strumento consigliato per valutare in che modo l'impresa si pone nei riguardi di una tematica è lo sviluppo di cinque fasi di apprendimento: nessun coinvolgimento; esplorativo (coinvolgimento ad hoc nel momento in cui si presentano opportunità e sfide); sviluppato (buona qualità del coinvolgimento che tiene conto dei bisogni degli stakeholder, ma non è chiaro l'impatto che ha sui processi decisionali); integrato (il coinvolgimento è sistematizzato, al fine che le

tenendo conto anche del loro stadio di maturità⁸⁸. Può essere di grande aiuto anche il confronto con altre organizzazioni in merito al modo di trattare un argomento o uno stakeholder in particolare, il riferimento a standard e linee guida, a rapporti di ricerca, a best practices, ecc.⁸⁹, al fine di individuare importanti fonti di apprendimento e potenziali partner per il coinvolgimento. Dopo quest'analisi, è opportuno tener conto anche del modo in cui si sta attualmente coinvolgendo i propri stakeholder⁹⁰ e maturare una loro valutazione più dettagliata, costruendone un vero e proprio profilo⁹¹. A questo punto del processo, l'impresa deve individuare i propri "margin di movimento", ovvero la disponibilità delle risorse e il grado di impegno organizzativo rispetto alle problematiche e alle aspettative individuate. Ciò vuol dire cercare di individuare a priori le opportunità e i limiti del processo stesso⁹². Tutte le informazioni raccolte fino a questo momento dovranno essere riassunte in un piano di lavoro che servirà da riferimento per le fasi successive. La terza fase (rafforzare le capacità di coinvolgimento) si propone di sviluppare le abilità individuali e i sistemi organizzativi⁹³ per coinvolgere

tematiche siano affrontate adeguatamente); strategico (elevato coinvolgimento. I temi sono affrontati in profondità, in prospettiva di un cambiamento locale e globale). Accountability, SRA, UNEP, pag. 54, 2005.

⁸⁸ Lo strumento proposto per valutare la risposta organizzativa rispetto alla maturità, e quindi alla rilevanza di una tematica, è la matrice issue/risposta che incrocia queste due dimensioni dando così la possibilità di individuare le posizioni più rischiose per l'impresa (ad esempio il non coinvolgimento, oppure un comportamento solo esplorativo, su tematiche consolidate o istituzionalizzate). Accountability, SRA, UNEP, 2005.

⁸⁹ Lo strumento proposto per svolgere l'attività di benchmarking è il link ai network di apprendimento. Accountability, SRA, UNEP, 2005.

⁹⁰ Lo strumento proposto per valutare gli attuali livelli di coinvolgimento è l'utilizzo di una scala che prevede: nessun coinvolgimento/coinvolverimento passivo, monitorare, informare, trattare, consultare, coinvolgere, collaborare, autorizzare. I primi tre livelli, prevedendo una comunicazione ad una via, non possono dirsi propriamente coinvolgimenti, ma è importante considerarli perché rappresentano i primi passi di una relazione. Il livello di coinvolgimento degli stakeholder dipende dagli obiettivi strategici del coinvolgimento stesso e dal livello di maturità della tematica in oggetto. Accountability, SRA, UNEP, 2005.

⁹¹ Lo strumento suggerito per valutare in modo dettagliato gli stakeholder è la tabella profilo dello stakeholder/tematiche chiave che tiene in considerazione fattori quali: aspettative degli stakeholder, loro livello di conoscenza della tematica in questione, la legittimazione dei rappresentanti, volontà di essere coinvolti, possibili impatti, contesto culturale, dimensione geografica nella quale si opera, capacità di coinvolgere gli stakeholder, relazioni degli stakeholder con altri soggetti. Accountability, SRA, UNEP, pag. 66, 2005.

⁹² Il coinvolgimento raggiunge un livello strategico solo se l'impresa è disposta a riconsiderare i suoi obiettivi e strategie. Per questo motivo è importante, definendo i margin di movimento, ovvero ciò che l'impresa è disposta a fare riguardo a quanto emerso dal processo, individuare a priori possibilità e limiti. Accountability, SRA, UNEP, pag. 71, 2005.

⁹³ Lo strumento proposto, a sostegno dello sviluppo delle capacità necessarie per il coinvolgimento, è la mappa delle caratteristiche e delle abilità, con l'indicazione dei possibili metodi di sviluppo, che prevede i seguenti elementi: capacità di analisi, comportamento

efficacemente gli stakeholder, nonché di rimuovere gli eventuali ostacoli alla loro partecipazione⁹⁴. Questa fase è cruciale per garantire che l'impresa sappia comprendere e rispondere⁹⁵ in modo coerente alle aspettative dei diversi interlocutori. La quarta fase (disegnare il percorso e realizzare il coinvolgimento) consiste nell'individuare⁹⁶ i metodi di coinvolgimento⁹⁷ più efficaci al fine di realizzare l'attività di engagement degli stakeholder.

La quinta fase (agire, rivedere e rendicontare) si prefigge di tradurre i nuovi insegnamenti, intuizioni e decisioni in azione⁹⁸. Questa parte del processo è importante per assicurare una risposta adeguata⁹⁹ e per stabilire la validità del livello di comprensione delle tematiche rilevanti. La tabella 1.2 offre una sintesi dell'intero processo.

individuale, tecniche di coinvolgimento, conoscenze tematiche, credibilità. *Accountability, SRA, UNEP*, pagg. 87-88, 2005.

⁹⁴ Lo strumento proposto per favorire la partecipazione degli stakeholder è la tabella che ne identifica gli ostacoli, i quali possono consistere in: conoscenza, educazione, comunicazione; infrastrutture: contesto socio-culturale; location; risorse. *Accountability, SRA, UNEP*, pag. 91, 2005.

⁹⁵ Gli strumenti proposti per incrementare le capacità di risposta da parte dell'organizzazione sono le fasi di apprendimento organizzativo, già usato nelle step 2, e l'individuazione dei fattori che permettono il rafforzamento delle capacità di risposta quali: l'impegno dell'esecutivo e del management verso le tematiche, politiche e procedure condivise riguardo le tematiche, attività attuali di coinvolgimento, obiettivi ed indicatori di performance, competenze e responsabilità interne, processi di revisione. *Accountability, SRA, UNEP*, pag. 82, 2005.

⁹⁶ Gli strumenti per l'individuazione dei metodi di coinvolgimento più adatti sono: l'analisi dei livelli di coinvolgimento e le domande che aiutano nella scelta del metodo, considerando le necessità degli stakeholder, il loro profilo, il contesto relazionale e tematico. *Accountability, SRA, UNEP*, pagg. 97-99, 2005.

⁹⁷ Gli approcci consigliati per realizzare il coinvolgimento sono: linee di ascolto dedicate, incontri individuali e/o interviste, indagini di clima e di mercato, panel di verifica, focus group, workshop multistakeholder, partnership su aree chiave, ecc. *Accountability, SRA, UNEP*, pagg. 100-108, 2005.

⁹⁸ Questa fase prevede lo sviluppo di un piano d'azione per implementare quanto emerso dal processo di coinvolgimento. Lo strumento suggerito è la definizione di obiettivi SMART (specific, measurable, achievable, relevant, time-specific) per specificare chiaramente cosa fare e quando. *Accountability, SRA, UNEP*, pag. 122, 2005.

⁹⁹ Con l'attività di rendicontazione e verifica agli stakeholder, prevista in questa fase, l'organizzazione dimostra la propria capacità di risposta rispetto alle tematiche fatte emergere durante il processo di coinvolgimento. Lo strumento suggerito in questa fase è il reporting. *Accountability, SRA, UNEP*, pagg. 124 e segg., 2005.

Tabella 1.2: Fasi, principi e strumenti del processo di engagement

	Scopo	principio	strumenti	
FASE 1: pensare strategicamente	Definire gli obiettivi strategici del coinvolgimento (perché?)	Rilevanza	Identificazione obj strategici; driver rischi-opportunità; obj strategici del coinvolgimento	Costruzione e matrice obiettivi/tematiche/stakeholder
	Identificazione degli stakeholder (chi?) e definizione delle tematiche rilevanti (su cosa?)		Mappa degli stakeholder; test di rilevanza	
	Stabilire le priorità (stakeholder/temi da indagare)		Matrice influenza/dipendenza; scala della maturità	
FASE 2: analizzare e pianificare	Riesaminare i progressi ottenuti	Rilevanza e completezza	Fasi di apprendimento organizzativo; matrice issue/risposta	
	Imparare dalle altre imprese e identificare i partner potenziali		Link ai network di apprendimento	
	Valutare i livelli attuali di coinvolgimento		Schema dei livelli di coinvolgimento	
	Capire e apprendere riguardo agli stakeholder e ai loro rappresentanti (definire un profilo degli stakeholder)		Profilo dello stakeholder/ tematiche chiave	
	Controllo delle risorse destinate all'impegno e definizione dei margini di movimento		Definizione dei margini di movimento	
	Creare un piano di lavoro per lo stakeholder engagement focalizzato sulla tematica		Piano di lavoro focalizzato sulla tematica	
FASE 3: rafforzare le capacità di coinvolgimento	Rafforzare la capacità di risposta della vostra impresa	Rilevanza, completezza e rispondenza	Fasi di apprendimento organizzativo, fattori che permettono il rafforzamento	
	Sviluppare le capacità interne e le caratteristiche necessarie per il coinvolgimento degli stakeholder		Mappa delle abilità e delle caratteristiche dello stakeholder engagement	
	Considerare le necessità degli stakeholder per il coinvolgimento		Tabella degli ostacoli alla partecipazione	
FASE 4: disegnare il percorso e realizzare il coinvolgimento	Identificare i metodi di coinvolgimento più efficaci	Rilevanza, completezza e rispondenza	Tabella del livello di coinvolgimento; domande per selezionare i metodi di coinvolgimento; approcci comuni allo stakeholder engagement	
	Disegnare il processo di coinvolgimento		Checklist delle issue pratiche; indicazioni su quando adottare l'uso di un facilitatore	
FASE 5: agire, rivedere e rendicontare	Creare un piano d'azione	Rispondenza	Obiettivi SMART	
	Rendicontare e dare verifica agli stakeholder		Impatti del sistema di reporting; AA1000 Assurance Standard checklist; pensare alla verifica	
	Rivedere il processo di coinvolgimento			

Adattato da Accountability, SRA, UNEP, Manuale dello stakeholder engagement, pagg. 17-19, 2005.

I due modelli presi in considerazione presentano notevoli punti di contatto che consentono un loro confronto sulla base dell'individuazione di tre macro-fasi in

cui è possibile dividere il processo: progettare e pianificare, preparare il coinvolgimento e realizzarlo, rispondere e misurare. (Vedi tabella 1.3).

Tabella 1.3: I due modelli a confronto

Macro-fasi	Modelli di stakeholder engagement	
	Copenhagen Charter	AccountAbility et al.
Progettare e pianificare	Decisione di creare una relazione con gli stakeholder	Pensare strategicamente
	Identificazione degli stakeholder chiave e delle aree di interesse	Analizzare e pianificare
Preparare il coinvolgimento e realizzarlo	Costruzione di un dialogo permanente con gli stakeholder	Rafforzare le capacità di coinvolgimento
	Individuazione degli indicatori	Disegnare il processo e attuarlo
Rispondere e misurare	Monitoraggio	Agire, rivedere e rendicontare
	Identificazione delle azioni di miglioramento	
	Predisposizione, verifica e pubblicazione del documento	
	Consultazione degli stakeholder	

Fonte: Ns elaborazione

1.3.2. Gli strumenti dell'engagement

Come già accennato, è possibile dividere gli strumenti del coinvolgimento in strategici, operativi di relazione e operativi di supporto.

Gli strumenti strategici contribuiscono a definire il quadro concettuale di tutto il coinvolgimento, e servono a “incastonare il processo” nella funzione strategica dell'azienda. Di seguito, una breve descrizione.

Codice etico: la sua funzione è stabilire le norme comportamentali che regolino sia i comportamenti dei dipendenti fra di loro e verso l'impresa, sia le relazioni tra i membri dell'impresa e gli *stakeholder* esterni. Il codice etico traduce in principi e norme operative i criteri adoperati nel bilanciamento delle aspettative e degli interessi dei diversi interlocutori (D'orazio, 2009, pag. 215)¹⁰⁰. Per questo motivo è uno strumento di governo delle relazioni tra l'impresa e gli

¹⁰⁰ Secondo D'Orazio (2008; 2009), il codice etico deve prendere in considerazione non solo le responsabilità dell'impresa verso gli stakeholder, ma anche le responsabilità reciproche di tutti gli stakeholder. Infatti, considerando l'impresa come comunità morale, cioè come nesso di relazioni morali tra i diversi portatori di interessi, caratterizzate dalla reciprocità, il codice etico deve essere rivolto a tutti gli stakeholder dell'impresa.

stakeholder (Sacconi, 2005, pagg. 611-617)¹⁰¹. Può essere definito come “l’enumerazione dell’insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità che un’azienda assume nei confronti di tutti i suoi stakeholder” (Hinna, 2005, pag. 167). La metodologia di sviluppo del codice etico si basa su un processo di consultazione dei vari interlocutori, sia interni che esterni¹⁰².

Manifesto e/o carta dei valori: l’identificazione e la formalizzazione dei valori¹⁰³ serve ad offrire agli *stakeholder* la possibilità di verificare la coerenza dell’impresa tra valori dichiarati e comportamenti assunti.

Comitato etico: è un organo dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo. La sua funzione consiste nella verifica di presunte violazioni del codice etico, nonché nel curare la sua diffusione, e quella della carta dei valori, tra i diversi interlocutori, sia interni che esterni all’azienda, e creare momenti di contatto con gli *stakeholder*, al fine di raccogliere suggerimenti per migliorare la valorizzazione di codice e valori e il loro controllo.

Gli strumenti operativi di relazione fungono da cerniera tra impresa e *stakeholder*, servono a realizzare il coinvolgimento tra i due. Possono essere di semplice comunicazione, reporting o di dialogo attivo, a seconda del livello di *engagement* che si intende raggiungere.

Meeting individuali con stakeholder: i meeting sono spesso il primo gradino per coinvolgere un particolare interlocutore. Possono essere utili per portare informazioni, analizzare questioni, ottenere un feedback su come l’azienda è percepita, mettersi d’accordo su obiettivi condivisi e creare fiducia. Ad esempio, gli incontri giornalieri con *stakeholder* chiave come investitori, clienti

¹⁰¹ CELE, “Progetto Q-RES: la qualità della responsabilità etico-sociale d’impresa”, *Liuc Papers n.9, Serie Etica, Diritto ed Economia* 5, Suppl. a ottobre 2001, pag. 23.

¹⁰² La fase di negoziazione con i diversi stakeholder, nel processo di definizione di un codice etico, risulta essere molto importante in quanto, essendo parte integrante del contratto sociale tra impresa e portatori di interesse, va concordato e condiviso per non cadere nella trappola dell’autoreferenzialità.

¹⁰³ Il processo di identificazione e formalizzazione dei valori, che ispirano la gestione di un’azienda, presenta notevoli difficoltà. Sono necessarie, infatti, riflessioni che consentano il recupero dei valori storici, delle radici, della sedimentazione delle culture nel tempo, della visione che si ha dell’attività e delle attese del contesto sociale. Le opzioni per identificare e formalizzare i valori sono due: bottom up (i valori condivisi da una struttura vengono sintetizzati e fatti emergere attraverso analisi e indagini specifiche) e top down (l’alta direzione decide i valori sui quali la struttura deve aggregarsi).

istituzionali, politici e fornitori strategici, sono uno dei modi più importanti per discutere aspettative e tematiche.

Meeting pubblici: si tratta di incontri con numerosi partecipanti, aperti al pubblico o ai rappresentanti di diversi gruppi di *stakeholder*. Sono particolarmente utili per diffondere informazioni, condividere opinioni e discutere tematiche non controverse. Possono essere gestiti sia dall'azienda che da terzi indipendenti. Non sono indicati per prendere decisioni o per consentire una discussione approfondita. Altre possibilità possono essere i *workshop*¹⁰⁴ e i *world café*¹⁰⁵ (Romenti, 2008, pag. 11).

Meccanismi di coinvolgimento on-line (strumenti di discussione e feedback tramite e-mail o via web): questi comprendono discussioni via web, continuate o limitate nel tempo, documenti web per risposte unidirezionali, discussioni via mail, chat room, focus group on-line, votazioni e indagini, comunità on-line, forum.

Forum multi-stakeholder: si tratta di forme di dialogo continuative tra rappresentanti di diversi gruppi di *stakeholder*, focalizzate su una tematica di interesse comune. Questo strumento è molto utile per affrontare argomenti complessi, non sostenibili da una sola organizzazione.

Comitato consultivo: tramite i comitati gli *stakeholder* sono invitati dall'azienda a dare consigli e fornire commenti su di un progetto particolare o su questioni in fase di sviluppo. Possono essere formati da rappresentanti di diversi gruppi di interlocutori oppure da più soggetti appartenenti al medesimo gruppo. Sono un ottimo strumento per discutere questioni e processi complessi.

Partnership: si tratta di una relazione bilanciata tra partner che si basa sulla condivisione di obiettivi e benefici, sul rispetto reciproco dei soggetti che ne sono coinvolti, sulla reciprocità. Molto frequenti sono quelle con le ONG ed altre

¹⁰⁴ I workshop multi-stakeholder sono incontri ai quali possono partecipare gruppi rappresentativi delle diverse categorie di stakeholder. Obiettivo del workshop è stimolare il dibattito e le riflessioni congiunte sugli obiettivi aziendali comuni. l'incontro si propone quindi la definizione partecipata degli obiettivi che l'impresa deve perseguire in una determinata area di attività e la condivisione di idee e di strumenti da impiegare per raggiungerli.

¹⁰⁵ Il world café è un meccanismo per le consultazioni. Questo metodo è basato sul principio secondo il quale le persone giungono a nuove conclusioni e conoscenze attraverso una serie di conversazioni. Con i world café si crea un safe space per le persone partecipanti che si impegnano nel dialogo su questioni che ritengono importanti. Il processo può durare un'ora o un paio di giorni. Diversi turni di conversazioni possono condurre a una profonda comprensione di una tematica rilevante.

organizzazioni del terzo settore, oltre che quelle con alcune categorie di *stakeholder* aziendali come i fornitori, che possono essere coinvolti nella ricerca e nello sviluppo di soluzioni concrete, volte ad innalzare, per esempio, la qualità dei prodotti, degli imballaggi e dei servizi di distribuzione.

Cause related marketing: si tratta di un'attività commerciale in cui le imprese e le ANP definiscono un accordo al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio, traendone reciprocamente vantaggio.

Iniziative di volontariato delle imprese: si tratta di vere e proprie associazioni di volontariato formate dai dipendenti dell'azienda. I settori di intervento possono essere i più disparati. I vantaggi di questo strumento operativo di relazione sono notevoli, sia per i dipendenti (partecipare a un progetto importante, soddisfazione e gratificazione personale, ecc.) che per l'azienda (migliore clima aziendale, senso di appartenenza, ricaduta d'immagine), oltre che per i destinatari dell'attività dell'associazione. Anche l'impegno dei dipendenti in iniziative di volontariato, non necessariamente gestite dall'organizzazione, rientra in questo strumento¹⁰⁶.

Redazione di documenti di rendicontazione sociale: la realizzazione del bilancio sociale (di missione/ambientale/di sostenibilità)¹⁰⁷, nella valutazione dello scambio che intercorre tra impresa e *stakeholder*, consente di non limitarsi all'uso di soliti indicatori già a disposizione dell'azienda, ma di trasformare l'occasione in un'opportunità per approfondire il rapporto con i suoi diversi interlocutori (Sacconi, 2005, pagg. 679-683). Alcuni metodi tradizionali di confronto sono i questionari, le interviste e gli *advisory board*. Lo *stakeholder reporting* è uno strumento per incrementare il dialogo e la comunicazione, alla

¹⁰⁶ I programmi di supporto offerto dai dipendenti possono essere ricondotti a due categorie: *employee-led* (si tratta di programmi autogestiti primariamente dal personale, riconosciuti e supportati dall'azienda) ed *employee-initiated* (in questa categoria rientrano i programmi impostati dall'impresa, concepiti come un potente strumento di sviluppo delle competenze).

¹⁰⁷ Il bilancio sociale è un documento che le aziende redigono volontariamente per rendere conto del loro comportamento agli *stakeholder*, ai quali riferiscono sui risultati e sugli effetti delle relazioni che con loro intrattengono. Il bilancio di missione è uno strumento, adottato dalle ANP, che serve a rendere conto di come sia stata perseguita la missione dichiarate nello statuto. Per bilancio ambientale si intende uno strumento informativo che attiene esclusivamente al profilo ecologico della gestione. Il bilancio di sostenibilità è legato al concetto di sviluppo sostenibile. Le dimensioni prese in considerazione in questo documento sono di natura economica, sociale e ambientale: riguardano cioè la capacità di creare ricchezza e occupazione, di garantire condizioni di benessere equamente distribuito nel rispetto dei diritti umani e del lavoro, di assicurare la riproducibilità delle risorse (Sacconi, 2005; Vermiglio, 2004; 2005).

base della fiducia e dell'apertura al cambiamento. Questo consente al management di comunicare un quadro completo dell'impresa ai suoi interlocutori, di incrementare *stakeholder* e *shareholder value* e di dar conto della propria performance nel processo di creazione di valore. La realizzazione di questo strumento, nella maggior parte dei casi, è il primo approccio all'*engagement* da parte dell'organizzazione. La rendicontazione rappresenta, dunque, la parte visibile del processo di relazione con gli *stakeholder*: è il punto di contatto tra la realtà interna all'azienda e il mondo circostante. La presentazione del rapporto può essere considerato il più importante momento di relazione con gli interlocutori.

Social rating e *social auditing*: si tratta di strumenti di controllo esterno che servono a garantire i diversi *stakeholder* sui comportamenti assunti dall'impresa. Il primo prende in esame i comportamenti dell'impresa in generale, inclusa la redazione di documenti di rendicontazione e il processo di relazione con gli *stakeholder*; il secondo, invece, considera unicamente i documenti di rendicontazione e il processo di relazione con i diversi interlocutori¹⁰⁸.

Focus group: si tratta di gruppi ristretti di *stakeholder* che si incontrano per far emergere delle risposte su una tematica in particolare. I rappresentanti dell'azienda sono solitamente presenti.

Indagini: queste possono essere estese ad un intero gruppo di *stakeholder*, ad esempio i dipendenti, oppure solo ad un campione, ad esempio i consumatori, e riguardare tematiche generiche o specifiche. Diverse sono le modalità di somministrazione (on-line, posta, telefono, di persona). Se ben costruita, un'indagine può fornire uno sguardo statisticamente valido sulle opinioni e sugli atteggiamenti degli *stakeholder*. Si tratta di uno strumento di comunicazione unidirezionale, che quindi non è adatto a costruire direttamente il consenso e la fiducia (Taylor, 2009).

Gli strumenti operativi di supporto servono ad alimentare tecnicamente tutto il processo di relazione con gli *stakeholder* e sono raggruppabili in due categorie:

¹⁰⁸ Il social rating può essere richiesto e non richiesto, a seconda di chi prenda l'iniziativa, se l'azienda o il mercato. Il social auditing, a seconda del soggetto che svolge la verifica, si può classificare in: social evaluation, social accounting & auditing; panel di esperti. Hinna, 2005, pag. 385.

quelli necessari alla rilevazione e misurazione della performance sociale, come ad esempio la definizione degli indicatori di performance, e quelli necessari alla gestione interna. Tra questi ultimi è interessante considerare le *attività di formazione* interna del personale e di sensibilizzazione esterna degli *stakeholder*, la gestione del *patrimonio intellettuale* e l'adozione dei diversi *standard* offerti dal mercato¹⁰⁹.

¹⁰⁹ L'attività di formazione e di sensibilizzazione del personale su questioni socialmente rilevanti può avvenire tramite convention e meeting, tramite l'uso di newsletter, house horgan, organizzazione di focus group. La contabilizzazione del patrimonio intellettuale (inteso come la sommatoria di capitale umano, organizzativo e relazionale) svolge una funzione di relazione, oltre che di supporto, valorizzando e coinvolgendo uno stakeholder molto importante, ovvero il lavoratore. Tra i possibili standard adottabili si ricordano: SA8000 (focalizzato sul rispetto dei diritti umani nello svolgimento delle attività produttive), AA1000 (standard di processo per l'attività di social e ethical accounting, auditing e reporting – rendicontazione, certificazione e comunicazione etica e sociale agli stakeholder), EMAS (focalizzato sulla gestione ambientale). HINNA, L., op. cit., 2005, pagg. 187-188.

CAPITOLO 2 - CORPORATE LEGITIMACY: IL RUOLO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE E DELLA CSR COMMUNICATION

2.1. Il concetto di corporate sustainability: la Responsabilità Sociale d'Impresa tra società ed ambiente

Un'impresa può sopravvivere ai continui cambiamenti che l'economia subisce solo se ha la capacità di inserirsi all'interno di un sistema sociale e di un sistema ambientale con cui dialoga costantemente. Questo concetto è fondamentale soprattutto nel quadro della *CSR*¹¹⁰ (Responsabilità Sociale d'Impresa - RSI): l'organizzazione non può avere come unico scopo quello di realizzare profitto, ma deve necessariamente tener conto del contesto in cui opera (Aerts and Cormier, 2009; Aguinis and Glavas, 2012). La responsabilità, sociale ed ambientale, che l'azienda ha nei confronti dei propri portatori di interessi (o stakeholder), deve essere declinata prima di tutto all'interno delle dinamiche aziendali, poi all'esterno del proprio perimetro, attraverso una comunicazione chiara e trasparente (Arnstein, 1969; Davis, 2005). Considerando la teoria della *Triple Bottom Line*¹¹¹, elaborata da John Elkington, a cui già si è fatto riferimento in precedenza, si può affermare che “un'organizzazione, per generare risultati ed avere un vantaggio competitivo nel medio-lungo periodo, deve impostare la propria strategia d'impresa mixando tre variabili, le cosiddette 3 P: Profitto, Pianeta, Persone. Le 3P, una volta ancorate al core dell'azienda, saranno poi in grado di generare il successo dell'organizzazione nel breve periodo (Manetti, 2006, pag. 11)”. In poche parole secondo tale logica l'impresa deve perseguire e

¹¹⁰ Sul significato di Corporate Social Responsibility esiste da tempo un acceso dibattito teorico tra gli studiosi. Risulta quindi difficile formulare una definizione universalmente condivisa. I primi esempi di CSR, almeno in Italia, sono esperienze isolate di singoli imprenditori “illuminati” che si sono preoccupati del ruolo svolto dalla propria azienda all'interno del contesto in cui opera e che hanno intuito come le azioni, volte a migliorare il benessere della comunità e dei lavoratori, potessero procurare effetti positivi su tutta l'organizzazione (Gallino e Ceri, 2001, Babbie, 2012).

¹¹¹ Nella seconda metà degli anni Novanta John Elkington, esperto di fama mondiale di CSR e fondatore dell'organizzazione internazionale *Sustainability*, coniò l'espressione *Triple Bottom Line* (TBL) per segnalare alle aziende la necessità di fornire un rendiconto sulle tre principali dimensioni della propria performance, economica, sociale ed ambientale, attraverso un unico documento destinato ad investitori, clienti e stakeholder in generale. Tuttavia, nonostante gli ulteriori passi in avanti compiuti per superare i limiti della tradizionale informativa economico-finanziaria del bilancio d'esercizio o consolidato, il traguardo della TBL non è ancora stato completamente raggiunto. Al momento, infatti, si dispone solo di proposte più o meno efficaci (Banerjee and Bonnefous, 2011; Rodrigo et al., 2016).

al contempo render conto di tre ordini di risultati: economici, in quanto la capacità di generare ricchezza è condizione per assicurare lo sviluppo e la sopravvivenza dell'impresa; sociali in senso stretto, cioè nei confronti delle attese dei collaboratori e delle forze sociali esterne all'impresa; ambientali, nel senso di impegnarsi a mantenere intatto l'equilibrio ecologico nelle sue varie dimensioni (Becker-Olsen, et al. 2006; Benavides-Velasco, et al. 2014). Il concetto di CSR non ha, però, ancora trovato una definizione univoca: identifica infatti una problematica che ha origini lontane, accostata nell'ambito di numerosi filoni di studi aziendali e che ha visto significative evoluzioni nel tempo. Inoltre, trattandosi di un argomento strettamente legato alla concezione dell'uomo, dell'ambiente e dell'impresa, costituisce un interessante terreno su cui si confrontano costantemente impostazioni sensibilmente divergenti. Nell'accezione più comune la CSR viene intesa come la tensione di un'impresa e dei suoi vertici aziendali a soddisfare in misura sempre crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese economiche, sociali ed ambientali dei vari portatori di interessi interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività (Belova, et al. 2008). Negli studi economici il concetto di CSR (Molteni, 2006) si è sviluppato in contrapposizione alla nozione di responsabilità propria dell'impostazione classicamente attribuita a Friedman and Miles (2006)¹¹², secondo cui l'unico legittimo obiettivo dell'impresa è la generazione di profitto. In tal senso, quindi, un'impresa che distogliesse risorse dall'obiettivo della massimizzazione del profitto (ad esempio attraverso l'attuazione di programmi ecologici anche oltre i limiti di legge o contribuendo allo sviluppo della comunità circostante¹¹³) (Weber, 1990) si comporterebbe in maniera pressoché irresponsabile. Secondo questo approccio, tutt'ora assai diffuso e molto critico nei confronti dell'orientamento sociale dell'impresa, l'unico soggetto a cui è necessario ed opportuno rispondere è il complesso degli azionisti. Il solo perseguimento dell'interesse dei conferenti capitale esaurisce e sintetizza ogni attenzione nei confronti degli altri attori sociali che interagiscono con l'impresa (Bravo, et al. 2012; Bromley and Meyer, 2014). Infatti, in contrasto con questa impostazione alquanto anacronistica si è gradualmente consolidata una

¹¹² L'impostazione di Friedman sul concetto di CSR è inizialmente esplicitata in un suo lavoro del 1962 e confermata in un successivo contributo del 1970.

¹¹³ La "comunità circostante" è l'ambiente socio-economico in cui è calata un'azienda. Le imprese possono contribuire allo sviluppo e al benessere della comunità per ottenere benefici in termini economici e reputazionali.

concezione più moderna d'impresa che riconosce la necessità di prestare attenzione anche ad altri soggetti portatori di interessi e di attese quali i collaboratori, i fornitori, i clienti e le generazioni future, queste ultime destinate ad essere maggiormente colpite nei propri fondamentali diritti dal degrado sociale ed ambientale. Ovviamente il concetto di CSR non può essere ridotto a semplice filantropia¹¹⁴ (Porter and Kramer, 2002) ma deve essere inteso come la piena capacità dell'impresa di portare avanti la propria missione produttiva nel pieno rispetto della società e dell'ambiente circostante. L'esercizio autentico della responsabilità sociale da parte dell'impresa si verifica quando non solo essa si fa carico delle attese di tutti gli stakeholder, ma quando il comportamento responsabile è seriamente inscritto nella strategia d'impresa così da tendere a costituire una fonte di vantaggio competitivo. In questo modo, dunque, si giunge ad una situazione *win-win*¹¹⁵, della quale cioè si avvantaggiano tutte le parti coinvolte.

I comportamenti riconducibili alla sfera della CSR sono generalmente di natura volontaria in quanto sono principalmente assunti nell'ambito della discrezionalità di cui gli organi di governo e di direzione dell'impresa dispongono (Byrne, 2007). Come abbiamo detto in precedenza, nell'accezione più comune di CSR si fa riferimento ad una tensione a soddisfare le attese di tutti gli stakeholder senza alcuna distinzione. Ma per meglio comprendere tale concetto occorre calarsi in un preciso contesto spazio-temporale. Sulla CSR incidono almeno quattro variabili: la localizzazione dell'impresa e delle sue unità produttive, il momento storico, il settore d'appartenenza e le caratteristiche di base dell'impresa stessa. Per quanto concerne la localizzazione, è molto importante il contesto politico, culturale e normativo¹¹⁶ in cui l'impresa vive. Da Paese a Paese, infatti, variano le norme in materia di lavoro e di ambiente, varia la logica di fondo del sistema giuridico vigente, varia il tasso di legalità e l'importanza attribuita alla realizzazione di un prodotto che sia

¹¹⁴Il fenomeno della filantropia aziendale è riconducibile alla crescente competitività delle imprese sul mercato per cui il produrre azioni filantropiche può rappresentare il vero valore aggiunto di un'azienda, al di là delle caratteristiche strettamente legate al prodotto che essa mette sul mercato.

¹¹⁵ Nella letteratura di management e nella teoria dei giochi si considera *win-win* una qualsiasi interazione dinamica che non danneggia o scontenta nessuno dei soggetti coinvolti. In sociologia della mediazione il termine *win-win* indica uno dei possibili risultati finali di un negoziato. Gli altri tre sono: *win-lose*, *lose-win*, *lose-lose*. Nello scenario *win-win* si ha la vittoria di entrambe le parti, a differenza dello scenario *win-lose* dove una parte vince ed una perde (Bramanti, 2005).

¹¹⁶ Il governo vigente, le leggi e le tendenze di stile e di consumo che sono presenti in una determinata società contribuiscono a caratterizzare l'ambiente strategico cui un'azienda si riferisce (Castellett, 2011).

fondamentalmente “etico” (Cai, et al. 2012; Campbell, 2007). Con riferimento alla variabile tempo, invece, le imprese tendono a dare maggiore rilevanza a quei problemi che in quel determinato momento storico sono stati sollevati dalla società, dai propri vertici decisionali o dalle istituzioni. Un tema ritenuto importante in un determinato momento storico, può, in seguito, perdere la sua centralità a favore di nuove tematiche o problematiche. Esistono diversi elementi che possono far emergere un nuovo tema rilevante per la responsabilità sociale di un’impresa: un’innovazione tecnologica che pone nuovi problemi circa la sicurezza e la tutela ambientale; un cambiamento nella cultura e nei costumi o un rinnovamento della filosofia aziendale. Per quanto riguarda il settore economico di appartenenza, la CSR può variare a seconda dei temi a cui si attribuisce maggior rilievo. Ad esempio i settori connessi alle risorse naturali (industria estrattiva, chimica), all’industria pesante, elettronica e farmaceutica, pongono problemi in ordine alle tematiche ambientali e alla sicurezza del lavoro¹¹⁷.

Infine la CSR assume un profilo diverso anche in relazione alle caratteristiche di base dell’azienda in questione. Sono questi, dunque, i principali fattori che contribuiscono a definire i confini oltre i quali inizia la responsabilità sociale orientandone le diverse forme e dimensioni (Calabrese and Lancioni, 2008). Avere un comportamento socialmente responsabile non vuol dire soltanto essere conforme alle norme vigenti in materia di tutela di sicurezza del lavoro e di rispetto per l’ambiente, ma significa anche ricercare soluzioni innovative atte a soddisfare in misura sempre maggiore le attese dei propri stakeholder, tendendo a fare di tali soluzioni un fattore di sviluppo della competitività¹¹⁸ dell’impresa

¹¹⁷Si pensi ad aziende di successo come Air Liquid Welding, Lamborghini, Ducati, Enel, Eni, Glaxo Smith Kline, Finmeccanica, Kone, Philips e Telecom Italia. Queste imprese tendono a raggiungere alti livelli di qualità della vita sia entro i confini aziendali sia nelle famiglie dei propri dipendenti, nelle aziende collegate per produzione indotta e presso tutti gli stakeholder. Esse si occupano non solo della salute e della sicurezza del lavoro ma anche della salvaguardia ambientale, attraverso la riduzione dei consumi energetici e delle emissioni tossiche. Tendono a raggiungere la prosperità economica ma anche a migliorare la qualità dell’ecosistema e ad assumersi una forte responsabilità sociale. Cercano inoltre di stabilire e mantenere un corretto equilibrio tra profitto economico, valori etici, sensibilità ambientale e generosità sociale. Un valido esempio è la Lamborghini che ha di recente inaugurato presso l’Università di Washington, in collaborazione con la Boeing aerospaziale, un laboratorio per lo sviluppo di componenti in fibra di carbonio, riuscendo in questo modo a ridurre il peso delle autovetture, ad aumentarne la sicurezza e a limitarne i consumi (Canonici, 2010, pagg. 14-15).

¹¹⁸ È la capacità di un’impresa di stare al passo con la concorrenza. Questo termine richiama all’attenzione il concetto di “vantaggio competitivo” ossia l’insieme degli strumenti e delle strategie adottate da un’impresa per differenziarsi dai concorrenti e resistere ai loro attacchi (Michelini, 2011, pag. 11; Collins e Montgomery, 1999).

stessa. L'esigenza della creatività legata alla responsabilità nasce dalla piena consapevolezza che mai si è in presenza di un assetto perfetto, compiuto: la creatività socio-competitiva fiorisce più facilmente in quelle realtà aziendali consapevoli dei propri limiti e tese alla ricerca di soluzioni innovative. Le due concezioni di CSR sopracitate sono tra loro complementari anche se può essere utile sintetizzarne le differenze. Il rispetto delle leggi vigenti da parte di un'azienda interpreta la responsabilità sociale come limite morale a decisioni d'impresa che, in vista di una massimizzazione del profitto di breve termine, sono lesive dei diritti dei soggetti, interni ed esterni, coinvolti. La creatività socio-competitiva costituisce, invece, una fonte di innovazione per le imprese. Essa può dar vita a nuove forme di rapporto con i collaboratori, in grado di innalzare la coesione interna, oppure può dar vita a nuovi prodotti connotati da valenze sociali o ecologiche o a nuove forme di comunicazione tese a coinvolgere tutti gli attori nel disegno di sviluppo dell'impresa stessa. Pertanto, la responsabilità aziendale si concretizza sottoforma di iniziative differenti a seconda della diversa tipologia di stakeholder (Capriotti and Moreno, 2007; Casado-Díaz, et al. 2014). Ad esempio, nei confronti dei collaboratori in generale, la responsabilità come limite morale si realizza attraverso l'adozione di procedure di selezione e di inserimento improntate alla massima trasparenza e al rispetto delle pari opportunità, mentre la responsabilità vista come fonte di innovazione si realizza attraverso l'offerta di piani formativi e di iniziative sociali per i dipendenti e per le loro famiglie, come ad esempio i *Family Day* che consistono in giornate dedicate alla famiglia per permettere ai figli dei dipendenti di vedere dove lavorano i propri genitori. Nei confronti dei clienti, invece, la responsabilità aziendale intesa come limite morale si realizza attraverso l'adozione di messaggi veritieri e non lesivi¹¹⁹, mentre la responsabilità intesa come fonte di innovazione si concretizza attraverso campagne di *cause related marketing*¹²⁰ e prodotti destinati alle categorie più

¹¹⁹ L'istituto di Autodisciplina Pubblicitaria (IAP) ha censurato nel corso del 2012 numerosi messaggi pubblicitari considerati ingannevoli e lesivi della sicurezza e della salute dei consumatori. Ad esempio, si pensi allo spot della Ferrero con Tata Lucia che, a seguito della censura, non consiglia più di far colazione con Nutella tutte le mattine, ma solo saltuariamente. Altro esempio è Barilla che non ha potuto più mandare in onda lo spot dei Flauti Mulino Bianco dove una bambina rivela al suo amichetto di preferire questa merendina perchè è "sana". La lista delle censure è lunga ed interminabile. Si veda www.ilfattoalimentare.it.

¹²⁰ Il *cause related marketing* (CRM) consiste nell'adottare strategie di marketing con cui si perseguono obiettivi di natura commerciale fornendo al contempo un contributo, economico e non,

svantaggiate. Portare avanti un efficace controllo etico della catena di fornitura (Kotler, 2005)¹²¹ e contribuire alla crescita tecnico-imprenditoriale dei propri fornitori sono altri due elementi che concretizzano rispettivamente la responsabilità di un'impresa come limite morale e come fonte d'innovazione. Il controllo etico della catena di fornitura consiste nell'adottare alcune politiche responsabili nei confronti dei propri fornitori quali, ad esempio, il divieto di discriminazione politico-sociale e geografica o il divieto di remunerazioni insufficienti. Inoltre, controllare eticamente la propria catena di fornitura vuol dire anche evitare rapporti con soggetti coinvolti in organizzazioni criminali. Lo sviluppo del controllo etico della catena di fornitura rappresenta, attualmente, il modo con cui le imprese tentano di rispondere al problema morale e al rischio reputazionale connessi ai processi di delocalizzazione. Tale controllo assume una rilevanza di ordine economico, sociale e politico che va ben al di là dei confini delle singole imprese. Il processo di globalizzazione dell'economia mondiale ha dato alle imprese dei Paesi industrializzati la possibilità di delocalizzare le proprie fasi produttive in Paesi in cui il basso prezzo della manodopera permette di conseguire consistenti vantaggi di costo. I Paesi asiatici (in primis Cina, India e i Paesi del sud-est asiatico) e quelli del centro e sud America hanno così assunto il ruolo di centri manifatturieri globali. Un'altra forma di responsabilità aziendale è quella rivolta alla tutela dell'ambiente. Essa si concretizza mediante procedure di lavorazione e di produzione a basso impatto ambientale e sviluppando prodotti connotati da valenze green. Infine, per quanto riguarda l'aspetto della comunicazione aziendale, un'impresa si comporta in modo responsabile se è in grado di comunicare ai propri stakeholder le strategie e i risultati connessi alla loro applicazione con la massima trasparenza, attendibilità e veridicità (Cha, et al. 2016; Choi and La, 2013).

ad una causa sociale. Per le imprese il CRM rappresenta un modo per incrementare la propria reputazione e per diffondere, sia all'interno che all'esterno, la cultura della responsabilità sociale. Ne è un esempio "Dash Missione Bontà" (Molteni e Devigili, 2004, pagg. 11-13).

¹²¹ La gestione della catena di fornitura (supply chain management) indica il complesso dei processi logistici e produttivi che vanno dall'acquisto delle materie prime, passando per le diverse fasi di lavorazione ed assemblaggio, sino alla consegna del prodotto finito ai clienti finali e le relazioni fra i molteplici attori che operano lungo la catena composta da tali fasi. Una buona gestione della catena di fornitura può aiutare un'impresa a individuare i migliori fornitori/distributori in modo tale da ottimizzare la propria produttività e ridurre i costi.

La CSR può essere intesa, quindi, come una modalità di gestione strategica o ancor meglio come un modello di governance allargata in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder (Chen et al., 2008). Questo significa che le imprese, affermando la loro responsabilità sociale ed assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi, si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile¹²².

2.1.2. L'integrazione tra CSR, il contesto sociale e il business aziendale

Quando un'impresa inserisce nella propria catena del valore tutte le conseguenze sociali ed ambientali delle sue attività, non ha fatto altro che definire una checklist di problemi, perlopiù di natura operativa, che devono essere investigati, divisi per ordine di priorità, e quindi risolti o attenuati. Le imprese non possono impegnarsi in tutte le aree socio-ambientali esistenti. Di conseguenza ognuna andrà ad identificare soltanto quelle opportunità che presentano il maggior valore strategico, cioè quelle opportunità che sono in grado di apportare il massimo beneficio sia al contesto sociale sia all'impresa stessa. Secondo i noti studiosi Kramer e Porter (2006), per far progredire la CSR occorre far in modo che quest'ultima poggi su una diffusa consapevolezza della relazione che intercorre fra un'azienda e la società e allo stesso tempo trovi un radicamento nelle strategie e nelle attività delle singole imprese. Affermare a livello generale che il business e la società hanno bisogno l'uno dell'altra potrebbe suonare come un luogo comune e invece potrebbe essere proprio questa interdipendenza, se ben sfruttata, a far progredire le piccole e medie imprese di oggi. Anzitutto le imprese hanno bisogno di una società sana. L'istruzione, l'assistenza sanitaria e le pari opportunità sono

¹²² Il concetto di "sviluppo sostenibile" consiste nel perseguire obiettivi economici e sociali senza compromettere il benessere dell'ambiente e delle generazioni future. Per approfondimenti si veda www.svilupposostenibile.org.

essenziali per una forza-lavoro produttiva. Le condizioni lavorative e la sicurezza dei prodotti non solo attraggono clienti, ma riducono i costi interni dovuti agli incidenti. L'utilizzo efficiente di suolo, acqua, energia ed altre risorse naturali accresce la produttività. Il buongoverno, il principio di legalità¹²³ e i diritti di proprietà sono essenziali ai fini dell'efficienza e dell'innovazione. Severi standard legislativi proteggono dallo sfruttamento non solo i consumatori, ma anche le aziende competitive. In poche parole una società sana dà luogo a una domanda crescente di business, man mano che un maggior numero di bisogni viene soddisfatto e che le aspirazioni crescono. Allo stesso tempo, una società sana ha bisogno di imprese forti e di successo. La dipendenza reciproca che intercorre fra le aziende e la società implica che le decisioni di business e le politiche sociali debbano seguire entrambe il principio del valore condiviso (Porter and Kramer, 2007). Ovvero, le scelte fatte devono arrecare beneficio a entrambe le parti. Se un'impresa o una società attuano delle politiche che giovano a una parte a spese dell'altra, l'utile temporaneo di cui gode quella parte comprometterà ben presto la prosperità di lungo termine di entrambe. Per mettere in pratica questi principi generali, un'impresa deve integrare in base a una prospettiva sociale gli schemi fondamentali che già impiega per analizzare la concorrenza e governare la propria strategia di business. Solo impiegando gli stessi metodi analitici potrà integrare la CSR nella propria strategia competitiva in modo da arricchire se stessa e la società (Coombs and Holladay, 2015). Questa interdipendenza tra impresa e società assume due forme ben precise. In primo luogo, un'impresa impatta sulla società con le proprie attività nel normale andamento del business. Si tratta in questo caso di legami interno-esterno (Porter and Kramer, 2007): in pratica tutte le attività previste dalla catena del valore di un'impresa toccano le comunità locali in cui l'impresa stessa opera, arrecando conseguenze sociali che possono essere positive o negative. Oltre a comprendere le ramificazioni sociali della catena del valore, la CSR richiede anche di comprendere le dimensioni sociali del contesto competitivo in cui l'impresa opera, ovvero i legami esterno-interno che incidono sulla sua capacità di accrescere la produttività e mettere in atto la strategia (Cooke and

¹²³ Dal punto di vista economico la legalità consiste nel corretto rispetto, da parte degli attori sociali, delle regole che governano il mercato globale. Legalità economica vuol dire anche impegnarsi nella lotta alla corruzione e nella lotta agli appalti truccati della criminalità organizzata (Casalone and Foglizzo, 2007, pag. 46).

Kothari, 2001; Cornelissen, 2011; Crespo and del Bosque; 2005). In pratica l'attività delle imprese interessa la società ma al contempo sono le condizioni sociali esterne a influenzare le aziende. Questa seconda forma di interdipendenza rappresenta, dunque, il contesto competitivo che è importante sia per le imprese sia per la società. Se il contesto competitivo è sano, allora è in grado di apportare benefici tanto alle imprese quanto alla società¹²⁴.

2.2. CSR communication: concetto ed evoluzione

Quando si parla di comunicazione dell'impresa responsabile ci si riferisce all'utilizzo di strumenti di relazioni esterne, pubblicità, promozione, sponsorizzazione, rendicontazione e certificazione che abbiano come temi argomenti di interesse sociale e come destinatari i portatori di interesse aziendali (Dawkins, 2004; de Colle and York, 2008).

Questa disciplina include solo in parte marginale programmi di beneficenza e di charity, ma è costituita soprattutto da tutte le azioni che un'azienda porta avanti per diventare più solida nel lungo periodo (Clarke and Gibson-Sweet, 1999; Arvidsson, 2010; Colleoni, 2013).

Ruolo della comunicazione è quello di organizzare tali attività e contenuti in una strategia coerente, di chiarirli in termini valoriali perché siano facilmente divulgabili e di comunicarli nel modo più pertinente a ciascuno dei pubblici di riferimento (Alon et al., 2010; Branco and Rodrigues, 2006; 2008).

È opportuno chiarire da subito come tutte le politiche di marketing e di comunicazione definite per valorizzare e promuovere l'impresa sensibile ai temi della responsabilità sociale, debbano essere esclusivamente la punta di un iceberg che abbia alla base un reale impegno strategico, solido e duraturo. I rischi per

¹²⁴ Porter e Kramer suddividono il contesto competitivo in quattro macro aree. Una di esse include la quantità e la qualità degli input che le aziende hanno a disposizione (ad esempio, le risorse umane e naturali). Il contesto comprende inoltre le regole e gli incentivi che governano la concorrenza, come le norme che proteggono la proprietà intellettuale, garantiscono la trasparenza, salvaguardano dalla corruzione ed incoraggiano gli investimenti. Un terzo aspetto è rappresentato dalla domanda locale, prendendo in considerazione le sue dimensioni e il suo grado di sofisticatezza, congiuntamente agli standard relativi alla qualità e alla sicurezza dei prodotti, i diritti dei consumatori e l'imparzialità degli appalti governativi. L'ultima macro area è legata alla disponibilità locale dei settori di supporto, come i produttori di macchinari e i fornitori di servizi. Presi singolarmente o nel loro complesso, questi aspetti del contesto possono rappresentare delle opportunità per l'attuazione di iniziative legate alla CSR (Porter and Kramer, 2007, pag. 8).

l'azienda che abusi di tali strumenti senza meriti oggettivi sono assolutamente consistenti, perché vanno dall'accusa di concorrenza sleale al più grave danno che un'impresa possa subire: la perdita della fiducia dei propri stakeholder e della propria corporate reputation, uno dei più importanti elementi del patrimonio aziendale (Jawahar and Mclaughlin, 2001).

Gli strumenti della comunicazione responsabile non sono molto diversi da quelli tradizionali. A fare la differenza è lo spirito con il quale li si utilizza: l'approccio non è orientato esclusivamente alla logica del profitto, che pure rimane la prima tra le responsabilità sociali di un'azienda, ma anche a quella del rispetto e delle relazioni (Dobele et al., 2014).

Per questo motivo, una ristrutturazione aziendale completa ed orientata alla responsabilità sociale prevede un approccio che includa competenze professionali diverse: consulenza, indagine psicologica nell'interpretazione di valori e stati d'animo, ricerca nello studio della soddisfazione e nella misurazione dei risultati, credibilità e professionalità nel contatto con gli stakeholder e capacità di relazione.

Il processo qui presentato (vedi Figura 2.1) è solo uno degli approcci possibili, ma ben esprime le fasi del processo di costruzione di un piano di comunicazione etico-sociale ¹²⁵.

Figura 2.1 - Fasi del processo di costruzione di un piano di comunicazione etico-sociale



Fonte: CUMELLA D., Comunicare la responsabilità sociale dell'impresa, intervento all'Università di Bari, Facoltà di Economia, 2004.

Nel dettaglio le diverse fasi di questo processo sono:

- a. studio - La prima fase prevede la comprensione del contesto in cui l'azienda si muove (scenario, mercato), del suo vissuto, della sua immagine, il monitoraggio dei comportamenti della concorrenza e l'analisi di best practice, casi di successo a cui ispirarsi;
- b. envisioning - Dopo aver studiato a fondo la natura dell'azienda si procede con la conduzione di gruppi di confronto qualitativi finalizzati a identificare i valori e i principi specifici a cui l'impresa vuole impegnarsi: cosa vuole essere (identità) e come vuole essere percepita (posizionamento). La conduzione e il risultato dei gruppi di confronto costituiscono il "processo di envisioning", che ha lo scopo di definire o rivedere mission, vision, carta dei valori e codice etico a livello corporate aziendale o lavorando su un progetto specifico (Mattiaci e Pastore, 2014);
- c. mappa e ranking degli stakeholder – Tutti gli stakeholder diventano i potenziali destinatari di una comunicazione ad hoc in un'ottica multirelazionale, che vede coinvolti, tra gli altri, dipendenti, azionisti, clienti, fornitori, partner, sindacati ma anche associazioni per la tutela dell'ambiente e dei consumatori e

tutta la comunità circostante gli stabilimenti. Ogni azienda dovrebbe però avere una sua mappa di stakeholder rilevanti, in cui ciascun portatore di interessi occupi un posto più o meno rilevante, a seconda delle sue esigenze, dell'attività svolta, delle aree di criticità (ad esempio: per la struttura che produce prodotti inquinanti gli ambientalisti saranno un target privilegiato). Secondo questa logica gli stakeholder chiave devono essere valutati e classificati per ordine di importanza in una mappa ad hoc a livello aziendale, di divisione o di prodotto;

d. audit su aspettative, aree di attenzione e percezione degli stakeholder interni ed esterni all'azienda - Una volta identificati gli interlocutori principali, l'azienda deve entrare in contatto con loro e intervistarli per costruire una relazione chiara e trasparente. Si definiscono così gli elementi di analisi e i dati da indagare (immagine, valori, caratteristiche, politiche e comportamenti aziendali) e si procede ad un audit, una ricerca che potrà essere condotta attraverso questionari ed interviste telefoniche o dal vivo. Sulla base delle indicazioni ottenute sarà rivisto tutto il materiale informativo esistente (dati, ricerche, opinioni, etc.) e saranno definite le strategie e le politiche di responsabilità sociale per ciascuno stakeholder;

e. azioni di follow up interne ed esterne - Coerentemente alle scelte di posizionamento dell'azienda, alla sua identità e ai suoi obiettivi si passa ad azioni di comunicazione interna ed esterna (Nelli, 1994). Tra le azioni rivolte a dipendenti, dirigenti e quadri sono fondamentali quelle che facilitano il passaggio di informazioni e la trasparenza (newsletter, bollettino, intranet per i dipendenti), ma anche la produzione di un report interno per il management (che indichi gli impegni presi e le azioni da intraprendere) e gli eventi di team building per costruire spirito di squadra e legare i dipendenti all'azienda e ai suoi valori.

Le azioni di comunicazione esterna riguardano: le relazioni con i media, azioni di Cause Related Marketing, eventi per costruire relazioni con la comunità locale, la comunicazione verso gli stakeholder (mediante, ad esempio, la creazione di un mini-sito ad hoc, pubblicazioni, lettere) le attività di marketing communication in generale, il CRM, l'editoria aziendale (monografie, brochure, leaflet), bilancio sociale e ambientale, promozioni-sponsorizzazioni, pubblicità e direct marketing;

f. revisione, analisi e misurazione delle attività di CSR - Per misurare l'efficacia del processo, già nelle prime fasi si istituiscono indicatori sulle performance generali dell'azienda legati agli obiettivi da raggiungere (le azioni e il loro esito sono valutati con valori numerici). Viene poi analizzata la copertura stampa e il cambiamento della percezione dell'azienda da parte dei diversi stakeholder, attraverso un audit su una singola iniziativa, su un brand o sull'azienda in generale con un eventuale confronto dei dati quantitativi finali con quelli dell'audit iniziale per valutare l'impatto della nuova strategia sull'immagine aziendale.

2.2.1. I principali strumenti di CSR communication e della sustainability communication

I principali strumenti di gestione della social responsibility possono essere raggruppati in tre categorie (ovviamente come è chiaro alcuni di questi sono stati già brevemente trattati introducendo il concetto di stakeholder engagement par. 1.2.):

1. strumenti valoriali, in primis il Codice Etico;
2. strumenti di rendicontazione, il Bilancio Ambientale e il Bilancio Sociale;
3. strumenti normativi, sono particolari standard di comportamento tra i quali ricordiamo: (a) ISO 14000, una serie di norme per la gestione ambientale delle imprese; (b) ISO 9000, sono un pacchetto di norme che costituiscono uno standard di riferimento per la conduzione aziendale della qualità; (c) OHSAS 18001, è una norma che applica i concetti di qualità totale e la metodologia; (d) ISO 9000 ai temi della sicurezza, ottenendo un sistema aziendale che porta ad un effettivo controllo dei rischi; (e) SA 8000, lo standard sul comportamento etico.

Altro strumento principe in tale ambito è il Codice Etico.

Il codice etico contiene principi e norme di comportamento da adottare nell'ambito dell'organizzazione; inoltre, traduce i principi etici in norme operative e criteri di condotta in modo da bilanciare le aspettative e gli interessi dei diversi pubblici di riferimento. Di conseguenza, il codice, oltre che ad un insieme di regole di condotta per le persone che fanno parte dell'impresa, diventa uno

strumento di governo delle relazioni (Sacconi, 2004; 2005; 2007; Center For Ethics, Law And Economics; 2001).

É un documento che viene redatto volontariamente dall'impresa, può essere steso dal top manager o dal comitato etico, se esiste, ma in ogni caso deve essere approvato dal Consiglio di Amministrazione al fine di legittimare lo strumento e impegnare l'alta direzione e tutti i collaboratori d'impresa.

Il codice etico è quindi uno strumento di autoregolamentazione che estende le regole della corporate governance a tutti gli stakeholder e nel quale l'impresa definisce l'insieme dei doveri fiduciari che si impegna a rispettare nei loro confronti.

La struttura del codice etico può variare da impresa ad impresa, ma generalmente viene sviluppato su diversi livelli:

- principi etici generali che raccolgono la missione imprenditoriale ed il modo più corretto di realizzarla;
- norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder (consumatori, fornitori, dipendenti, etc.);
- standard etici di comportamento;
- sanzioni interne per la violazione delle norme del codice;
- strumenti di attuazione.

Lo scopo del codice etico è quello di migliorare l'affidabilità, la reputazione e la fiducia; esso svolge anche una funzione di legittimazione morale in quanto raccoglie tutti i diritti e doveri che l'impresa ha nei confronti dei suoi stakeholder e offre l'opportunità a questi ultimi di verificare se le proprie aspettative vengono equamente soddisfatte. Inoltre, il codice ha anche una funzione di incentivo, perché stimola i partecipanti alla crescita dell'impresa (Due t al., 2007; 2008; 2010; 2011).

Il codice etico dell'impresa, una volta redatto, deve essere comunicato all'interno e all'esterno dell'impresa, coinvolgendo direttamente la leadership aziendale. Contemporaneamente è importante che vengano istituiti dei meccanismi organizzativi che garantiscano l'attuazione di quanto codificato affinché il codice etico non rimanga solo un documento scritto, ma anche attuato (Invernizzi, 2008;

Invernizzi et al., 2009; Invenizzi e Romenti, 2013; Mazzei, 2006)¹²⁶. La formazione etica, rivolta sia ai manager che ai collaboratori, gioca, a questo proposito, un ruolo determinante.

Inoltre, c'è da dire che tra gli strumenti più utilizzati per entrare nel meccanismo dell'imprenditoria responsabile, il più completo è senza dubbio il bilancio sociale, che è uno dei tanti report sociali di cui un'impresa dispone, variamente intitolati: Bilancio Ambientale, Bilancio di sostenibilità, Eco-bilancio, Bilancio di Mandato, Bilancio di Missione, ecc. Difatti, "Il bilancio sociale è un report sociale autonomo che ha per oggetto il rendiconto della performance dell'azienda. La sua redazione è di regola volontaria e il suo contenuto può essere declinato in vari modi e con soluzioni tecniche alternative" (Gabrovec Mei, 2004, pag. 55).

Il termine bilancio sociale non si riferisce, invece, alla necessità che si elaborino dati e prospetti bilanciati. Testualmente richiama piuttosto il fatto che si fornisce una sintesi – e dunque un bilancio – dell'attività e delle performance d'azienda nel periodo di riferimento. Come il bilancio tradizionale è opportuno che abbia cadenza annuale.

La definizione di bilancio sociale permette di comprendere la diversa realtà del Bilancio Ambientale e dell'Eco-bilancio che si occupano esclusivamente del riferimento oggettivo "Ambiente". Infatti essi sono dei documenti obbligatori e a contenuti prestabiliti per le aziende che hanno aderito al sistema volontario di ecogestione ed *audit* ai fini della certificazione¹²⁷, ma non mancano esempi di elaborazione di standard di rendiconti ambientali volontari delle singole aziende¹²⁸. C'è da dire però, che la "storia" del bilancio sociale è relativamente recente, poiché risale alla seconda metà del secolo scorso, strettamente collegata alle tematiche della CSR (Eberle, et al., 2013; Farache et al., 2007). Le prime esperienze, infatti, si sono avute negli Stati Uniti, dove l'attenzione verso gli

¹²⁶ L'audit interno del comportamento etico (*internal ethical auditing*) è un processo di verifica top-down che ha come obiettivo la verifica dell'orientamento dell'impresa alla CSR attraverso l'ispezione, il monitoraggio e il controllo. Tale controllo viene messo in atto da una figura specifica che è l'*internal ethical auditor*. Inoltre, ci sono altre modalità di attuazione dell'audit, quali il sistema di segnalazioni e il sistema di incentivi e sanzioni.

¹²⁷ Gli standard di gestione ambientali più diffusi sono: il BS 7750 del British Standard Institute (1992); l'ISO 14001, certificazione privata a valenza internazionale e l'EMAS II adottato con Regolamento CE n. 761/2001 che conduce alla *Dichiarazione ambientale*, a contenuto strutturato e autonomo.

¹²⁸ Tra questi possiamo citare il modello della FEEM (Fondazione ENI Enrico Mattei), *Il rapporto ambientale d'impresa – Linee guida per la redazione*, (1995).

aspetti associati alla CSR era già viva da tempo. Successivamente tali esperienze si sono diffuse anche in Germania, Francia, Svezia, Paesi Bassi, Spagna e Italia, dando luogo a modelli diversi (bilanci, report, rendiconti, ecc.), a seconda degli impulsi e delle esigenze contingenti nonché delle peculiarità dei vari sistemi economici, politici e culturali di riferimento. La tabella successiva riassume questi passaggi storici.

Tabella 2.1 – *L'evoluzione temporale della rendicontazione sociale nei principali paesi.*

Periodo	Esperienza	Motivazioni prevalenti
1940 - 1970	Germania (Aeg pubblica il primo bilancio sociale) - Stati Uniti (si diffondono movimenti ambientalisti e consumeristi).	Spinte avanguardiste
Anni '70	Francia - Gran Bretagna – Italia (Merloni pubblica il primo bilancio sociale italiano).	Motivazioni esterne legate prevalentemente alla tutela ambientale.
Anni '80	Scarse iniziative e decrescente attenzione. Tuttavia, in Italia, viene presentata una proposta di legge sul bilancio sociale.	Cura e attenzione alla <i>corporate image</i> .
Anni '90	Grande diffusione della rendicontazione sociale in tutti i paesi industrializzati.	Spinte emulative.
Dal 2000	Standard, Principi e Linee Guida nazionali, comunitarie e internazionali (Gruppo GBS; CSR-SC del Ministero del Welfare; Libro Bianco; GRI).	Maggiore consapevolezza.

Fonte: Adattato da HINNA, L., (a cura di), *Il Bilancio Sociale*, Il Sole24Ore, Milano, 2002, pag. 42.

Gli scopi particolari per cui un'impresa decide di redigere volontariamente un bilancio sociale, oltre a quello primario e fondamentale di fornire informazioni trasparenti e controllabili sull'impatto dell'impresa sui vari stakeholder, sono riassumibili (Rusconi and Dorigatti, 2006; Sneirson, 2011) in: pubbliche relazioni; strategie sociali verso gli stakeholder; difesa documentata; difesa anti-regulation; valutazione della ricchezza prodotta e distribuita; miglioramento delle relazioni industriali; valutazione complessiva del contributo quantitativo dell'impresa; valutazione globale dell'impresa.

Rusconi sostiene che il soddisfacimento della serie di scopi particolari da lui proposti, tutti probabilmente presenti in misura più o meno diversa nei bilanci sociali, deve trovare un equilibrio armonico nel concetto di accountability, cioè di resa dei conti verso la società civile nel suo complesso, senza particolari interlocutori privilegiati. Infatti, la prevalenza di una componente di scopi sulle

altre può comportare, secondo l'autore, grosse conseguenze sul bilancio sociale stesso, fino a metterne in discussione la capacità di essere un reale documento di rendicontazione.

Più recentemente, il bilancio sociale è anche diventato un mezzo di orientamento delle decisioni future dell'impresa. Il documento redatto dovrebbe rappresentare un momento di riflessione sugli impegni che l'impresa avrebbe assunto con i suoi interlocutori e consentirebbe di individuare le soluzioni più efficienti per soddisfare le richieste di questi ultimi.

Da questa constatazione si percepiscono anche altre funzioni complesse e innovative (Andriola and Serafini, 2004, pag. 5), relative agli ultimi anni, che vanno fuori dagli schemi fissati in passato; esse sono:

- il bilancio sociale come strumento per analizzare, misurare e valutare la qualità sociale: il valore creato dall'impresa si manifesta in quattro forme: quella monetaria che comprende il profitto e il capital gain, la ricchezza generata a vantaggio di tutti gli stakeholder, il valore sociale, ambientale e tecnologico generato per gli stessi e lo sviluppo delle competenze e del capitale intellettuale, dell'immagine e della reputazione. Il valore complessivo dell'impresa si può quantificare come la somma dei quattro livelli suddetti e l'unico strumento che può esaminare i successivi livelli al primo è il bilancio sociale;
- il bilancio sociale come strumento per attuare processi di stakeholder management: non ci si limita a considerare l'andamento di alcuni indicatori già a disposizione dell'azienda, ma a trasformare l'occasione in un'opportunità per approfondire il rapporto con lo stakeholder, fino a giungere a una strategia di gestione del rapporto stesso;
- il bilancio sociale come strumento per creare valore: lo si può indicare come strumento per definire le strategie relazionali; procedendo in questo modo vi è la possibilità di incrementare il valore globale o sociale dell'azienda, intervenendo dove ve ne è bisogno.

L'oggettiva struttura del bilancio sociale non ha ancora una prassi di formulazione omogenea, ma è frutto di una libera scelta che, può riflettere le seguenti opzioni (Gabrovec Mei, 2004):

- format prevalentemente narrativo;
- format con prospetti di sintesi redatti secondo le sequenze contabili tradizionali e con valutazioni monetizzate. I prospetti possono riflettere sintesi di valori sistemici (bilanciati) e non: dati di contabilità generale e flussi di costi e benefici;
- format con schemi di sintesi redatti secondo sequenze contabili non tradizionali che permettono però di focalizzare e trasmettere una valutazione, generalmente non monetaria, o non esclusivamente monetaria, su un riferimento di rendicontazione soggettivo od oggettivo, seguendo un piano contabile gerarchizzato di aspetti informativi e di connessi indicatori;
- un rapporto strutturato secondo un mix di tutte le suddette soluzioni.

Inoltre, il bilancio sociale è rivolto a rendicontare usualmente sui seguenti contenuti (Rusconi, 2004):

- valore aggiunto prodotto;
- valore aggiunto distribuito;
- condizioni di vita e di lavoro dei dipendenti;
- impatto sull'ambiente naturale, paesaggistico e artistico;
- rapporti con i consumatori;
- rapporti con i clienti;
- portatori di handicap di vario tipo;
- minoranze etniche;
- rispetto dei diritti dell'uomo nei casi in cui si opera in situazioni politico-sociali in cui ciò non avviene;
- rispetto dei minori;
- relazione con l'uguaglianza e la pari opportunità sessuale;
- pari opportunità in genere;
- trattamento delle emarginazioni;
- comportamenti corretti nelle pratiche d'affari;
- comportamenti corretti nel rapporto con i pubblici poteri;
- impatto socio-economico-culturale sulla comunità circostante, anche in termini di know-how professionale diffuso.

Inoltre diversi autori affermano che è utile anche inserire nei bilanci sociali indicazioni sui programmi e processi che si intendono seguire per conseguire determinati risultati, inserendo ovviamente una precisa continuità nei documenti, allo scopo di poter costantemente verificare in modo indipendente il perseguimento degli obiettivi.

Senza entrare nei dettagli dei vari modelli di bilancio sociale, possiamo presentare alcuni principi base che sono comuni a tutte le proposte:

- neutralità: l'informazione deve essere imparziale e indipendente da interessi di parte o da particolari condizioni;
- coerenza: dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati;
- inclusione: si farà in modo da dar voce – direttamente o indirettamente – a tutti gli stakeholder identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate;
- legame con il Bilancio d'Esercizio: il bilancio sociale, come abbiamo già visto, parte da una riclassificazione a valore aggiunto del bilancio d'esercizio, momento unitario e unificante di valutazione dell'azienda a rischio di mercato, ovvero l'impresa, espandendosi su altre valutazioni sociali.

Il rispetto di questi principi fondamentali garantisce che il bilancio sociale sia uno strumento per l'accountability imparziale verso tutti gli stakeholder e che non sia staccato dalla vita dell'impresa, in particolare per i legami col bilancio d'esercizio, che, pur nelle due diverse finalità, può servire come base unificante di partenza per informazioni e dati (Fowler and Hope, 2007).

C'è da dire, riguardo al bilancio sociale che negli ultimi anni si sta assistendo alla convergenza dei metodi usati per la redazione dello stesso, tendenza che potrebbe portare alla nascita di una procedura standard. I principi e le indicazioni riferiti al

tema sono tratti dall'esperienza, dalla dottrina e soprattutto definiti tramite la discussione e il confronto con i modelli più accreditati a livello internazionale.

Tra gli standard più significativi se ne ricordano quattro, ritenuti fondamentali per la loro recente diffusione:

- *Reporting Social and ethical - '99 Guide to stakeholder reporting*: durante la riunione del 14/11/1999 è stata lanciata la *Copenhagen Charter*; essa rappresenta una guida al dialogo tra gli stakeholder che esplicita i più importanti principi coinvolti nella rendicontazione sociale e i motivi di redazione;
- *AccountAbility 1000 (AA1000)*: non si sostituisce a modelli di misurazione sociale già esistenti, ma favorisce la loro armonizzazione, fornendo un linguaggio comune fatto di principi e processi che li integrano e li completano. La statuizione di AA1000, quindi, nasce dalle necessità di stabilire un dialogo e di armonizzare i modelli di relazione con gli stakeholder. L'istituto di *Accountability*, nell'estate 2001 ha dato avvio al primo incontro internazionale per la definizione della versione revisionata di AA1000; i primi lavori, avvenuti a Londra nel mese di Luglio, ha portato alla redazione di un nuovo standard che si basa su alcuni punti di AA1000;
- *Sustainability Reporting Guidelines*, lanciate da *Global Reporting Initiative*: nel Giugno 2000 sono uscite le linee guida definitive; esse riflettono i contributi di centinaia di individui e organizzazioni che, durante il periodo di tempo intermedio, hanno evidenziato utili informazioni e suggerimenti per migliorare la versione provvisoria; questa guida può rappresentare un punto importante verso una struttura globalmente accettata, proprio per l'ampiezza e la profondità di questo processo consultivo;
- *Voluntary Guidelines di CSR Europe*: esse sono state lanciate dalla Campagna 2005 "*For sustainable Growth and Human Progress*", dallo stesso CSR Europe, in seguito alla crescente comunicazione circa le performance sociali e ambientali d'impresa, alle esigenze di identificare indicatori in modo da permettere e facilitare il confronto con altre realtà e di provvedere, soprattutto per le piccole e medie imprese, a definire una guida per la rendicontazione.

È necessario parlando di bilancio sociale, soffermarsi sulla descrizione del bilancio di sostenibilità secondo il modello del Global Reporting Initiative (GRI). Con la sigla GRI¹²⁹ si fa riferimento sia a un processo di rendicontazione, sia a un'istituzione¹³⁰, la cui mission consiste nel mettere a punto e diffondere delle guidelines di supporto per l'attività di social reporting.

Nella sua prima accezione il GRI si propone come benchmark rispetto alla varietà e libertà composita che caratterizza le rendicontazioni aziendali. Esso prevede due tipi di indicatori: core indicators; additional indicators.

I primi sono dei requisiti informativi minimi che tutte le imprese sono tenute a fornire. I secondi, invece, sono dei dati integrativi e relativi al proprio contesto di lavorazione/produzione.

Questo approccio è stato tuttavia criticato perché ritenuto doppiamente inefficace: da una parte, infatti, molte imprese reputano più che sufficiente esibire delle informazioni di carattere generale; dall'altra, qualora venissero riportati tutti gli indicatori richiesti, l'analisi degli stessi diventerebbe notevolmente complessa e onerosa.

Un merito va comunque riconosciuto a questo modello, che dal 2002 ha ampliato la consueta classificazione degli indici previsti dalla triple bottom line (Elkington, 1997). Accanto agli indicatori economici, ambientali e sociali sono così apparsi i cosiddetti indicatori integrati. Questi ultimi rapportano l'attività interna dell'impresa con il contesto extra aziendale in cui essa è inserita, allo scopo di diminuire il rischio di un approccio diacronico e autoreferenziale. Nel concreto, specifici dati dell'azienda vengono confrontati con quelli dello stesso tipo forniti da medie e statistiche relative al suo contesto di appartenenza (indicatori di sistema) oppure con degli standard internazionali o di categoria relativi a settori diversi (indicatori trasversali).

D'altra parte è necessario sottolineare il fatto che la sustainability communication e la rendicontazione sociale, in generale, sono dotate di indubbe potenzialità positive, come si è cercato di dimostrare finora (Grunig and Hunt, 1984; Gray et

¹²⁹ Tutte le informazioni di questo paragrafo sono disponibili sul sito: www.globalreporting.org.

¹³⁰ Il GRI è nato nel 1997 nell'ambito della CERES (Coalizione per le Economie in Condizioni Ambientali Responsabili) ed è diventato indipendente nel 2002. Attualmente è il centro di collaborazione ufficiale per l'UNEP (Programma Ambientale delle Nazioni Unite), che opera in relazione con il Global Compact.

al., 1995; Reed and Filippi, 1990; Gomez and Chalmeta, 2011). Eppure, esse sono tuttavia accompagnate anche da alcune criticità.

Rusconi¹³¹, in particolare, individua quattro rischi basilari:

- riduzione del bilancio sociale a mero strumento di immagine;
- redazione viziata da influenze etnocentriche;
- impossibilità di rendicontazione per le piccole imprese a causa degli alti costi;
- scarsità o assenza di considerazione degli stakeholder meno influenti.

Come rimedio a questi rischi diversi autori propongono anzitutto di predisporre adeguati standard da parte di organismi indipendenti e formare, anche attraverso un'attenta regolamentazione, revisori dei bilanci sociali che siano etici e competenti. Inoltre occorre fare appello il più possibile ai valori etici dei manager aziendali, protesi ad una maggiore trasparenza (Hartmann, 2011; Hasseldine, et al., 2005).

Un altro importante suggerimento per prevenire i rischi connessi alla redazione del bilancio sociale è quello di far contribuire alle guidelines gruppi sempre più eterogenei ed interculturali, oltre a diffondere la ricerca in contesti sempre più ampi (Hinson et al., 2010).

Un interessante dibattito in atto fra gli studiosi del tema in oggetto riguarda la necessità di affidarsi ad uno specifico modello di rendicontazione e, ancor prima, se sia significativo produrre un modello standardizzato di rendicontazione riguardo gli aspetti sociali dell'attività aziendale. Questi ultimi, infatti, sono per loro natura strettamente collegati e dipendenti dalle scelte che ogni impresa effettua; risulta difficile studiare e articolare schemi o standard definiti e precisi attraverso i quali inquadrare la molteplicità di aspetti che caratterizzano l'informativa sociale, senza che la stessa perda inevitabilmente significatività. Proprio per questa ragione si riflette sull'opportunità di consentire alle imprese di definire "Bilancio sociale" qualsiasi strumento consenta di comunicare gli aspetti in questione, evitando di definire contenuti precisi o schemi di riferimento, nella considerazione che la totale libertà di struttura, di contenuto e di linguaggio possa permettere ad ogni realtà aziendale di evidenziare in modo chiaro ed efficiente

¹³¹ Rusconi and Dorigatti, 2004, pagg. 24-25; Marchini and Tibiletti, 2004, pagg. 51-52.

valori, aspetti e situazioni peculiari che la stessa intende comunicare all'esterno (Hong and Kacperczyk, 2009; Hooghiemstra, 2000).

D'altra parte, la scelta di individuare linee guida e modelli standardizzati da presentare alle imprese che si avvicinano allo strumento di comunicazione in oggetto consente loro di garantire ai documenti trasparenza e comparabilità nel tempo e nello spazio, confermando che la scelta di redigere il Bilancio Sociale non è occasionale o generata da fattori contingenti, ma frutto di una precisa e matura volontà di gestire, valutare e comunicare le proprie decisioni, i propri comportamenti e le proprie azioni in ambito sociale (Jackson and Parsa, 2009; Jo and Na, 2012; Kelley, et al., 1990).

Infine va compreso che non ci si può soffermare solo sullo studio del bilancio sociale, ma occorre allargare la visuale: gli strumenti di gestione della social accountability diventano tra loro sempre più complementari e non sostitutivi.

Esistono, dunque, tante altre modalità di intervento per un'impresa che voglia adottare una reale ed efficace strategia di CSR (Kilian and Hennigs, 2014; Kim and Choi, 2003; Knox et al., 2005), che possiamo racchiudere in diverse tipologie che corrispondono a diversi livelli di comunicazione:

- corporate issue promotion: l'impresa diventa promotrice di comunicazione a favore di cause sociali, cercando di creare un atteggiamento favorevole nei suoi confronti facendosi promotrice di cause sociali. Spesso viene fatto con l'ausilio di una fondazione;
- pubblicizzazione e sponsorizzazioni di attività sociali, culturali e ambientali: sono iniziative che prevedono l'abbinamento a una causa, a un intervento o a un ente senza fini di lucro, in campo sociale, culturale o ambientale;
- donazioni: riguardano la cosiddetta filantropia. Un'impresa dona una certa somma di denaro ad un ente no profit per sostenere una determinata causa o evento. Normalmente è un progetto a breve termine e non implica coinvolgimenti profondi da parte dell'impresa;
- marketing sociale: iniziative integrate nell'attività commerciale dell'impresa. Sono progetti di medio-lungo periodo, creati tramite

partnership di reciproco beneficio con organizzazioni no profit. (Cause Related Marketing o CRM).

2.3. Corporate legitimacy negli studi organizzativi: definizioni e percorsi di studio

Dopo aver analizzato vari aspetti connessi al tema della sostenibilità, è interessante approfondire qual è il legame tra CSR, CSR communication e alcuni dei pilastri tipici dei Social Theory Studies (Quaglino, 1992; Aldrich and Fiol, 1994; Bachmann and Inghoff, 2016).

Le prospettive teoriche individuate dai social and political theory studies quali: stakeholder theory; legitimacy theory; contingency theory; political economy sono difatti tutte profondamente collegate con il concetto di sustainability e con quello di communication¹³². Ed è per questo che tali studi – alcuni dei quali già analizzati nella prima parte della tesi - costituiscono la parte più penetrante delle analisi sulla rendicontazione socio ambientale (Ashforth and Gibbs, 1990; Kotler and Lee, 2005).

A tal riguardo verrà esposto un breve excursus concentrandoci principalmente sulla legitimacy theory e sulle sue ripercussioni in termini di comunicazione.

La legitimacy theory, basandosi sugli assunti della “political economy theory” e della “resource dependence theory”, considera le organizzazioni parte integrante di un più ampio sistema sociale, quindi, non dotate di risorse proprie né capaci di esistere autonomamente (Baumann-Pauly et al., 2016; Beattie et al., 2004).

La loro esistenza, coerentemente a quanto afferma Matthews (1993), è subordinata alla capacità di ottenere dalla società il cosiddetto “stato di legittimità”; in altre parole, si ritiene che la sopravvivenza di una

¹³² La legitimacy theory, derivante dal concetto di legittimità in campo organizzativo e definita da Dowling e Pfeffer (1975, pag. 122) come: “... a condition or status which exists when an entity’s value system is congruent with the value system of the larger social system of which the entity is a part. When a disparity, actual or potential, exists between the two value systems, there is a threat to the entity’s legitimacy”, vede le organizzazioni continuamente impegnate nel garantire alla comunità che le loro azioni, attività e scelte vengano operate nei limiti e nel rispetto di norme socialmente riconosciute. In particolare, la legitimacy theory, si basa sull’idea che le organizzazioni/istituzioni abbiano dei contratti impliciti (contratti sociali) con la comunità e che la loro esistenza, nonché, la loro possibilità di operare sia strettamente subordinata alla conquista del cosiddetto “Stato di legittimità” (Tolbert e Zucker, 1999).

organizzazione è condizionata al rispetto delle clausole del contratto sociale che lega le organizzazioni ai membri della società.

In questi termini la legittimità è considerata una risorsa da cui dipende la sopravvivenza di un'organizzazione (Dowling and Pfeffer, 1975); tuttavia, è una "risorsa" agevolmente influenzabile o manipolabile (Woodward and Others, 2001). Coerentemente con quanto espresso dalla "resource dependence theory", la legitimacy theory sottolinea che ogni qual volta i manager ritengono che la fornitura di una particolare risorsa sia indispensabile per la sopravvivenza organizzativa, è necessario perseguire strategie volte a garantire l'approvvigionamento continuo della stessa (Castelló and Galang, 2014; Castelló and Lozano, 2011; Castelo Branco and Lima Rodrigues, 2006).

Al fine di rendere più agevole la comprensione della legitimacy theory è necessario chiarire quali siano le motivazioni alla base della ricerca di legittimità. Dalla letteratura ci pervengono due diversi approcci che analizzano differentemente tale questione: "strategic approaches" e "institutional approaches". L'approccio strategico focalizza la propria attenzione sulle organizzazioni ("managers looking out") e attribuisce ai manager una funzione di controllo sul processo di legittimizzazione (Dowling and Pfeffer, 1975; Lindblom, 1994, Perrow 1961); questo filone, per le sue connotazioni manageriali, è strettamente connesso alla teoria degli stakeholder, nonché, alla teoria della "resource dependence".

L'approccio istituzionalista si focalizza, invece, su come le organizzazioni o gruppi di organizzazioni si adattano al proprio ambiente istituzionale al fine di gestire la legittimità ("society looking in"); si nota come, in questo caso, la legittimità non è vista come una risorsa bensì come un set di vincoli esterni alle consuete attività dell'organizzazione (Di Maggio and Powell, 1983, Hahn, 2004, Suchman, 1995, Zucher, 1987). Da ciò discende che, l'organizzazione, in "cerca" di legittimità, può (Fiedler and Deegan, 2002): adattare i suoi output, adattando obiettivi e modalità di funzionamento; provare, attraverso la comunicazione, a modificare la definizione di legittimità sociale, affinché sia conforme alle pratiche attuali dell'organizzazione; provare, attraverso la comunicazione, ad essere identificati come legittimi.

In altre parole, un'organizzazione potrebbe adottare mezzi sostanziali o simbolici – tra cui ovviamente la comunicazione - per cercare di ottenere legittimità (Deegan, 2002; Deephouse and Suchman, 2008; DiMaggio and Powell, 1983).

Mentre l'impiego di mezzi sostanziali produce cambiamenti effettivi da o all'interno dell'organizzazione, l'impiego di mezzi simbolici si riferisce al tentativo di apparire coerente con le aspettative esterne senza però apportare reali cambiamenti nell'ambito di politiche e pratiche aziendali (Ashforth and Others, 1990, Richardson, 1995).

Un ulteriore aspetto che è necessario chiarire riguarda il concetto di legittimità e la sua percezione in funzione dei diversi tipi di organizzazione a cui si riferisce; a tal proposito si è soliti distinguere tra: pragmatic legitimacy, moral legitimacy e cognitive legitimacy (Suchman, 1988; 1995).

La pragmatic legitimacy viene attribuita dagli stakeholder aziendali sulla base del proprio interesse individuale: gli interlocutori sociali attribuiscono legittimazione se considerano che le azioni aziendali vadano generalmente nella direzione di soddisfare i propri principali interessi (Dowling and Pfeffer, 1975; Du and Vieira, 2012; Du, et al; 2007; 2008; 2010; 2011).

Mentre il primo tipo di legittimità è attivata al fine di perseguire l'interesse specifico degli stakeholder dell'organizzazione, la moral legitimacy si basa su un giudizio consapevole del pubblico chiamato a valutare se le attività delle organizzazione possono essere considerate moralmente accettate o meno: la decisione non è semplicemente basata su calcoli egoistici (Hahn, 2005).

La legitimacy ha infatti una dimensione morale laddove si prospetta che la valutazione degli osservatori sia legata non all'interesse personale ma ad una valutazione morale circa i comportamenti aziendali. In tal senso, si attribuisce legittimazione allorquando si considera che l'azienda stia facendo “la cosa giusta da fare” (Elsbach, 1994; Esrock and Leichty, 2000; Farache and Perks, 2010).

La legitimacy cognitiva, invece, è attribuita in maniera quasi inconsapevole allorquando le azioni aziendali sono percepite come “naturalmente” legittime in base a modelli culturali accettati aprioristicamente da parte del pubblico di riferimento (Oliver, 1991; Scott, 2007). La terza tipologia, cognitive

legitimacy, è infatti diversa dalle precedenti. Essa non è il risultato di un discorso comunicativo tra l'organizzazione e/o le parti interessate (Scott, 1995; Holub, 2003) si basa, invece, sulla consapevolezza e sulla cognizione, nel senso che sia l'organizzazione che le sue azioni devono essere "comprensibili" o considerate come "concesse" dal pubblico degli interlocutori (Suchman, 1995). In questo senso è possibile distinguere due processi che portano le organizzazioni ad ottenere lo "stato di legittimità": "preconscious" (se le azioni vengono considerate "concesse"/legittime a priori) e i "post-conscious" (se la legittimità viene stimata tramite un processo di valutazione) (Kostova and Zaheer, 1999; Kotler and Lee, 2005).

Inoltre, c'è da dire che, tra gli assunti fondamentali, la legitimacy theory afferma che le organizzazioni nel compimento delle proprie attività debbano garantire il rispetto di vincoli e norme sociali (Blomquist and Deegan, 2000), attribuendo alla comunicazione di CSR funzione legittimativa in grado di collegare i valori sociali con le attività economiche. Difatti, posto che la teoria si basa su percezioni e stime, qualsiasi tipo di strategia implementata dal manager, volta al perseguimento dello "Stato di Legittimità", sortisce effetti positivi sulla comunità solo se opportunamente comunicata: le informazioni risultano, quindi, necessarie per modificare le percezioni che gli stakeholder hanno dei cambiamenti sociali, azioni correttive non "comunicate" non saranno efficaci (Comier and Gordon, 2001).

Numerosi studi sono stati condotti sulle pratiche di rendicontazione socio-ambientale adottate dalle aziende private, solo recentemente, l'approccio di legittimità è stato applicato nelle analisi delle attività di rendicontazione realizzate da organismi pubblici (Carlin and Guthrie 2003; 2000; Marcuccio and Steccolini 2005; Guthrie et al., 2004); tra gli argomenti che hanno maggiormente stuzzicato l'interesse degli studiosi, ricordiamo:

- identificazione dei mezzi di comunicazione più efficaci nel modificare la percezione che la comunità ha dell'azienda (Milne and Patten 2002);
- identificazione, all'interno della società, di gruppi più indicati nel conferire legittimità (Mitchell and Others, 1997);
- dimostrazione della relazione inversa che intercorre tra le performance socio-ambientali e la disclosure (Halme and Huse, 1997);

- individuazione delle diverse strategie implementate dai manager a seconda se l'obiettivo sia conquistare, mantenere o ripristinare lo Stato di legittimità della propria organizzazione (O'Donovan, 2002).

A ciò va aggiunto il fatto che il filone strategico della legitimacy theory individua taluni fattori che potrebbero incidere sulla misura e la natura dell'etica, nonché, sul contenuto del reporting socio-ambientale; quali: dimensione, questioni politiche e sociali, contesto economico e processi interni (Adams, 2002; Halme and Huse, 1997). In particolare, Patten (2002) riconosce al contesto politico e sociale in cui opera l'azienda un ruolo di forte influenza, egli, inoltre aggiunge che tali fattori possono essere strettamente correlati alla dimensione aziendale, tecnologia, nonché, disponibilità di materiali e risorse umane; altri suggeriscono (O'Donovan, 2002) che i cambiamenti manageriali e le percezioni che la comunità ha di tali cambiamenti potrebbero essere fortemente influenzati da altri fattori anche se difficili da operationalizzare e misurare.

Per tale motivo, la legitimacy theory è stata ampiamente utilizzata per analizzare il reporting sociale ed ambientale, la sua applicazione ha permesso, inoltre, di monitorare le strategie che negli ultimi vent'anni i managers hanno adottato al fine di "garantirsi" lo "stato di legittimità" (Lammers, 2011; Lee; 2008; Lindblom, 1994).

Nonostante l'enorme contributo della teoria essa non è, però, esente da critiche; una delle principali riguarda alcune applicazioni della stessa, più precisamente, si rileva la creazione di solide relazioni causali tra le performance socio-ambientali e comportamenti legittimi perdendo di vista i fattori intermedi. Uno dei presupposti generali della teoria afferma che l'ammontare delle informazioni fornite dalle organizzazioni nei loro report è funzione delle pressioni dell'opinione pubblica nell'ambiente socio-politico; conseguentemente, ci si aspetterebbe che le imprese maggiormente esposte alle pressioni pubbliche o con performance ambientali non ideali forniscano un maggior quantitativo di informazione nel tentativo di far fronte alle "minacce" al riconoscimento della loro legittimità (Lindgreen et al., 2012; Luo et al., 2015).

In secondo luogo, essendo una teoria fondata sulla percezione che i singoli managers hanno dei “limiti” propri dei contratti sociali, nonché, delle potenziali violazioni, essa potrebbe imbattersi in problemi legati alla precisione della stima, ad esempio la difficoltà di prevedere la sensibilità alle minacce di legittimità (Deegan, 2002; Lindorff, 2012; López et al., 2007).

Infine, la teoria della legittimità pur fornendo utili approfondimenti è spesso considerata una teoria poco sviluppata, esistono, infatti, numerose lacune nella letteratura (Deegan, 2002); ad esempio:

- non è stata definita quale sia la forma comunicativa più idonea a trasmettere una visione positiva dell'organizzazione in “cerca” di legittimità (Milne and Patten 2002).
- non è stato precisato se la ricerca della legittimità è una pratica universalmente diffusa o se esistono particolari gruppi di società o responsabili di società siano più sensibili al fenomeno.
- non si conosce se la legittimità sia percepita in egual maniera all'interno della società o esistano soggetti o gruppi di soggetti più sensibili; e se esistono in che modo i manager siano in grado di individuarli (O'Donovan, 2002; Lindblom, 1994).

2.3.1. Un ponte tra CSR communication e corporate legitimacy: l'information strategy, la response strategy e l'involvement strategy

Dopo aver analizzato le principali caratteristiche della legitimacy theory, e della CSR, è possibile individuare un parallelismo con le tre diverse strategie di comunicazione della CSR individuate da Morsing e Schultz (stakeholder information, response e involvement strategies¹³³) le quali mostrano lo sviluppo

¹³³ Nello sviluppare queste tre strategie gli Autori assumono come base teorica i quattro modelli delle pubbliche relazioni formalizzati da Grunig e Hunt nel 1984. Il primo modello è quello definito “*Press agentry-publicity*” ed identifica quell'attività di comunicazione volta a raggiungere obiettivi di promozione e propaganda. In particolare questo modello comprende l'attività svolta per attirare l'attenzione dei mezzi di comunicazione di massa sul soggetto o sull'organizzazione. Il secondo modello è quello della “*Public information*”, che evidenzia l'obiettivo di fornire il massimo delle informazioni possibili al pubblico. In questo modello è assente il feedback. Il terzo modello è “*Two-way asymmetric*”, che si concentra su attività di comunicazione a due vie i cui flussi tuttavia sono asimmetrici: il flusso di comunicazione dall'emittente al ricevente è dominante rispetto a quello inverso. Il quarto modello è “*Two-way*

dal “classico monologo” dell’impresa verso relazioni con gli stakeholder “reciproche e basate sul dialogo” (Morsing and Schultz, 2006, pag. 325) (vedi tabella 2.2).

Tabella 2.2: *Evoluzione del concetto di engagement, di CSR communication in relazione alla legitimacy*

	I generazione	II generazione	III generazione
Quadro teorico di riferimento	Corporate social responsibility	Corporate social responsiveness	Corporate citizenship/responsibility
Approccio stakeholder considerato	Stakeholder management	Stakeholder involvement	Stakeholder Engagement
Strategia di comunicazione	Information theory	Response theory	Involvement theory

Fonte: Ns elaborazione

Presentiamo una breve descrizione delle tre strategie per comunicare la responsabilità sociale elaborate da Morsing e Schultz (Tabella 2.3), i quali si rifanno ai quattro modelli di analisi delle pubbliche relazioni descritti da Grunig e Hunt (1984).

Grunig e Hunt hanno elaborato quattro modelli di analisi delle pubbliche relazioni, attraverso i quali descriverne lo sviluppo negli Stati Uniti. Questi sono: press agency publicity (in questo modello la comunicazione persegue esclusivamente obiettivi di propaganda e promozione, con scarsa attenzione alla veridicità delle informazioni (Maignan and Ferrell, 2001, 2004; Maignan and Ralston, 2002). L’attenzione è interamente focalizzata sulle intenzioni dell’emittente; public information (la comunicazione è sempre ad una via e l’obiettivo è informare il pubblico ma con messaggi veritieri); two-way asymmetric e symmetric (in entrambi i casi la comunicazione è a due vie ma solo nel secondo il ricevente assume un ruolo di rilievo perché l’emittente ne deve incorporare gli obiettivi e gli interessi mediandoli con i propri. (Grunig, 2001, pagg. 12 e segg. e Romenti, 2005, pagg.30-31).

symmetric”, che sottolinea l’importanza della comunicazione a due vie con flussi simmetrici. Rispetto al terzo modello in quest’ultimo aumenta l’importanza attribuita al ricevente (Morsing and Schultz, 2006, pag. 325).

Tabella 2.3: *Le 3 CSR communication strategies*

	The stakeholder information strategy	The stakeholder response strategy	The stakeholder involvement strategy
Communication ideal: (Grunig & Hunt 1984)	Public information, one-way communication	Two-way asymmetric communication	Two-way symmetric communication
Communication ideal: sense-making and sensegiving:	Sensegiving	Sensemaking ↓ Sensegiving	Sensemaking ↕ Sensegiving – in iterative progressive processes
Stakeholders:	Request more information on corporate CSR efforts	Must be reassured that the company is ethical and socially responsible	Co-construct corporate CSR efforts
Stakeholder role:	Stakeholder influence: support or oppose	Stakeholders respond to corporate actions	Stakeholders are involved, participate and suggest corporate actions
Identification of CSR focus:	Decided by top management	Decided by top management. Investigated in feedback via opinion polls, dialogue, networks and partnerships	Negotiated concurrently in interaction with stakeholders
Strategic communication task:	Inform stakeholders about favourable corporate CSR decisions and actions	Demonstrate to stakeholders how the company integrates their concerns	Invite and establish frequent, systematic and pro-active dialogue with stakeholders, i.e. opinion makers, corporate critics, the media, etc.
Corporate communication department's task:	Design appealing concept message	Identify relevant stakeholders	Build relationships
Third-party endorsement of CSR initiatives:	Unnecessary	Integrated element of surveys, rankings and opinion polls	Stakeholders are themselves involved in corporate CSR messages

Fonte: Morsing, M., & Schultz, M. (2006), Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, *Business Ethics: A European Review*, vol.15(4), pp. 323-338.

Ritornando alle strategie per comunicare la CSR teorizzate da Morsing e Schultz, la prima è la *information strategy*¹³⁴.

Essa prevede una comunicazione ad una via, dall'organizzazione agli stakeholder, ed è basata per lo più sul "telling, not listening" (Maloni and Brown, 2006; Matten and Crane, 2005; Matten and Moon, 2008). Ha lo scopo di distribuire informazioni, non necessariamente con l'intento di persuadere, il più obiettive possibili (esempi di strumenti adoperati nell'implementazione di questa strategia sono brochures, giornali, ecc.). L'impresa è consapevole dell'importanza del supporto dei vari interlocutori e, di conseguenza, li informa sulle proprie attività

¹³⁴ Un'impresa che adotta l'information stakeholder strategy cura molto i rapporti con i media e produce una varietà di brochures, pamphlets, magazines per informare il pubblico in generale.

ed intenzioni per assicurarsi un supporto positivo (Maurice and Sorge, 2000; McWilliams and Siegel, 2001; Meyer and Rowan, 1977). In merito all'obiettivo di questa strategia gli Autori scrivono: "one strategic task of stakeholder information strategies is to ensure that favourable corporate CSR decisions and actions are communicated effectively to the company's stakeholder" (Morsing, and Schultz, 2006, pag. 327).

Con la *response strategy* viene attivato un flusso di comunicazione a due vie asimmetrico. Ciò vuol dire che la comunicazione tra impresa e stakeholder è bidirezionale, in quanto prevede un feedback, ma la prima mantiene una posizione di vantaggio rispetto ai secondi poiché attraverso l'impresa cerca di modificare atteggiamenti e comportamenti degli interlocutori, senza che questa, dal suo canto, modifichi le proprie pratiche. Si tratta quindi di una strategia "*sender oriented*" poiché la relazione è sbilanciata in favore del mittente/impresa. Nell'ambito di questa strategia, la comunicazione viene intesa semplicemente come feedback necessario per scoprire cosa il pubblico accetta e tollera, ovvero viene intesa come un modo per misurare e valutare in che modo, tramite una particolare iniziativa, i vari interlocutori abbiano incrementato la comprensione che hanno dell'impresa (Meyer and Rowan, 1991; Meyer and Scott, 1983; Moreno and Capriotti, 2009).

Attraverso le indagini di mercato e i sondaggi i manager indagano il processo collettivo di *sensemaking* per poi attribuire un significato coerente, e quindi accettato dal pubblico, alle proprie decisioni (*sensegiving*). Riguardo la spiegazione del *sensemaking* e del *sensegiving* Gioia scrive: "organization members, including CEO, need to understand any intended change in a way that "make sense" or fits into some revised interpretive scheme or system of meaning. Toward this end, the CEO must to first develop a sense of the organization's internal and external environment and define a revised conception of the organization (via a process that is labeled as *sensemaking*). Following this interpretive work by the CEO, some abstract vision of the changed organization evolves and is disseminated to stakeholder and constituents (via a process labeled as *sensegiving*)" (Gioia and Chittipeddi, 1991, pag. 434).

Si tratta, quindi, di una comunicazione bidirezionale, ma l'intento dell'impresa è solo quello di convincere della propria "bontà" gli stakeholder, considerati influenti, ma ancora passivi verso le iniziative dell'impresa. L'organizzazione interroga gli stakeholder su questioni nell'ambito di un framework da essa già

definito. Quindi, quella che sembra una comunicazione a due vie, in realtà è un metodo unidirezionale per supportare e rinforzare l'identità aziendale (Murray and Vogel, 1997; Nicolau, 2008; O'Riordan and Fairbrass, 2008; 2014).

Nella *response strategy (two way asymmetric communication)*, la ricerca e l'indagine assumono un peso rilevante¹³⁵. In questo caso è attivo un flusso di comunicazione a due vie ma, come già detto, è asimmetrico, infatti l'azienda chiede ai propri interlocutori di esprimersi riguardo argomenti già da essa definiti. Gli strumenti adoperati dalle imprese, e che possono considerarsi caratteristici di questa strategia, sono le indagini di clima, i questionari di valutazione e di soddisfazione, le richieste di certificazioni ai fornitori e ai clienti, meeting pubblici, ecc., tutti strumenti che consentono la consultazione. Rientra in questo tipo di comunicazione l'uso di tutti gli strumenti che consentono anche il coinvolgimento, oltre la semplice consultazione (si ricorda che i livelli di *engagement* considerati sono: informazione, consultazione, coinvolgimento, collaborazione, inclusione) come alcuni tra gli eventi analizzati (le celebrazioni aziendali, programmi di formazione, iniziative di responsabilità sociale, ecc.) (O'Riordan and Fairbrass, 2014; Oliver, 1991; Palazzo and Scherer, 2006; Palazzo and Richter, 2005).

L'*involvement strategy*, invece, si basa sul dialogo con gli stakeholder. Si può incorrere in tentativi di persuasione, ma, questa volta, da entrambe le parti. In linea di principio, il risultato del coinvolgimento in un modello di comunicazione a due vie simmetrico è il cambiamento sia dell'impresa che dei suoi stakeholder, attivandosi un processo iterativo di *sensemaking* e *sensegiving*. Quindi le imprese non solo influenzano, ma sono esse stesse influenzate dai portatori di interesse e ciò, quando necessario, conduce al cambiamento (Park and Levy, 2014; Patten, 1991, 2002; Patten and Crampton, 2004). L'*involvement strategy* implica la negoziazione con gli stakeholder, dopo aver indagato le loro preoccupazioni. Innescando un processo di dialogo, l'impresa dimostra di tener conto delle aspettative dei propri interlocutori, ma riconosce la loro influenza e permette che

¹³⁵ Gli strumenti utilizzati nell'ambito della response strategy sono per lo più sondaggi e indagini di mercato per rilevare in che modo gli stakeholder percepiscono le attività poste in essere dall'organizzazione. Il forte limite di questa strategia è che "the company asks its stakeholder questions within a framework that invites predominantly the answers it wants to hear. What aspires to be a two-way communication mechanism is really a one-way method of supporting and reinforcing corporate actions and identity" (Morsing and Schultz, 2006, pagg. 327-328).

questi concorrano a innescare dei cambiamenti nell'azienda stessa (Peloza and Shang, 2011; Perez and del Bosque, 2014; Perez and Sanchez, 2009). Questa strategia incorpora e supera la *information* e la *response*, in quanto parte dal presupposto che sia importantissimo informare gli stakeholder ed indagare le loro aspettative, ma non sufficiente: questi devono essere coinvolti nella promozione di iniziative comuni, cioè impresa e stakeholder dovrebbero essere sistematicamente coinvolti in un processo di dialogo continuo al fine di indagare i benefici reciproci, partendo dal presupposto del loro possibile cambiamento¹³⁶.

Con la *involvement strategy* gli stakeholder ricoprono un ruolo attivo e propositivo ed infatti, gli strumenti caratteristici sono quelli che consentono un dialogo a due vie simmetrico (Pfeffer, 1981; Pfeffer and Salancik, 1978; Phillips and Malhotra, 2008). Ne è esempio il multistakeholder panel attraverso il quale, per dirlo alla Gioia, si innesca un ciclo iterativo di *sensemaking* e *sensegiving*. Rientrano in questa strategia anche le collaborazioni che le aziende realizzano, in particolar modo con la comunità e il territorio.

Richiamandoci quindi all'approccio di Morsing and Schultz, possiamo sostenere che le imprese garantiscono un buon livello di coinvolgimento a tutti gli stakeholder, nel momento in cui riescono a consentire a questi ultimi di partecipare alla definizione degli equilibri socio-economici. Essi non vengono cioè solo informati sulle attività o interrogati in merito alle loro aspettative ma è necessario predisporre uno strumento ad hoc che ne consente l'inclusione nei processi decisionali (Podnar, 2008; Pomeroy and Dolnicar, 2007). Le aziende quindi praticano in questo caso il coinvolgimento non solo in virtù della necessità di conoscere le preoccupazioni e le aspettative degli stakeholder (Purushothaman et al., 2000; Reast et al., 2013; Rinaldi et al., 2014), ma si basano anche sul riconoscimento dei diritti dei diversi interlocutori ad essere ascoltati e a partecipare ai processi decisionali, innescando un processo di confronto che però è interamente gestito dall'azienda stessa. Le tematiche trattate sono definibili come

¹³⁶ Secondo gli Autori, la *information strategy* è necessaria, considerando l'influenza che hanno gli stakeholder, per garantirsi il loro sostegno; la *response strategy* serve per indagare le loro aspettative, ma è solo con l'*involvement strategy* che i diversi interlocutori vengono coinvolti per sviluppare e promuovere un sostegno positivo, nonché per permettere all'impresa di capire, ed eventualmente adattarsi, alle loro preoccupazioni (Rodrigo et al., 2016; Romani et al., 2013; Rowe and Frewer, 2000).

istituzionalizzate e/o consolidate, infatti esistono delle specifiche norme oppure standard volontari che le regolamentano (Scherer and Palazzo, 2011; Scherer et al., 2013; Schultz et al., 2013). Gli stakeholder ai quali le aziende si rivolgono sono riconducibili alla categoria dei dominanti (analizzati nel primo capitolo).

2.4. I rischi di Greenwashing e possibili soluzioni di Green marketing

Sostenibilità e modelli di sviluppo coerenti hanno da tempo conquistato uno spazio nell'agenda dei media e dell'opinione pubblica. Anche in tempi difficili e di crisi come quelli che stiamo vivendo, il messaggio di responsabilità socio-ambientale che si accompagna alla comunicazione su prodotti o su campagne aziendali resta evidente (Sen and Bhattacharya, 2001; Sen et al., 2006). A volte sono messaggi credibili, a volte un po' meno, ma tutti testimoniano che le aziende hanno ormai colto l'esigenza di indirizzare i propri sforzi di comunicazione (e si spera non solo quelli) a favore della responsabilità ambientale (Sen et al., 2009). Così, ci si ritrova molto spesso di fronte a messaggi e campagne pubblicitarie a favore dell'ecosistema come, ad esempio, quelli lanciati da Volkswagen prima dello scandalo "Dieselgate".

La comunicazione ambientale, insomma, diviene sempre più un'esigenza imposta dal mutato scenario sociale, mediatico e politico e le aziende, sentendosi quasi costrette a fare comunicazione di questo tipo, finiscono molto spesso nel restare imprigionate, loro malgrado, nel ruolo di soggetti per nulla credibili (Su et al., 2017). Ci si ritrova così di fronte al fenomeno del *greenwashing* o "lavaggio verde".

Il *greenwashing* può essere appunto definito come un set di pratiche di "identity-washing" volte a capitalizzare i potenziali benefici di un'immagine "green" che in realtà non è supportata da azioni concrete (Elving, 2013; Seele and Gatti, 2015).

La letteratura sul tema suggerisce che le pratiche di *greenwashing* risultano negativamente correlate alla fiducia degli stakeholder, configurandosi invece come "pericolose scorciatoie" per innalzare la reputazione aziendale (Chen and Chang, 2013). Sotto questo punto di vista, tali pratiche di comunicazione

rappresentano un tentativo di guadagnare un maggior livello di legittimazione aziendale attraverso il ricorso ad un “design sostenibile” (Crocker, 2014).

Se scoperto dalle parti interessate, il greenwashing può andare a ledere fortemente la reputazione aziendale. Infatti, il capitale reputazionale di un’organizzazione può andare a perdere il proprio valore nel corso del tempo, specialmente laddove si verifica un comportamento aziendale “non etico” (Power, 2004; Gatzert, 2015). Va inoltre sottolineato che sussiste, sotto questo punto di vista, un paradosso: le organizzazioni che si dichiarano sostenibili, e che dunque posseggono un elevato capitale reputazionale, alla luce delle aspettative che generano tra gli stakeholder, sono contemporaneamente esposte ad un più elevato rischio reputazionale che nasce dal divario tra impegno aziendale in tema di sostenibilità ed azioni effettivamente implementate nel corso del tempo (Coombs and Holladay, 2015).

Occorre inoltre sottolineare che il greenwashing, da un punto di vista tassonomico, può intendersi come un termine ombrello che comprende vari tipo di comunicazione simbolica (Marquis and Toffler, 2012).

In letteratura le due principali tipologie di greenwashing sono definite come *decoupling* ed *attention deflection* (Suddaby and Greenwood, 2005; Marquis & Toffler, 2012). La prima si verifica quando le organizzazioni dichiarano di soddisfare le aspettative degli stakeholder, senza apportare cambiamenti effettivi nelle pratiche organizzative (Meyer and Rowan, 1977).

L’attention deflection si riferisce invece ad azioni simboliche volte a deviare l’attenzione degli stakeholder, nascondendo così pratiche commerciali non etiche (Brown and Dacin, 1997; Marquis and Toffler, 2012).

Gli scandali che hanno riguardato il greenwashing e che si sono susseguiti nel corso del tempo, hanno evidenziato che, non sempre tali pratiche riguardano esclusivamente la comunicazione, come da sempre teorizzato in letteratura, ma talvolta impattano direttamente sulle pratiche organizzative.

Particolarmente emblematico a tal proposito è lo scandalo Volkswagen. Da un punto di vista teorico il caso Volkswagen consente infatti di individuare una nuova tipologia di greenwashing definibile come *deceptive manipulation* (Siano et al., 2017). Questo tipo di comportamento è in linea con la prospettiva della “Communicative Constitution of Organizations” (CCO) (McPhee and

Zaug, 2000; Putnam and Nicotera, 2009) e consiste nella manipolazione intenzionale delle pratiche commerciali volta a rendere “tangibili” le dichiarazioni aziendali in tema di *corporate sustainability*.

Il fenomeno del greenwashing è stato e continua ad essere molto discusso non soltanto tra gli accademici ma anche nell’ambito della business community.

A tal proposito il Greenwashing Report (TerraChoice, 2010), ha individuato sette “peccati” (sin) di greenwashing, che possono essere commessi dalle organizzazioni che si dichiarano sostenibili:

- Sin of the Hidden Trade-off (peccato del trade-off nascosto), che un’organizzazione può compiere nel dichiarare la sostenibilità di un prodotto, enfatizzando un particolare set di attributi, senza però considerare altre importanti dimensioni di carattere ambientale;
- Sin of No Proof (peccato di mancanza di prove), commesso dall’impresa nel caso in cui si effettuano delle dichiarazioni ambientali non supportate da informazioni di approfondimento e da certificazioni, affidabili, riconosciute da un punto di vista internazionale e rilasciate da enti terzi.
- Sin of Vagueness (peccato dell’indeterminatezza), si verifica nel momento in cui l’organizzazione rilascia dichiarazioni vaghe, poco chiare e imprecise, volte a fuorviare il consumatore rispetto al reale significato della dichiarazione stessa;
- Sin of Irrelevance (peccato dell’irrilevanza): commesso nel caso in cui si effettuano delle dichiarazioni veritiere, ma dalla scarsa rilevanza in quanto enfatizzano temi che hanno un impatto ridotto o nullo in termini di sostenibilità;
- Sin of Lesser of Two Evils (peccato del male minore): si verifica quando l’organizzazione pone in essere dichiarazioni che possono risultare veritiere soltanto per particolari tipologie di prodotti, ma tendono ad deviare l’attenzione del consumatore rispetto all’impatto ambientale della categoria merceologica nel suo complesso;
- Sin of Fibbing (peccato delle bugie): si commette nel momento in cui un’organizzazione rilascia delle false dichiarazioni ambientali;
- Sin of Worshiping False Labels (peccato delle false etichette): commesso quando le organizzazioni adottano, per etichettare i propri prodotti, parole e

immagini che danno l'impressione di essere certificate da enti terzi ma in realtà rappresentano false etichette.

Occorre sottolineare che tra le motivazioni per cui le organizzazioni tendono ad implementare delle pratiche di greenwashing vi è il fatto che il consumatore sta diventando sempre più etico.

I consumatori cosiddetti "etici" sono coloro che tendono a preferire prodotti e servizi più sostenibili sotto il profilo sociale ed ambientale. Si tratta di soggetti che al momento dell'acquisto non prestano attenzione soltanto alle funzionalità che quel prodotto presenta e al suo rapporto qualità-prezzo, ma si soffermano sul ridotto impatto ambientale che quest'ultimo ha in toto. Questa tendenza all'eticità dei prodotti è testimoniata dai dati della recente indagine Eurobarometro della Commissione Europea, secondo cui la maggior parte degli europei propende all'acquisto di prodotti *environmental friendly*, ritenendo giustificato anche il pagamento di un sovrapprezzo. Le aziende, in tal senso, si confrontano sempre più con l'esigenza dei clienti di considerare le prestazioni ambientali come parte integrante della qualità totale del prodotto offerto. Se i consumatori sono diventati sempre più attenti alla scelta di prodotti a ridotto impatto ambientale, questo spinge le imprese a convertirsi in misura sempre maggiore al marketing ecologico, meglio conosciuto come *green marketing* che consiste nella commercializzazione di prodotti e servizi a basso impatto ambientale (Vaaland et al., 2008; Vaara and Tienar, 2008; Sousa Filho and Wanderley, 2007).

Per un'analisi più attenta e dettagliata del paradigma commerciale del marketing verde, è necessario prendere come riferimento il cosiddetto "schema a matrice ecologica" di Grant.

Questo schema a matrice individua tre livelli d'intensità dell'azione di green marketing, denominati rispettivamente "verde", "più verde", "molto verde" e li classifica in ordine crescente secondo la forza degli obiettivi ambientali e commerciali dichiarati di volta in volta nella fase di pianificazione della comunicazione:

- Colonna A, "Verde": l'azione di green marketing ha solo obiettivi commerciali, (ad esempio, promuovere un prodotto, un'azienda o un marchio

più verde di altri ed il messaggio di fondo del marketing consiste semplicemente nell'evidenziare questa differenza);

- Colonna B, "Più verde": l'azione di green marketing ha obiettivi sia commerciali che ambientali in senso stretto (il marketing riesce a cambiare il modo in cui le persone usano il prodotto);
- Colonna C, "Molto verde": oltre agli obiettivi commerciali ed ambientali l'azione di green marketing ha anche scopi di modificazione culturale (rende normali ed accettabili nuovi stili di vita o nuovi modelli di business).

Nel paradigma comunicativo standard del marketing esiste, inoltre, una gerarchia di livelli comunicativi che riguarda le singole sfere di influenza delle azioni di comunicazione:

Riga 1. Aziendale: la promozione dei valori della singola azienda nel contesto della competizione con le altre imprese;

Riga 2. Sociale: il *brand building* ossia la costruzione del marchio attraverso l'imposizione di significato su un prodotto al fine di plasmare il senso di appartenenza e di identità del consumatore;

Riga 3. Personale: i benefici pratici del prodotto per il singolo acquirente.

Dall'incrocio di queste sei variabili si ottiene una matrice del tipo "3x3" che è molto utile per comprendere le diverse strategie di green marketing, nove per l'esattezza, e classificarle secondo differenti parametri qualitativi (vedi Tabella 2.4).

Tabella 2.4 – *La matrice ecologica secondo John Grant*

	A. Verde	B. Più verde	C. Molto verde
1. Aziendale	Dare l'esempio	Sviluppare il mercato	Creare nuove forme di business
2. Sociale	Avere partner credibili	Creare marchi tribali	Ideare cavalli di troia
3. Personale	Sottolineare vantaggi collaterali	Cambiare abitudini d'uso	Agire sugli stili di consumo

Fonte: Grant J. and Carù A. (a cura di), *Green Marketing, il Manifesto*, Brioschi Editore, Milano, 2009, pag. 62.

A seguire si descriveranno brevemente i nove quadranti ottenuti dall'incrocio delle sei variabili introdotte da Grant nel suo *Manifesto di Green Marketing* del 2009.

Quadranti A 1, A 2, A 3: dare l'esempio, avere partner credibili e sottolineare i vantaggi collaterali

Partiamo dall'analisi della colonna A "Verde". Questo approccio di green marketing è il più usuale e tradizionale; punta a stabilire nuovi standard più sostenibili per i prodotti, i marchi e le aziende rispetto ai potenziali sostituti e competitors (Vlachos et al., 2009; Vogel, 2005).

In questa strategia di green marketing le linee guida fondamentali di comunicazione sono la trasparenza, l'integrità e l'accuratezza che insieme contribuiscono a creare il valore aziendale più importante: la credibilità ambientale (Walsh and Beatty, 2007; Wanderley et al., 2008).

Esistono due stili di green marketing per comunicare il proprio sforzo nel fissare nuovi standard ambientali: l'approccio *framing* e l'approccio *pointing*. La strategia framing punta a dare alla politica di innovazione ecologica un volto familiare, intuitivo e semplice inserendola in una struttura concettuale condivisa ed accettata a livello generale. In quest'ottica ciò che è essenziale è soprattutto la narrazione del proprio operato e la capacità di raccontare la storia della propria evoluzione ecologica servendosi di una struttura narrativa coerente con l'operato reale dell'azienda (Wiles, 2007; Williams et al., 1999). Il messaggio veicolato dall'approccio framing sarà, quindi, efficace, nella misura in cui riuscirà a comunicare la svolta ambientalista dell'azienda inserendola nel substrato collettivo comune del pubblico. Si definisce approccio pointing, invece, quella modalità comunicativa aziendale che diffonde il proprio messaggio di azione e riconversione ecologica servendosi principalmente di esempi paradigmatici e concentrandosi su prodotti ed azioni specifiche, per esempio adottando un programma di trasparenza che punti all'abbattimento quantitativo dell'inquinamento nella filiera di produzione aziendale e mettendo a disposizione dei consumatori, con una frequenza periodica e regolare, i risultati delle proprie azioni sostenibili.

Per quanto riguarda il quadrante A 2, facente parte sempre del livello del marketing di tipo “verde”, le azioni dell’azienda non hanno più come unico scopo solo la vendita fine a se stessa ma mirano anche ad arricchire il prodotto dotandolo di un’attrattiva emotiva e sociale che lo distingua e lo connoti positivamente rispetto alle alternative. Un metodo molto usato per questo obiettivo consiste nel servirsi del marchio verde di un altro ente che sia già attraente, credibile ed ampiamente riconosciuto sotto il profilo ecologico: in questo modo l’azienda non si attribuisce direttamente delle credenziali di sostenibilità ambientale, come accade, invece, nell’approccio descritto nel quadrante A 1, ma si accomuna ad altri enti che se ne fanno a loro volta garanti. Per l’azienda le due modalità principali di partnership ecologica con enti esterni sono le certificazioni ambientali e il cause-related marketing.

Infine, nel quadrante A 3, ultimo dell’approccio “verde” del green marketing, si collocano le aziende che hanno deciso di comunicare i vantaggi diretti che il prodotto ecologico ha sulla sfera personale del consumatore. Le due strategie di marketing in questo ambito si possono riassumere in due categorie: l’approccio “meno” e l’approccio “più”. L’approccio “meno” punta a far uscire il prodotto dalla nicchia potenziale dei consumatori ambientalisti sottolineando, oltre alla virtù intrinseca del prodotto in quanto verde ed ecologicamente sostenibile, anche i valori secondari come la convenienza, la praticità e l’efficienza. La chiave del messaggio “meno” è, quindi, evidenziare l’aspetto di risparmio economico del prodotto verde. L’approccio “più”, invece, rappresenta semplicemente l’evoluzione in ottica ambientale del concetto di marketing, che basa il suo modello di vendita sulla comunicazione di una caratteristica unica ed innovativa del prodotto.

Quadranti B 1, B 2, B 3: sviluppare il mercato, creare marchi tribali e cambiare le abitudini d’uso

Passiamo ora alla colonna B, quella del green marketing “più verde”. Le aziende che decidono di seguire l’approccio di green marketing definito come “più verde” sono quelle che decidono di andare oltre il tradizionale modello di vendita commerciale presente nella colonna A della matrice, che prevede la semplice adozione di migliori standard ambientali e la comunicazione degli

sforzi aziendali ai consumatori secondo il vettore top-down (l'azienda produce i contenuti del messaggio e il consumatore li riceve passivamente). Il modello scelto dalle aziende del green marketing "più verde" cerca di superare il concetto di vendita commerciale fine a se stessa e punta invece a una condivisione di una passione con i clienti. Questo nuovo modo di pensare il green marketing ha due caratteristiche essenziali: l'azienda evidenzia un entusiasmo maggiore nella comunicazione dei propri prodotti rispetto al semplice messaggio di stimolo all'acquisto; i consumatori possono partecipare attivamente ed influenzare in parte le modalità comunicative aziendali.

In questo settore della matrice del green marketing (quadrante B 1) si collocano le imprese che hanno deciso di sviluppare il mercato dei prodotti ecologici e sostenibili tramite la collaborazione attiva con i propri clienti. Lo scopo di questa strategia di marketing è ampliare ed accelerare la domanda dal basso di tali prodotti proponendosi, nel frattempo, come motori del cambiamento in senso verde. Per fare ciò le aziende che scelgono questo approccio puntano soprattutto sull'informazione e la promozione attiva delle scelte ecosostenibili, una politica che ha come obiettivo a lungo termine la formazione del consumatore etico ovvero il cliente che, in seguito ad una corretta percezione delle informazioni ambientali fornite dall'azienda, è in grado di operare una scelta razionalmente fondata in merito all'acquisto di prodotti o servizi verdi.

Per quanto riguarda il quadrante B 2, questo tipo di green marketing si basa sulla collaborazione con i clienti per creare in maniera cooperativa il significato del brand. Fa leva sul desiderio del consumatore di appartenere ad una tribù o ad una comunità e di confermare la propria identità come membro di questi gruppi. Le aziende che scelgono questa modalità di green marketing cercano di creare dei marchi tribali fondati sul senso di aggregazione che includano al loro interno dei valori ambientali (Yoon et al., 2006). L'obiettivo di questo approccio è far uscire le idee ecologiche dalla nicchia dell'ambientalismo classico e cambiare il modo in cui viene presentato culturalmente il concetto di "verde"¹³⁷. L'ultimo quadrante dell'approccio "più verde", il B 3, è relativo al

¹³⁷ Per rendere attraente un marchio ecologico, possono essere usate due modalità, quella esclusiva o quella inclusiva. La strategia esclusiva cerca di cancellare il collegamento cognitivo automatico con l'idea di rinuncia e di sacrificio che connota attualmente l'ambientalismo nell'immaginario

cambiamento delle abitudini d'uso. L'influenza del green marketing del tipo "più verde" nella sfera personale del consumatore consiste essenzialmente nello stipulare un impegno bilaterale con quest'ultimo: l'azienda decide di promuovere azioni ecosostenibili ma chiede a sua volta al cliente di fare la propria parte e di cambiare le sue abitudini d'uso del prodotto.

Quadranti C 1, C 2, C 3: creare nuove forme di business, ideare cavalli di Troia ed agire sugli stili di consumo

L'ultimo livello della matrice ecologica di Grant è rappresentato dalla colonna C ossia quella del green marketing "molto verde". Si collocano in quest'approccio quelle aziende che non si accontentano semplicemente di proporre nuovi standard ambientali ai propri utenti (colonna A) o di collaborare occasionalmente con essi per la realizzazione delle iniziative di comunicazione ambientale (colonna B). Questa modalità di marketing rappresenta la forma più avanzata ed incisiva di marketing ecologico e consiste nel progettare e combinare prodotti, servizi ed abitudini quotidiane innovative dal punto di vista ambientale con codici culturali già esistenti ed accettati dalla maggioranza dei consumatori. L'obiettivo di questa modalità di green marketing è la costruzione di una cultura della vita quotidiana in cui la sostenibilità ambientale diventa, di fatto, parte integrante della realtà concreta dei clienti (Zeghal and Ahmed, 1990; Zeithaml et al. 1985).

Il green marketing del tipo "molto verde" è assimilabile a una vera e propria ingegneria dei concetti culturali: il suo obiettivo finale è far accettare e far sembrare normali prodotti verdi innovativi, spesso con l'ausilio di un'idea organizzatrice "cavallo di Troia" che ne sintetizzi le caratteristiche, ne comunichi i vantaggi, funzionali ed emotivi e faccia percepire il prodotto verde

collettivo, rendendo i prodotti verdi più attraenti sotto il profilo estetico e cercando di abbinarli a nuovi concetti elitari come il lusso e l'elevato status sociale. Lo scopo ultimo di questa tecnica di marketing è quello di suscitare nelle persone una rivalità mimetica che contribuisca a diffondere l'ambientalismo come nuovo trend sociale: esso fa quindi leva su sentimenti primari come l'invidia e l'imitazione per veicolare sotto nuova forma il messaggio di innovazione ecologica. L'approccio inclusivo, invece, non si basa sui sentimenti di invidia/imitazione ma sull'empatia/simpatia ed ha come scopo principale la costruzione del significato e del folklore collaterale del marchio verde, attraverso l'interazione continua e reciproca dei consumatori, al fine di creare una comunità con un forte senso di coesione sociale al proprio interno. I marchi inclusivi sono marchi più alla mano e più alla portata di tutti, a differenza dei marchi esclusivi che sono elitari, glamour e creatori di tendenza.

come sicuro, semplice ed accessibile (quadrante C 2). Questo tentativo di far sembrare normale ciò che è sostenibile ed ecologico cerca, attraverso la riformulazione del messaggio pubblicitario, di innestare il marchio nella tradizione, ovvero quel substrato di idee, pratiche e manufatti che rappresentano l'eredità culturale di una comunità. Un altro modo di riformulare il messaggio di un prodotto verde è, invece, mirare ad una ristrutturazione del significato di sostenibilità fino a farla apparire di moda, stabilendo così un principio di imitazione virtuosa e di spinta gregaria reciproca tra i membri della comunità dei consumatori. Infine, per quanto riguarda l'ultimo quadrante dello schema a matrice ecologica (C 3), il green marketing si pone come obiettivo cardine la modifica del paradigma consumistico della popolazione¹³⁸.

È possibile concludere che, per non incorrere nel greenwashing occorre seguire alcuni principi e regole tra cui: esplicitare gli obiettivi della comunicazione per la sostenibilità; verificare e controllare costantemente i comportamenti posti in essere; dimostrare la propria sostenibilità con certificazioni o elementi attendibili ed implementare delle adeguate azioni di green marketing. Inoltre, le organizzazioni che si dichiarano sostenibili devono implementare attività di ascolto organizzato volte a conoscere le aspettative degli stakeholder, attraverso strumenti dedicati nell'ambito dei propri canali di comunicazione (siti web, social network) al fine di attivare un coinvolgimento attivo dei propri interlocutori nelle decisioni in tema di sostenibilità.

Tali principi e pratiche, insieme alla conoscenza degli elementi chiave che determinano il rischio di greenwashing consentono di identificare le pratiche capaci di neutralizzare, o almeno attenuare, il rischio reputazionale.

¹³⁸ È l'approccio meno comune adottato dalle aziende in quanto si sentono più sicure nell'adottare gli altri approcci citati e spiegati in precedenza. Esistono due possibilità di cambiamento profondo delle abitudini quotidiane nell'ottica ecologica: la tesaurizzazione e la condivisione. La prima riguarda il prolungamento della vita media dei prodotti di uso comune per contrastare l'obsolescenza programmata degli oggetti, uno dei fattori chiave dello spreco collettivo. La seconda, invece, si oppone direttamente a uno dei miti costitutivi del consumismo odierno: la proprietà come conferma dell'identità e dello status dell'individuo. Per rendere culturalmente accettabile la condivisione e le altre forme di non possesso per un'ampia gamma di prodotti e servizi è necessario investire su modelli di interazione commerciale e sociale che incentivino lo scambio così da ricreare un senso condiviso e coeso della comunità attraverso la redistribuzione delle merci.

CAPITOLO 3 - CSR COMMUNICATION E SOCIAL MEDIA COMMUNICATION

3.1. Comunicazione tradizionale vs. comunicazione web-based.

L'impatto della bidirezionalità della comunicazione sul nuovo consumatore.

La comunicazione online e offline rappresenta oggi per le aziende uno strumento essenziale nella competizione economica e nella ricerca del consenso¹³⁹, si rivela indispensabile per interfacciarsi in modo adeguato nell'attuale contesto sociale ed economico (Fiocca, 1999)¹⁴⁰. Essa sta assumendo un ruolo centrale per realizzare il rinnovamento dell'impresa¹⁴¹, visto che un'azienda deve essere in grado di trasmettere in modo continuativo ed efficace i propri messaggi la si deve considerare come una struttura reticolare, costituita da numerosi centri di produzione ed elaborazione delle informazioni; i nodi del reticolo sono interconnessi, collegati con canali di comunicazione interattivi¹⁴².

La comunicazione non consiste più solamente in un trasferimento unilaterale di informazioni per influenzare il pubblico di riferimento (clienti finali, intermediari commerciali, influenzatori¹⁴³, etc.), essa comporta oggi, l'aprirsi all'ascolto ed all'interpretazione del mercato (Baer and Naslund, 2011); comunicare significa "svolgere un insieme di attività che alimentano relazioni biunivoche tra l'impresa e la domanda finale o intermedia¹⁴⁴". Il modo di

¹³⁹ "Le imprese sono alla continua ricerca di consenso e legittimazione competitiva, sociale, istituzionale e la comunicazione costituisce un fattore chiave per il governo delle relazioni con tutti i portatori di interesse: clienti, business partner, risorse umane, investitori, istituzioni, comunità sociali, etc." (Pastore and Vernuccio, 2008, pag. 16).

¹⁴⁰ Negli ultimi anni una serie di cambiamenti hanno contribuito a caratterizzare il nuovo ambiente competitivo: il dirompere della globalizzazione economica (ossia il processo di integrazione dei flussi di capitali, merci, informazioni, persone) che ha ampliato la gamma di interlocutori con cui l'impresa deve confrontarsi; la crescente pressione delle istituzioni e della società civile sull'attività d'impresa; l'evoluzione dei consumi e dei consumatori che ha comportato la richiesta di un rapporto più personale e personalizzato tra impresa e cliente; ed infine l'innovazione tecnologica, la quale spinge l'innovazione di prodotto e di processo.

¹⁴¹ "La comunicazione è la condizione necessaria per il cambiamento e, soprattutto, per raggiungere i clienti attuali e quelli potenziali, è il fattore critico di successo per l'impresa" (Grandi and Miani, 2006, pag. 226).

¹⁴² Nell'impresa a struttura reticolare vengono meno i confini tra dentro e fuori l'organizzazione e si enfatizza l'interazione diretta e frequente con la clientela. Si veda Santoro, 2004, pagg. 34-35.

¹⁴³ Gli influenzatori sono soggetti la cui opinione ha un peso nella valutazione delle alternative e sulle scelte di acquisto dei consumatori (Siano, 2002a, pag. 61).

¹⁴⁴ Attraverso la comunicazione, l'impresa attiva e gestisce le relazioni, crea e consolida la fiducia, esercita condizionamenti, promuove la co-evoluzione (Cozzi and Ferrero, 2000, pag. 110).

comunicare, infatti, ha cambiato forma inserendosi in una rete di possibilità informative vastissima ma, soprattutto, bidirezionale¹⁴⁵.

L'impresa si è vista catapultare nei mercati, circondata da tutti quei clienti che, fino a qualche tempo fa, facevano da sfondo indistinto al mercato—segmentato in target simili¹⁴⁶: non più dunque una massa di clienti senza volto, ma singoli individui che, con la propria personalità e la propria cultura, hanno iniziato a porre interrogativi¹⁴⁷. “Il consumatore è cambiato, è diventato più esigente e selettivo, è meno fedele, dà più spazio alla sensorialità e alle emozioni¹⁴⁸”.

I consumatori dedicano sempre meno attenzione alla comunicazione tradizionale e unidirezionale proveniente dalle aziende e cercano¹⁴⁹, invece, un dialogo informale e interattivo con persone reali all'interno dell'azienda - il classico comunicato stampa e la pubblicità tradizionale non sono più sufficienti (Boaretto et al., 2011)¹⁵⁰. Di fronte a tale cambiamento la comunicazione cerca di adattarsi ampliandosi sempre più grazie anche alla comparsa di nuove tecnologie e nuovi modi di comunicare¹⁵¹.

I continui cambiamenti dello scenario economico, competitivo, tecnologico, sociale hanno indotto una conseguente progressiva e costante evoluzione delle

¹⁴⁵ “L'etimologia stessa del termine comunicazione, dal latino *communicatio* tratto a sua volta da *communis* (comune), sottende l'atto di mettere in comune, condividere, rendere partecipe, enfatizzando la caratteristica della bidirezionalità della comunicazione d'impresa” (Pastore and Vernuccio, 2008, pag. 20).

¹⁴⁶ Si veda Bandiera and Marozzi, 1999, pag. 17.

¹⁴⁷ “Gli anni '90 hanno introdotto una nuova tipologia di consumer più cosciente e consapevole, con capacità di giudizio e selezione. Una figura, questa del consumatore, che per i pubblicitari degli anni '70-'80 era solo un soggetto passivo al quale l'impresa indirizzava un flusso di comunicazione unidirezionale” (Bandiera and Marozzi, 1999, pagg. 17-19).

¹⁴⁸ Il consumatore oggi agisce ed ha assunto nuove discriminanti: autonomia (rivendica un potere decisionale), competenza (possiede più informazioni sulle scelte di consumo), esigenza (chiede sempre più servizi a chi produce), selezione (è in grado di muoversi tra la molteplicità di offerta che il mercato gli propone), orientamento in senso olistico (nella scelta il consumatore coinvolge tutte le dimensioni tangibili - strutturali, valori d'uso - e intangibili - valori simbolici e sociali), disincanto (si dimostra realistico e spesso distaccato nei confronti del mercato) (Fabris, 2003, pag. 336).

¹⁴⁹ La comunicazione d'impresa tradizionale è caratterizzata dall'unidirezionalità del flusso comunicativo che parte dall'impresa per raggiungere i pubblici di riferimento, con l'obiettivo di agire sull'atteggiamento, sul comportamento e sulla motivazione dei destinatari, senza possibilità di feedback; e dalla poca interattività (Guidotti, 1997, pag. 127).

¹⁵⁰ L'evoluzione del consumatore comporta un sostanziale mutamento anche nella percezione della comunicazione d'impresa.

¹⁵¹ “Una caratteristica assai singolare della comunicazione aziendale è la sua multiformità; rispetto a tante altre funzioni e competenze d'azienda, la comunicazione tende ad adattarsi alle caratteristiche dell'azienda e dell'ambiente, oltre che alle circostanze e alle situazioni che ne caratterizzano l'utilizzo” (Fiocca, 1999, pag. 2).

modalità attraverso le quali le imprese realizzano i processi comunicazionali verso i loro pubblici di riferimento (Brioschi, 1999; 2005). Gli strumenti classici della comunicazione perdono il loro potere e le nuove tecnologie offrono enormi opportunità alle imprese, aprendo a soluzioni innovative di grande efficacia¹⁵². Il communication mix adottato dalle imprese dunque evolve, seguendo alcune tendenze quali:

- aumento del peso assunto dai mezzi di comunicazione below the line, a discapito delle forme above the line¹⁵³;
- progressivo passaggio da forme di comunicazione broadcasting a forme narrowcasting¹⁵⁴;
- importanza crescente delle modalità di comunicazione interattive;
- sempre maggiore diffusione delle dimensioni emozionali ed esperienziali della comunicazione¹⁵⁵;
- impiego delle nuove tecnologie in particolare di Internet (Chaffey, 2001).

L'utilizzo di Internet da parte delle aziende¹⁵⁶, in particolare, sta rivoluzionando il modo in cui esse si rivolgono ai loro clienti o potenziali clienti. Internet ha

¹⁵² La perdita di efficacia degli strumenti classici è dovuta sia al sovrappollamento dei media e dell'eccesso di messaggi cui il pubblico è sottoposto, sia all'incapacità delle imprese di rispondere all'evoluzione dei bisogni informativi e comunicazionali dei destinatari (siano essi consumatori o altri stakeholder).

¹⁵³ Viene definito above the line ogni tipo di pubblicità che impiega i grandi mezzi classici (quali stampa, radio, televisione, cinema, etc.) mentre con il termine below the line si indicano quei mezzi che fanno riferimento alla pubblicità non classica: le attività promozionali sul punto vendita, le attività di direct marketing, le pubbliche relazioni, etc.

¹⁵⁴ Con il termine broadcasting e narrowcasting si fa riferimento, rispettivamente alla produzione di messaggi di marketing standardizzati per una vasta audience (comunicazione di massa) e alla personalizzazione degli stessi in base al profilo del target o anche al singolo utente (comunicazione personalizzata) (Siano, 2002a, pagg. 180-181).

¹⁵⁵ L'evoluzione di un mercato che sviluppa e lascia emergere nuove esigenze di acquisto/consumo/fruizione comporta un cambiamento anche nel modo in cui un'azienda si rivolge ai propri consumatori, dal marketing tradizionale si passa al marketing esperienziale – basato sull'esperienza di consumo piuttosto che sugli attributi del prodotto in sé. Lo scopo del marketing esperienziale è coinvolgere il cliente offrendogli un'esperienza memorabile associata a sensazioni e ricordi piacevoli, capaci di arrivare in profondità nei sentimenti dei clienti e di rimanervi a lungo (Castellet, 2006, pagg. 178-179).

¹⁵⁶ Con l'invenzione del WWW (World Wide Web) – di Tim Berners-Lee, nei primi anni Novanta – Internet e il Web sono diventati sinonimi, sono diventati “ la Rete”. Internet da mezzo di difficile utilizzo, riservato ad accademici e tecnici, è diventato un mezzo facile da usare, utile sia per i consumatori che per le aziende (Pascucci, 2009, pagg. 5-6). I termini Internet e WWW, pur essendo spesso utilizzati come sinonimi, si distinguono per il fatto che il primo si riferisce

modificato interamente il modo di concepire la realtà, di comunicare, di socializzare e di lavorare; ai tradizionali mezzi di comunicazione di massa ha aggiunto un elemento importantissimo, che in effetti è il fondamento del concetto di Internet e del Web: l'interattività (Guidotti, 1997; 2002; 2003; 2004)¹⁵⁷. Il Web ha reso possibile l'annullamento delle distanze tra gli interlocutori, ha aumentato a dismisura la velocità di scambio delle informazioni, e conseguentemente ne ha reso più facile l'accesso e ha aumentato la quantità di dati reperibili¹⁵⁸. Le aziende non hanno tardato nel comprendere il valore e le potenzialità di Internet come mezzo in grado di raggiungere qualsiasi cliente in ogni parte del mondo¹⁵⁹. La nuova comunicazione, che Internet porta con sé, parte dal presupposto che i "mercati sono conversazioni¹⁶⁰" e in base a questa osservazione cerca e trova nuovi mezzi e veicoli che possano garantire le relazioni e la fiducia tra l'impresa e i suoi clienti¹⁶¹.

3.1.1. La conversazione in rete: un nuovo modello di partecipazione e presenza delle aziende

Internet, per la sua stessa natura, presenta potenzialità enormi per la comunicazione d'impresa¹⁶²: il contributo fondamentale offerto da Internet e dal Web alle imprese non risiede solo nella possibilità di compiere transazioni online¹⁶³, costruendo in

all'infrastruttura fisica, costituita da una rete di computer collegati fra loro; il secondo è uno dei servizi offerti da Internet, consiste nella pubblicazione di contenuti (immagini, testi, suoni, etc.) sulla Rete.

¹⁵⁷ Fino all'arrivo di Internet è mancato un mezzo in grado di consentire all'impresa di interagire realmente con il suo target in maniera semplice. Internet è un mezzo digitale che presenta come caratteristica distintiva l'interattività, esso con sente una comunicazione di tipo one-to-one (tra impresa e cliente), al contrario dei media tradizionali, come la televisione e la stampa, che consentono un tipo di comunicazione one-to-many, senza possibilità di feedback (Chaffey, 2001, pag. 41).

¹⁵⁸ Guidotti, 1997, pagg. 24-25.

¹⁵⁹ Caruso, 2005, pag. 52.

¹⁶⁰ Levine et al., 2000.

¹⁶¹ Internet offre molte funzionalità da quelle più classiche – posta elettronica, mailing list, newsletter, chat, etc. – a quelle più innovative de nominate genericamente Web 2.0.

¹⁶² "In Internet si compra e si vende, si informa, si fa marketing, si promuovono prodotti, si offrono consigli, si discute di tutto, si parla di qualsiasi argomento, ci si confronta e ci si aggiorna" (Morelli, 1999, pag. 17).

¹⁶³ Fra le applicazioni di Internet assume particolare rilievo il commercio elettronico (o e-commerce), il termine fa riferimento "all'insieme delle attività commerciali e delle transazioni

tal modo un rapporto diretto con i consumatori finali, la novità più importante di Internet è la sua dimensione comunicativa (Morelli, 1999)¹⁶⁴. Internet si configura come mezzo rivoluzionario in particolare rispetto ai rapporti con il consumatore (Levine et al., 2000): con Internet le aziende possono entrare in contatto con il singolo consumatore, a costi bassi per fornirgli informazioni puntuali e personalizzate, raccogliere direttamente valutazioni, commenti, lamentele, dare la possibilità agli utenti di configurare il proprio prodotto ideale, fino a sviluppare con loro un vero dialogo (Massarotto, 2008)¹⁶⁵. Milioni di persone hanno adesso a disposizione un media fortemente interattivo, in cui non esiste più un ruolo definito tra emittente e ricevente¹⁶⁶; di fronte a questo scenario l'azienda non può più sottrarsi alla comunicazione con l'utente, l'azienda non può più rivolgersi ai clienti con lunghi monologhi ma deve aprirsi alla conversazione con essi¹⁶⁷. Se si guarda alla storia di Internet si nota che esso non è nato come mezzo di conversazione tra impresa e clienti, quindi come mezzo fortemente interattivo, ma semplicemente come un mezzo per trasmettere in modo sicuro e in tempi rapidi informazioni scientifiche da un punto all'altro del globo (Guidi and Verna, 2008). Questa situazione di partenza non è rimasta tale a lungo, in particolare il mondo delle imprese si è reso ben presto conto che la tecnologia Internet poteva avere ben altre potenzialità¹⁶⁸.

La presenza in rete delle aziende ha attraversato varie fasi: tra la fine degli anni novanta e l'inizio del duemila, si è assistito alla corsa da parte delle aziende al

effettuate via Internet. Comprende attività diverse quali: la commercializzazione di beni e servizi, la distribuzione di contenuti digitali, l'effettuazione di operazioni finanziarie e di borsa, altri pagamenti per via elettronica" (Grasso and Verga, 2001, pag. 29).

¹⁶⁴ "Internet è un sistema di comunicazione che, attraverso l'uso di reti di computer, consente di mettere in contatto persone, gruppi di persone, organizzazioni, aziende, enti e istituzioni. Con il supporto di internet questi ultimi sono in grado di scambiare dati, condividere risorse, cercare e diffondere informazioni, dunque, comunicare". (Siano, 2002a, pag. 175).

¹⁶⁵ La Rete è fatta di persone che si scambiano opinioni, idee, che parlano delle aziende e dei loro prodotti. Per ogni azienda esistono decine di migliaia di opinioni interconnesse tra loro, esiste una conversazione enorme e in quotidiano aggiornamento e mutamento (Massarotto, 2008).

¹⁶⁶ Il feedback del pubblico stimolato da Internet ha l'effetto di avviare il processo di scambio comunicativo - tra clienti e imprese - nel quale i soggetti coinvolti si confrontano alternando i ruoli di emettente e ricevente. (Chiarvesio and Di Maria, 2008, pagg. 14-15).

¹⁶⁷ "I mercati vogliono parlare con le aziende. (...) Gli utenti ricercano il contatto diretto, chiedono di avere accesso a tutte le informazioni sull'azienda e sui prodotti disponibili, di conoscere le persone che sono nascoste dall'altro lato della barricata" (Chiarvesio and Di Maria, 2008, pag. 15).

¹⁶⁸ L'inizio del rapporto tra Internet e l'impresa, specialmente in Italia, non è stato così entusiasmante, anche se è poi diventato ricco di risultati. Le imprese guardavano ad Internet con molta diffidenza, come ad una moda che sarebbe sparita in breve tempo, in pratica non erano in molti a scommettere su questo nuovo mezzo (Guidotti, 2002, pagg. 94-96).

sito Internet¹⁶⁹, si trattava essenzialmente di siti vetrina¹⁷⁰, pochissimo visitati e del tutto sterili in termini di feed-back¹⁷¹. In questa prima fase - definita *Web 1.0* - l'errore consisteva nell'aver applicato a Internet quel modello di comunicazione verticale proprio dei vecchi sistemi mediatici (televisione, giornali, pubblicità, brochure, etc.): l'emittente e il ricevente stavano su due piani diversi e con ruoli ben distinti, attivo il primo e passivo il secondo. Soltanto anni dopo è emerso che la caratteristica vincente del Web è invece l'orizzontalità della comunicazione, con emittente e ricevente che non solo dialogano ma partecipano ad una conversazione in cui, tanto il primo quanto il secondo, sono – almeno in partenza – produttori di contenuti e di idee (Murdough, 2010). La svolta, in questo senso, avvenne a partire dal 1999, quando un gruppo di comunicatori aziendali lanciarono un appello al mondo dell'imprenditoria, alla cui base vi era la convinzione che fosse necessaria, anzi urgente, una radicale riforma del linguaggio con cui le aziende comunicavano nell'era di Internet¹⁷².

Un nuovo modello di partecipazione e presenza delle aziende in rete ha iniziato, da allora, a prendere forma - un modello che caratterizza il Web 2.0¹⁷³ - la seconda fase di Internet (O'Really, 2003).

In questa nuova fase, Internet non è soltanto una collezione di siti web ma è anche un potente mezzo di comunicazione interpersonale, un luogo d'incontro, di progettazione e di sperimentazione, in cui gli utenti possono scambiarsi idee e opinioni, in cui le persone dicono alle aziende cosa vorrebbero e come, cosa

¹⁶⁹ Il sito aziendale raffigura l'impresa nell'ambito della rete e deve quindi concretizzarsi in una presentazione esauriente degli elementi strategicamente significativi che l'impresa vuole far conoscere. Un sito contiene una quantità rilevante di informazioni organizzate in modo multimediale, facilmente aggiornabili, e fruibili nell'ambito di un rapporto interattivo con i suoi pubblici (Guidotti, 2003, pag. 68).

¹⁷⁰ Il sito vetrina si propone di presentare l'impresa con la sua storia, la sua attività, le sue caratterizzazioni, la gamma di prodotti/servizi offerti - in pratica esso contiene i seguenti elementi: chi siamo, cosa facciamo, i nostri prodotti, dove siamo, contattaci - proprio come una vetrina statica.

¹⁷¹ Scarsa visibilità, pochi contatti, nessuna redditività e una serie di spese crescenti sia per l'aggiornamento dei contenuti (nuovi prodotti-servizi, comunicazioni, etc.) sia per la modernizzazione della grafica, erano questi gli elementi che caratterizzavano i primi siti.

¹⁷² Appello che passerà alla storia come il «Cluetrain Manifesto» un vero e proprio manifesto redatto in 95 tesi che trattano la comunicazione d'impresa in Internet, i cui autori sono Levine, Locke, Searls, Weinberger.

¹⁷³ Il termine Web 2.0 viene utilizzato per la prima volta nel 2003 dall'editore di libri elettronici Tim O'Really per definire la particolare trasformazione della Rete, che si andava caratterizzando sempre più come luogo di partecipazione attiva e interattiva da parte degli utenti (O'Really, 2003).

va e cosa non va, perché comprano un prodotto e perché non lo ricomprerebbero¹⁷⁴.

3.1.2. Dal Web 1.0 al Web 2.0. Definizione del nuovo web e delle sue applicazioni

Il Web attraverso l'introduzione di applicazioni e piattaforme di condivisione dei contenuti, si è evoluto in quello che oggi viene definito Web 2.0¹⁷⁵.

Web 2.0 è l'etichetta attribuita a quell'insieme di servizi - di seconda generazione che si fondano sulla collaborazione e sulla condivisione di contenuti tra utenti¹⁷⁶.

Con esso sono state rese disponibili tecnologie che hanno semplificato enormemente il modo in cui gli utenti vivono la rete. Oggi chi naviga, a differenza di come accadeva nell'era Web 1.0, può fruire agevolmente di contenuti e soprattutto può farlo in modo naturale senza il bisogno di conoscere, nemmeno in parte, i linguaggi di programmazione che danno consistenza al Web¹⁷⁷. Queste semplificazioni hanno avvicinato molto l'utente alla rete, fornendogli degli strumenti che hanno fatto sì che il suo ruolo evolvesse da semplice spettatore a creatore, oltre che fruitore, di contenuti (Meerman Scott, 2014)¹⁷⁸.

¹⁷⁴ Nella seconda fase di Internet il web rappresenta una grande opportunità di contatto, di confronto, di collaborazione e di condivisione, non soltanto e non più un semplice contenitore di informazioni. Attraverso i feedback dei consumatori le aziende possono, oggi, conoscere la vita dei loro prodotti una volta giunti sul mercato, ricavare informazioni preziose su come migliorarli e conoscere in modo diretto i loro clienti (Prati, 2007).

¹⁷⁵ In realtà non esiste una definizione univoca per il Web 2.0, ma è possibile tracciare un elemento comune a tutte, cioè il fatto che il Web 2.0 indica l'attuale evoluzione del web che ha portato alla creazione di nuovi mezzi caratterizzati dalla centralità dell'utente.

¹⁷⁶ Il web 2.0 è il nuovo web fondato sulla partecipazione e contraddistinto dall'abbondanza di contenuti generati dagli utenti, è dunque un web più collaborativo.

¹⁷⁷ La differenza sostanziale tra il web 1.0 ed il web 2.0 sta nel fatto che: nel web 1.0 i contenuti sono generati da un ristretto numero di soggetti e gli utenti si limitano a leggere e scaricare tali contenuti; nel web 2.0, invece, chiunque può essere contemporaneamente sia generatore, sia utilizzatore dei contenuti, grazie al fatto che non è più necessario conoscere i linguaggi di pubblicazione sul web.

¹⁷⁸ Il web 2.0 porta con sé la crescita di rilevanza dei cosiddetti consumer (o user) generated media, i media generati dai consumatori; si tratta di mezzi in cui i contenuti veicolati sono prodotti direttamente dagli utenti, "sono spazi in cui i consumatori si scambiano opinioni, commenti ed esperienze personali, condividendo proprie produzioni testuali, audio e video". Rientrano nell'ambito dei consumer generated media mezzi quali blog, forum, social network, wiki, etc.

La differenza tra il Web 2.0 e il Web 1.0 è sostanzialmente il superamento della condizione statica di navigazione in Internet, limitata a pagine Web contenenti link, indirizzi e-mail, che consentivano la navigazione attraverso motori di ricerca¹⁷⁹ ma non esprimevano a pieno l'interazione che conosciamo oggi¹⁸⁰.

Il concetto di una rete in cui gli utenti potessero accedere in tempo reale ai contenuti, in cui poter scambiare informazioni a costi competitivi e in modo veloce e immediato, ha fatto sì che anche il mondo delle imprese non restasse insensibile a queste potenzialità e non a caso la presenza delle aziende su Internet si fa sempre più vasta¹⁸¹. Col passare degli anni il Web si è trasformato da semplice vetrina, in cui mostrarsi e magari vendere i propri prodotti, a strumento di interazione che si dirige sempre più verso quella concezione di relazione indicata dal marketing relazionale¹⁸².

L'evoluzione di Internet e del Web porta con sé un bagaglio di possibilità molto vasto per le aziende: l'interattività garantita dal Web 2.0 mette sempre di più al centro delle sue strategie il cliente, e grazie al feedback di quest'ultimo l'azienda trova una miniera di idee che possono contribuire, per esempio, al miglioramento di un prodotto o di un servizio, alla pianificazione di nuove campagne di comunicazione, alla scelta di quali prodotti soddisfano veramente le sue aspettative¹⁸³ (Minghetti, 2015).

In una società che fa della digitalizzazione il suo concetto di modernità¹⁸⁴, se il Web viene ben compreso e interpretato, può essere per un'azienda lo strumento più

¹⁷⁹ I motori di ricerca forniscono un indice delle principali parole presenti nei documenti del World Wide Web. Le parole chiave digitate dall'utente nell'apposita barra del browser web vengono ricercate in quest'indice e all'utente viene fornita una lista di pagine web contenenti la parola indicata, ogni motore di ricerca sfrutta propri algoritmi per classificare le pagine (*ranking*). I motori di ricerca scandagliano continuamente il web acquisendo tutte le pagine non ancora presenti nei loro archivi. Uno dei più utilizzati tra i motori di ricerca è certamente Google.

¹⁸⁰ Nell'articolo di Tim O'Really descrive lo spirito del web 2.0, ovvero individua i punti cardini dell'evoluzione del web 1.0: partecipazione, scambio e riproduzione virale.

¹⁸¹ Secondo quanto affermato da diversi autori una volta le aziende comunicavano ed il pubblico ascoltava. Questo permetteva loro di condizionare consumi e mercati. Oggi, grazie ad internet, il pubblico ed i consumatori hanno tutti gli strumenti per esprimersi. E lo stanno già facendo. Alle aziende conviene mettersi in ascolto" (Lupi, 2008, pagg. 86-87).

¹⁸² Il marketing relazionale è caratterizzato dalla centralità della relazione con il cliente, relazione intesa come il complesso di contatti e rapporti di natura diversa, che l'impresa deve poter gestire al fine di fidelizzare il più a lungo possibile il cliente, conquistandone la fiducia, la lealtà e l'impegno a collaborare.

¹⁸³ (Castellet, 2003).

¹⁸⁴ Per digitalizzazione si intende il processo mediante il quale qualsiasi tipo di informazione viene trasformata dal formato analogico a quello digitale, così da essere facilmente conservata, trasferita e manipolata mediante tecnologie di tipo digitale (quali pc, internet, web, cellulare, etc.). A partire

efficace per farsi notare in un mare sempre più vasto di informazioni, può essere l'elemento cardine per richiamare l'attenzione su di sé, su quello che fa e come lo fa, lasciando spazio al cliente, alle sue idee, al suo modo di concepire l'azienda nella sua interezza¹⁸⁵.

Il Web 2.0 porta con sé la nozione di *social network* che la Forrester Research¹⁸⁶ ha definito: “una rete sociale che consiste di un qualsiasi gruppo di persone connesse tra loro da diversi legami sociali, che vanno dalla conoscenza casuale, ai rapporti di lavoro, ai vincoli familiari¹⁸⁷”.

I social network inizialmente nati come strumenti di socializzazione per gli utenti individuali, soprattutto per i più giovani, vengono oggi usati per creare un rapporto sempre più stretto tra utenti e aziende (Pine and Gilmore, 1998)¹⁸⁸.

Le aziende attraverso le applicazioni tipiche del Web 2.0, quali social network (Pace et al., 2013), blog¹⁸⁹, wiki¹⁹⁰, community¹⁹¹, possono costruire relazioni con il loro pubblico facendo diventare i propri clienti dei sostenitori, riuscendo a instaurare con loro conversazioni con voce umana¹⁹². I forum¹⁹³, le newsletter¹⁹⁴, le

dalla metà degli anni Novanta iniziano ad essere adottate tecnologie digitali anche nello svolgimento di attività di tipo economico e sociale.

¹⁸⁵ (Boscarol, 2003).

¹⁸⁶ Forrester Research (<http://www.forrester.com>) è una società di ricerca americana indipendente che analizza i cambiamenti apportati dalla tecnologia e il loro impatto sui diversi business, sulla società e sui consumatori finali.

¹⁸⁷ I social network sono una piattaforma relazionale complessa e multifunzionale, resa possibile grazie all'introduzione del Web 2.0. Essi si presentano come siti aggregatori di utenti, che consentono a ciascun individuo iscritto di creare e gestire autonomamente un proprio spazio web, inserendo informazioni, commenti, foto, video, link, allo scopo di accrescere l'accettazione e il prestigio nell'ambito del suo micro-gruppo sociale, di mantenere i contatti o svilupparne di nuovi e di condividere esperienze, emozioni.

¹⁸⁸ Secondo Philip Kotler i Social Network sono luoghi in cui i consumatori si incontrano, scambiano informazioni e giudicano i prodotti e servizi delle imprese liberamente (Kotler, 1999).

¹⁸⁹ I blog (contrazione di web e log, “traccia in Rete”) sono piattaforme semplici che consentono a qualsiasi utente di pubblicare contenuti sul web.

¹⁹⁰ I wiki sono siti web i cui contenuti possono essere sviluppati in collaborazione da tutti coloro che ne hanno accesso. Chiunque può modificare un wiki, il più grande e conosciuto è Wikipedia, l'enciclopedia prodotta dalla gente comune (Bernoff and Li, 2008).

¹⁹¹ Le community o comunità virtuali sono aggregazioni di soggetti (individui, aziende, organizzazioni) che, nell'ambito di uno spazio virtuale condiviso, danno vita a una fitta rete di relazioni al fine di soddisfare esigenze diversificate di natura sociale ed economica.

¹⁹² Nel Web 2.0 assume centralità la conversazione che è strumenti di “comunicazione di massa per le masse” (come blog, wiki, forum, etc.) rendono possibile. Si tratta di applicazioni capaci di costruire grandi narrazioni in tempo reale, di creare consenso e dissenso nei confronti di un'azienda e dei suoi prodotti.

¹⁹³ I forum sono essenzialmente gruppi di discussione divisi per argomenti, all'interno dei quali anche i messaggi sono ordinati in base a diversi temi. Spesso per poter partecipare attivamente alle discussioni è necessaria la registrazione.

¹⁹⁴ La newsletter è un messaggio di posta elettronica che viene inviato periodicamente e gratuitamente a coloro che lo abbiano richiesto e che contiene informazioni aggiornate su

e-mail e le chat¹⁹⁵, hanno costituito la base delle relazioni in rete; questi strumenti, che sono serviti alla rete per crescere e svilupparsi, sono oggi affiancati da applicazioni più evolute, nate dal basso, dalle idee di alcuni utenti particolarmente brillanti. La creazione di spazi sociali in Rete come MySpace¹⁹⁶, Facebook¹⁹⁷, Twitter¹⁹⁸, Youtube¹⁹⁹, Splinder²⁰⁰, ognuno di essi specializzato nella pubblicazione e condivisione di contenuti, ha avvicinato milioni di persone al Web, che in questo modo è diventato parte dello sviluppo di un nuovo tipo di socialità (Murdough, 2010)²⁰¹.

Proprio attraverso queste piattaforme, definite *social software*, la pubblicazione di contenuti è diventata operazione facile e a costo zero; ciò consente alle persone di condividere pensieri, foto, audio e video, azzerando le distanze geografiche e di scrivere e ricevere messaggi istantanei, da e verso i propri contatti²⁰².

Molte aziende si accorgono dell'esistenza di questi nuovi mezzi solo quando scoprono che sulla Rete si sta parlando di loro e non sempre in modo benevolo²⁰³. È questo il Web 2.0, una rete mondiale in cui si è produttori e

argomenti di loro interesse (quali novità commerciali, promozioni, nuovi prodotti, etc.). Si tratta di un mezzo utile per trasformare potenziali clienti in clienti effettivi e per fidelizzare i clienti attuali (Artusi, 2008).

¹⁹⁵ L'e-mail o posta elettronica permette di inviare e ricevere messaggi elettronici (come informazioni su un nuovo prodotto o su una promozione); la chat è invece, un mezzo di Internet a basso costo che consente agli individui di comunicare fra loro in tempo reale.

¹⁹⁶ *MySpace* è la più utilizzata piattaforma di social network che integra al suo interno blog, musica e relazioni sociali.

¹⁹⁷ *Facebook* è una community di tipologia profili, in cui poter creare un proprio ritratto e tenersi in contatto con amici oltre a poter postare foto e video. Presenta un'interfaccia utente easy con operazioni di inserimento dati semplice e accesso aperto, previa registrazione.

¹⁹⁸ *Twitter* è considerato l'erede di Facebook, nato nel 2006 e creato da Evan Williams, permette di comunicare gratuitamente a tutti, come su Facebook su temi di interesse vario; gli utenti registrati spediscono un *tweet* (cinguettio), cioè un messaggio e chiunque può poi proseguire ciò che viene scritto (Pak and Paroubek, 2010).

¹⁹⁹ *Youtube* è il più celebre portale di video su Internet, permette agli utenti di inserire i propri filmati e di condividerli con gli altri utenti.

²⁰⁰ *Splinder* è una piattaforma di blog, consente di creare un blog in modo semplice e con l'unico obbligo di registrarsi al servizio gratuitamente (Lo Jacono and Mapelli, 2008, pag. 205).

²⁰¹ Attraverso le applicazioni del web 2.0, il consumatore può creare o postare contenuti online per acquisire visibilità e credibilità nel mondo del web (wikipedia, youtube) o per alimentare e ampliare il suo network di contatti sociali (Facebook, Myspace, Twitter), addirittura può creare un proprio avatar e vivere una seconda vita nel mondo virtuale (Second Life).

²⁰² Blog, community, social network e così via, sono tutti luoghi che rendono Internet non più solo un mezzo da consultare, ma un mezzo dove partecipare, scrivere, comunicare.

²⁰³ "I mercati online parleranno sempre delle aziende, che a queste piaccia o meno. La gente dirà quello che gli pare, senza preoccuparsi se viene ascoltata o citata da altri, anzi, lo scopo è quello di ottenere la massima diffusione delle proprie opinioni. Le aziende non possono impedire ai clienti

fruitori di contenuti allo stesso tempo, nel quale la vera necessità è quella di ascoltare i bisogni e le esigenze degli utenti, in cui le imprese prendono parte a conversazioni e riflessioni che non si limitano necessariamente al prodotto ed al settore di riferimento; elaborano e diffondono contenuti su tematiche di rilievo per le comunità di riferimento, si impegnano in conversazioni a tutto campo sui temi dell'arte, della sostenibilità e dell'ecologia, della cultura, dello sport e di altro ancora²⁰⁴. Queste riflessioni non sono il risultato di un processo di pianificazione di marketing, quanto piuttosto l'esito della volontà di imprenditori, manager e creativi delle imprese di proporre al mondo della rete le proprie esperienze e competenze professionali (Winberg and Pehlivan, 2011).

In questo nuovo contesto del Web 2.0, la cosiddetta "Rete fatta dagli utenti", iniziano a diffondersi i social network sites, uno dei mezzi più efficaci del Web 2.0, con il quale le aziende anche le più piccole hanno l'opportunità di raggiungere a un costo bassissimo il loro mercato²⁰⁵.

3.2. Social network sites: definizioni, caratteristiche e opportunità

Come specificato in precedenza, oggetto di questo lavoro è illustrare l'impatto che le tecnologie dei nuovi media hanno avuto sul modo di fare impresa e in particolare sulle logiche di marketing e della comunicazione di sostenibilità che risultano essere completamente stravolte rispetto al passato. Difatti, l'intero sistema economico non può restare indifferente al nuovo modo di comunicare e di fare comunità proposto dai social media (Ceron, et al. 2014; Confetto, 2015).

Quando parliamo di social media (Reilly et al., 2014) – seguendo ciò che è stato anticipato nel paragrafo precedente - ci riferiamo a tutte quelle applicazioni e tecnologie on-line che permettono alle persone di condividere idee, contenuti, emozioni e che danno anche la possibilità di creare delle relazioni virtuali²⁰⁶.

di far sentire la loro voce, e non possono impedire ai dipendenti di parlare ai clienti" (Levine et al., 2000, pag. 49).

²⁰⁴ (Campbell and Cornelia Beck, 2004; Campedelli, 2005; Carrington et al., 2005).

²⁰⁵ Scott, 2007.

²⁰⁶ (Mattiacci and Pastore, 2014).

Possono includere al loro interno testi, musiche, video e immagini. Esistono varie tipologie di social media classificabili in base alla user experience²⁰⁷ (social network, blog, microblog, mondi virtuali, forum, content community, content on-demand), pur offrendo appunto un'esperienza diversa tutti hanno in comune lo stesso obiettivo: creare delle community²⁰⁸ virtuali nelle quali gli utenti, si scambiano informazioni e opinioni sugli argomenti più disparati (Campedelli, 2005; Carrington et al., 2005).

L'uso dei social è oramai entrato nella quotidianità di tutti noi permettendoci di essere letteralmente collegati con il resto del mondo. Per avere un'idea della diffusione delle piattaforme sociali a livello mondiale e comprendere quanto sia molto più agevole per le imprese raggiungere, attraverso il web, più utenti rispetto all'uso dei media tradizionali²⁰⁹, basta dare un'occhiata ai dati del report annuale "Digital, Social & Mobile in 2016"²¹⁰. Su oltre 7 miliardi di

²⁰⁷ (Ellison, 2007; Weil, 2005; 2006).

²⁰⁸ Community è il termine usato per le comunità che nascono nel mondo del web. Ciò che le contraddistingue dalle comunità reali è l'eterogeneità dei componenti, che pur avendo stili di vita diversi, pur abitando in posti lontanissimi tra loro, hanno in comune gli stessi obiettivi da perseguire e gli stessi interessi. Il termine è usato anche per indicare il luogo virtuale in cui avvengono le interazioni.

Il primo a parlare di comunità virtuale è stato Howard Rheingold in un libro del 1994, in cui descriveva lo sviluppo di quello che egli definiva 'the Well' (Whole Earth 'Lectronic Link): una comunità nata da un'iniziativa di cittadini residenti nell'area di San Francisco. Essa si è poi allargata, grazie al web, a una comunità planetaria, all'interno della quale prendono corpo interazioni che definiscono, pur senza possibilità di incontro reale, una comunità di appartenenti. Il concetto è stato poi ripreso da Manuel Castells, che ha sviluppato l'idea di una società delle reti in cui si verifica un processo di frammentazione planetaria con la costruzione di tante reti virtuali di comunicazione.

²⁰⁹ Quando parliamo di media tradizionali facciamo riferimento ai mezzi di comunicazione di massa: TV, radio, stampa, telefono, cinema. L'elemento caratterizzante è la trasmissione di un unico messaggio che viene indirizzato ad una "massa" di persone accomunate soltanto dal fatto di prestare attenzione ad uno stesso oggetto di attrazione reso disponibile simultaneamente a ciascuno di essi senza tenere conto delle esigenze e caratteristiche personali. Non esiste quindi uno scambio bidirezionale di messaggi o comunque i contenuti non sono prodotti per raggiungere uno specifico gruppo di individui ma alla massa nella sua totalità. In merito al potere dei media, sono state elaborate nel corso degli anni varie teorie, classificabili in due filoni principali: il primo ha evidenziato il dominio di una classe egemone che controlla e monopolizza le informazioni che giungono all'utente; il secondo invece, ha riconosciuto la potenza dei mezzi di comunicazione di massa nella capacità di offrire una risposta differenziata alle domande e ai desideri di un pubblico a sua volta differenziato.

²¹⁰ Il report "Digital, Social & Mobile in 2016" è disponibile sul blog "We are social" a cura di Luca della Dora. Le statistiche sono relative a circa 240 paesi, con dettagli economici per le nazioni più importanti. I dati contenuti nel report "Digital, Social, & Mobile", riguardano varie sfaccettature del mondo social. Un risultato interessante è quello riguardante gli accessi da mobile: su 28 milioni di account attivi in Italia, ben 22 milioni di utenti accedono da dispositivi mobili. Ne deriva che qualsiasi strategia social per avere successo debba optare per la pubblicazione di

abitanti al mondo, il 42% ha la possibilità di accedere a internet con una crescita del 21% rispetto al 2014 e i social hanno raggiunto una percentuale di penetrazione del 29% (+12%). Per quanto riguarda l'Italia, invece, la penetrazione social è salita dal 42% del 2014 al 46% del 2016 e il tempo trascorso in rete è in media di 4,5 ore al giorno delle quali 2,5 trascorse sui social.

Osservando i dati della ricerca si arriva alla conclusione che esiste un trend positivo di crescita del digitale in Italia, che l'attività sui social media è importante e, considerato che Whatsapp è la piattaforma di messaging più usata seguita da Facebook, si predilige un tipo di comunicazione veloce ed istantanea a conferma che il mobile è il mezzo preferito per accedere a piattaforme di relazione e conversazione online così come l'uso di applicazioni legate a piattaforme social.

Si crea un nuovo spazio sociale nel quale, come detto, ognuno di noi può costruirsi un'identità, un profilo, può stringere amicizia, condividere contenuti e idee senza limiti di spazio e di tempo (Di Fraia, 2007). Questa nuova concezione di comunità, ha segnato il passaggio dalla "Società Moderna" alla "Società in rete" così come l'ha definita Castells (1996-2000; 2001), sociologo che ha dedicato varie opere alla società contemporanea.

Caratteristiche fondamentali di questo tipo di comunità sono la flessibilità e l'adattabilità, raggiunte grazie all'informazione che transita tra i vari nodi liberamente, rapidamente e con efficienza (Di Fraia, 2011). Come naturale conseguenza alla rivoluzione nel modo di fare comunità, anche i tradizionali paradigmi di consumo dei media e le modalità di interazione tra consumatori ed imprese vengono del tutto scardinati, avviando così un processo che impatta non solo sulle dimensioni delle relazioni sociali dell'esperienza, ma anche sulla distribuzione del potere dando origine alla nuova "Cultura convergente"²¹¹.

contenuti facilmente fruibili da mobile. (www.franzrusso.it/condividere-comunicare/social-media-e-internet-2016-uno-sguardo-allitalia).

²¹¹ L'espressione "Cultura Convergente" è stata usata da Henry Jenkins per indicare quel fenomeno secondo il quale tutti gli individui connettendosi in rete, "convergono" da un punto di vista relazionale su interessi specifici condividendo qualcosa di sé e della propria identità. Il punto di partenza per un cambiamento culturale di così ampia portata è da attribuire alla rivoluzione dei processi tecnologici che uniscono più funzioni nello stesso dispositivo. Il significato originario di convergenza, infatti, è riconducibile al fenomeno di corrispondenza tra piattaforme, device fisici e pratiche d'uso. In seguito allo sviluppo della microelettronica e della digitalizzazione, i contenuti

Nel settore commerciale e per le imprese, la redistribuzione del potere segna il passaggio da una comunicazione prevalentemente unidirezionale detta one-way communication ad una comunicazione bidirezionale, two-way communication²¹², interrompendo così un vero e proprio monologo. I valori che stanno alla base del successo di Internet nella sua versione 2.0 sono quindi apertura, relazione, partecipazione, collaborazione e creatività, si produce così quell'intelligenza collettiva di cui parla Levy. Grazie al libero scambio di informazioni raggiunto attraverso i mondi virtuali, si crea un "cervello cooperativo", si pensa insieme, si mettono in comune memorie e progetti (Levy, 1996).

In questo contesto del tutto rivoluzionario, le imprese hanno iniziato a riconoscere nelle community un alleato fondamentale per il loro successo, un canale diretto per interpretare e cogliere in tempo reale le esigenze dei prosumer²¹³, i cambiamenti del mercato e un'eccezionale mezzo per raggiungere i potenziali clienti (Tapscott, 2006; Tapscott and Williams, 2007).

Il marketing, così come si era sviluppato fino a qualche anno fa, poco si adatta alle logiche subentrate con l'avvento delle piattaforme sociali, si sviluppa così il social media marketing, inteso come quel processo che consente agli individui o alle imprese di promuovere i propri prodotti o servizi attraverso canali sociali,

sono stati smaterializzati e resi facilmente trasportabili attraverso la rete, favorendo così la scomparsa della rigidità dei media tradizionali che prevedono invece un tipo di contenuto per ogni mezzo.

²¹² La comunicazione unidirezionale, detta tecnicamente one-way communication, prevede un comportamento passivo dei consumatori che possono solo ricevere informazioni da parte dei brand senza interagire. È un modello di tipo lineare e statico per il quale possiamo distinguere con precisione un inizio e una fine, caratterizzato da un unico mittente che produce il messaggio e molti destinatari che non possono far altro che ricevere l'informazione e decodificarla senza la possibilità di un' inversione dei ruoli. È possibile indicare la televisione come il medium unidirezionale per eccellenza ma in generale tutti i mezzi di comunicazione di massa lo sono: stampa, radio, libri. La comunicazione bidirezionale o two-way communication, ha come protagonista il consumatore, il quale ha la possibilità di interagire in tempo reale con il brand ed esprimere così opinioni, idee e preferenze, sentendosi in tal modo parte integrante delle scelte dell'azienda. Ci troviamo così di fronte ad una pluralità di mittenti e destinatari che possono scambiarsi i ruoli e produrre messaggi instaurando un vero e proprio dialogo che di certo è molto più costruttivo ai fini dell'individuazione dei desideri della clientela e di eventuali errori del brand (Ellison, 2007).

²¹³ Il termine prosumer nasce dall'unione delle parole consumer e producer. È stato usato per la prima volta da Alvin Toffler, saggista statunitense, nel 1980, per indicare tutti gli individui che, grazie alla presa di possesso dei mezzi di produzione e trasmissione di contenuti, sono diventati al tempo stesso produttori e consumatori. I clienti sono direttamente coinvolti nella definizione degli attributi del prodotto o di altri elementi del marketing mix e pertanto mentre nell'era dei media di massa rappresentavano semplicemente un target di consumatori, con le autocomunicazioni di massa diventano protagonisti delle scelte strategiche (Tapscott and Williams, 2007).

raggiungendo così una community più ampia rispetto a quanto possibile con i media tradizionali.

È necessario aggiungere però, che essere sui social non implica necessariamente dei ritorni economici, è fondamentale conoscere a fondo tutti i canali virtuali e i loro differenti utilizzi, rimodulare la visione che si ha del cliente, instaurare una comunicazione in grado di generare tra il soggetto e il brand quello stesso tipo di coinvolgimento affettivo e psicologico, detto engagement²¹⁴ (si veda capitolo primo di questa trattazione), che si produce quando due esseri umani si relazionano in maniera autentica. Inoltre l'utilizzo dei social deve essere integrato con gli strumenti tradizionali del marketing e considerato parte integrante del marketing mix.

Le aziende appartenenti a molti settori hanno abbracciato le nuove tecnologie soprattutto per sviluppare determinate politiche di comunicazione e customer care pur incontrando non pochi ostacoli dovuti alle maggiori difficoltà legate alla tipologia di prodotti offerti e alle normative sulla privacy²¹⁵ che, come vedremo in seguito, limitano e restringono l'uso dei canali di comunicazione in rete.

A rafforzare la posizione dei social, ritroviamo quanto emerso da alcuni recenti studi: il 50% della popolazione italiana online gradirebbe utilizzare anche i social per relazionarsi con i brand rispetto alla media europea che è invece del 35%²¹⁶. Il consumatore, nell'era della connessione, ha bisogno quindi di essere coinvolto nel processo d'acquisto. Se la presenza delle aziende sui social è gradita, è anche vero che le imprese per riuscire a sfruttare al meglio le potenzialità della realtà virtuale devono tener conto delle regole preesistenti in questo mondo, imparare a

²¹⁴ Engagement è un termine inglese utilizzato per indicare il coinvolgimento attivo e appassionato, l'intensità della connessione o partecipazione individuale con un marchio o un'organizzazione che si manifesta attraverso condivisioni, like o tweet dei contenuti associati a prodotti e servizi. Indica quindi la volontà del consumatore di andare ben oltre il semplice acquisto, investendo nella creazione di un vero e proprio rapporto con il brand. Contesti diversi possono influire sulla disponibilità al coinvolgimento e quindi le aziende devono studiare i fattori che possono influenzare il consumatore in modo da identificare il momento o la tecnica più opportuni per creare engagement (in merito si veda capitolo 1 di questa tesi).

²¹⁵ Quando si parla di normativa sulla privacy, si fa riferimento all'insieme delle norme che tutelano il diritto alla riservatezza con l'obiettivo di garantire che il trattamento dei dati personali avvenga nel rispetto dei diritti, delle libertà fondamentali e della dignità delle persone fisiche, giuridiche e di ogni altro ente o associazione. Tale diritto è definito "nuovo" in quanto pur trovando il proprio radicamento in preesistenti diritti e valori fondamentali per la persona, allo stesso tempo ha un contenuto originale legato alle innovazioni tecnologiche che minano le suddette libertà in forme del tutto nuove (Luciani, 1999, pag. 149).

²¹⁶ Si veda il report "Digital, Social & Mobile in 2016" disponibile sul blog "We are social" a cura di Luca della Dora.

conoscerle e ad utilizzarle al meglio. Fino a pochi anni fa, l'unico modo per raggiungere i consumatori era l'utilizzo della pubblicità non targettizzata²¹⁷ attraverso giornali, riviste, radio, televisione e posta. Questo tipo di messaggi, seppur funzionanti per grandi brand con un seguito già importante e per alcune categorie di prodotti specifici, ad esempio quelli che si avvalgono di messaggi su riviste di settore, sono poco efficaci, di basso impatto e comunque non riusciranno mai a raggiungere un'utenza così ampia come quella offerta dai social media. Prevale inoltre la logica dell'interruzione, in pratica lo spot diventa un elemento di disturbo che interrompe il potenziale consumatore nelle sue attività e gli presenta un prodotto o un servizio quando non richiesto. Il web marketing punta invece a inviare contenuti nel preciso istante in cui il cliente ne sente il bisogno (Meerman Scott, 2014). I banner pubblicitari²¹⁸ che troviamo sul Web, non sono generici ma il frutto di un'analisi delle keyword e delle frasi che gli utenti utilizzano, in pratica sono pensati appositamente per suggerire contenuti su misura e per accompagnare il consumatore ben oltre il momento dell'acquisto. Fondamentali diventano i contenuti, poiché attraverso di essi si palesa l'immagine dell'azienda e se questi fanno scaturire commenti negativi risulta impossibile bloccarne la diffusione vista la veloce circolazione delle informazioni, provocando danni al brand.

Nonostante i numerosi vantaggi legati all'utilizzo dei social come l'abbassamento dei costi di promozione, la creazione di un legame con i clienti, l'individuazione di un target preciso al quale rivolgersi e la possibilità di monitorare anche i competitors attraverso la rete, sono ancora poche le aziende che sfruttano al meglio le potenzialità del social media marketing per svariati motivi.

Primo fra tutti ritroviamo un eccessivo ancoraggio alle strategie classiche del

²¹⁷ La pubblicità non targettizzata è rivolta alla massa, produce messaggi vaghi e generici senza concentrarsi su specifiche categorie di consumatori. Il risultato è una comunicazione sterile che non produce alcun vantaggio per il prodotto/servizio, in quanto non indirizzata alla categoria che potrebbe essere interessata al brand, inoltre non attiva elementi di interazione e personalizzazione sempre più richiesti dal pubblico (Fabris, 2002).

²¹⁸ I banner sono forme di pubblicità costituite da immagini a striscia presenti sulle pagine web. Possono essere statici quando vanno usufruiti così come sono, oppure interattivi quando consentono di raggiungere altre pagine web cliccandoci sopra. Esistono anche i banner rotanti, i quali presentano banner diversi, di diversi siti, durante la visualizzazione della stessa pagina. Spesso il banner pubblicitario rappresenta la fonte economica di guadagno per il gestore del sito, che può anche trovare un accordo con gestori di altri siti per uno scambio gratuito di banner, cioè la visualizzazione l'uno del banner dell'altro per incrementare le visite ai propri siti.

marketing con la convinzione che ciò che funzionava in passato sia valido ancora oggi, ma come già specificato, nella Società della Rete le logiche sono completamente opposte. A volte le aziende si concentrano sull'utilizzo delle tecnologie stesse invece che sui comportamenti collaborativi che queste possono far nascere, o imitano iniziative social di successo senza adattarle alle proprie esigenze. In pratica manca la progettazione di una vera e propria strategia social con personale addetto al settore che molto spesso non ha la formazione adeguata o se ne occupa in modo marginale.

La prudenza nell'utilizzo dei social, è dovuta anche alla presenza di alcune problematiche, riguardanti soprattutto la sicurezza. L'impresa che si presenta al popolo virtuale, non deve avere un approccio aggressivo, le logiche dei social sono differenti da quelle della realtà. In particolare bisogna fare attenzione alle modalità di raccolta dei dati degli utenti che non devono mai sentirsi derubati della propria privacy. Inoltre, la presenza online delle aziende può renderle vulnerabili di fronte alla concorrenza, è possibile infatti, che alcune informazioni sensibili possano essere rivelate inavvertitamente dal personale o che determinate politiche vengano fraintese dagli utenti provocando così forti danni alla brand reputation e creando di contro vantaggi per la concorrenza.

Per capire a fondo qual è la portata del danno che un'azienda può subire quando non tiene conto delle potenzialità del Web, quando lancia iniziative sui social senza una programmazione precisa o al contrario dell'enorme visibilità che ottiene da un uso consapevole e programmato della rete, basta pensare che in un solo minuto su Twitter i tweet sono 347.222mila rispetto ai 278mila del 2015 i like su Facebook sono 4 milioni e 166 mila a fronte di 1,8 milioni del 2015, su Youtube vengono caricate 300 ore di nuovi video mentre nel 2015 erano solo 72 ore.

La mole di informazioni e contenuti che viaggiano in rete è dunque enorme, non sfruttarla significa perdere molte occasioni di visibilità e di conseguenza un numero elevato di potenziali clienti.

3.3. Corporate Social Responsibility 2.0: la nuova età della responsabilità

Negli ultimi decenni si è diffuso il concetto della sustainability revolution (Edwards, 2005; Siano, 2014; Ott et al., 2011; Stiller and Daub, 2007), secondo cui la sopravvivenza e lo sviluppo di sistemi micro (individui e organizzazioni sociali) e macro (il pianeta, i sistemi economici, ecc.) è fondata sulla contemporanea soddisfazione, nel lungo termine, di esigenze di tipo ambientale, sociale ed economico (Crane and Matten, 2007; Siano, 2014). Il contributo più recente a questa nuova affermazione della corporate sustainability viene da Visser²¹⁹, il quale evidenzia il passaggio dalla “old CSR” o CSR 1.0 alla “new CSR” o CSR 2.0, aprendo così la strada ai concetti di sostenibilità e responsabilità nelle attività di business (Carrol and Shabana, 2010; Siano, 2014). La trasformazione di internet tramite la rete dei social media è una metafora adatta per spiegare come il business sta cambiando il suo ruolo nella società. Nel suo libro “The new age of responsibility: CSR 2.0” Visser elenca dapprima le tre critiche della CSR moderna (marginalità, incrementalità e antieconomicità), poi delinea un nuovo modello di CSR in un’epoca emergente di responsabilità (Visser, 2011).

Questa nuova CSR - denominata CSR sistemica o radicale, o CSR 2.0, si basa su cinque principi (creatività, scalabilità, reattività, glocalità e circolarità) e costituisce la base per un nuovo modello di DNA di business responsabile, costruita intorno a quattro elementi: creazione di valore, buon governo, contributo sociale e integrità ambientale²²⁰.

²¹⁹ <http://www.waynevisser.com/>

²²⁰ La Direttiva 2014/95/UE prevede, per le grandi imprese, l’obbligo di fornire informazioni su ambiente, sfera sociale e personale, rispetto dei diritti umani e lotta alla corruzione. Essa si rivolge alle imprese con almeno 500 dipendenti (o capofila di gruppi di analoghe dimensioni) che rientrano tra gli enti d’interesse pubblico – presenta due ambiti d’intervento. Innanzitutto gli obblighi informativi di natura non finanziaria: la nuova normativa impone di integrare la “Relazione sulla gestione” del Bilancio – d’esercizio o consolidato – con una dichiarazione di carattere non finanziario che deve contenere informazioni relative ad ambiente, sfera sociale e personale, rispetto dei diritti umani e lotta contro la corruzione (attiva e passiva). Qualora la società presenti già il Bilancio di Sostenibilità (o simili), tali documenti, oltre a diventare obbligatori, si suppone vengano modificati in base alle informazioni standard richieste dal Legislatore. Per quanto riguarda, invece, il secondo aspetto – gli obblighi informativi in materia di diversità (differenze di età, sesso, percorso formativo o professionale) – la Direttiva impone di integrare la “Relazione sulla Corporate Governance”, descrivendo la politica in materia di diversità applicata in ordine alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo. La

L'autore afferma che la CSR 1.0 ha fallito in quanto è incapace di incidere a livello macro-sistemico sul miglioramento della società e questo suo fallimento è dovuto a tre "mancanze" che caratterizzano tale fase di CSR. Il primo limite della CSR è la marginalità in quanto essa è appannaggio di una ristretta élite corporativa, poiché è rimasta in gran parte limitata alle grandi aziende e per lo più affidata alla funzione di public relations²²¹ piuttosto che essere integrata in tutta l'azienda. Inoltre, è molto basso il numero di imprese che posseggono una certificazione sociale o ambientale. Ad esempio, nel 2016, solo 3300 imprese di tutto il mondo hanno ottenuto una certificazione SA8000²²² e 300000 invece l'ISO14001 (Boiral and Henri, 2012)²²³.

Il secondo è rappresentato dall'incrementalità, in quanto nonostante i miglioramenti incrementali lodevoli nelle prestazioni della RSI a livello micro, praticamente tutti gli indicatori del livello macro (sociale, ambientale ed etico) dimostrano che le cose stanno peggiorando. L'approccio incrementale non produce la portata e l'urgenza delle risposte necessarie ai vari problemi che si presentano (divario tra ricchi e poveri, deforestazione, perdita di biodiversità, o corruzione). Infatti, secondo tale approccio, i processi di CSR si fondano nella loro applicazione su modelli di gestione della qualità, in cui per conseguire gli obiettivi della responsabilità sociale d'impresa si procede in maniera incrementale, cioè per piccoli passi, che non riescono a modificare in maniera sostanziale la pericolosità o la nocività delle attività delle aziende.

Direttiva ha avuto effetti immediati sulla redazione dei Bilanci delle Società quotate già a partire dal 2017 – ma questo spostamento dalla voluntary alla mandatory disclosure avrà probabilmente effetti significativi anche sulla configurazione delle azioni di CSR, sulla gestione delle stesse, sui compiti e responsabilità del management rispetto al controllo, alle performance e alla reportistica, con ricadute rilevanti sull'impresa nel suo insieme.

²²¹ La funzione di *public relation* si riferisce all'insieme di attività comunicative il cui obiettivo è quello di sviluppare relazioni e mettere in comunicazione l'azienda con il pubblico di riferimento (Watson, 2012).

²²² La sigla SA 8000 (SA è l'acronimo di Social Accountability) identifica uno standard internazionale di certificazione volto a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa: rispetto dei diritti umani, rispetto dei diritti dei lavoratori, tutela contro lo sfruttamento dei minori, garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro. La norma internazionale ha lo scopo di migliorare le condizioni lavorative a livello mondiale e soprattutto permette di definire uno standard verificabile da Enti di Certificazione. La norma SA8000, rispetto alle tipiche normative ISO con le quali ha in comune la struttura formale, è un riferimento che per sua natura coinvolge tutta l'Azienda. Il suo impatto e la profondità alla quale si spinge, rispetto altre norme "formali", richiede attenzione e partecipazione da parte della Direzione, del top management, dei Dipendenti, dei Fornitori, dei Fornitori dei fornitori (subfornitori) e non ultimi, i clienti (Rajabzadech, 2013).

²²³ La sigla ISO 14001 identifica uno standard di gestione ambientale (SGA) che fissa i requisiti di un «sistema di gestione ambientale» di una qualsiasi organizzazione. Lo standard può essere utilizzato per la certificazione, per una auto-dichiarazione oppure semplicemente come linea guida per stabilire, attuare e migliorare un sistema di gestione ambientale (Boiral and Henri, 2012).

La terza e ultima critica alla CSR è il suo essere antieconomica, cioè che la tanto propagandata “business case”²²⁴ per la RSI non è così evidente o praticata come molti ritengono. I mercati sono stati progettati per servire gli interessi finanziari ed economici dei potenti, non i sogni idealistici dei sostenitori della CSR. Per questo, ad esempio, il commercio equo, i prodotti biologici e le energie rinnovali hanno un costo maggiore rispetto ai prodotti generici. Questa predisposizione dei mercati finanziari che premiano le imprese che conseguono risultati economici nel breve termine non tengono conto che, così facendo, queste imprese non possono orientare la CSR in senso strategico. Ed è ciò che spinge le imprese a preferire soluzioni con immediati risultati in termini di profittabilità invece di impegnarsi in attività più durevoli e onerose²²⁵.

3.3.1. I principi di CSR 2.0

La CSR 2.0 rappresenta la base per un nuovo modello di responsabilità sociale, che si basa su cinque principi portanti (che formano una sorta di mnemonico per CSR 2.0): Creativity (C), Scalability (S), Responsiveness (R), Glocality (G) e Circularity (O).

Il primo principio è quello della creatività. Per avere successo in ottica di CSR è

²²⁴ Il *business case* ha la finalità di documentare gli obiettivi e le motivazioni nell'avviare un progetto in base al rapporto tra i costi da sostenere e la valorizzazione dei benefici attesi. <http://www.humanwareonline.com/project-management/center/business-case/> (accesso effettuato 20/12/2016).

²²⁵ Il passaggio dal web 1.0 al web 2.0 e la trasformazione di Internet attraverso la nascita di reti di social network, gli user generated content e gli approcci open source sono una metafora adatta per spiegare il cambiamento del business nel ridefinire il suo ruolo nella società. Non a caso abbiamo delle analogie tra il web 1.0 e la CSR 1.0 e tra il web 2.0 al CSR 2.0. Una prima somiglianza tra il web 1.0 e la CSR 1.0 è che così come il web 1.0 è un mondo piatto, un mezzo nuovo per inserire pubblicità e mostrare la propria immagine, così la CSR 1.0 si basa su contributi filantropici e sulla gestione della propria immagine. Infatti, non a caso, molte organizzazioni utilizzano la CSR come un “paravento” per attività poco etiche, al solo fine di migliorare la propria immagine. Il web 2.0, invece, si basa sull'intelligenza collettiva, su reti collaborative e sulla partecipazione degli utenti. Allo stesso modo la CSR si basa sul coinvolgimento delle parti interessate. Il web 2.0 utilizza i social media (Michaelidou, 2011), permettendo alla CSR 2.0 una rendicontazione trasparente in tempo reale con gruppi di stakeholder diversi. Inoltre, entrambi riconoscono uno spostamento del potere da centralizzato a decentrato, un cambio di scala da pochi e grandi a molti e piccoli. Con il divenire del mondo sempre più connesso, aumentano anche le sfide globali come il cambiamento climatico e la povertà e per questo le aziende che praticano ancora la RSI 1.0 saranno (come il loro Web 1.0 omologhi) rapidamente lasciate alle spalle, in quanto inadatti ad affrontarli. Al contrario, le aziende che abbracciano l'era della CSR 2.0 saranno quelle che in collaborazione troveranno modalità innovative per ovviare alle sfide globali ed essere ricompensati, di conseguenza, sul mercato.

fondamentale essere innovativi e creativi. Nell'età della responsabilità questa creatività ha bisogno di essere diretta principalmente a risolvere i problemi sociali e ambientali del mondo. Apple, per esempio, è molto creativo, ma il loro iPhone fa ben poco per affrontare i nostri bisogni sociali più urgenti. Al contrario, l'innovazione di M-PESA²²⁶ permette, a chi non ha un conto bancario, di depositare e trasferire denaro attraverso il proprio cellulare. Oppure è importante citare anche l'innovazione di Freeplay, il quale utilizza la tecnologia di avvolgimento senza batterie per torce, radio e computer portatili in Africa, dando così a milioni di persone l'accesso a prodotti e servizi nelle zone che sono fuori dalla rete elettrica. Tutti questi sono parte della tendenza che si muove verso il concetto di impresa sociale²²⁷ o di business sociale²²⁸ che sta investendo il pianeta: infatti, dirigere la creatività del business verso i bisogni più urgenti della società è il metodo più veloce per inaugurare l'età della responsabilità. I nostri problemi sociali e ambientali sono molto complessi e intrattabili. Hanno bisogno di soluzioni creative, come la tecnologia di avvolgimento di Free-play o lo schema di trasferimento di denaro M-Pesa di Vodafone, sopra descritte, e non soltanto di norme in materia di RSI.

Il secondo principio è la scalabilità, che si riferisce alla capacità di un'azienda di continuare a funzionare efficacemente all'aumentare della sua dimensione. Sono

²²⁶ M-Pesa è un sistema di pagamento bancario innovativo, lanciato in Kenya per la prima volta nel 2007, che utilizza la tecnologia mobile per effettuare transazioni finanziarie. Il funzionamento è molto semplice: ci si registra a M-Pesa presso un'agenzia autorizzata, si depositano i contanti e si riceve in cambio il corrispettivo in moneta elettronica che va a costituire il borsellino virtuale del telefono. L'invio di denaro avviene inserendo sulla tastiera del telefono alcune informazioni (importo da trasferire, numero di telefono del destinatario) validandole con un PIN che avvia la transazione in modo rapido e sicuro. Da <http://news.vodafone.it/2015/09/02/vodafone-prima-nella-classifica-%E2%80%9Cchange-the-world%E2%80%9D-di-fortune/> (accesso effettuato 19/07/2017).

²²⁷ L'impresa sociale è un'impresa la cui attività economica principale è quella di produrre beni e servizi utili alla comunità. E come tale, non può non rendere conto dell'impatto delle sue attività (Maccaferri, 2015).

²²⁸ Secondo Muhammad Yunus, il Business Sociale può essere definito come una società creata appositamente per risolvere un problema sociale, che non distribuisce dividendi e non deve incorrere in perdite. In un business sociale, una volta che gli investitori/proprietari recuperano gradualmente il capitale investito senza interessi, non possono ottenere nessun dividendo da quel momento in poi. Lo scopo dell'investimento è puramente quello di raggiungere uno o più obiettivi sociali attraverso l'operatività dell'azienda. Gli investitori non perseguono un profitto personale. La società deve essere auto-sostenibile finanziariamente, coprire tutti i costi e allo stesso tempo raggiungere l'obiettivo sociale (sanità, istruzione, povertà, ambiente, riscaldamento globale ecc). <https://faiunsalto.wordpress.com/2013/02/01/il-social-business-non-e-un-impresa-sociale-parola-di-premio-nobel/> (accesso effettuato 23/08/2017).

presenti, infatti, numerosi casi di aziende all'avanguardia che hanno ideato progetti responsabili e sostenibili, ma pochi di loro "vanno in scala". È come se, una volta raggiunto il risultato, non sono necessarie ulteriori azioni. Il cambiamento climatico e tutti gli altri problemi di sostenibilità si fanno sempre più urgenti ed è necessario dunque adottare nuove misure utili che siano alla portata di queste grandi sfide.

La reattività è il terzo principio di CSR ed è intesa nel senso di risposta, reazione ad uno stimolo. Consiste dunque nella sensibilità, attenzione e capacità di agire alle pressioni o richieste sociali, ai bisogni, vecchi e nuovi, della comunità, riducendo al minimo i danni causati dalle azioni delle aziende. La CSR consiste nella reattività di trasformazione, in cui l'impresa si domanda se il modello di business è parte della soluzione o parte del problema. Ad esempio quando divenne chiaro che il cambiamento climatico era una sfida seria per la sostenibilità nel settore dei combustibili fossili, tutte le principali compagnie petrolifere costituirono la Global Climate Coalition²²⁹, un gruppo di pressione progettato esplicitamente per screditare e negare la scienza del cambiamento climatico e minare la principale risposta politica internazionale, il Protocollo di Kyoto²³⁰, affermando così che le loro credenziali di RSI erano false. Al contrario, invece, la fondazione del Corporate Leaders Group²³¹ sui cambiamenti climatici è stata l'iniziativa più idonea per condividere il senso di urgenza per lo sviluppo di nuove politiche a lungo termine per fronteggiare il cambiamento climatico, accettando che entro il 2050 sarà necessario ridurre le emissioni di carbonio del 50-85%.

Nella CSR 2.0 reattività significa anche una maggiore trasparenza, non solo

²²⁹ Il Global Climate Coalition (1989-2002) è stato un gruppo di imprese principalmente degli Stati Uniti nato con lo scopo di opporre misure immediate per ridurre le emissioni di gas serra. http://www.earth-policy.org/plan_b_updates/2000/alert6 (accesso effettuato 23/01/2016)

²³⁰ Il protocollo di Kyoto è un trattato internazionale in materia ambientale riguardante il riscaldamento globale. Redatto l'11 dicembre 1997 nella città giapponese di Kyoto da più di 180 Paesi in occasione della "Conferenza COP3" della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (UNFCCC). Il trattato è entrato in vigore il 16 febbraio 2005, dopo la ratifica anche da parte della Russia. (Vicidomini, 2013).

²³¹ Il *Corporate Leaders del Galles Group* (CLG) è un gruppo di imprenditori europei che lavorano insieme sotto la guida del Principe di Galles e con il supporto e la consulenza dell'Università di *Cambridge Institute for Sustainability Leadership* (CISL), per affrontare il cambiamento climatico con i responsabili politici e le imprese, all'interno dell'UE e nel mondo. Dalla sua costituzione nel 2004, il CLG è stata una delle voci più consistenti e schietti a sostegno di forti politiche pro-business sul cambiamento climatico.

<http://www.corporateleadersgroup.com/about> (accesso effettuato 27/01/2017).

attraverso i meccanismi di rendicontazione, come la Global Reporting Initiative (Marimom, 2012)²³² e il Carbon Disclosure Project²³³, ma anche attraverso la condivisione di risorse intellettuali. Gli Eco-Patent Commons²³⁴, brevetti tecnologici che contribuiscono a ridurre i rifiuti, l'inquinamento e il riscaldamento globale, è un tale passo nella giusta direzione.

La glocalità in termini di CSR 2.0 significa “pensare globalmente ed agire localmente”. In un mondo interconnesso come quello del web 2.0 le aziende devono diventare molto più brave per comprendere i contesti locali e combinare con essi le norme internazionali, al fine di trovare le adeguate soluzioni locali di cui necessitano, senza però rinunciare ai principi universali. Visser afferma che un esempio di azienda glocale può essere una cooperativa di allevamento di zucchero in Guatemala, la quale, a differenza della piramide di Carroll²³⁵, ha una propria piramide di responsabilità sociale d'impresa, dove la responsabilità economica è ancora la base della piattaforma ma piuttosto che misure legali, etiche e filantropiche, la loro piramide include responsabilità verso la famiglia (dei dipendenti), la comunità e la politica di impegno (Siano, 2014).

L'ultimo, ma non meno importante, principio espresso da Visser è la circolarità. La ragione per cui la RSI 1.0 ha fallito non è per mancanza di buone intenzioni, e

²³² Il *Global Reporting Initiative* (GRI) è stato creato nel 1997 per iniziativa del *North American Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) di Boston e *Tellus Institute*. Nel 1999, il Programma Ambientale delle Nazioni (UNEP) si è unito come partner per garantire una prospettiva internazionale. Il suo scopo è quello di fornire linee guida di informazione per presentare una visione più chiara degli impatti umani ed ecologici di un'impresa. Il GRI contiene informazioni relative allo sviluppo economico, ambientale e gli aspetti sociali di una società (Marimom, 2012).

²³³ Il *Carbon Disclosure Project* (CDP) è un'organizzazione no-profit indipendente che offre ad aziende e paesi, una sistema per misurare, rilevare, gestire e condividere a livello globale informazioni riguardanti il cambiamento climatico e idrico. Oggi più di 3.700 organizzazioni presenti nei paesi a maggiore sviluppo economico, rilevano le proprie emissioni di gas effetto serra e analizzano i rischi e le opportunità legate al *climate change*, attraverso il CDP, con l'obiettivo di stabilire gli obiettivi di riduzione e migliorare i risultati. Il CDP è supportato da 655 investitori istituzionali, che gestiscono oltre 78 miliardi di dollari, e detiene il più grande database internazionale contenente le informazioni sulle politiche di gestione del climate change attuate dalle più importanti organizzazioni mondiali.

http://www.finanzasostenibile.it/index.php?option=com_content&view=article&id=656&catid=69 (accesso effettuato 28/06/2017).

²³⁴http://www.lifegate.it/impresa/news/eco_patent_commons_brevetti_verdi_a_difesa_dell_ambiente (accesso effettuato 28/06/2017).

²³⁵ La piramide di Carroll definisce, in ordine di priorità, quattro dimensioni della responsabilità sociale: responsabilità economiche (produzione di beni e servizi utili alla collettività), responsabilità legali (conformità della normativa vigente), responsabilità etiche (attività attese dalla collettività), responsabilità filantropiche (donazioni, sponsorizzazioni).

neppure per mancanza di sforzo. La vecchia CSR non è riuscita perché il nostro sistema economico globale è basato su un disegno fondamentale errato. Secondo il concetto della “mano invisibile²³⁶”, il nostro sistema capitalistico moderno è difettoso al suo nucleo. In poche parole, è concepito come un sistema astratto che agisce come se non ci fossero limiti sul consumo di risorse e lo smaltimento dei rifiuti. Visser afferma, infine, che la circolarità del CSR 2.0 saprebbe ad esempio creare edifici che, come gli alberi, producano più energia di quanta ne consumino e purifichino le acque reflue. La necessità per la circolarità si applica non solo all’ambiente, ma anche al capitale sociale e umano²³⁷, aumentando l’importanza del significato del lavoro e delle pari dignità a fianco dell’integrità ecologica²³⁸ e della sostenibilità finanziaria²³⁹.

Questi principi costituiscono il banco di prova per le pratiche di CSR future.

3.3.2. Il modello di DNA della CSR 2.0

La RSI 2.0 (detta anche CSR sistemica o radicale o olistica) rappresenta un nuovo modello di responsabilità sociale delle imprese. Il DNA della CSR 2.0 è costituito da quattro basi di responsabilità, le quali richiamano le quattro basi azotate del DNA biologico (guanina, citosina, timina e adenina) abbreviato con la sigla GCTA. Nel caso della RSI 2.0, le basi del DNA sono: Value creation (creazione di valore), Environmental integrity (integrità ambientale), Good governance (buon

²³⁶ L’espressione “mano invisibile” è utilizzata da Adam Smith nell’ambito dell’analisi del problema del protezionismo e del libero commercio. Più precisamente, a essa Smith fa riferimento quando spiega che, seguendo le loro preferenze egoistiche, i possessori di capitale preferiscono investire in attività localizzate nel proprio Paese, creando in tal modo benefici a esso e alla società, anche se non era questa la loro intenzione. Secondo Smith, gli individui sarebbero spinti da una “mano invisibile” a operare in modo da assicurare tali benefici, pur perseguendo null’altro che vantaggi individuali. Dunque, la metafora della “mano invisibile” rimanda ai meccanismi per i quali il corpo sociale si trova a godere di benefici che nessuno ha posto come fine delle proprie azioni.

²³⁷ Il capitale umano è l’insieme di competenze, saperi, attitudini sociali, carattere personale, creatività e capacità cognitive che può essere messo a frutto nel lavoro per produrre valore economico. Il capitale sociale è l’insieme di persone con saperi, valori, competenze, passioni, creatività. Sono entrambi fattori di competitività e di ricchezza (Picchio, 2014).

²³⁸ L’integrità ecologica si riferisce alla protezione e al ripristino dell’integrità dei sistemi ecologici terrestri, con speciale riguardo alla diversità biologica e ai processi naturali che sostentano la vita. <http://www.cartadellaterra.it/index.php?c=testo-carta-della-terra> (accesso effettuato 29/06/2017).

²³⁹ Il concetto di sostenibilità finanziaria è associato alla realizzazione di progetti di investimento, indicando la necessità che essi siano in grado di generare flussi finanziari in entrata, superiori ai flussi in uscita assorbiti (Manelli, 2012).

governo) e Social contribution (contributo sociale), abbreviato con VEGS. Ogni base del DNA ha un obiettivo primario e ogni traguardo ha indicatori chiave. Gli obiettivi e gli indicatori chiave cominciano a mostrare le differenze qualitative e quantitative (Catanzaro, 1988) tra gli altri modelli di responsabilità sociale delle imprese e il modello di DNA della CSR 2.0.

La creazione di valore si riferisce alla redditività finanziaria. L'obiettivo è lo sviluppo economico, il che significa contribuire non solo all'arricchimento degli azionisti e dirigenti, ma al miglioramento del contesto economico in cui operano le imprese, tra cui l'investimento in infrastrutture, creazione di posti di lavoro e sviluppo delle competenze. Tutto ciò si traduce in tre indicatori chiave: investimenti di capitali (finanziari, manifatturieri, sociali, capitali umani e naturali), prodotti benefici (beni e servizi sostenibili e responsabili, al fine di migliorare la qualità della vita), inclusive business (distribuzione della ricchezza in tutti i paesi del mondo).

L'obiettivo dell'integrità ambientale, invece, è quello di ridurre al minimo i danni e di mantenere e migliorare la sostenibilità degli ecosistemi. Non è possibile continuare le stesse pratiche che hanno, secondo il Living Planet Index del WWF²⁴⁰, fatto perdere un terzo della biodiversità del pianeta da quando è stato effettuato il monitoraggio del 1970. Gli indicatori chiave dell'integrità ambientale sono: protezione dell'ecosistema (conservazione e ripristino della biodiversità degli ecosistemi), utilizzo di risorse rinnovabili (energie e materiali rinnovabili per la lotta ai cambiamenti climatici), produzione zero di rifiuti (eliminazione dei rifiuti).

Il Buon governo è un altro settore che non è nuovo, ma non è riuscito a essere adeguatamente riconosciuto o integrato nella cerchia della RSI. L'obiettivo di efficienza istituzionale è importante quanto gli ideali più nobili, sociali e ambientali. Infatti, se l'istituzione non riesce, o non è trasparente ed equa, la RSI

²⁴⁰ Il "Living Planet Report" è il rapporto biennale del WWF che fa il punto sullo stato dei sistemi naturali della Terra e le soluzioni da avviare per condurre le nostre società verso la sostenibilità. Il primo indicatore di tale report è l'Indice del pianeta vivente (*Living Planet Index*) considera lo stato di un numero di popolazioni di specie superiore a quelli precedenti (si tratta di 9.014 popolazioni di 2.688 specie di mammiferi, uccelli, rettili, anfibi e pesci) e indica un declino del 30% della salute della biodiversità, sin dal 1970. http://www.wwf.it/il_pianeta/sostenibilita/one_planet_economy/living_planet_report/ (accesso effettuato 03/08/2017).

non può realizzarsi. La tendenza al reporting, ma anche altre forme di trasparenza, come social media e banche dati pubbliche riguardanti le performances di CSR, saranno sempre più importanti indicatori di successo, incorporando la condotta etica nella cultura della società. Gli indicatori chiave sono: leadership (impegno strategico per la sostenibilità e la responsabilità), trasparenza (sostenibilità e responsabilità di reporting, pagamenti pubblici), pratiche etiche (prevenzione di corruzione, conservando i valori dell'azienda).

Infine, l'obiettivo del contributo della società è l'orientamento delle parti interessate. Questo è fondamentale per l'importanza di pratiche di lavoro eque, il coinvolgimento degli stakeholder, la partecipazione della comunità e l'integrità della catena di approvvigionamento (Bricco, 2014)²⁴¹, i quali rimangono gli elementi più fastidiosi e critici della RSI. Gli indicatori chiave sono, infatti: filantropia (donazioni caritatevoli, fornitura di beni e servizi pubblici), pratiche eque di lavoro (condizioni di lavoro, diritti dei lavoratori, salute e sicurezza), integrità della catena di fornitura (empowerment delle imprese²⁴²).

Dunque, la RSI 2.0 indica sia la sostenibilità che la responsabilità d'impresa, proponendo anche una nuova interpretazione per questi termini. Come due filamenti intrecciati di DNA, sostenibilità e responsabilità possono essere pensati come diversi, ma elementi complementari di responsabilità sociale delle imprese. Quindi, la sostenibilità può essere concepita come la destinazione (la sfida, la visione, la strategia e gli obiettivi) vale a dire quello a cui l'azienda deve puntare, mentre la responsabilità indica il viaggio (la nostra soluzione, le risposte, la gestione e le azioni) vale a dire come si arriva all'obiettivo.

In conclusione Visser afferma che l'essenza della RSI 2.0 è dare un contributo positivo alla società, e ciò non solo come un ripensamento marginale, ma come un modo di fare business. La CSR 2.0 si basa sulla progettazione e adozione di un modello di business intrinsecamente sostenibile e responsabile, sostenuta da un sistema finanziario ed economico riformato che crea un mondo migliore come se

²⁴¹ La gestione della catena di approvvigionamento riguarda diverse attività logistiche delle aziende, con il fine di controllare le prestazioni e migliorarne l'efficienza. La sostenibilità è diventata un elemento della corporate identity di un'azienda in una misura così profonda da orientare l'intera *supply chain* e da condizionare il rapporto con il consumatore finale.

²⁴² Il termine *empowerment* si riferisce al crescente potere informativo degli stakeholder e dell'impresa stessa, soprattutto grazie alle enormi potenzialità offerte dai media digitali (Siano et al., 2015; Siano e Palazzo, 2008; Siano et al., 2005).

fosse la cosa più facile, naturale e gratificante da fare, “tessendo” i fili della sostenibilità e della responsabilità nel nuovo DNA del business.

3.3.3. Il contributo di Sørensen e Peitersen: i principi cardine della CSR 2.0

Sørensen e Peitersen, nel loro paper sulla CSR 2.0 evidenziano come le nuove tendenze della CSR e le nuove tecnologie del web 2.0 convergano eccezionalmente. I due autori nel loro paper “CSR 2.0”, scrivevano: “L’esercizio di una pressione senza precedenti da parte degli stakeholder, sospinta dalle nuove tecnologie web, rende necessario un nuovo approccio alla Corporate Social Responsibility (CSR). In particolare i consumatori sono oggi ben informati e consapevoli, abituati ad essere ascoltati, a formare comunità online quasi istantaneamente e ad avere un pubblico di milioni di persone sul web” (Sørensen and Peitersen, 2007).

Secondo gli autori, ci sono 15 principi cardine che dovrebbero guidare questo nuovo modello di business del XXI secolo.

Il primo è quello di “comunicare in modo non convenzionale”. Si assiste, negli ultimi anni, ad una crescente diminuzione d’efficacia dell’advertising tradizionale. La pubblicità televisiva è per definizione mono-direzionale e offre informazioni all’utente quasi sempre non richieste, risultando sempre meno efficace, meno coinvolgente, meno capace di persuadere.

Secondo il principio dell’“inclusività”, la CSR 2.0 è interamente basata sulla trasformazione degli stakeholder in partners attraverso gli strumenti di co-creazione di contenuti tipici del Web 2.0. Le imprese devono dare agli stakeholder la possibilità di esprimersi ogni volta che hanno un contributo da dare, in modo da coinvolgerli nella condotta aziendale tramite la trasparenza e l’apertura.

Per quanto riguarda la “disintermediazione”, l’implementazione di iniziative di CSR coinvolgeranno naturalmente gli stakeholder in modo dinamico e diretto, poiché il Web 2.0 facilita la collaborazione diretta tra le aziende e gli stakeholder.

Il quarto principio è “essere sotto controllo”: gli utenti finali e gli investitori, che hanno acquisito un livello di facilità d’accesso all’informazione senza precedenti, potrebbero essere la più grande opportunità per le imprese. Le tecnologie basate sul web rendono possibile il diretto coinvolgimento degli individui, attribuendogli il

giusto credito per il loro aiuto. Avere stakeholder che mettono sotto pressione un'impresa significa nient'altro che avere pubblici interessati per l'azienda stessa, che facilmente la spingeranno verso una situazione di più forte innovazione. Si passa poi “dal controllo all'innovazione condivisa”, in quanto sempre più aziende stanno lavorando per creare una community di marca. La community di un marchio è di gran lunga la più ardua da creare, ma è anche uno strumento molto potente che crea una piattaforma dove gli stakeholder possono discutere, condividere, imparare, incontrare persone dalle idee affini ed aiutare l'azienda. Tutto grazie a valori, interessi, e obiettivi condivisi e alla possibilità di guadagnare reputazione sociale con i loro contributi.

Il “passaggio dai Blog aziendali a Facebook” è importante perché Facebook sostituisce molto bene un blog. I blog sono il social media aziendale probabilmente più noto, in quanto permette di pubblicare opinioni e punti di vista dell'azienda, commentati poi liberamente dagli utenti, e vengono usati da anni in aziende innovative per instaurare un dialogo continuo con i vari pubblici. Ma l'importanza dei blog è venuta a mancare in misura direttamente proporzionale all'affermazione di Facebook come piattaforma di pubblicazione di contenuti personali (foto, video, emozioni, esperienze, ecc.).

“Autenticità e trasparenza” sono ingredienti fondamentali per le aziende, le quali devono allineare le azioni ai valori, altrimenti prima o poi saranno evidenziati nella loro incoerenza da qualcuno (Bonsón and Ratkai, 2013).

In un mondo iper-connesso, i “motori di ricerca come Google sono i gestori più importanti della reputazione”, premiando o punendo i comportamenti con un sistema di posizionamento che influenza le future ricerche sull'azienda, e quindi anche la reputazione dei prodotti/servizi.

Il Reputation Management della CSR 2.0 implica la ricezione dei commenti in modo aperto e il coinvolgimento degli stakeholder. Loro sono gli unici che possono aiutare un'impresa a migliorare la sua reputazione.

Con l'avvento di tecnologie innovative e l'affermarsi della portata globale di Internet, “l'impatto locale si fa globale”: ciò che viene considerato localmente come un comportamento non etico può danneggiare il marchio su scala globale. Spesso, infatti, può succedere che un problema inizia localmente e poi, proprio

grazie al web 2.0, si espande globalmente.

Una vera cultura basata sui valori nasce e si sviluppa attraverso il coinvolgimento dei dipendenti di un'azienda ("team-building"). Le loro azioni costruiscono alla base i valori dell'azienda: "vivere" quotidianamente in azienda questi valori è cruciale in un'era come questa in cui tutto è collegato, e quindi allinearsi ad una cultura in cui le performance sono fondate sui valori è fondamentale.

I nuovi strumenti del web 2.0 rendono più facile e significativamente più economico coinvolgere tutti gli stakeholder nello sviluppo dei valori, nella condivisione di punti di vista e nel trasformare poi i valori in azioni concrete (Abedniya and Mahmoudi, 2010; Vittori, 2004).

Altro principio è "Andare oltre gli obblighi di legge": oggi, proprio grazie al web 2.0, è diventato impossibile da prevedere in che modo un atto socialmente discutibile di un'azienda possa essere portato alla luce.

Le imprese devono "avere un approccio strategico alla CSR". Nella società odierna, infatti, la CSR dovrà passare da semplice strumento opzionale a strategia di base che guida tutte le aree del business (Ros-Diego and Castelló-Martínez, 2012). Le aziende che imparano a gestire e ad incorporare processi di qualità etica nelle loro operazioni conquisteranno quote di mercato attraverso un maggiore allineamento alla sensibilità di chi si rivolge a loro per acquistare oggetti e servizi al fine di migliorare i propri standard di vita.

Inoltre "la CSR governa le Pubbliche Relazioni": spesso la CSR viene usata come uno strumento per migliorare le relazioni pubbliche dell'azienda. Un'azione di RP prevede sempre una mappatura dei pubblici d'interesse, al fine di comprendere dove concentrare le – spesso insufficienti – risorse disponibili. Le RP esaminano la situazione, identificano le criticità, elaborano una strategia, la attuano, migliorano la reputazione dell'azienda e la sua capacità di controllare l'area del proprio business.

Secondo il penultimo principio, le imprese devono possedere la "capacità di predizione delle crisi", in quanto un'azienda che si doti di corretti strumenti di gestione di crisi potenziali, è maggiormente immune di altre al verificarsi di crisi vere ed un management formato in questa direzione sarà in grado di cogliere meglio i prodromi di possibili situazioni critiche, e risolverle prima che si

manifestino.

In ultimo, la CSR deve essere posta come “espressione dell’identità aziendale”, poiché la CSR è l’azienda, e l’azienda è la propria CSR. Non prestare attenzione alle proprie politiche di CSR, non indagare la propria identità, non cercare di comprendere come essa condiziona il rapporto con i pubblici influenti, non interrogarsi sul ruolo che l’azienda inevitabilmente ricopre all’interno della società, significa non governare delle dinamiche che interagiscono con l’azienda.

3.3.4. Comunicare la CSR sui Social Media

L’utilizzo crescente dei social media ed il proliferare delle piattaforme partecipative hanno fatto comprendere alle imprese che si dichiarano sostenibili l’importanza di utilizzare tali ambienti digitali per comunicare il proprio impegno in termini di sostenibilità (Ros-Diego and Castelló-Martínez, 2012).

Il mondo dei social media include – come detto in precedenza - una varietà di piattaforme di social networking tra cui Facebook, Twitter e LinkedIn, piattaforme di video sharing (You Tube, Vimeo) e di foto sharing (Pinterest, Flickr)²⁴³.

Abbiamo ampiamente visto, nel corso della trattazione del lavoro di tesi, quanto gli stakeholder d’impresa siano sempre di più interessati a conoscere l’impegno sociale di quest’ultima. Ecco perché nasce, per l’organizzazione sostenibile, l’esigenza di implementare in ambito di CSR una comunicazione sempre più interattiva. Ed è proprio nell’ambito delle piattaforme di social networking, sempre più spesso incluse nelle strategie di business, che la sustainability communication incontra nuove opportunità e nuove sfide in quanto, in questi spazi del web 2.0, le organizzazioni hanno la possibilità di interagire direttamente con gli utenti-navigatori, generare brand community, incrementare la propria visibilità e reputazione (Dellarocas, 2003; Etter and Fieseler, 2010; Matei and Delia, 2015). Condivisione, comunicazione e soprattutto “conversazione” divengono i punti cardine dei nuovi ambienti digitali che consentono di creare

²⁴³ Tra queste Facebook, Twitter e LinkedIn risultano essere quelle maggiormente utilizzate dagli utenti e, già dal 2009, Facebook si conferma il primo ambiente digitale in termini di popolarità (Abedniya and Mahmoudi, 2010; Bonsón and Ratkai, 2013).

relazioni durature con gli stakeholder (Kelleher, 2006).

I social media diventano, dunque, le piattaforme ideali per la co-creazione di valore in termini di sostenibilità; attività che non sembra più esclusivamente demandata all'impresa, ma diviene interazione diretta fra impresa ed utente-navigatore (Lusch and Vargo 2006) o ancora creazione autonoma da parte degli utenti, indipendentemente dal contributo dell'organizzazione (Cova and White 2010).

I principali vantaggi dei social media, i quali contraddistinguono tale mezzo di comunicazione rispetto agli altri strumenti, sono: efficienza, quantità/qualità dell'informazione e interattività. Questi potenziali vantaggi vengono descritti, qui di seguito, mettendoli in relazione con i fattori di criticità della comunicazione sulla CSR: numero ed eterogeneità degli interlocutori, varietà delle esigenze informative, limitata conoscenza da parte dell'impresa delle esigenze informative degli interlocutori, importanza della comunicazione a due vie (Capriotti, 2011; Del Bosco, 2007; Maurer, 1971).

I social media consentono di raggiungere un altissimo numero di stakeholder a costi contenuti. Infatti, tale strumento, permette di avere, rispetto alle altre forme di comunicazione di massa, un costo inferiore nella diffusione delle informazioni. Il costo, inoltre, non aumenta o diminuisce rispetto al numero di individui a cui inviare informazioni. In tal modo si possono raggiungere facilmente tanti interlocutori, anche quelli finora non considerati interessati alla CSR. Chiunque può così accedere alle informazioni presentate sul sito web aziendale o sui social media (Dade e Hassenzahl, 2013). L'efficienza dei social media è sicuramente un punto di forza rispetto all'esigenza di raggiungere un numero elevato di stakeholder, anche eterogenei, cioè appartenenti a categorie differenti e non sempre identificabili ex ante dall'azienda.

Oltre al vantaggio appena descritto, i social media presentano anche la possibilità di trasmettere una maggiore quantità e qualità di informazioni.

Dal punto di vista della quantità di informazioni, non vi sono né limiti né costi aggiuntivi per quanto riguarda la pubblicazione. Questo permette di creare pagine web molto articolate, in cui gli utenti che visitano il sito possono scegliere loro stessi il livello di approfondimento che preferiscono e tutte le informazioni di

CSR che desiderano conoscere. Dal punto di vista delle qualità di informazioni, il punto di forza dei social media è quello di tenere continuamente aggiornati i dati e i documenti di CSR sul sito web aziendale. Rispetto ai documenti cartacei, l'aggiornamento è più facilitato e dunque realizzato con maggior frequenza. Inoltre è possibile creare collegamenti e rimandi tra documenti differenti, grazie all'utilizzo dei link, i quali permettono di accedere rapidamente anche ad altre parti di documenti collocati in altre aree del sito. Ciò consente al lettore di raggiungere il livello di approfondimento che preferisce, senza risultare all'inizio troppo oneroso, rendendo facilmente accessibili le informazioni di CSR anche a chi visita il sito per trovare informazioni relative ad altri aspetti dell'azienda. Tramite la pubblicazione online si possono presentare documenti distinti che permettono, però, una consultazione integrata. Infatti, questa possibilità di creare legami incrociati può essere utilizzata per evidenziare i punti di contatto tra la comunicazione economico-finanziaria e quella utilizzata per descrivere gli impatti sociali ed ambientali dell'impresa. In tal modo, si riescono ad integrare le tre dimensioni della triple bottom line (Elkington, 1997; Siano, 2014): rendicontazione economica, sociale ed ambientale. Per quanto riguarda le criticità della comunicazione sulla CSR, la varietà delle esigenze informative può trovare un'efficace risposta nella possibilità di pubblicare, a costi contenuti, un gran numero di informazioni, le quali possono essere approfondite tramite aggiornamenti e strutture articolate, ma accessibili. I social media offrono anche il vantaggio di sopperire alla limitata conoscenza da parte dell'impresa delle esigenze informative degli stakeholder, in quanto esso permette l'interazione con gli interlocutori. Tale interazione permette agli utenti di accedere alle informazioni a cui sono interessati e richiedere esplicitamente le proprie esigenze informative. In questo modo, l'impresa può raccogliere, in maniera diretta o indiretta, una serie di informazioni che possono contribuire a colmare l'eventuale gap conoscitivo circa l'interesse degli stakeholder per i vari aspetti della CSR. Un ulteriore vantaggio nell'utilizzo dei social media è l'interattività. L'interlocutore può selezionare le informazioni che desidera, scegliendole tra l'ampia varietà di informazioni messe a disposizione dall'azienda. È anche possibile strutturare il sito web aziendale in modo che il singolo visitatore possa

costruire pagine personalizzate con le quali accedere velocemente ai contenuti ed alle aree preferite. Per avere la possibilità di personalizzare i contenuti a seconda dello stakeholder, è necessario che l'impresa raccolga le informazioni da essi, al fine di identificare caratteristiche ed esigenze informative. Questo, ad esempio, tramite la registrazione online.

I social media permettono anche di avviare una comunicazione a due vie per interagire in maniera diretta con l'utente tramite e-mail, forum, chat, questionari sul tema della CSR, ecc. In tal modo si crea dialogo tra l'impresa e l'utente, permettendo all'azienda di ricevere feedback dagli interlocutori in merito alla percezione e alla valutazione dell'impegno e della performance sociale dell'impresa, in modo da migliorare la comunicazione in materia di impegno sociale. Questa interattività permette, ancora una volta, di aumentare la possibilità, per gli stakeholder, di soddisfare le proprie esigenze informative e, per l'impresa, di raccogliere ulteriori informazioni circa il desiderio degli utenti di conoscere la CSR e in che misura.

In conclusione, per far sì che i Social media rappresenti non solo un'efficace canale per informare gli stakeholder, ma anche un modo per dialogare con essi, coinvolgerli nelle attività e nelle decisioni aziendali, è opportuno utilizzare efficacemente le nuove tecnologie, imparando a sfruttare a pieno tutte le potenzialità che esso offre.

3.3.5.Strategie di Stakeholder engagement nei contesti online

L'interazione impresa-stakeholder e il coinvolgimento continuo di questi ultimi nella dinamica evolutiva aziendale consentono la rilevazione delle principali esigenze dei portatori di interesse. L'ascolto e il dialogo costante con gli stakeholder favoriscono relazioni fiduciarie di lungo termine e concorrono a ridurre possibili critiche rivolte ai report di sostenibilità, spesso qualificati come strumenti di corporate greenwashing (Laufer, 2003; Lyon e Maxwell, 2011; Marquis e Toffel, 2013) o di managerial capture (Gray e Bebbington, 2000; Owen et al., 2000 e 2001; O'Dwyer, 2003; Cooper e Owen, 2007).

Al fine di rilevare le principali aspettative degli stakeholder e i core theme prioritari in tema di sostenibilità, l'organizzazione deve predisporre adeguati strumenti di stakeholder engagement, in grado di favorire la condivisione e la partecipazione dei portatori di interesse alle decisioni aziendali.

Il dialogo tra impresa e stakeholder è agevolato dall'adozione degli strumenti online che supportano i processi di stakeholder engagement e consentano ai pubblici d'impresa "to have a 'say' in organisational decisions impacting on their lives" (O'Dwyer, 2005, p. 28).

Le modalità con cui coinvolgere gli stakeholder riguardo le tematiche rilevanti in tema di sostenibilità possono essere di diversa natura in relazione alla tipologia della relazione stabilita con gli stakeholder e al grado di interattività supportato dallo strumento.

I principali mezzi in grado di consentire, in modo più o meno diretto, l'interazione tra impresa e pubblici nell'ambito del corporate website sono (CSR Europe, 2009; Kent e Taylor, 2008):

- i blog: siti web attraverso i quali ad esempio il CEO, i manager e dipendenti possono postare commenti, indicare eventi e/o formulare proposte, e raccogliere i punti di vista dei diversi stakeholder (Cândea e Cândea, 2009,). In particolare, i CSR blog potrebbero risultare efficaci ai fini dell'engagement e del dialogo con gli stakeholder sui temi di corporate sustainability (Fieseler et al., 2010; Lee et al., 2008);
- i forum, siti di discussione online monitorati dalle aziende allo scopo di conoscere le aspettative degli stakeholder e rispondere in modo ufficiale alle possibili problematiche presentate;
- le online community (Gambetti e Graffigna, 2011), che consentono la costruzione di un rapporto diretto e paritario con l'utenza e una rapida condivisione delle informazioni su determinati argomenti di interesse;
- i glossari di sostenibilità, strumenti in grado di ampliare la conoscenza degli stakeholder sui principali temi relativi alla corporate sustainability;
- le FAQ sulla sostenibilità, volte a garantire assistenza e supporto agli utenti su questioni oggetto di interesse. In particolare, le FAQ non predefinite possono

offrire all'impresa suggerimenti circa possibili proposte di chiarimenti avanzate dagli stakeholder.

Strumenti che hanno particolare rilievo anche in altri ambienti di comunicazione digitale, come social network e social media, sono invece:

- i giochi e le app, consentono l'implementazione di un rapporto egualitario, ma anche divertente, con diverse tipologie di stakeholder rilevanti e una veloce condivisione di dati e notizie di interesse;
- i contest, comprendono progetti "corali" aperti alla partecipazione e al supporto degli utenti;
- le campagne di comunicazione, agevolano la collaborazione con gli stakeholder, facilitano la generazione dei contenuti online e contribuiscono ad affermare un modello di comunicazione d'impresa trasparente e partecipativo in cui i contributi degli stakeholder possono incidere sulle decisioni tanto in tema comunicazionale quanto manageriale;
- i grafici interattivi di sostenibilità, ovvero grafici personalizzabili che permettono, attraverso una fruizione semplice e trasparente, di analizzare e confrontare le performance raggiunte dall'organizzazione in tema di sostenibilità;
- i casi di stakeholder engagement, iniziative di ascolto attivo finalizzate al coinvolgimento diretto degli utenti nelle attività aziendali.

L'adozione di strumenti di stakeholder engagement, capaci di risolvere la conflittualità tra gli attori sociali, fondati sul dialogo, la collaborazione e la conoscenza reciproca, contribuisce a diffondere una cultura pervasiva orientata all'"ascolto", accrescendo il grado di democraticità sostanziale dell'organizzazione (Manetti, 2011). In effetti, i processi dialogici formano la base necessaria per attivare una comunicazione bidirezionale e sviluppare relazioni fiduciarie con i propri stakeholder.

Inoltre, tali strumenti permettono all'azienda di raccogliere feedback significativi sulla valutazione da parte degli stakeholder dei bilanci di sostenibilità pubblicati dall'organizzazione. Ciò contribuisce a supportare il processo di redazione e

personalizzazione dei report in base alle esigenze conoscitive dei portatori di interesse (Tarquino, Rossi, 2014). La customizzazione dei report e il passaggio da un modello di comunicazione “one-way” ad uno fondato sul dialogo tra impresa e stakeholder (two-way communication) possono essere perseguiti, infatti, con il supporto di internet e delle tecnologie 2.0 (Isenmann e Lenz, 2001 e 2002; Shepherd et al., 2001; Brosowski e Lenz, 2004). L’organizzazione deve, quindi, tener presente i punti di vista dei principali stakeholder, nonché il modo in cui questi ultimi possano influenzare le decisioni aziendali in tema di sostenibilità.

3.3.6. Web analytics e Social Media Monitoring: una overview

La Digital Transformation che, a partire dagli anni '90, è andata sempre più sviluppandosi, ha rivoluzionato il modo di agire delle organizzazioni negli ambienti di comunicazione digitale, andando così a configurare dei nuovi modelli di business (Andal-Ancion et al., 2003; Berman, 2012).

Nel nuovo scenario che la “trasformazione digital” porta con sé, le relazioni tra impresa e stakeholder nascono e si sviluppano all’interno di ambienti virtuali, come i social network o social media. Tali relazioni si sostanziano nella condivisione dei cosiddetti “contenuti digitali” che riguardano temi di interesse comune utili, coinvolgenti, stimolanti ed emozionanti.

L’obiettivo della relazione con l’utente-navigatore non è più esclusivamente identificabile nella vendita quanto piuttosto nel dialogo e l’interazione che consente all’organizzazione di comprendere, anticipare ed influenzare i comportamenti dei consumatori in rete.

È Ovvio che, l’enorme mole di dati che le imprese hanno la possibilità di rilevare attraverso l’utilizzo degli ambienti di comunicazione digitale, rappresenta un importante fonte di vantaggio competitivo. Si parla a tal proposito di “Big Data” per definire la quantità e la complessità di informazioni che possono essere ricavate dalla corretta analisi dei dati digitali (Kobielus, 2013; Rezzani, 2013).

Controllare e interpretare questi dati consente alle organizzazioni di fare Digital Analytics al fine di comprendere quali sono gli effetti provocati dalle strategie di comunicazione che l’organizzazione pone in essere (Phillips, 2014; Power, 2014;

Turner et al., 2014; Wheeler, 2016).

La necessità di valutare gli effetti delle strategie implementate riguarda ovviamente anche l'ambito della CSR ed è necessaria ad attuare un'efficace CSR communication. Infatti, anche e soprattutto negli ambienti di comunicazione digitale, gli utenti della rete sentono la necessità di accostarsi al website aziendale e ai social media non solo per aggiornarsi riguardo ai dati di performance, ma anche per ricercare informazioni legate all'impegno dell'impresa verso la società, ai suoi obiettivi in campo culturale e ambientale, alla sua attenzione verso i dipendenti e la comunità, ecc. (Adomßent and Godemann, 2011; Godemann and Michelsen, 2011).

Sulla stessa linea, inoltre, sembra che gli stakeholder richiedano molto più spesso di ottenere spiegazioni sui programmi specifici di CSR implementati dall'azienda, su case studies dettagliati, su news e informazioni di contatto (Newig, 2011).

Per cui, c'è da aggiungere che - al fine di pianificare un'efficace CSR communication - è importante che le organizzazioni siano in grado di rilevare i dati relativi alle percezioni degli utenti in rete in merito a svariati contenuti e azioni implementate tipiche di CSR, tra cui possiamo annoverare: le risposte dell'azienda inerenti argomenti di interesse pubblico, le attività di social media strategy messe in atto (contest, discussion, etc.), i dati di impatto ambientale e i dati di performance raggiunti.

Tuttavia, anche la business strategy - e i suoi pilastri costitutivi quali orientamento, mission, vision e valori fondanti dell'impresa stanno divenendo elementi che gli utenti del web decidono molto frequentemente di passare al setaccio (Siebert, 2011).

Per quanto riguarda i social media, questi ultimi si distinguono tra gli strumenti attraverso i quali gli stakeholders chiedono alle organizzazioni di essere regolarmente informati (Butler, 2001). Molti di essi usano, infatti, i più conosciuti social network quali LinkedIn, Twitter e Facebook per essere aggiornato sui temi di CSR (Lundquist, 2014). Per di più, è indubbio il repentino sviluppo di Facebook - che ha raggiunto e superato Twitter - quale social network adoperato non solo per fini puramente personali. Anche in questo caso, bisogna capire che i portatori di interesse ricercano non dei documenti standard da consultare ma un

contatto più diretto con l'impresa su temi di CSR, commenti su tematiche scottanti, condivisione di news in anteprima, opinioni e contenuti di comune interesse. Il tutto, ovviamente, condito da video, diagrammi, grafici, strumenti interattivi per la lettura di dati, video su youtube, infografiche in tema di CSR, motori di ricerca facili da utilizzare, elementi visivi attrattivi ed esplicativi per venire incontro alle necessità dei non addetti ai lavori.

Alla luce di tali considerazioni, in un ambiente così mutevole e dinamico, come quello dei social media, permane e si rinforza la necessità, per i manager ed i consulenti della comunicazione aziendale, di dotarsi di strumenti e tool dedicati in grado di misurare le performance dell'interazione impresa-utente (Kesavan, Bernacchi, and Mascarenhas, 2013).

In questa direzione, ad assumere una fondamentale importanza sono dunque le strategie e le pratiche di social media monitoring che includono l'ascolto e l'interpretazione delle conversazioni generate in rete (Rappaport, 2010; Divol, Edelman, and Sarrazin, 2012). È con il social media monitoring, da considerarsi un asset strategico per le organizzazioni sustainability oriented, che l'impresa ha la possibilità di capire come intervenire sui social media per comunicare al meglio il proprio impegno in termini di sostenibilità.

Le tecniche utilizzate per fare social media monitoring sono molteplici: si va dalla content, sentiment, pattern analysis, la netnografia, la social network analysis (Mazzoni, 2005; Cavanagh, 1997; Kohlbacher, 2006; Kracauer, 1952; Lin and He, 2014), fino all'utilizzo di tool (free o a pagamento) che consentono di controllare in real-time le conversazioni che avvengono su una piattaforma social o, più in generale, su una pagina web.

In questo modo l'impresa ha la possibilità di profilare gli utenti e comprenderne bisogni ed aspettative in tema di CSR.

C'è da dire però che, ad oggi, sia in ambito accademico che nel contesto manageriale, strategie e pratiche di social media monitoring presentano ancora numerosi limiti legati alla particolare tecnica o costrutto metodologico utilizzato, ai costi che molte volte appaiono elevati a fronte di un ROI non sempre chiaro, alla soggettività di interpretazione connessa ancora una volta alla particolare tecnica utilizzata (Kumar and Mirchandani, 2012; Boyang and Vos, 2014).

Detto ciò, è chiaro che monitorare come cambiano le richieste degli stakeholder in tema di CSR è tutt'altro che semplice ed è per nulla un'attività superflua, in quanto essa può dare alle organizzazioni degli input importanti riguardo a come riuscire a costruire l'engagement con utenti online sempre più scettici ed informati, a come trasmettere ai pubblici un senso di trasparenza e correttezza per tutto l'operato dell'organizzazione e a come creare e sostenere la reputazione aziendale.

La attività di social media monitoring possono spesso risultare lunghe e piuttosto complesse da gestire e molte imprese, ancora oggi, non sembrano attribuire la giusta rilevanza alla misurazione e al controllo del business online.

Eppure, padroneggiare gli strumenti e le tecniche di Analytics è di certo la chiave per il successo del business in rete e rappresenta la grande sfida delle imprese di oggi.

SECONDA PARTE

CAPITOLO 4 - METODOLOGIA DELLA RICERCA

4.1. Disegno della ricerca

Nel presente lavoro il disegno della ricerca che, come detto, si propone di costruire ed implementare un modello operativo in grado di valutare e migliorare la CSR communication sulle pagine facebook di tipo corporate, si articola in diverse fasi.

La prima fase funzionale all'individuazione delle variabili del modello proposto riguarda l'analisi della literature review in tema di corporate legitimacy, stakeholder engagement, social media communication, sustainability e CSR communication (Vaara, E., & Tienar, J., 2008; Bonsón, Ratkai, 2013). In questo modo si vanno ad analizzare lavori, strumenti, metriche e modelli già acclarati in letteratura negli ambienti di comunicazione digitale. Tale studio viene inoltre arricchito da un'analisi empirica di strumenti e funzioni presenti sulle corporate facebook page delle organizzazioni classificate dal Reputation Institute nel "Global CSR RepTrak 2015".

Sulla base delle ricerche pregresse e degli elementi presenti nell'ambiente digitale oggetto d'analisi e rilevanti in termini di CSR, vengono individuati, su base normativa, gli elementi chiave costitutivi del modello, da cui poter derivare algoritmi di misurazione.

Per sperimentare l'applicabilità dello strumento si procede con un studio pilota (vedi capitolo 5) che riguarda l'analisi empirica dei requisiti di un'efficace sustainability communication sulle pagine facebook delle organizzazioni classificate dal Dow Jones Sustainability World Index (DJSWI) 2015, in un arco temporale di sei mesi (dicembre 2016 – giugno 2017). Nella scelta del periodo di analisi si è tenuto conto di quanto implementato in lavori già acclarati in letteratura in tale ambito di ricerca (De Vries, Gensler e Leeftang, 2012; Singh e Sonnenburg, 2012).

Nel corso della prima fase del pilot study, nell'ambito di ciascun settore vengono analizzati i requisiti della sustainability communication dell'organizzazione che presenta una maggiore attività in termini di frequenza di pubblicazione (numero di post al giorno pubblicati nell'arco temporale di riferimento) sulla corporate fan

page. In questo modo ci si propone di sperimentare l'applicabilità dello strumento a diversi settori merceologici (analisi di tipo orizzontale). La seconda parte del pilot study riguarda invece la sperimentazione del modello all'interno settore "automotive" (analisi di tipo verticale) che, nell'ambito del DJSWI, risulta essere quello con la percentuale maggiore di imprese che presentano una più frequente attività sulla pagina facebook. Nell'ambito delle imprese classificate nel settore sopracitato non vengono prese in considerazione quelle che non presentano una pagina facebook di tipo corporate.

Funzionale all'implementazione del pilot study è l'utilizzo degli strumenti di facebook developers per l'estrazione di post presenti sulle facebook pages oggetto d'analisi e di tecniche di content analysis (Ahuivia, 2001; Shea et.al., 2010; Krippendorff, 1980; 1983; 2012; Budd et al, 1967). Queste ultime consentono di valutare la comunicazione aziendale in termini di sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

La ricerca fa emergere la costruzione di un modello operativo fondato su un'architettura di fattori distinti a più livelli (macro-items, items e micro-items). Il modello consente di misurare e valutare i requisiti della comunicazione per la sostenibilità nell'ambito delle pagine facebook di tipo corporate, attraverso l'attribuzione di score alle singole imprese e l'elaborazione di ranking di settore.

4.2. Ricerche pregresse

Nei capitoli precedenti si è focalizzata l'attenzione sul fatto che le caratteristiche dell'attuale contesto comunicativo abbiano spinto le aziende, in maniera sempre crescente, a comunicare le proprie pratiche di sostenibilità attraverso i canali tipici del web 2.0 (Mayer e Puller, 2008; Lewis et al., 2008; Hughes et al., 2012).

Alla luce di tale scenario, sia in ambito accademico che nel contesto manageriale, sono stati condotti studi e ricerche che trattano di valutazione e miglioramento della CSR communication negli ambienti digitali.

Nel contesto della business community, uno degli studi che ha approfondito la necessità di eseguire una valutazione in tema di sustainability communication online in Italia e all'estero è l'indagine fatta da Lundquist, società di consulenza

strategica qualificata nello studio della comunicazione corporate online (Lundquist, 2009; 2012). Tale ricerca osserva le organizzazioni prendendo in considerazione elementi portanti quali (Lundquist, 2014): l'eshaustività, l'integrazione, l'apertura, l'usabilità, l'interesse, la concretezza, l'unicità.

Le ricerche di Lunquist si sono soffermate sull'esplorazione di vari ambienti di comunicazione digitale, tanto i corporate websites con il CSR online awards, quanto i social media. A tal proposito possono essere citati il Social Media Awards (2012) e il Webranking (2014). Nel dettaglio, la ricerca Social Media Awards è costituita da una serie di studi sulle modalità di utilizzo di tali ambienti digitali per la comunicazione di tipo corporate. Lo studio si compone di diverse "micro-ricerche" dedicate a social network generalisti (es: Facebook) o professionali (es: LinkedIn), piattaforme di microblogging come Twitter e di condivisione come YouTube.

La ricerca Webranking considera invece le maggiori società quotate a livello europeo con l'obiettivo di valutare la qualità delle informazioni presenti sui siti web corporate, mettendo in luce le tendenze della comunicazione sviluppate nei diversi ambienti di comunicazione digitale utilizzati dalle organizzazioni oggetto d'analisi.

Rilevante, nell'ambito della business community, è inoltre il contributo del Social Media Sustainability World Index, redatto dall'inglese "Sustainly", che ogni anno seleziona, a partire da indicatori di sostenibilità quali il Dow Jones Sustainability Index e il FTSE4GOOD, centinaia di aziende appartenenti a diversi settori merceologici e le classifica in base al loro impegno e alla loro capacità nel comunicare la sostenibilità nei social media.

Anche in accademia diverse ricerche, hanno tentato di sviluppare ed adoperare diversi item di valutazione per la sustainability communication digitale. Tra gli studi legati alla sustainability communication sui corporate websites, particolarmente rilevanti sono quelli di Fukukawa e Moon (2004), quello di Illia, et al. (2015), il lavoro di Parker et al. (2010) e l'indagine di Gomez e Chalmeta (2011). Detti modelli risultano ancora limitati e focalizzati su un numero circoscritto di elementi/dimensioni.

Di fatti, Fukukawa e Moon (2004) analizzano come le imprese comunicano in termini di CSR attraverso il sito web, prendendo in considerazione le dimensioni: *environmental responsibility, community involvement (social contribution), employment relation, consumer e supply chain*.

Il modello di valutazione di Illia, et al. (2015) è incentrato, invece, nel rilevare se le organizzazioni attivano strumenti, contenuti e attività di sustainability communication online quali: micro siti, video educativi; forum/portali, ecc.

Il lavoro di Parker et al. (2010) crea uno strumento valutativo che cerca di definire come le piccole e medie imprese usino i siti per comunicare le loro iniziative di CSR, studiando: le policy di CSR; le azioni svolte dalle risorse umane a supporto della CSR; le principali cariche aziendali addette alla gestione della CSR; ecc.

Infine, Gomez e Chalmeta (2011) giudicano la sustainability communication sui siti web in base a tre principali caratteristiche: presentazione (es. design), contenuti (es. CSR news, descrizione di obiettivi di CSR, CSR annual report) ed interattività degli elementi (es. email list, strumenti di condivisione, RSS news feed, FAQ, newsletters).

Sempre con riferimento ai corporate websites, particolarmente rilevane ai fini della costituzione del modello presentato nel prosieguo del lavoro è il contributo di Siano et. al (2016) che mira a valutare e migliorare i requisiti della comunicazione per la sostenibilità nei corporate website attraverso un modello operativo focalizzato su quattro macrodimensioni: orientamento, struttura, ergonomia e contenuti.

I contributi volti a misurare la CSR communication sui social network sites appaiono invece meno diffusi. A tal proposito va citato lo studio di Bonsón and Ratkai (2013) che propone un set di metriche volte a valutare la reattività, dialogic communication e stakeholder engagement (in termini di popularity, commitment e virality) sulle pagine facebook di tipo corporate.

C'è da dire, inoltre, che sono stati portati avanti altri studi in cui l'analisi delle interazioni o contenuti in ambienti virtuali è stata attuata sulla base di metodi qualitativi, come l'analisi del discorso (Cesareni et al., 2001; Talamo e Zucchermaglio, 2003) o delle conversazioni (Galimberti, 1992; 1994; Patton, 2002), oppure quantitativi, quali l'analisi del contenuto (Rourke e Anderson,

2002; Charmaz, 2005; 2006) o le frequenze dei messaggi letti, inviati e ricevuti, computate sui singoli soggetti e/o sull'intera comunità (Mazzoni, 2004; 2005; Denzin and Lincoln, 2005a; 2005b; Saukko, 2005; Lincoln and Guba, 1985) tanto in facebook quanto su altre tipologie di social media (Waters et al., 2009).

I metodi qualitativi hanno il merito di analizzare in profondità e molto dettagliatamente il processo di costruzione di conoscenza nei social, ma risultano molto dispendiosi dal punto di vista del tempo richiesto per l'analisi e alquanto soggettivi nell'interpretazione dei risultati.

I metodi quantitativi, d'altro canto, offrono una descrizione dimensionale della comunità online sulla base degli scambi avvenuti e della partecipazione alle interazioni da parte dei singoli, ma non permettono di chiarire il ruolo e il peso che essi hanno avuto per il funzionamento d'insieme della comunità e per il processo di costruzione di conoscenza²⁴⁴. Nonostante i limiti descritti, attualmente l'utilizzo dei metodi quantitativi agevola notevolmente il compito del ricercatore grazie alla possibilità di raccogliere ed elaborare in maniera automatizzata i dati sulle attività svolte dagli utenti in rete (Calvani et al., 2005; Mazzoni, 2004; Waters et al., 2009).

Questo aspetto, oltre a facilitare l'applicazione di analisi quantitative, rende particolarmente agevole l'applicazione di un metodo di indagine alternativo a quelli precedentemente presentati: la Social Network Analysis (SNA) o Analisi della Rete Sociale.

I risultati di valutazione finora conseguiti, applicando questi schemi di analisi tanto sui social quanto sui siti web, mostrano, da un lato, che gli investimenti in sustainability communication online rimangono una necessità principalmente per le realtà imprenditoriali di dimensioni maggiori e, d'altro canto, evidenziano che soltanto un numero esiguo di organizzazioni ha raggiunto l'eccellenza in tale ambito mentre, molte di esse si stanno gradualmente adeguando alle richieste dei pubblici rilevanti (Lundquist, 2014; 2017; Gomez e Chalmeta, 2011; Illia, et al., 2015; Fukukawa e Moon, 2004; Bonsón and Ratkai, 2013; Waters et al., 2009).

²⁴⁴ Popper (1946; 1934; 1979).

4.3 Obiettivi dello studio e approccio metodologico

L'analisi della letteratura ha evidenziato che nonostante l'interesse crescente manifestato da accademici e practitioner nei confronti degli ambienti digitali, i contributi in materia risultano ancora abbastanza complessi e frammentati. Sussiste ancora, infatti, sia in ambito accademico, sia nel contesto manageriale, un gap che riguarda l'individuazione e l'utilizzo di efficaci strumenti di feedback e di valutazione da applicare alla cosiddetta "CSR communication" negli ambienti digitali, in modo da analizzare tale fenomeno in una maniera più globale ed onnicomprensiva. È proprio sulla base del gap individuato che nasce l'obiettivo del lavoro di tesi: valutare e migliorare la comunicazione per la sostenibilità sulle corporate facebook page di organizzazioni appartenenti a diversi settori merceologici, attraverso la costruzione e l'implementazione di un modello operativo espressione di efficace standard per questo tipo di comunicazione.

Il fatto di svolgere la ricerca in un ambiente digitale complesso e mutevole come Facebook, ha comportato la scelta di un percorso di indagine basato su un approccio combinato di metodi, vale a dire, di tecniche standard e non standard per la raccolta delle informazioni e l'analisi dei dati²⁴⁵.

²⁴⁵ La distinzione qualità-quantità è ormai anacronistica ed è frutto dell'antica contrapposizione tra due paradigmi – positivista-neopositivista da un lato e costruttivista-cognitivista dall'altro – che la rendono inadeguata a rappresentare l'effettivo svolgimento di una ricerca. In accordo con quanto detto, molti studiosi chiedono il definitivo abbandono di questa dicotomia a favore di soluzioni più flessibili e meno ideologiche: "distinction (between quality and quantity) is not only internally incoherent and misleading, but needs eradication and replacing by more sensitive and useful distinctions". (Coxon, 2005, accessible at: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-05/05-2-40-e.htm>; accesso 19/11/2017; Tashakkori and Teddlie, 1998; Miles and Huberman, 1994).

Marradi inoltre, propone una nuova classificazione delle attività di ricerca in: famiglia sperimentale, famiglia della matrice dati e insieme non standard. La distinzione che più da vicino interessa lo studio delle ricerche di marketing e comunicazione e le ricerche sociali è quella tra famiglia della matrice dati e insieme non standard. La prima racchiude tutti gli approcci che si basano su forme di organizzazione dei dati altamente formalizzate, come la matrice dati, e su tecniche statistiche di analisi dei dati; l'altra racchiude tutti gli approcci non direttivi, biografici ed ermeneutici. La differenza fondamentale tra famiglia della matrice dati e insieme non standard di ricerca non risiede nelle differenti tecniche adottate, quanto nella possibilità di produrre asserti impersonali, che non dipende dalle tecniche, ma dalla natura degli oggetti studiati, dalle proprietà rilevate e dalle relazioni tra di esse. La famiglia della matrice dati si basa sulla pretesa dell'impersonalità degli asserti, che sarebbe garantita da un percorso di ricerca fondato sulla matrice dati e sul ridimensionamento della conoscenza personale del ricercatore nell'esercizio della sua attività scientifica. Viceversa, le attività di ricerca raggruppate nell'insieme non standard sono accomunate dal rifiuto dell'impersonalità nella produzione degli asserti e della valorizzazione della conoscenza personale e tacita (Marradi, 1996, pp. 71-92).

La combinazione, all'interno della stessa ricerca, di tecniche provenienti da diversi orientamenti metodologici è in realtà prassi consolidata nelle ricerche sociali e di marketing e comunicazione. Di fatto, sono ormai molti gli autori che credono sia verosimile questa integrazione per ampliare e approfondire la comprensione di un dato fenomeno²⁴⁶.

Nonostante ciò, non esistono tuttora le basi epistemologiche e metodologiche che diano una cornice teorica in cui includere gli approcci combinati²⁴⁷.

La propagazione della prospettiva metodologica dei "mixed methods" è intralciata anche dalle remore degli studiosi sulle opportunità di spiegare i risultati di una ricerca. L'idea di conseguire risultati a prima vista non conciliabili utilizzando tecniche dissimili potrebbe far temere l'applicazione dei mixed methods. Tuttavia, l'eventuale disuguaglianza tra i risultati non deve essere considerata un limite metodologico bensì una risorsa che consente di osservare lo stesso fenomeno/oggetto da più punti di vista e di sviluppare più interpretazioni.

La combinazione di più approcci all'interno di una stessa ricerca è, quindi, indispensabile per studiare fenomeni sociali complessi, che necessitano l'integrazione di differenti prospettive teoriche per l'interpretazione, come nel caso della CSR communication. Per cui, di seguito, il percorso di ricerca sarà contraddistinto dall'abbinamento di tecniche standard e non standard per la raccolta dei dati, come le tecniche di analisi del contenuto manuale, automatizzata e l'utilizzo di software specifici.

²⁴⁶ Alcuni autori usano il termine "complementarietà" per sottolineare che l'approccio combinato di tecniche standard e non standard permette di avere i vantaggi dei due criteri, riducendone gli svantaggi: i limiti di un metodo verrebbero compensati dai vantaggi dell'altro e viceversa. Il termine "complementarietà" potrebbe lasciare intendere che l'adozione congiunta dei due approcci faccia conoscere e comprendere un fenomeno sociale nella sua totalità. È più corretto sostenere che l'azione reciproca dei due approcci consenta di capire meglio il fenomeno studiato, riuscendo magari ad individuarne nuovi aspetti (Boudon e Lazarsfeld, 1969; Tuletti, 2003; Tuzzi, 2003).

²⁴⁷ Probabilmente, detta mancanza di basi è dovuta al fatto che non esiste un modo univoco di combinare tecniche differenti all'interno di un percorso di ricerca, non esiste cioè un modo standardizzato di procedere, applicabile senza far ricorso all'intervento soggettivo del ricercatore. D'altronde, pensare a un approccio combinato sempre valido, a prescindere dal contesto e dal tipo di ricerca vuol dire credere nella possibilità di un metodo universale, valido sempre, con il rischio di cadere in errore. La soggettività del ricercatore è l'elemento fondamentale nel compiere le scelte che tracciano il percorso di ricerca. Di fatto, "il problema non è stabilire in astratto quali siano le tecniche e l'approccio migliori, poiché ogni volta si dovrà scegliere in base allo specifico obiettivo cognitivo che il ricercatore si prefigge. Individuare il rapporto migliore tra obiettivi e strumenti per perseguirli è un problema eminentemente metodologico, che si ripropone ogni volta in ciascuna specifica situazione di ricerca" (Diana e Montesperelli, Roma, 2005, p. 7; Reichardt and Rallis, 1994).

4.4. Costruzione della base empirica: unità di analisi e procedura di campionamento

L'unità di analisi della presente indagine comprende le pagine Facebook di tipo corporate delle organizzazioni classificate nel Dow Jones Sustainability World Index (DJSWI) 2015, appartenenti a ventiquattro differenti settori industriali e dei servizi.

Si è scelto di prendere in considerazione il DJSWI in quanto si tratta di uno dei più prestigiosi indici mondiali, divenuto punto di riferimento globale per la sostenibilità. Tale indice, lanciato nel 1999, è stato frequentemente adottato in diversi studi riguardanti CSR e sostenibilità (López et al., 2007), dal momento che considera aspetti legati al profilo economico, sociale ed ambientale, evidenziando le aziende leader nella sostenibilità di ciascun settore.

La procedura di selezione delle imprese da includere nel campione è avvenuta in due fasi principali, secondo un metodo non probabilistico, scelta giustificata dalla natura esplorativa dell'indagine. In una prima fase, dopo aver escluso le organizzazioni che non presentano una pagina Facebook, i ventiquattro settori etichettati dal DJSWI sono stati accorpati per categorie di omogeneità (trattandosi di ambiti di business tra di loro sovrapponibili), in modo da ottenere un numero di settori pari a quattordici.

Nel dettaglio, i settori considerati sono: Automotive; Banks & Diversified Financial; Capital Goods; Consumer Durables & Apparel; Energy & Utilities; Food, Beverage & Tobacco; Health Care Equipment & Services; Insurance; Materials; Media; Real Estate; Retailing; ICT; Transportation.

Nella seconda fase, per ciascun settore oggetto d'analisi, sono state selezionate le organizzazioni con la maggiore attività in termini di frequenza di pubblicazione sulla corporate Facebook page, tenendo conto del maggior numero di post pubblicati su base giornaliera. La media giornaliera di post pubblicati da ciascuna azienda è stata rilevata attraverso l'utilizzo del tool LikeAlyzer (vedi par 4.5.6.)

Tabella 4.1 Imprese con la maggiore frequenza di pubblicazione nell'ambito dei settori esaminati

SETTORE RIFERIMENTO	DI	IMPRESA CON > FREQUENZA DI PUBBLICAZIONE	FACEBOOK PAGE	MEDIA POST
Automobiles Components	&	Pirelli & C. SpA	https://www.facebook.com/Pirelli/	2,27
Banks Diversified Financial	&	Bank of America Corp	https://www.facebook.com/BankofAmerica/	2,34
Capital Goods		Siemens AG	https://www.facebook.com/Siemens/	2,13
Consumer Durables Apparel	&	Kering	https://www.facebook.com/keringgroup	1,79
Energy & Utilities		United Utilities Group PLC	https://www.facebook.com/OfficialUnitedUtilities/	1,91
Food, Beverage & Tobacco		Coca-Cola Enterprises Inc	https://www.facebook.com/TheCocaColaCo/	0,63
Health Equipment Services	Care &	Humana Inc	https://www.facebook.com/Humana	1,84
Insurance		Standard Life PLC	https://www.facebook.com/StandardLifeUK/	1,66
Media		WPP PLC	https://www.facebook.com/WPP/	1,23
Materials		Newmont Mining Corp	https://www.facebook.com/NewmontMiningCorporation/	1,47
Real Estate		CapitaLand Ltd	https://www.facebook.com/capitaland/	1,28
Retailing		Woolworths Holdings Ltd/South Africa	https://www.facebook.com/WoolworthsSA/	2,28
ICT		Wipro Ltd	https://www.facebook.com/WiproTechnologies/	21,74
Transportation		Latam Airlines Group SA	https://es-la.facebook.com/LATAMUnitedStates	1,49

Fonte. Ns. Elaborazione

In questo modo è stato possibile sperimentare l'applicabilità dello strumento a diversi settori merceologici (analisi di tipo orizzontale).

Al fine di compiere anche un'analisi di tipo verticale sono state selezionate le sette imprese appartenenti al settore "automotive" che, come precedentemente specificato, nell'ambito del DJSWI, risulta essere quello con la percentuale

maggior numero di imprese che presentano una più frequente attività sulla propria pagina facebook.

Applicando i criteri di selezione sopracitati si è ottenuto un campione di ventuno imprese da analizzare. L'indagine si riferisce ad un arco temporale di sei mesi (dicembre 2016 – giugno 2017).

4.5. Strumenti e tecniche di analisi

Come specificato, funzionale all'implementazione del pilot study volto a sperimentare l'applicabilità del modello operativo proposto alle corporate facebook page di aziende appartenenti a diversi ambiti di business, è l'utilizzo di diversi strumenti e tecniche d'indagine, secondo un approccio di tipo "mixed method".

Nel dettaglio, per rilevare le variabili del modello (micro-item) vengono utilizzate tecniche di rilevazione manuale per quanto riguarda la presenza/assenza di alcuni elementi della pagina facebook, software per l'estrazione dei post della pagina nell'arco temporale di riferimento (strumenti di facebook developers), software per l'implementazione della content analysis (NooJ) (Maisto e Pelosi, 2014; Seale, 2000) nonché tool che consentono di rilevare, in modo automatizzato, fattori legati all'engagement, la frequenza di pubblicazione, tipologia di post, tempi di risposta, ecc. (Likealyzer).

Nel prosieguo della trattazione si procede alla descrizione delle caratteristiche, potenzialità e limiti di strumenti e tecniche adoperate.

4.5.1. Content analysis: tipologie e caratteristiche

La Content Analysis o analisi del contenuto (AdC) è "un insieme di metodi orientati al controllo di determinate ipotesi su fatti di comunicazione (emittenti, messaggi, destinatari e loro relazioni) che a tale scopo utilizzano procedure di scomposizione analitica e di classificazione, normalmente a destinazione statistica, di testi e di altri insiemi simbolici" (Rositi, 1970; 1989).

La sua connotazione multidisciplinare (ricerca sociale, semiotica, linguistica testuale, scienze dell'informazione, teoria dell'argomentazione, sociologia dei processi culturali, ecc. Livolsi, 2000; Livolsi e Rositi, 1988; Maneri e Schoenberg, 1997; Marsciani e Zinna, 1991) la rende applicabile ad un insieme più vasto di fenomeni, non solo di carattere meramente comunicativo. Infatti, gli elementi della comunicazione (sintattici, semantici, pragmatici) possono essere considerati indicatori (strategie, intenzioni, atteggiamenti di chi comunica, sia esso individuo, ente pubblico/privato o media) di fenomeni sociali e culturali di portata più ampia. L'AdC è inoltre un procedimento sistematico e quantitativo di analisi della comunicazione politica, ovvero una "semantica quantitativa del linguaggio della politica" (Laswell, 1927; Laswell and Kaplan; 1950; Laswell and Leites 1949; Marvulli, 2003). Tuttavia essa è anche "una tecnica di ricerca capace di descrivere in modo obiettivo, sistematico e quantitativo il contenuto manifesto della comunicazione" (Berelson, 1952, p. 18). Inoltre, può essere definita persino come "un insieme di metodi orientati al controllo di determinate ipotesi su fatti di comunicazione (emittenti, messaggi, destinatari e loro relazioni), che a tale scopo utilizzano procedure di scomposizione analitica e di classificazione, normalmente a destinazione statistica, di testi e di altri insiemi simbolici" (Rositi, 1989, p. 66). In relazione al tipo di unità d'analisi selezionata e sottoposta a classificazione è possibile distinguere, secondo Rositi, tre tipi di analisi del contenuto.

Il primo tipo considera che le unità d'analisi "coincidono con gli elementi 'significanti' o con gli elementi della struttura linguistica che, in senso tradizionale, potremmo chiamare grammaticali" (parole; sintagmi; simboli-chiave; temi; enunciati).

Il secondo tipo propone che le unità d'analisi "non hanno una riconoscibilità linguistica a livello dei significanti e possiedono tuttavia, all'interno dell'unità di contesto, una evidenza relativamente elevata" (funzioni narrative; personaggi; interazioni diadiche; episodi di varia natura).

Mentre il terzo tipo implica che non vi è scomposizione dei testi in esame e l'unità d'analisi coincide con l'unità di contesto: "nelle procedure di questo tipo è come se, invece di rivolgere un questionario ad un soggetto, lo rivolgessimo a un film, o

a una risposta discorsiva di un intervistato, o a un racconto, o a un'immagine pubblicitaria, o a un articolo di una rivista, ecc.”

Gli “oggetti” dell'AdC possono essere molteplici, tra cui: testi mediali (articoli, programmi TV, siti, etc.) foto, film, etc, documenti di istituzioni (relazioni scientifiche, discorsi politici, schede di archivi, sentenze, certificati, etc.) documenti personali (diari, lettere, trascritti di interviste, etc.).

Le unità di analisi coincidono con gli elementi “significanti” o con gli elementi grammaticali della struttura linguistica (Rositi 1989, 71). Possono essere ad esempio: parole; sintagmi, vale a dire la sequenza unitaria di 2 o più segni (nel linguaggio: sequenza ordinata di 2 o più parole all'interno di una frase); simboli-chiave, cioè una o poche parole capaci di raggiungere il centro di attenzione del destinatario (Lasswell, 1999; Tuckett, 2005); elementi semantici cruciali; frasi (o asserti), unità sintatticamente compiute; enunciati (sistemi di asserti), sequenza di parole, composta da 2 o più frasi, emessa da un solo soggetto e delimitata da pause, silenzi o enunciati di altri soggetti; discorsi, sequenza di più enunciati.

Le unità d'analisi “non hanno una riconoscibilità linguistica a livello dei significanti e possiedono tuttavia, all'interno dell'unità di contesto, una evidenza relativamente elevata” (Rositi, 1989, p. 10).

C'è da dire inoltre che l'analisi delle frequenze di unità lessicali è una procedura di tipo descrittivo, usata di solito in una prima fase esplorativa per trarre indicazioni per la scelta e l'applicazione di tecniche di analisi più elaborate (es. cluster analysis, analisi delle corrispondenze multiple, analisi delle corrispondenze lessicali, ecc.)²⁴⁸.

L'analisi del contenuto è stata adoperata come tecnica analitica sin dai primi anni del XX secolo (Barcus, 1959), grazie all'implementazione di metodologie sia quantitative, che qualitative (Berelson, 1952). Questa tecnica è stata conosciuta, col passare del tempo, soprattutto nella forma quantitativa, che presuppone la

²⁴⁸ Le categorie possono essere:

- tematiche, in ciascuna delle quali sono classificate unità d'analisi che si riferiscono allo stesso tema o argomento;
- semantiche, in ciascuna delle quali sono classificate unità d'analisi che assumono, nell'unità di contesto, lo stesso significato o significati simili.

Nella costruzione delle categorie è necessario rispettare le regole classiche della classificazione: unicità del fundamentum divisionis, mutua esclusività, esaustività delle categorie (Thomas e Znaniecki, 1920).

codifica dei dati raggiunti dall'analisi testuale in categorie precise, rappresentate utilizzando differenti tecniche statistiche (Morgan, 1993).

Più di recente, invece, è stato dato ampio spazio anche alle tecniche qualitative di analisi del contenuto, la cui espansione è in graduale crescita (Nandy and Sarvela, 1997).

L'analisi del contenuto è, oggi, valutata come una tecnica sistematica e replicabile attraverso cui esaminare un testo, riducendolo a un numero circoscritto di categorie, che rispondono a chiare regole di codifica (Berelson, 1952; Krippendorff, 1980; 2004; Weber, 1990; GAO, 1996).

Questa metodologia è adoperata non solo nel campo dell'analisi testuale, ma anche in settori diversi come ad esempio le riproduzioni grafiche (Wheelock et al., 2000) o filmiche (Stigler et al., 1999).

La content analysis fonda le proprie basi concettuali non solo sul modello della comunicazione di massa (Titscher et al., 2000; Lindkvist, 1981) maturato da Lasswell (1948) e sullo schema di passaggio delle informazioni di Shannon e Weaver (1948; 1963), ma anche sulle tipiche tecniche di analisi e raffronto, tra cui: l'analisi grafologica e l'interpretazione dei sogni (Mayring, 2000; 2003).

Questo tipo di studio è adoperato "per individuare le tecniche attraverso cui fare inferenze partendo da dati simbolici, che sarebbe troppo costoso, lungo o invasivo ottenere utilizzando tecniche diverse" (Krippendorff, 1980, p. 51; Kassarian, 1977).

Detta metodologia trova grande applicazione negli studi sociali e, nello specifico, nel campo della comunicazione (Riffe and Freitag, 1997).

La diffusione dell'analisi del contenuto in comunicazione sembra essere dovuta anche all'attuale espansione delle tecnologie multimediali, che congiuntamente agli archivi e alle banche dati digitali ne hanno semplificato la contestualizzazione e l'implementazione (Lombard et al., 2002).

Nel marketing, tale metodologia è adoperata per studiare tematiche come i mutamenti nel sistema valoriale dei compratori, la percezione dell'immagine di un bene/servizio o dell'organizzazione avvertita dai clienti attraverso l'azione di collegamento effettuata dai mass media, l'analisi della comunicazione istituzionale, etc.

Volendo riassumere, la Content Analysis si propone come una metodologia che consente di conseguire una descrizione quanto più scientifica, oggettiva, organizzata, quantitativa e generalizzabile possibile di contenuti comunicativi diversi.

Come specificato in precedenza, la Content Analysis può servirsi di tecniche di ricerca sia quantitative, che qualitative, benché negli anni l'approccio quantitativo, sia stato considerato come tradizionale (Titscher et al., 2000), dal momento che permette di raggiungere “descrizioni oggettive, sistematiche e quantitativamente rilevanti del contenuto manifesto di un evento comunicativo” (Berelson, 1952, p. 519). L'analisi qualitativa, al contrario, “andando oltre il semplice conteggio delle parole chiave o l'estrazione del contenuto oggettivo latente e/o manifesto di un testo” (Zhang and Wildemuth, 2009, p. 310), consente ai ricercatori di esaminare la realtà in modo soggettivo ma anche scientifico²⁴⁹.

4.5.2. Content analysis: benefici e limiti

L'affidabilità o reliability è una delle qualità proprie della Content Analysis, dal momento che assicura esiti “indipendenti dall'evento analizzato, dallo strumento utilizzato e dalla persona che ha condotto la ricerca” (Kaplan and Goldsen, 1949). Ne risulta che “per ottenere delle deduzioni valide a seguito dell'analisi del contenuto è necessario che la procedura di classificazione sia affidabile e coerente, in modo da consentire a soggetti diversi di analizzare il testo selezionato nello stesso modo” (Weber, 1990, p. 12).

L'affidabilità di un rilevamento corrisponde, perciò, alla sua solidità (Bailey, 1994; McCain, 1988) ed è un presupposto indispensabile della sua stessa autenticità (Krippendorff, 1980, p. 187), dal momento che consente di valutare la misura in cui qualsiasi disegno di ricerca e, perciò, qualunque parte o dato da esso derivante determina cambiamenti negli eventi tangibili.

Nell'ambito dell'analisi del contenuto, il rispetto del parametro di affidabilità è

²⁴⁹ In letteratura, le fondamentali linee di ricerca sviluppatesi nell'ambito dell'analisi del contenuto hanno riguardato: gli elementi culturali della comunicazione; le strategie adoperate nell'ambito politico a fini persuasivi, le strategie comunicative e non realizzate dalle imprese, le abilità e gli aspetti condivisi da gruppi, comunità, istituzioni, le rappresentazioni e/o i prodotti comunicativi preparati dalle istituzioni o dai mezzi d'informazione

basilare, siccome aiuta a limitare l'influenza della soggettività dello studioso, a conseguire una valutazione precisa e una rappresentazione realistica del contenuto comunicativo osservato (McLuhan, 1962; 1964; McLuhan and Powers, 1992).

L'affidabilità è intrinsecamente congiunta alla capacità dello studioso d'individuare le tipologie e le loro descrizioni in maniera da aiutare l'accordo in merito a quali items assegnare a una data popolazione (McTavish and Pirro, 1990). Allorché quest'accordo venga ad essere insufficiente, tipologie e item non possono essere adoperati considerato che essi risultano sprovvisti della scientificità essenziale affinché l'analisi abbia valore (Schultz, 1958).

Le difficoltà in termini di affidabilità sono frequentemente ragione di "ambiguità nel significato delle parole, delle categorie o delle altre forme di codifica" (Weber, 1990, p. 15), proprio per tale motivo sono state indicate le quattro fondamentali fonti di errore che contribuiscono a compromettere l'affidabilità dell'analisi e vale a dire (Titscher et al., 2000; Mayring 2003; Krippendorff, 2004):

- 1) le peculiarità delle unità di valutazione, che divengono fonte d'errore dal momento in cui esse sono molto dissimili dal materiale da studiare e nei casi in cui vi è dissonanza sulle prassi di codifica;
- 2) le particolarità delle singole tipologie, che sono in grado di dare vita a errori in assenza di consenso sul loro stesso impiego;
- 3) la diversificazione delle tipologie, fonte indubbia di imprecisione nel momento in cui le diversità sono parecchio ristrette;
- 4) le qualità dei ricercatori, cui viene attribuita l'insufficienza di affidabilità nei casi in cui essa non può essere accollata a una delle ragioni prima tratteggiate.

Questi problemi possono essere agevolmente elusi rendendo migliore la scelta e la formazione degli studiosi e diminuendo l'arco di tempo dedicato ad effettuare l'analisi.

L'affidabilità rinvia, per di più, a problemi legati alla tematica della riproducibilità del dato da parte di ricercatori differenti (Nobile, 1997), ciò è fattibile nel momento in cui le operazioni di divisione e raggruppamento degli elementi del testo abbiano luogo in maniera "affidabile", vale a dire considerando un sistema pertinente, uniformato e partecipato di norme²⁵⁰.

²⁵⁰ Questa proprietà necessita di tre competenze importantissime (Krippendorff, 1978):

L'affidabilità della codifica è un principio che, in teoria, ha acquisito conformazioni e peculiarità differenti, tra cui: inter-coder e/o intra-coder reliability, interjudge reliability.

L'inter-coder reliability indica il livello di accordo tra studiosi diversi impegnati nella decodificazione di uno stesso contenuto, l'intra-coder reliability, al contrario, mostra il livello di stabilità di una codifica attuata da un solo studioso (Titscher et al., 2000).

L'affidabilità di uno schema di codifica può, perciò, essere valutato come un continuum che va dall'intra-rater e inter-rater reliability, alla replicabilità, che descrive "la capacità di diversi gruppi di ricerca di applicare uno stesso schema di codifica affidabile" (Rourke et al., 2001, p. 7).

Si parla, bensì, d'interjudge reliability quando ci si riferisce al tasso di accordo raggiunto tra gli esaminatori impegnati nell'analisi dello stesso testo o elemento comunicativo, che è "spesso percepita come la misura standard utilizzata per valutare la qualità di una ricerca. Un'elevata dissonanza tra i ricercatori, infatti, è solitamente indice dell'esistenza di possibili carenze nella metodologia di ricerca" (Kolbe and Burnett, 1991, p. 248).

Nell'ambito dell'analisi del contenuto per valicare i presumibili problemi di affidabilità legati alla decodificazione dei testi si fa riferimento all'intercoder reliability, che presume l'assegnazione di un'identica mansione – per l'appunto la codifica - a diversi codificatori, in modo da permettere allo studioso di comprendere se e quanto i contenuti esaminati sono partecipati e se i differenti compilatori possono agire in maniera attendibile sugli stessi codici (Ryan and Bernard, 2000; Mayring, 2003)²⁵¹.

1. stabilità dell'analisi, in base alla quale uno stesso studioso deve essere in grado di replicare, a distanza di un dato periodo di tempo, le stesse valutazioni e/o le stesse stime sullo stesso contenuto e raggiungere gli stessi esiti;

2. riproducibilità dell'analisi, in base alla quale esaminatori disparati devono essere in grado di realizzare le stesse riflessioni riguardo ad un dato contenuto;

3. accuratezza dell'analisi, in base alla quale le scelte degli analizzatori sono ideali solo quando è adorata una codifica uniformata.

²⁵¹ L'intercoder reliability è valutata, di fatto, come una misura "vicina al cuore della Content Analysis, infatti, se la sua 'misura' non è affidabile, l'analisi stessa perde validità e affidabilità" (Singletary, 1993, p 294).

Quest'ultima, per di più, viene valutata come un elemento basilare della Content Analysis, difatti, "uno degli obiettivi di quest'analisi è l'identificazione e la registrazione delle caratteristiche relativamente oggettive dei messaggi (o almeno delle caratteristiche intersoggettive). Di

Infine, per riassumere, si intende ricordare che l'affidabilità può essere quantificata in modo determinato adoperando indici diversi, i più diffusi in ambito comunicativo sono: il coefficiente di affidabilità (Berelson, 1952), la percentuale di accordo (Lombard et al., 2002; Neuendorf, 2002), il metodo di Holsti (Holsti, 1963; 1968; 1969; Holsti et al, 1964), il Pi di Scott (Scott, 1955), il Kappa di Choen (Choen, 1960), l'Alpha di Krippendorff (Krippendorff, 1980; 2012).

L'affidabilità può essere, oltre a ciò, determinata calcolando in termini percentuali la concordanza/accordo, tra gli studiosi, ovvero aggregando il numero dei casi che sono stati codificati nello stesso modo da due differenti esaminatori e dividendolo per il numero totale dei casi identificati.

La percentuale di concordanza, pertanto, è data dal rapporto tra il numero di codici su cui c'è un certo livello di accordo e il numero totale dei codici stessi (accordo + disaccordo).

Questo indice pur essendo molto semplice e diffuso, non sembra essere particolarmente attendibile, giacché non tiene conto del fatto che l'accordo o concordanza tra i ricercatori si consegue, in alcune circostanze, in modo fortuito (Lombard et al., 2002; Neuendorf, 2002).

4.5.3. Strumenti e tecniche di Content Analysis

La Content Analysis, come molti altri campi d'indagine in campo sociale, è stata oggetto di contaminazioni e sforzi di perfezionamento grazie ai diversi processi informatici.

Si è partiti, difatti, dall'elaborazione computerizzata di singoli schemi di frequenza, alla più articolata e moderna automazione delle attività di manipolazione, elaborazione e codifica dei dati.

conseguenza, la mancata valutazione dell'affidabilità dei risultati rende l'analisi del contenuto priva di senso" (Neuendorf, 2002, p. 141).

C'è da dire che l'intercoder reliability si basa su indici di correlazione che evidenziano il grado in cui "i valori attribuiti a valutazioni diverse non cambiano se espressi come deviazione dai loro significati" (Tinsley and Weiss, 2000, p. 98).

Tale misurazione è vitale ai fini dell'analisi del contenuto siccome permette di conseguire dei valori attendibili "solo nel caso in cui valutazioni diverse assegnino lo stesso valore a ciascuno degli oggetti analizzati" (Tinsley and Weiss, 2000, p. 98). Per tale motivo, l'intercoder reliability è una valutazione particolarmente apprezzabile per gli studiosi del marketing, poiché "un elevato livello di affidabilità evita che dai dati raccolti e analizzati scaturiscano cattive decisioni manageriali" (Rust and Cooil, 1994, p.11).

I software per l'automazione di questi compiti riproducono, in realtà, un' efficace e opportuno sostegno per gli studiosi, cui è richiesta accuratezza nell'attuazione delle esplorazioni, al fine di assicurare quell'affidabilità, efficacia, capacità di fare inferenze e divulgare che assicura scientificità all'analisi del contenuto (Krippendorff, 1980; Kassarian, 1977).

In tal senso, la Content analysis si è mostrata incline ad accettare i processi di analisi testuale computerizzata (Rositi, 1989; Amaturò, 1993; Losito, 1993; 1996; Bolasco, 1980; 1994; 1999; Sofia, 2005), specialmente quando ha come fine ultimo lo sviluppo di studi quantitativi e assume le qualità specifiche della cosiddetta semantica quantitativa (Losito, 1993; 2002; Lebart et al., 1998), in cui "le unità di classificazione coincidono con gli elementi significanti o con gli elementi della struttura linguistica" (Rositi, 1989, p. 71).

I primi esperimenti di automazione dell'analisi del contesto iniziano negli anni '50, quando molteplici ricercatori hanno cominciato a testare sistemi automatizzati per l'analisi della sintassi, la traduzione dinamica, il salvataggio, il recupero e l'indicizzazione di ingenti quantità d'informazioni letterali (Stone et al., 1966; Strati, 1997).

L'utilizzo di norme computerizzate complesse nell'analisi dei contenuti ha origine con la nascita dell'apparato del General Inquirer, che, congiuntamente alla sperimentazione - fatta dal MIT di Boston - d'innovativi sistemi informatizzati per l'elaborazione del linguaggio ordinario, hanno consentito "d'individuare, contare e catalogare gli elementi caratteristici di un testo" (Kassarian, 1977, p. 15).

Il nocciolo indispensabile del sistema General Inquirer utilizzato nell'analisi del contenuto è un dizionario, in cui ogni vocabolo è composto da uno o più tag, ovvero fondamenti che riproducono e rimpiazzano le categorie consuete.

I primi programmi dotati di dizionari automatici o gestibili esplicitamente dagli utenti sono: il General Inquirer, maturato a Harvard negli anni '60, e lo Stanford Political Dictionary, fondato sul differenziale semantico.

Negli ultimi anni, si è assistito a un uso costante di procedure meccanizzate e software destinati all'analisi di unità limitate, ma molto diffuse come ad esempio la parola e "al conteggio del numero di occorrenze delle unità di analisi" (Kassarian, 1977, p. 15).

Alcuni software, quali la versione riveduta del General Inquirer, integrano sistemi complessi d'intelligenza artificiale, con cui è possibile indicare e esaminare utilizzi differenti di una stessa parola attribuibili, primariamente, al contesto e/o al significato (Rosenberg et al., 1990; Silverman, 2000).

Particolarmente rilevanti ai fini dell'implementazione del modello operativo descritto nel capitolo 5 sono gli studi relativi al Lessico Grammatica (LG) che hanno lo scopo di descrivere dettagliatamente tutti i meccanismi combinatori (morfosintattici, distribuzionali e trasformazionali) che sono indissolubilmente legati alle entrate lessicali).

Proprio sui principi del Lessico Grammatica sono stati sviluppati dei software per l'analisi testuale automatica, tra cui NooJ.

Sebbene i software destinati alla Content Analysis siano sempre più consistenti ed eterogenei, è bene menzionare che tali programmi pur proponendo parecchi punti di forza, non sono esenti da complicazioni. Questi strumenti, invero, mostrano limiti connessi al fatto che i dati ottenuti devono essere inevitabilmente introdotti in un solo file comprendente l'intero campione²⁵².

In generale, molti programmi per la Content Analysis permettono non solo l'automazione delle attività di codifica, ma anche il calcolo dell'affidabilità e del tasso d'accordo, che possono essere quantificate adoperando la nota funzione di SPSS o un'analogia funzione interna al programma²⁵³.

²⁵² Questa peculiarità determina non pochi ostacoli, poiché molti software non supportano l'esportazione diretta totale o parziale del fattore comunicativo oggetto di analisi, obbligando, così, gli studiosi a compiere frequentemente la monotona attività di copiare e incollare le risorse esaminate nella maschera di lavorazione del software (Rourke et al., 2001).

²⁵³ I software più usati per l'analisi del contenuto sono suddivisi in (Lowe, 2002):

- Programmi dictionary-based, destinati alla costruzione automatizzata di dizionari, grammatiche e altri dispositivi di analisi del testo;
- Programmi di annotation aid, rivolti all'esecuzione automatizzata di diverse forme di analisi del contenuto.

I programmi dictionary-based sono contraddistinti dalle funzioni base indispensabili per lo svolgimento dell'analisi testuale, tra cui: il conteggio e la classificazione delle occorrenze, nonché lo svolgimento di singole analisi statistiche.

Il secondo gruppo di applicativi, all'opposto, è composto da veri e propri ambienti di sviluppo più somiglianti ai linguaggi di programmazione specifici, che ai pacchetti software per l'analisi del contenuto (Lowe, 2002). I programmi di annotation aid consentono, ulteriormente, di trattare l'analisi dei contenuti in modo automatico, assicurando anche la trascrizione elettronica delle note, dei riferimenti e degli appunti che, abitualmente, uno studioso genera nel corso dell'analisi (Popping, 1997). La scelta del software da adoperare è intrinsecamente legata al tipo di analisi da trattare - quantitativa e/o qualitativa - e degli obiettivi della ricerca stessa (Morse, 1991; Morse and Field, 1995).

4.5.4. Content analysis con NooJ

Nel presente lavoro la content analysis viene condotta attraverso l'utilizzo di NooJ, ambiente di Natural Language Processing (NLP), in grado di processare testi a livello ortografico, lessicale, morfologico, sintattico e semantico (Silberztein, 2003, 2015; Elia, Vietri, Postiglione, Monteleone, and Marano, 2010). NooJ è stato creato e sviluppato da Max Silberztein (1993) a partire dalla metodologia linguistica del Lessico – Grammatica, originariamente introdotta nella comunità scientifica europea da Maurice Gross dopo il 1960. Lo scopo principale del Lessico – Grammatica è proprio quello di decrivere dettagliatamente tutti i meccanismi combinatori che sono indissolubilmente legati alle entrate lessicali. Tra i risultati più importanti della descrizione lessico-grammaticale vi è la costituzione di tre principali software orientati all'analisi testuale automatica: UNITEX, INTEX ed il più recente NooJ.

Questo software è stato utilizzato come elaboratore di corpus da ricercatori appartenenti a diversi ambiti disciplinari tra cui la linguistica, storia, letteratura, psicologia nonché in progetti di analisi del sentiment, data mining, ecc. (Neri et al., 2012).

Il software NooJ è in grado di elaborare testi e di contestualizzare una grande numerosità di termini diversi attraverso l'analisi delle concordanze, partendo da un unico file di testo, opportunamente definito dal ricercatore. Ad oggi NooJ è in grado di elaborare testi in più di dodici lingue tra cui il tedesco, lo slavo, ungherese e molte lingue asiatiche.

NooJ è dunque in grado di leggere automaticamente testi digitalizzati, localizzare ed estrarre da essi pattern linguistici in forma di concordanze.

Tale strumento consente di creare algoritmi di ricerca flessibili e definiti dall'utente per l'analisi e l'estrazione automatica di contenuti specifici, al fine di mappare le caratteristiche sintattico-semantiche del testo. L'ingegneria linguistica di NooJ permette una formalizzazione del linguaggio naturale basata su unità linguistiche atomiche (ALUs) (Monti, Silberztein, Monteleone, and di Buono, 2014) modificabili in base al contesto di analisi, operazionalizzate secondo la conoscenza pregressa del linguaggio (Elo and Kynga, 2008) ed inserite in una

Text AnnotationStructure (TAS).

Dunque NooJ, a differenza di altri sistemi, effettua un'analisi deduttiva del testo (sulla base di grammatiche predeterminate e dizionari), consentendo la creazione o la modifica di query definite dall'utente. Rende inoltre possibile un'analisi in base alla posizione (regole di co-occorrenza e restrizione di selezione) che le parole ricoprono all'interno del testo. Ciò permette di ottenere risultati ripetibili e controllabili (Donabédian, Khurshudian, e Silberztein, 2013). I dizionari di NooJ possono contenere parole semplici, composte, espressioni discontinue come i phrasal verbs, espressioni ideomatiche (es: prendere il toro per le corna), associazioni di nomi predicativi (es: fare un pisolino).

Il lavoro in questione prevede, con riferimento alla content analysis, la creazione di grammatiche basate sull'espansione semantica dei concetti riferiti alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica, rispetto a cui il software va a condurre il calcolo delle frequenze in base a un'analisi di posizione (vedi tab. 4.2).

Tabella 4.2. *Espansione semantica dei concetti riferiti alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica*

Environmental sustainability	Social sustainability	Economic sustainability
Responsibility	Community	Financial support to <N>
<A>Responsible<N>	Communities	Financial responsibility
Responsible<N>	<A>Community	<A>Financial support
Responsibly	<A>Communities	Support business
Respect<N>	Community<N>	<A>Business
Reusable<N>	People	Business <N>
Environment	Local<A><N>	<A>Business support
Environment<N>	Local<N>	Donate
Environmental<N>	Customer<N>	Donating to <N>
<A>Environmental	Culture	Financial guidance
Environmentally <A><N>	Stakeholder	Reduce cost
Cut<N>	Work<N>	Reduce<A>cost
Cutting<N>	<N>work	Cost <N>
Emission	Educational	<A>Economy
CO2	Education	Economies
CO2<N>	Workforce	Economic<N>
<N>CO2	Talent	<N>benefits
Certificate	Human rights	<A>benefits
Certification	Integrity	Improve economic <N>
<N>Certificate	Biodiversity<N>	Improved economic <N>
<N>regulation	Diversity	Market development
Regulation of <N>	Inclusion	Invest in <N>
Waste<N>	Inclusive<N>	<A>investing
<A>waste<N>	Improve life	Investing for<N>
Waste in	Donate <N>	Investors
Waste of	Living culture	Profitability
<A >Gas	Natural<N>	Investment
<N>Gas	<A>Social impact	Investor relation
Gas<N>	Inclusive society	Financial reporting

<p>Reduce <A><N> Reduce<N> Reuse<N> Reusable Reused Reducing <N> Reduced Reduction Recycle Recycle<N> Recycled Recycling<N> Recycler Cut<N> Climate<N> Ecosystem <A>conservation Conserve<N> Green <A>green<N> Green<N> Nature Natural<N> Sustainable<N> <A>Sustainable Protect<N> <A>Sustainable<N> Sustainability<N> Corporate sustainability Efficient<N> Efficiency Pollution Positive impact Paper Minimize<N> Reforestation World <N> Water<N> Sustain<N> Development Energy<N> Corporate Social Responsibility Forest <A>energy</p>	<p>Commitment to <A> society Family member Skills development <N>program <N><A>program Career Career<N> Hospitality Children Child Kids School Support<N> Citizenship <A>Jobs Employ<A><N> Employee <N> Employees Employer Employment <N>Employment Workplace Workplace<N> Workspaces <A>Workplace <A>Workforce Co-working Collective works Integration equality Healty Healt <N> Nutrition Food Help <N> Event Events <A> events Commitment to <N> Safety <N>Welfare Collaboration Cooperation Charity Charitable<N> Care Society Recruiting <A>Collaboration Next generation <A>lifestyle Social <N> Trasparency Society Benefit(s) Skills Foundation Support <N> Cuture Charities Sponsor<N> Partnership <A>Initiatives Ethics</p>	
---	--	--

	Ethical<N> Ethically Social<N> Societal<N> Dialogue Educational<N> Patients Disabilities Accessibility Sustain<N> Contribution Students Scholarship Volunteer Volunteer<N> Volunteers Scholarships Philanthropic<N> Philanthropy<N> Volunteerism <N>generation Veteran(s) Cancer Violence Women Schools Benefits Collaborative<N> Heritage Workflow Solidarity<N> Graduate<N> Save<N> Motivation Relationship with<N> Training	
--	---	--

Note: All'interno della grammatica <N> e <A> fanno riferimento rispettivamente ad <aggettivo> e <nome>.

La grammatica creata è di tipo sintattico. Nel dettaglio, le “grammatiche sintattiche” sono organizzate in un set di grafi e sono anche denominate “grammatiche locali”.

Una grammatica sintattica processa una serie di “token” al contrario di una grammatica morfologica che processa sequenze di lettere in un unico token.

La grammatica sintattica è costituita da un insieme di nodi la cui lettura durante la fase di analisi del testo procede in maniera sequenziale da sinistra a destra.

Dal punto di vista procedurale, l'analisi tramite Nooj procede secondo le seguenti fasi: creazione della grammatica da parte del ricercatore; applicazione della grammatica al corpus di testi; effettuazione del “word match” all'interno del testo al fine di ottenere informazioni su token e digrammi, confronti con una singola parola (located pattern) o con più parole (operatori di congiunzione\disgiunzione).

4.5.5. Strumenti di Facebook Developers

L'uso di contenuti di Facebook per content analysis e retrieval di tipo sociale è ormai cosa appurata dalla letteratura di diversi ambiti scientifici (Wilson, Gosling, Graham, 2012). L'analisi di un canale social, come quello di una o più pagine pubbliche di Facebook, non può prescindere da un concetto chiave: l'utilizzo di parametri capaci di fornire indicazioni sullo stato di attività di una pagina singolarmente considerata e rispetto ad altre, nonché di parametri in grado di fornire elementi per una valutazione della gestione della pagina. Questi ultimi comprendono il concetto di "engagement", cioè la capacità di coinvolgere gli utenti, sia sul canale che sui singoli contenuti, di generare attività e risposte da parte dei visitatori della pagina. Si parla di parametri che derivano dal conteggio di eventi/azioni effettuabili dagli utenti registrati sul canale. Nel caso particolare delle pagine pubbliche Facebook, come nel caso analizzato, possiamo distinguere azioni di dichiarazione di gradimento relativi alla pagina in sé (Page Likes/Mi piace), che allo stesso tempo definiscono il numero complessivo di utenti (i cosiddetti "fan" della pagina); azioni sui contenuti pubblicati nella pagina sia dagli utenti che dall'amministratore della pagina stessa (Page Post). Questi Page Post nel caso di pagine Facebook sono: messaggi testuali (Status), immagini (Photo), video o link. Ciascuno di questi contenuti può ricevere a sua volta un'azione da parte degli utenti della pagina (quelli che hanno cliccato "Mi Piace" sulla pagina), azione che può essere classificata come: apprezzamento (Like/Mi piace), condivisione del contenuto sulla pagina dell'utente (Share/Condividi) o commento testuale al singolo contenuto (Comment/Commenta).

Al fine di estrarre i post dalla corporate facebook page di ciascuna organizzazione appartenente al campione, in modo da costituire il corpus di testi (da andare a processare con NooJ), sono stati utilizzati gli strumenti di Facebook Developers ed in particolare le API (Application Programming Interface).

Le API o interfaccia di programmazione di un'applicazione sono degli strumenti di programmazione che le maggiori software house e industrie del mondo informatico, come ad esempio Microsoft, Google e Facebook, mettono a disposizione degli sviluppatori per facilitare la realizzazione di applicazioni di

vario genere²⁵⁴.

Nel nostro caso, come detto, gli strumenti di Facebook developers sono stati utilizzati per estrarre post ed informazioni sulle azioni compiute dagli utenti nell'ambito di ciascuna corporate facebook page.

L'acquisizione dei dati dalla piattaforma Facebook – in fase di analisi - avviene previa registrazione di un account sviluppatore, per effetto del quale si ottengono codici di accesso: “access token”. Una volta ottenute queste credenziali sono state interrogate le API nei limiti degli endpoint concessi dalla piattaforma. Nel caso specifico gli endpoint utilizzati sono stati quelli relativi alla lista di pubblicazioni di un ID specifico, corrispondente alla pagina in esame.

Unitamente sono state effettuate interrogazioni per ottenere dati inerenti la quantità di interazioni raccolte. Le interrogazioni delle API possono essere effettuate in diversi linguaggi di programmazione (es. Python o Java), nel presente lavoro è stato utilizzato Java.

C'è da dire che queste API possono essere utilizzate per interfacciarsi in svariati modi con la piattaforma, nel nostro caso torneranno utili per richiedere informazioni e dati. Entrambi i siti per la distribuzione hanno adottato una politica di tipo shareware, la maggioranza delle funzionalità non prevede abbonamenti o pagamenti, ma vengono poste varie limitazioni sul tempo di utilizzo e connessione. Di seguito vengono riassunte brevemente le principali caratteristiche delle API e delle principali funzioni che offrono per i nostri scopi.

Le API di Facebook

Nel 2007 Facebook ha rilasciato gradualmente vari componenti della propria piattaforma sotto il termine-ombrello di Facebook Platform.

I componenti di alto livello, in cui si può scomporre la piattaforma, lasciano libera scelta nei gradi di integrazione e di utilizzo della stessa e sono:

- Graph API; il core della Facebook Platform, permette agli sviluppatori di

²⁵⁴ Le API rappresentano dunque l'interfaccia aperta attraverso la quale interagire con programmi (o parti di essi) altrimenti inaccessibili. Possono assumere diverse forme: librerie di funzioni che permettono al programmatore di interagire con un programma o una piattaforma software o semplicemente una serie di “chiamate” a parti di un programma.

leggere e scrivere dati e informazioni, manipolare gli oggetti quali profili, contenuti e pagine e le connessioni tra essi;

- Authentication; il sistema di autenticazione permette di mantenere diversi livelli di accesso alle API e alle sue informazioni;

- Social plugins; funzioni semplici che permettono di visualizzare informazioni e attività base (like, comment, share, etc.) su siti di terze parti in modo da aumentare l'esperienza social del sito di destinazione. Sono implementate appositamente in modo da non inviare alcun dato sensibile senza autenticazione;

- Open Graph protocol; funzioni avanzate simili a dei plugins che permettono però una maggiore integrazione delle pagine e dei siti, andando a formare il così detto social graph;

- Iframes; funzioni avanzate che permettono ad applicazioni terze di essere utilizzate tramite la piattaforma di Facebook durante una normale sessione utente (ne sono un esempio gli svariati giochi presenti su Facebook) (Petruzzi, 2015);

- Facebook Connect (Log in with Facebook); sistema di autenticazione per applicazione che utilizza le credenziali di un profile Facebook;

- Microformats; svariati formati di output proprietari per utilizzo esterno di informazioni provenienti dal social network;

Tecnicamente le API di Facebook, come la maggior parte delle API dei servizi web moderni, sono di tipo RESTful, in cui un client comunica con uno o più server tramite semplici funzioni GET/POST utilizzando il protocollo HTTP.

4.5.6. Likealyzer

LikeAlyzer è un tool online che analizza e valuta le pagine Facebook, assegnando una valutazione/punteggio che va da 0 a 100. Il servizio è gratuito, non necessita di registrazione ed i risultati ottenuti sono visibili a tutti gli utenti che lo utilizzano. Il software prende in considerazione le informazioni della pagina, i post aziendali e quelli pubblicati dai fan, evidenziando i punti critici da migliorare e confrontando le pagine in esame con quelle dei principali competitors.

Il tool illustra quali sono le valutazioni relative ad una pagina suddividendo gli elementi analizzati in 4 macro-aree (vedi www.likealyzer.com):

1. Informazioni della pagina (Page Information - About)
2. Performance della pagina (Page Performance - Activity)
3. Response (response rate, response time)
4. Engagement (Posts by others).

Tali informazioni sono state utilizzate per la rilevazione di alcune variabile del modello operativo presentato nel prosieguo del lavoro.

CAPITOLO 5 - Un modello operativo per le corporate Facebook Pages: uno studio pilota

5.1. Architettura e variabili del modello

L'architettura prevista dal modello di valutazione della CSR communication sulle corporate FB pages distingue tre principali dimensioni: macro-item, item e micro-item. Rispetto a questi ultimi va svolta la rilevazione degli elementi utili per valutare l'ambiente di comunicazione digitale oggetto d'analisi. Gli item costituiscono, invece, costrutti che servono a raggruppare i micro-item per categorie di omogeneità. I macro-item, infine, basati sui costrutti teorici della CSR information ed involvement strategies, raggruppano per categorie omogenee i vari item del modello.

Il modello è costruito sulla base della seguente articolazione (v. tab. 5.1):

- 2 macro-item;
- 8 item;
- 26 micro-item.

L'individuazione delle dimensioni e delle variabili del modello operativo deriva, come specificato nel capitolo 4, dall'esame della letteratura in materia di corporate legitimacy, stakeholder engagement, social media communication e CSR communication, nonché degli studi relativi alla social network analysis in tema di corporate social responsibility communication, i cui risultati sono convalidati, sul piano empirico, dai fattori riscontrati nelle pagine Facebook di tipo corporate delle organizzazioni classificate dal Reputation Institute nel Global CSR RepTrak 2015.

Tabella 5.1. Un modello operativo per valutare e migliorare la CSR communication sulle Corporate Facebook Pages

MACRO-ITEM	ITEM	MICRO-ITEM
CSR INFORMATION STRATEGY	Orientamento	<ul style="list-style-type: none"> • Riferimenti alla sostenibilità ambientale (planet) • Riferimenti alla sostenibilità sociale (people) • Riferimenti alla sostenibilità economica (profit)
	Informazioni di corporate identity e corporate governance	<ul style="list-style-type: none"> • Certificazioni • Premi e riconoscimenti • Report di sostenibilità • Core theme e valori aziendali • Indici di sostenibilità • Idee-opinioni dei vertici aziendali
	Contenuti di CSR	<ul style="list-style-type: none"> • Contenuti di sostenibilità ambientale • Contenuti di sostenibilità sociale • Contenuti di sostenibilità economica
	Tipologia di presenza FB	<ul style="list-style-type: none"> • Pagine dedicate a tematiche specifiche di sostenibilità (es: educational/people/career)
CSR INVOLVEMENT STRATEGY	Popolarità e Commitment	<ul style="list-style-type: none"> • Numero medio di like per post (applause rate) • Like button • Numero medio di commenti per post (conversation rate)
	Viralità	<ul style="list-style-type: none"> • Numero medio di condivisioni per post (amplification rate) • Share button
	Strumenti di engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Giochi, APP e Contest • Campagne di comunicazione
	Interattività e Multimedialità	<ul style="list-style-type: none"> • Frequenza di pubblicazione • Responce rate • Possibilità pubblicazione utenti • Percentuale di video • Percentuale foto/immagini • Percentuale link di approfondimento

Fonte: Ns Elaborazione

Nel dettaglio, il macro-item della CSR information strategies presenta quattro item (orientamento – tre microitem; informazioni di corporate identity e corporate governance – sei microitem; contenuti di CSR – tre microitem; e tipologia di presenza su Facebook – un micro item).

Per quanto concerne il macro-item della CSR involvement strategies, anch'esso presenta quattro item (popolarità e commitment – 3 microitem; viralità – 2

microitem; strumenti di engagement – 2 microitem; interattività e multimedialità – sei microitem).

5.1.2. Information e involvement sulle corporate fb pages: un modello

L'interesse e la sensibilità crescente nei confronti della sostenibilità da parte degli stakeholder aziendali hanno indotto le organizzazioni ad adottare canali adeguati per comunicare il proprio impegno in tale ambito, soprattutto nei contesti online (Gill et al., 2008; Moreno e Carpriotti, 2009; Illia et al., 2015). La CSR communication negli ambienti digitali sta diventando un tema di fondamentale importanza nell'ambito del management delle organizzazioni che si dichiarano sostenibili (Gomez e Chalmeta, 2011).

Nel contesto attuale, i canali di comunicazione digitale rappresentano un'opportunità per accrescere, non soltanto la corporate reputation ma anche la corporate legitimacy delle organizzazioni, attraverso il "dialogo aperto" con gli stakeholder d'impresa (Illia et al., 2015). Tra gli strumenti maggiormente utilizzati dalle organizzazioni, un ruolo particolarmente rilevante è quello svolto dai social media ed in particolare dalle pagine Facebook (Bonsón & Ratkai, 2013). All'interno delle Corporate Facebook Pages è possibile individuare degli elementi (variabili del modello) in grado di misurare il livello di CSR communication, in termini di information ed involvement, al fine incrementare il livello di legittimazione delle organizzazioni che si dichiarano sostenibili.

CSR communication strategies: orientamento

L'orientamento rappresenta l'approccio strategico di base che definisce gli elementi fondanti l'identità di un'organizzazione. Quest'ultimo evidenzia nella finalità istituzionale l'impegno aziendale nei confronti delle "3P" (Planet, People e Profit) (Savitz e Weber, 2006). Tale approccio si traduce, nell'ambito delle pagine Facebook, in statement volti ad evidenziare i valori guida e la filosofia aziendale, orientata al rispetto delle esigenze economiche, sociali ed ambientali degli stakeholder. Nelle corporate facebook pages tali statement trovano

solitamente collocazione in sezioni dedicate al profilo aziendale “information” o “about”. A livello strutturale, l’orientamento è costituito appunto da tre micro-item che valutano la presenza di espliciti riferimenti alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

CSR communication strategies: informazioni di corporate identity e corporate governance

Tale item comprende l’insieme di strumenti ed elementi identitari ed organizzativi in grado di favorire la credibilità delle informazioni veicolate e le relazioni con gli utenti nell’ambito della pagina facebook. Tra i principali strumenti di corporate identity e corporate governance (che rientrano tra i microitem del modello) ritroviamo il “report di sostenibilità”, documento attraverso il quale le organizzazioni rendono note agli stakeholder le informazioni riguardanti le azioni da esse intraprese in tema di CSR, in modo da costruire un terreno comune di dialogo e confronto, anche con riferimento alle attività future (Tagesson et al., 2009). Importante è poi l’indicazione, da parte delle imprese che si dichiarano sostenibili, sia di principi etici e valori condivisi, che di particolari regole di condotta. Ruolo chiave è svolto anche dalle “certificazioni” la cui adozione in ambito imprenditoriale mira ad accrescere la competitività delle aziende in mercati sempre più selettivi (Serra, 2000). I sistemi di certificazione si sostanziano, nel concreto, nell’emissione di un certificato di conformità a specifiche norme di riferimento, da parte di organizzazioni accreditate (Organismi di Certificazione – vedi cap. 2). Ulteriore strumento a disposizione delle organizzazioni per comunicare e garantire il proprio impegno in termini ambientali, economici e sociali, è la propria presenza all’interno di particolari indici di sostenibilità. Questi ultimi raggruppano, secondo vari criteri, le organizzazioni che sono considerate le migliori per performance di sostenibilità e CSR (Fowler e Hope, 2007). Da considerarsi efficace strumento in termini di CSR è inoltre la comunicazione dei premi e riconoscimenti ottenuti dalle imprese nonché le idee e le opinioni dei vertici aziendali (board ed unità organizzativi) rispetto ad obiettivi e strategie legate alla sostenibilità.

Le organizzazioni possono rafforzare la credibilità della CSR communication testimoniando un reale impegno nella rendicontazione delle azioni implementate e delle performance raggiunte (Menon e Kahn, 2003). La comunicazione aziendale relativa agli impatti economici, ambientali e sociali delle attività svolte, definita in letteratura come “sustainability information” è sempre più utilizzata nell’ambito dei canali di comunicazione digitale (Campbell et al., 2004).

Le pagine facebook vengono sempre più spesso adottate dalle aziende come canale di divulgazione delle informazioni sui temi di sostenibilità aziendale, alla luce della maggiore flessibilità nel gestire i contenuti sui temi di maggiore interesse per gli utenti, con la possibilità di effettuare aggiornamenti continui (Williams e Pei, 1999). Questo item del modello operativo considera proprio i contenuti in tema di sostenibilità, ovvero l’insieme delle informazioni sugli impatti economici, ambientali e sociali delle attività aziendali, veicolate attraverso la pagina facebook. Tali contenuti sono rilevati sia attraverso l’analisi dell’incidenza dei concetti afferenti alle aree tematiche della sostenibilità ambientale, sociale ed economica, sia attraverso l’utilizzo di hashtag connessi a specifiche tematiche ed iniziative di sostenibilità implementate dalle organizzazioni oggetto d’analisi. L’utilizzo degli hashtag per compiere analisi dei contenuti presenta diversi vantaggi. Per definizione un Hashtag è una parola o una frase preceduta dal simbolo #, frequentemente usata sui social network come Facebook, Twitter, Google + o Instagram per indicare l’argomento di un post o di una discussione.

Il “potere” degli hashtag è legato principalmente alla loro immediatezza in quanto una sola parola, riesce a sintetizzare l’argomento di cui si sta parlando. Monitorare gli hashtag diviene oggi di fondamentale importanza per i manager della digital communication, prima di tutto per le valutazioni sulla lead generation ma anche e soprattutto per le azioni di reputation management. Nel caso specifico, la creazione di grammatiche di hashtag consente una valutazione più dettagliata rispetto ai contenuti legati a tematiche di sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

CSR communication strategies: tipologia di presenza Facebook

La sfida delle imprese in un ambiente digitale come facebook non si sostanzia esclusivamente nella capacità di ottenere un elevato numero di fun, quanto invece nella capacità di stimolare conversazione, confronto e brand engagement attraverso la veicolazione di contenuti legati a tematiche specifiche (Bonsón & Ratkai, 2013). L'item del modello considera, a tal proposito, la presenza di pagine dedicate a specifiche tematiche di sostenibilità, tra cui:

- Pagina educational, focalizzata su tematiche di specifico interesse (es: educazione finanziaria, nutrizione, ecc);
- Profilo dedicato a tematiche sociali, in cui vengono pubblicate iniziative specifiche legate a temi e valori aziendali;
- Pagina dedicata a sponsorizzazioni sportive, in cui non si parla dell'azienda ma esclusivamente dello sport in questione;
- Pagine dedicate ad iniziative speciali, in cui l'azienda racconta il proprio impegno in ambiti specifici (es: culturale, tecnologico, ecc.)
- Pagine dedicate all'employer branding, in cui le aziende comunicano con gli utenti attraverso strumenti dedicati (es: contest, infografiche, ecc.).

Le pagine dedicate alle tematiche sopracitate generano un maggiore livello di brand engagement e, visto che si rivolgono a pubblici specifici, risultano più facili da monitorare e gestire.

CSR involvement strategies: popolarità e commitment

All'interno di una pagina facebook gli utenti hanno la possibilità di interagire con l'organizzazione compiendo diverse azioni: cliccare il pulsante "mi piace - like", commentare o condividere un post. La quantità di tali azioni che l'utente/navigatore può compiere consentono di misurare la popolarità ed il commitment della pagine oggetto d'analisi. Nel dettaglio la popolarità può considerarsi indicata dall' "applause rate", ossia il numero medio di like per post, come dalla presenza su altri canali di comunicazione digitale (es: corporate website dell'organizzazione, magazine, blog, ecc.), di un pulsante specifico "like

button”, che consente all’utente di cliccare “like” direttamente sulla pagina facebook (Gorry and Westbrook, 2011).

Il commitment di una Fb page è invece espresso dal conversation rate, ovvero il numero medio di commenti per post.

CSR involvement strategies: virality

I post di una pagina facebook hanno inoltre il potere di essere virali.

I contenuti particolarmente coinvolgenti e interessanti possono essere infatti condivisi dagli utenti di una pagina facebook in maniera completamente autonoma. La viralità di una Fb page può essere misurata attraverso l’ “amplification rate” ovvero il numero medio di condivisioni per post e dalla presenza su altri canali di comunicazione digitale (es: corporate website dell’organizzazione), di un pulsante specifico “share button”, che consente all’utente di condividere contenuti direttamente sulla pagina facebook (Bonson, Torres, Royo and Flores, 2012),

CSR involvement strategies: strumenti di engagement

L’item riguarda l’analisi degli strumenti di stakeholder engagement che l’organizzazione utilizza al fine di favorire la partecipazione dei portatori di interesse nelle decisioni aziendali. Tali strumenti consentono ai pubblici d’impresa “to have a ‘say’ in organisational decisions impacting on their lives” (O’Dwyer, 2005, p. 28).

I principali mezzi che consentono, in modo più o meno diretto, l’interazione tra un’organizzazione e i pubblici nell’ambito della corporate facebook page sono la predisposizione di contest, giochi e app dedicate a tematiche di sostenibilità come l’implementazione di campagne di comunicazione. Questi strumenti contribuiscono a strutturare processi dialogici che formano la base necessaria per attivare una comunicazione bidirezionale e sviluppare relazioni fiduciarie con gli stakeholder.

CSR involvement strategies: interattività e multimedialità

L'interattività e la multimedialità di una pagina facebook fanno riferimento da un lato alla presenza di strumenti e all'implementazione di azioni atte a garantire la presenza di flussi di comunicazione bidirezionale in grado di coinvolgere gli utenti nel processo di navigazione della pagine, dall'altro all'utilizzo simultaneo ed integrato di diversi media all'interno dell'ambiente digitale di riferimento (Nielsen, 2000; 2005; Palmer, 2002).

Nell'ambito di una pagina facebook i parametri in grado di garantire interattività e multimedialità - microitem del modello - sono la frequenza di pubblicazione, ossia il numero giornaliero di post pubblicati dall'organizzazione; il response rate da intendersi come la percentuale di risposte dell'impresa ai post degli utenti della propria pagina facebook, la possibilità di pubblicare post da parte non solo dell'organizzazione ma anche degli utenti, e la percentuale di post che, oltre alla parte testuale, contengono anche immagini, video o link di approfondimento che hanno effetti molto positivi per quanto riguarda l'engagement ed il coinvolgimento degli utenti.

5.2. Criteri di misurazione

Nel modello l'attribuzione del punteggio per valutare la comunicazione per la sostenibilità è stata collocata a livello delle unità elementari, vale a dire dei microitem. Il range scelto per l'attribuzione del punteggio (score) di ciascuna pagina facebook di tipo corporate in termini di CSR communication strategies varia da 0 a 100. Pertanto, per ciascuna macrodimensione (CSR information strategies e CSR involvement strategies), il massimo punteggio conseguibile è pari a 50.

Il modello in esame considera al suo interno delle variabili di tipo diverso (dicotomiche ed indici), rilevate, secondo una logica di tipo "mixed method", con differenti tecniche di rilevazione tra cui: rilevazione manuale relativa alla presenza/assenza delle variabili considerate, content analysis attraverso il software NooJ, utilizzo del software likealyzer. Al fine di rendere confrontabili i risultati ottenuti dal processo di rilevazione, sono stati creati degli indici per la CSR

information strategies e per la CSR involvement strategies, riparametrando su base 50 ciascun macro-item del modello. Dunque, per ciascun macro-item, i risultati totalizzati sui micro-item (che per entrambe le macro dimensioni sono 13) sono stati sommati. Il risultato ottenuto è stato diviso per il numero delle variabili e moltiplicato per 50.

Per ogni macro-item il punteggio conseguibile è dunque fissato nell'ambito del rispettivo range prestabilito ed è frutto della misurazione dei corrispondenti micro-item. Nel dettaglio, in fase di rilevazione, ciascun micro-item, se riscontrato, comporta l'attribuzione di un punteggio base pari a 3,846. Questo valore è ottenuto dividendo il massimo punteggio conseguibile per ciascuna macro-dimensione (50), per il numero dei micro-item che la compongono (13).

5.3. Linee guida per la rilevazione

Al fine di adottare un protocollo condiviso, sono state definite delle linee guida da seguire per la rilevazione dei micro-items presenti sulle corporate facebook pages delle aziende analizzate.

In particolare, per ogni micro-item sono state esplicitate (v.tab 5.2.):

- la tipologia di variabili da considerare e la loro definizione operativa;
- il protocollo da seguire, ovvero le procedure di cui tener conto per la rilevazione nonché le indicazioni relative alle specifiche sezioni o aree delle pagine facebook in cui effettuare la ricerca.

Tabella 5.2. Linee guida per la rilevazione dei micro-item del modello

MACRO ITEM	ITEM	MICRO ITEM	TIPOLOGIA VAR	PROTOCOLLO
CSR INFORMATION STRATEGIES	Orientamento	Riferimenti sostenibilità ambientale (planet)	DICOTOMICA	Verificare la presenza di tali riferimenti alla sostenibilità nella sezione "informazioni" "about" della pagina FB
		Riferimenti sostenibilità sociale (people)	DICOTOMICA	Verificare la presenza di tali riferimenti alla sostenibilità nella sezione "informazioni" "about" della pagina FB

		Riferimenti sostenibilità economica (profit)	DICOTOMICA	Verificare la presenza di tali riferimenti alla sostenibilità nella sezione "informazioni" "about" della pagina FB
Informazioni corporate identity e corporate governance		Certificazioni	DICOTOMICA	Individuare la presenza/assenza di post utilizzando la funzione "cerca post in questa pagina". Effettuare ricerca con "certifications"
		Premi e riconoscimenti	DICOTOMICA	Individuare la presenza/assenza di post utilizzando la funzione "cerca post in questa pagina". Effettuare ricerca con "awords"
		Report di sostenibilità	DICOTOMICA	Individuare la presenza/assenza di post utilizzando la funzione "cerca post in questa pagina". Effettuare la ricerca con "sustainability report" o "report"
		Core theme	DICOTOMICA	Individuare la presenza/assenza di post utilizzando la funzione "cerca post in questa pagina" Effettuare la ricerca con "values"
		Indici di sostenibilità	DICOTOMICA	Individuare la presenza/assenza di post utilizzando la funzione "cerca post in questa pagina" Effettuare la ricerca con "sustainability index" e con indici specifici come "Dow Jones Sustainability Index (DJSI)", "UN Global Compact", "FTSE4Good Index", "CDP", ecc.
		Idee-opinioni dei vertici aziendali	DICOTOMICA	Individuare la presenza/assenza di post utilizzando la funzione "cerca post in questa pagina". Parole chiave: "sustainability board, sustainability governance, governance"

	Contenuti di CSR	Contenuti di sostenibilità ambientale	INDICE	content analysis con Nooj
		Contenuti di sostenibilità sociale	INDICE	content analysis con Nooj
		Contenuti di sostenibilità economica	INDICE	content analysis con Nooj
	Tipologia di presenza FB	Pagine dedicate a tematiche specifiche di sostenibilità (es: educational/people/career)	DICOTOMICA	Effettuare la ricerca con: -nome azienda + facebook career\people\educational
CSR INVOLVEMENT STRATEGIES	Popolarità e Commitment	Numero medio di like per post (applause rate)	INDICE	Rilevare e suddividere il numero totale dei like per il numero totale dei post
		Like button	DICOTOMICA	Verificare se è presente sul sito web un "like button" per mettere "mi piace" ai contenuti della fan page (La verifica va effettuata in blog, magazine e simili ambienti digitali)
		Numero medio di commenti per post (conversation rate)	INDICE	Rilevare il numero totale dei commenti ricevuti dai post della pagina e suddividere per il numero totale dei post
	Viralità	Numero medio di condivisioni per post (amplification rate)	INDICE	Rilevare il numero totale di condivisioni ricevute nel periodo temporale di riferimento e suddividere per il numero tot. dei post
		Share button	DICOTOMICA	Verificare se è presente sul sito web uno "share button" per condividere i contenuti direttamente sulla fan page (La verifica va effettuata in blog, magazine e simili ambienti digitali)
	Strumenti di engagement	Giochi, APP e Contest	DICOTOMICA	Utilizzare il motore di ricerca FB "cerca post in questa pagina"
		Campagne di comunicazione	DICOTOMICA	Utilizzare il motore di ricerca FB "cerca post in questa pagina"
	Interattività e	Frequenza di pubblicazione	INDICE	Rilevazione con LikeAlyzer

	Multimedialità	Response rate	INDICE	Rilevazione con LikeAlyzer
		Possibilità pubblicazione utenti	DICOTOMICA	Rilevazione con LikeAlyzer
		Percentuale di video	INDICE	Verificare il numero dei post che contengono un video rispetto al numero totale dei post
		Percentuale foto/immagini	INDICE	Verificare la percentuale dei post che contengono una foto o immagine rispetto al numero totale dei post
		Percentuale link	INDICE	Verificare la percentuale dei post che contengono un link a magazine e sezione press

Fonte: Ns. elaborazione

Ai fini dell'inter-coder reliability, le corporate facebook pages appartenenti al campione sono state analizzate, sulla base delle linee guida sopra descritte, da tre diversi ricercatori. Secondo il coefficiente di attendibilità di Krippendorff, l'accordo per ciascun item del modello ha raggiunto un livello soddisfacente ($\alpha=0,78$). Nei restanti casi è stato trovato un accordo dopo aver valutato gli specifici item coinvolti.

Va specificato che alcuni fattori, tipici dell'ambiente digitale oggetto d'analisi, non sono stati rilevati per diverse motivazioni. Nel dettaglio non sono stati considerati gli insight, ossia le informazioni visibili esclusivamente agli amministratori della pagina, le "emoticon" in quanto recentemente introdotte su Facebook ma ancora utilizzate dagli utenti in maniera marginale, la presenza di "call to action" in quanto sicuramente presenti in un ambiente digitale come Fb (attribuitvi un valore sarebbe apparso ridondante). Non è stato considerato inoltre il sentiment dei commenti degli utenti, questo in primo luogo, in quanto il modello si propone di analizzare e valutare la comunicazione dal punto di vista dell'impresa ed, in secondo luogo, in quando valutare il sentiment dei commenti ad un post in un'ambiente digitale come facebook diviene molto complesso visto che sono moltissimi i commenti "fuori topic" che potrebbero falsare l'analisi.

5.4. Studio pilota: le aziende analizzate

Di seguito si riportano i risultati derivanti dall'implementazione del modello operativo proposto al campione di imprese analizzate. Lo studio pilota, benché condotto su piccola scala, è servito a valutare la bontà del modello e a consentire di apportare miglioramenti volti ad accrescerne l'applicabilità su larga scala.

Ranking CSR communication strategies

La tabella riporta il ranking delle organizzazioni classificate dal Dow Jones Sustainability World Index (DJSWI) con la maggiore frequenza di pubblicazione, rispetto alla CSR communication strategies.

Tabella 5.3. *Ranking CSR communication strategies delle corporate facebook page delle organizzazioni classificate dal DJSWI secondo i requisiti del modello*

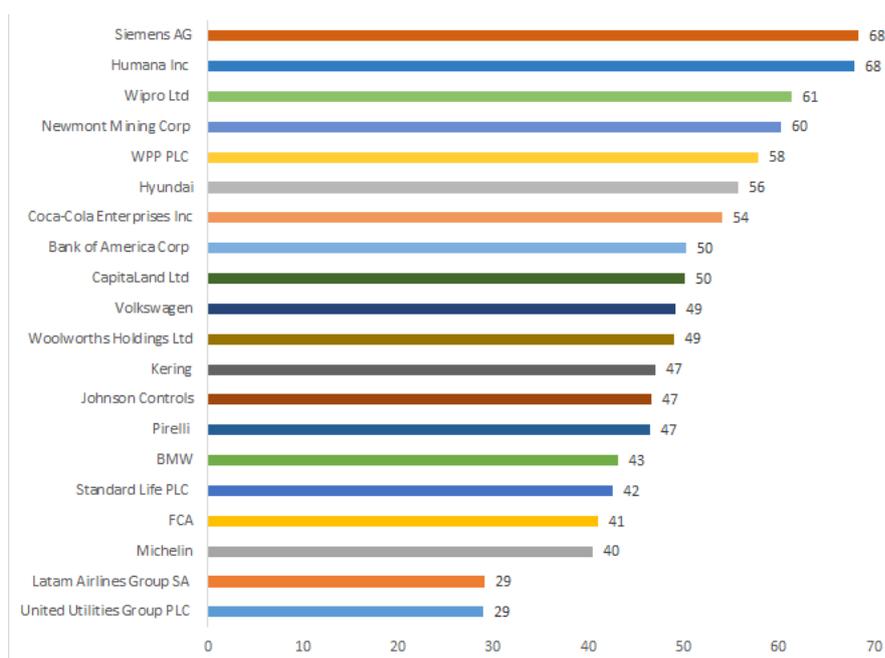
ORGANIZZAZIONE	BUSINESS ACTIVITY	PUNTEGGIO
Siemens AG	Capital Goods	68,34
Humana Inc	Health Care Equipment & Services	67,95
Wipro Ltd	Technology Hardware & Services	61,36
Newmont Mining Corp.	Materials	60,25
WPP PLC	Media	57,77
Hyundai	Automobiles & Components	55,71
Coca-Cola Enterprises Inc.	Food, Beverage & Tobacco	54,08
Bank of America Corp	Banks & Diversified Financials	50,29
CapitaLand Ltd	Real Estate	50,07
Volkswagen	Automobiles & Components	49,13
Woolworths Holdings Ltd	Retailing	49,05
Kering	Consumer Durables & Apparel	46,97
Johnson Controls	Automobiles & Components	46,57
Pirelli	Automobiles & Components	46,53
BMW	Automobiles & Components	43,10
Standard Life PLC	Insurance	42,48
FCA	Automobiles & Components	41,01
Michelin	Automobiles & Components	40,40
Latam Airlines Group SA	Transportation	29,07
United Utilities Group PLC	Energy & Utilities	28,89

Fonte: Ns elaborazione

Si specifica che la macrodimensione della CSR communication strategies è ottenuta dalla sommatoria dei punteggi totalizzati dalle organizzazioni sulle macrodimensioni dell'information e dell'involvement.

Nel ranking sulla CSR communication, come visibile anche dalla fig. 5.1., la corporate facebook page di Siemens AG risulta essere quella che totalizza il miglior punteggio (68,34), seguita da Humana Inc. (67,95). A totalizzare i punteggi peggiori sono invece le pagine Fb di Latam Airlines Group SA (29,07) e di United Utilities Group PLC (28,89).

Figura 5.1.: Grafico ranking CSR communication strategies delle corporate facebook page delle organizzazioni classificate dal DJSWI secondo i requisiti del modello



Fonte: Ns elaborazione

Considerando la CSR information strategies e la CSR involvement strategies come due indici separati, emerge immediatamente che le organizzazioni, sulle proprie pagine facebook di tipo corporate, comunicano meglio in termini di information piuttosto che in termini di involvement (vedi tab. 5.4.).

Tabella 5.4. Ranking CSR Information e Involvement strategies delle corporate facebook page delle organizzazioni classificate dal DJSWI secondo i requisiti del modello

ORGANIZZAZIONE	CSR INFORMATION INDEX	ORGANIZZAZIONE	CSR INVOLVEMENT INDEX
Newmont Mining Corp	47,29	Humana Inc	36,42
Siemens AG	45,36	BMW	30,58
Wipro Ltd	41,45	Coca-Cola Enterprises Inc	29,53
Johnson Controls	38,26	Hyundai	28,27
WPP PLC	36,81	FCA	25,28
Kering	32,97	Siemens AG	22,97
CapitaLand Ltd	32,53	Bank of America Corp	22,01
Humana Inc	31,53	Volkswagen	21,76
Woolworths Holdings Ltd	28,60	WPP PLC	20,96
Bank of America Corp	28,28	Woolworths Holdings Ltd	20,45
Pirelli	28,03	Wipro Ltd	19,91
Hyundai	27,44	Pirelli	18,49
Volkswagen	27,37	Standard Life PLC	18,42
Coca-Cola Enterprises Inc	24,55	CapitaLand Ltd	17,54
Standard Life PLC	24,06	Michelin	16,58
Michelin	23,81	Kering	14,00
Latam Airlines Group SA	16,08	United Utilities Group PLC	13,17
FCA	15,73	Latam Airlines Group SA	12,98
United Utilities Group PLC	15,72	Newmont Mining Corp	12,97
BMW	12,52	Johnson Controls	8,31
MEDIA	28,92	MEDIA	20,53
MIN	12,52	MIN	8,31
MAX	47,29	MAX	36,42

Fonte: Ns elaborazione

Il punteggio medio totalizzato dalle imprese oggetto d'analisi sulla macrodimensione dell'information è infatti di 28,92; tale valore si abbassa a 20,53 per quanto riguarda invece il macroitem dell'involvement.

Inoltre il punteggio massimo sulla dimensione dell'information è di 47,29 mentre tale punteggio è di 36,42 sulla dimensione dell'involvement. Notevole differenza

si riscontra anche tra i punteggi minimi delle due macrodimensioni: 12,42 per la CSR information strategies e 8,31 per la CSR involvement strategies.

A totalizzare il miglior punteggio sul macroitem CSR information strategies è Newmont Mining Corporation (47,29); prima in termini di involvement è invece Humana Inc. (36,42). A risultare quasi un paradosso è il fatto che le organizzazioni che fanno molto bene su uno dei due macroitem, totalizzano invece punteggi molto bassi sull'altro.

È questo il caso, per esempio, di Newmont Mining Corporation che, come detto si classifica prima dal punto di vista delle strategie di information implementate, mentre risulta penultima in classifica per quanto riguarda la dimensione dell'involvement con un punteggio pari a 12,97. BMW risulta invece seconda in classifica sulla macrodimensione dell'involvement (30,58) ma addirittura ultima su quella dell'information (12,52).

Ranking CSR information strategies: dettaglio item

La tabella 5.5. riporta i risultati totalizzati dalle imprese sul macroitem della CSR information, con il dettaglio dei punteggi ottenuti su ciascun item di riferimento.

Newmont Mining Corporation, prima in classifica sul macroitem CSR information strategies, si conferma l'impresa che totalizza il maggior punteggio su tutti gli item che lo compongono: orientamento (11,54), informazioni di corporate identity e corporate governance (23,98), contenuti di CSR (8,83) e tipologia di presenza facebook (3,85).

Newmont Mining Corporation presenta infatti, nella propria pagina facebook di tipo corporate, una chiara definizione dell'orientamento aziendale (vedi. Par. 5.5), pubblica periodicamente post riferiti al proprio report di sostenibilità, codice etico, indici, interviste al sustainability board, ecc., e dispone di pagine dedicate a specifiche tematiche di sostenibilità (career, educational).

Tabella 5.5. *Ranking CSR Information strategies – dettaglio item delle corporate facebook page delle organizzazioni classificate dal DJSWI*

ORGANIZZAZIONE	ORIENTAMENTO	INF. CORPORATE IDENTITY/ GOVERNANCE	CONTENUTI CSR	PRES. FB	CSR INF. INDEX
Newmont Mining	11,54	23,08	8,83	3,85	47,29
Siemens	11,54	23,08	6,90	3,85	45,36
Wipro	7,69	23,08	6,83	3,85	41,45
Johnson Controls	7,69	23,08	7,49	0	38,26
WPP	11,54	23,08	2,19	0	36,81
Kering	3,85	23,08	6,05	0	32,97
CapitaLand	3,85	19,23	5,61	3,85	32,53
Humana	3,85	23,08	0,76	3,85	31,53
Woolworths Holdings	11,54	11,54	1,68	3,85	28,60
Bank of America	3,85	15,38	5,21	3,85	28,28
Pirelli	7,69	15,38	1,11	3,85	28,03
Hyundai	7,69	11,54	4,36	3,85	27,44
Volkswagen	0	23,08	0,44	3,85	27,37
Coca-Cola Enterprises	0	19,23	1,47	3,85	24,55
Standard Life	7,69	7,69	4,83	3,85	24,06
Michelin	7,69	11,54	0,74	3,85	23,81
Latam Airlines Group	0	15,38	0,70	0	16,08
FCA	0	15,38	0,34	0	15,73
United Utilities Group	0	7,69	4,19	3,85	15,72
BMW	0	7,69	0,98	3,85	12,52

Fonte: Ns elaborazione

Ranking CSR involvement strategies: dettaglio item

La tabella 5.6. riporta invece il dettaglio dei punteggi totalizzati dalle imprese sugli item che fanno parte del macro – item - CSR involvement strategies.

Tabella 5.6. Ranking CSR Involvement strategies – dettaglio item delle corporate facebook page delle organizzazioni classificate dal DJSWI

ORGANIZZAZIONE	POPOLARITÀ COMMITMENT	VIRALITY	STR. ENGAGEMENT	INTERATTIVITÀ / MULTIM.	CSR INV. INDE X
Humana	10,96	7,69	3,85	13,91	36,42
BMW	10,29	2,83	7,69	9,77	30,58
Coca-Cola	5,23	5,58	7,69	11,02	29,53
Hyundai	5,29	4,55	7,69	10,75	28,27
FCA	5,45	1,52	7,69	10,62	25,28
Siemens	5,17	4,11	7,69	6,00	22,97
Bank of America	2,31	1,15	7,69	10,86	22,01
Volkswagen	1,88	0,83	7,69	11,37	21,76
WPP	0	3,87	7,69	9,38	20,96
Woolworths	1,10	0,28	7,69	11,38	20,45
Wipro	0	0	7,69	12,15	19,91
Pirelli	4,13	0,08	3,85	10,43	18,49
Standard Life	0	0	7,69	10,70	18,42
CapitaLand	3,88	3,87	0	9,80	17,54
Michelin	1,64	0,77	3,85	10,33	16,58
Kering	3,96	0,16	3,85	6,04	14,00
United Utilities	0	0	3,85	9,28	13,17
Latam Airlines	0,20	0,06	0	12,73	12,98
Newmont Mining	3,92	0,03	3,85	5,17	12,97
Johnson Controls	4,02	0,14	0	4,14	8,31

Fonte: Ns elaborazione

Humana Inc., prima in classifica sul macroitem di riferimento, raggiunge il maggior punteggio sui seguenti item: popolarità e commitment (10,96), virality (7,69), interattività e multimedialità (13,91). Sulla dimensione degli strumenti di stakeholder engagement sono diverse le imprese che raggiungono il miglior punteggio, pari a 7,69: Siemens AG; Standard Life PLC; WPP PLC; Woolworths Holdings Ltd; Wipro Ltd; BMW; FCA; Hyundai; Volkswagen. Nell'ambito delle corporate facebook pages si riscontra infatti un frequente utilizzo, da parte delle organizzazioni, di giochi, applicazioni, specifici contest o campagne di comunicazione.

Ranking CSR communication strategies: settore automotive

La seconda parte del pilot study, come specificato, riguarda la sperimentazione del modello all'interno settore "automotive" che, nell'ambito del DJSWI, risulta essere quello con la percentuale maggiore di imprese che presentano una più frequente attività sulla pagina facebook (frequenza di pubblicazione). Tale sperimentazione consente di effettuare un'analisi di tipo "verticale", ossia di testare l'applicabilità del modello ad uno specifico settore merceologico.

Tabella 5.7. *Ranking CSR communication strategies nel settore automotive*

ORGANIZZAZIONE	PUNTEGGIO
Hyundai	55,71
Volkswagen	49,13
Johnson Controls	46,57
Pirelli	46,53
BMW	43,10
FCA	41,01
Michelin	40,40
MEDIA	46,06
MIN	40,40
MAX	55,71

Fonte: Ns elaborazione

La tab 5.7 mostra che, nell'ambito del settore automotive, l'impresa che totalizza il miglior punteggio in termini di CSR communication strategies è Hyundai (55,71) mentre, l'impresa che totalizza il punteggio più basso è Michelin (40,40). In termini di, benchmarking intersettoriale, i punteggi totalizzati dal settore automotive risultano abbastanza elevati in quanto il punteggio minimo all'interno di tale settore risulta essere pari a 40,40 mentre, nell'ambito dell'intero campione considerato il punteggio minimo è di 28,89.

Ranking CSR information strategies: settore automotive

La tabella 5.8 riporta i risultati totalizzati dalle imprese del settore automotive sul macro-item della CSR information strategies.

Su questo macro-item l'impresa che totalizza il punteggio più elevato è Johnson Controls (38,26) seguita da Pirelli (28,03), mentre, a totalizzare il punteggio più basso in termini di information è BMW (12,52).

Tabella 5.8. *Ranking CSR information strategies nel settore automotive*

ORGANIZZAZIONE	PUNTEGGIO
Johnson Controls	38,26
Pirelli	28,03
Hyundai	27,44
Volkswagen	27,37
Michelin	23,81
FCA	15,73
BMW	12,52
MEDIA	24,74
MIN	12,52
MAX	36,26

Fonte: Ns elaborazione

In termini di benchmarking intersettoriale, considerando che il punteggio medio totalizzato sulla CSR information strategies dalla totalità delle imprese appartenenti al campione è pari a 28,92; si può dire che la maggior parte delle imprese del settore automotive raggiungono punteggi molto vicini alla media, Johnson Controls totalizza un punteggio abbastanza elevato mentre, quello di BMW, come specificato, è il punteggio in assoluto più basso sulla macro-dimensione dell'information.

Confrontando il punteggio ottenuto da BMW sul macro-item dell'information (12,52) con quello totalizzato sulla macro-dimensione della CSR communication strategies (43,10), appare evidente che l'organizzazione in questione presenta delle aree di criticità relative appunto alla comunicazione in termini di "information". Tali criticità conducono l'impresa a scendere, dalla quinta posizione conseguita nel ranking globale relativo alla CSR communication strategies, alla settima ed ultima posizione sul macro-item in questione.

Altra organizzazione che dovrebbe implementare delle azioni migliorative nella propria comunicazione in termini di information è Hyundai. Quest'ultima infatti, si classifica prima nel ranking sulla CSR communication strategies (55,71), scendendo alla terza posizione sul ranking parziale relativo alla CSR information strategies (27,44).

Pirelli, invece, totalizza dei punteggi positivi su tale macro-item, tanto da collocarsi in seconda posizione sul ranking parziale, rispetto alla quarta posizione del ranking globale sulla CSR communication strategies nel settore automotive.

Ranking CSR involvement strategies: settore automotive

Con riferimento al macro-item della CSR involvement strategies, come mostrato dalla tab. 5.9, il punteggio più elevato è raggiunto da BMW (30,58) seguita da Hyundai (28,27) mentre il punteggio più basso in termini di involvement è totalizzato da Johnson Controls (8,31).

Anche nell'ambito del settore automotive emerge una tendenza inversa tra le macro-dimensioni dell'information e dell'involvement: le imprese che comunicano meglio dal punto di vista dell'information sono invece ultime nel ranking dal punto di vista dell'involvement e viceversa. È appunto il caso di BMW che, come specificato, si classifica ultima nel ranking sul macro-item della CSR information strategies, totalizzando invece il punteggio più elevato e collocandosi al primo posto sul macro-item dell'involvement.

Tabella 5.9. *Ranking CSR involvement strategies nel settore automotive*

ORGANIZZAZIONE	PUNTEGGIO
BMW	30,58
Hyundai	28,27
FCA	25,28
Volkswagen	21,76
Pirelli	18,49
Michelin	16,58
Johnson Controls	8,31
MEDIA	21,33
MIN	8,31
MAX	30,58

Fonte: Ns elaborazione

In termini di benchmarking intersettoriale, a fronte di un punteggio medio di 20,53 totalizzato su tale macrodimensione dalla totalità delle imprese appartenenti al campione, i punteggi del settore automotive risultano abbastanza vicini alla media. Quello di Johnson Controls è invece il punteggio in assoluto più basso sulla macrodimensione dell'involvement. Tale organizzazione dovrebbe implementare delle azioni migliorative dal punto di vista delle strategie e della comunicazione in termini di "involvement". L'impresa si colloca infatti in terza posizione nel ranking globale, con un punteggio pari a 46,57 e, come visto, conquista il primo posto sul macro-item della CSR information strategies.

Agire con azioni correttive sui micro-item coinvolti nelle strategie di involvement (es: implementare azioni volte ad innalzare la popolarità ed il commitment, coinvolgere gli stakeholder con giochi, app, campagne di comunicazione e contest, aumentare l'engagement dei post usando, in modo più sistematico, video e link di approfondimento, ecc.) consentirebbe a Johnson Controls di migliorare notevolmente la propria comunicazione in termini di CSR communication strategies.

5.5. Benchmarking: le best practice

Il modello operativo proposto si configura come strumento in grado di misurare e migliorare le strategie di CSR communication in quanto consente di realizzare azioni e processi di benchmarking.

Occorre sottolineare che, la tecnica del benchmarking assicura ottimi risultati in termini di analisi comparativa e svolge un ruolo di natura strategica in quanto offre alle imprese indicazioni utili circa gli aspetti critici del proprio modo di comunicare la sostenibilità online e, di conseguenza, consente di definire strategie volte a migliorare le performance aziendali.

Le informazioni che si raccolgono attraverso un'attività di benchmarking possono essere impiegate dall'azienda per individuare i propri punti di forza e di debolezza, nonché stimolare processi continui di apprendimento e di cambiamento, assicurando miglioramenti nell'ambito delle strategie di comunicazione adottate nei contesti digitali.

In particolare, il modello operativo permette di individuare, sia in ambito intrasettoriale che intersettoriale, le best practices riferite a ciascuna delle dimensioni analizzate, al fine di identificare le organizzazioni che comunicano al meglio l'impegno in termini di sostenibilità sulle proprie pagine facebook.

A tal proposito l'individuazione delle best practice fornisce delle linee guida a cui possono ispirarsi le aziende che intendono migliorare la qualità della CSR communication.

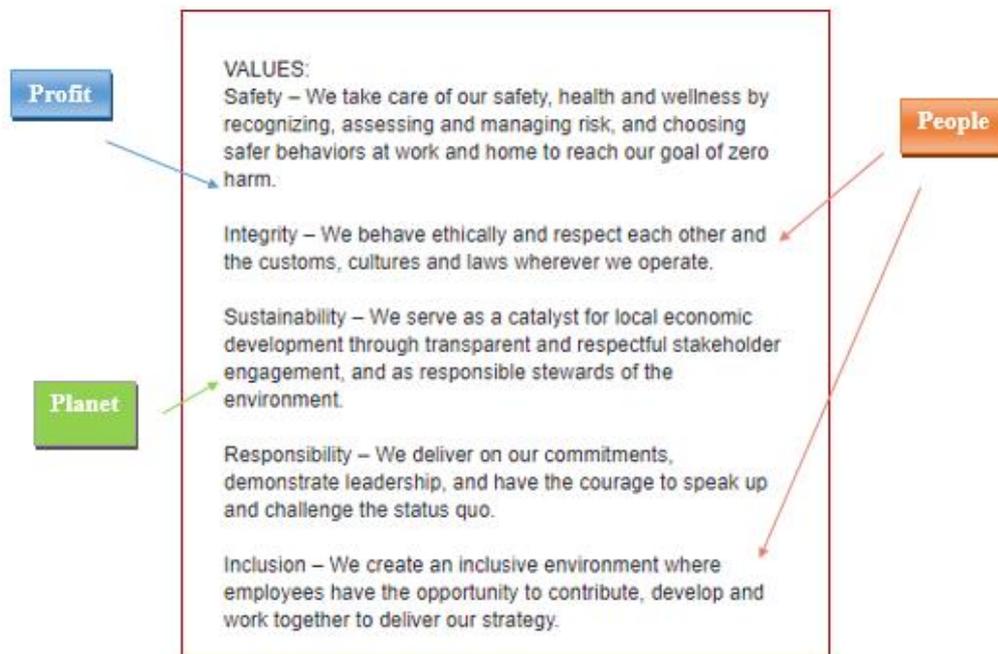
Orientamento: best practice

Nell'ambito delle best practice in termini di orientamento, è possibile individuare le organizzazioni che fanno esplicito riferimento alle dimensioni delle 3P nella mission, nella vision e nei core value presenti nella sezione dedicata al "profilo aziendale" della pagina facebook di tipo corporate. Tali pratiche di comunicazione rappresentano dei punti di riferimento replicabili dalle organizzazioni sustainability-oriented che intendono migliorare la propria sezione identitaria.

Il modello operativo proposto ha individuato, attraverso l'analisi dei ranking riferiti all'item "orientamento", le aziende che hanno raggiunto il massimo punteggio in questo ambito (11,54), tra cui: Siemens AG nel settore capital goods, Newmont Mining Corporation nel settore materials, WPP PLC nel settore media, Woolworths Holdings Ltd nel settore retailing. In particolare, la corporate facebook page di Newmont Mining Corporation, impresa impegnata nella produzione di minerali, presenta, nella sezione "Informations", una chiara definizione della mission, della vision e dei valori aziendali, in cui emerge un evidente impegno dell'organizzazione verso le tematiche sociali, ambientali ed economiche (v. fig. 5.2.).

Figura 5.2.: - *Mission, vision and values di Newmont Mining Corporation*





Fonte: https://www.facebook.com/pg/NewmontMiningCorporation/about/?ref=page_internal

Informazioni di corporate identity e corporate governance: best practice

Le organizzazioni che si dichiarano sostenibili devono prevedere, nell'ambito della propria pagina facebook, la veicolazione di informazioni di corporate identity e corporate governance, con particolare riferimento ad informazioni su certificazioni, report e indici di sostenibilità, premi e riconoscimenti, core theme ed opinioni dei vertici aziendali. L'implementazione del modello operativo ha consentito di individuare, nel contesto dei diversi settori merceologici analizzati, le organizzazioni che hanno totalizzato il punteggio più elevato su questo item di riferimento (23,08): Siemens AG nel settore capital goods, Kering nel settore consumer durables & apparel, Humana Inc. nel settore health care equipment & services, Newmont Mining Corporation nel settore materials, WPP PLC nel settore media, Wipro Ltd nel settore software & services, Johnson Controls e Volkswagen nel settore automotive. Emerge dunque che, su questo item, sono molteplici le organizzazioni che veicolano, nell'ambito della propria pagina facebook le informazioni sopra elencate. Ad esempio, Newmont Mining

Corporation che, come visto precedentemente, totalizza il miglior punteggio sul macroitem CSR information strategies, evidenzia in modo chiaro, nei post della propria pagina, la presenza di indici di sostenibilità come il DJSWI, certificazioni, gli awards, l'impegno e le opinioni dei vertici aziendali attraverso interviste al sustainability board, e gli impegni, obiettivi e valori esplicitati nel report di sostenibilità. Il focus sul report di sostenibilità è evidenziato dal fatto che, l'organizzazione in questione, presenta il riferimento al proprio report come immagine di copertina al fine di dargli maggior rilievo (vedi fig. 5.3.).

Figura 5.3. - Immagine di copertina di Newmont Mining Corporation



Fonte: <https://www.facebook.com/NewmontMiningCorporation/>

Nell'arco temporale di riferimento sono poi ricorrenti post che riguardano specifiche iniziative di sostenibilità legate al core business, alla value chain o iniziative che riguardano tematiche sociali di interesse collettivo.

Contenuti di CSR: best practice

Per quanto riguarda l'item dei contenuti di CSR, l'analisi condotta con NooJ evidenzia che le organizzazioni comunicano il proprio impegno in tema di sostenibilità sulle proprie pagine facebook di tipo corporate ancora in maniera

marginale. I punteggi totalizzati dal campione di imprese sulle dimensioni della sostenibilità ambientale, sociale ed economica appaiono infatti bassi.

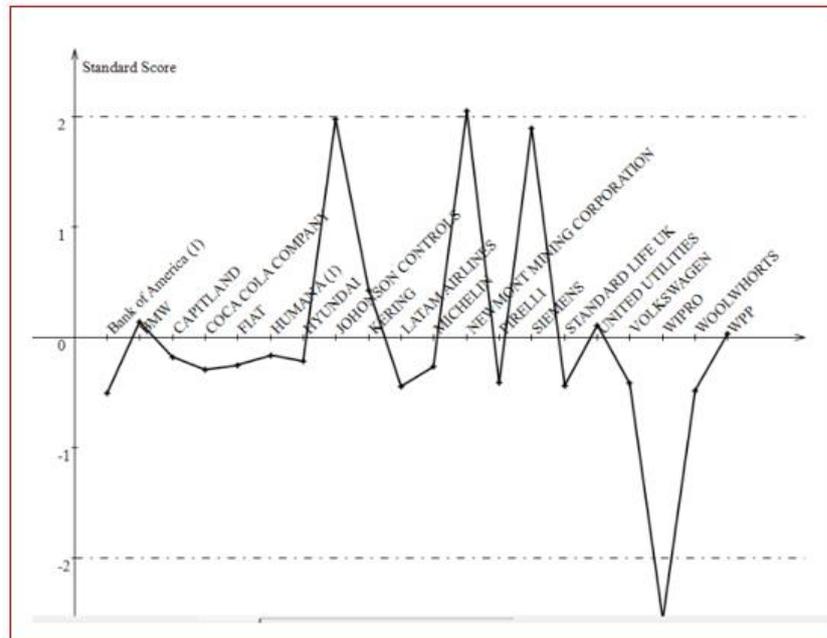
In questo caso, lo standard score di ciascuna organizzazione è determinato dall'incidenza dei concetti riferiti alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica in relazione alla grammatica utilizzata per analizzare il corpus di testi.

I valori massimi e minimi dello standard score sono determinati dal TFI (term frequency index) complessivo della grammatica. Per cui lo standard score ed i suoi valori misurano e rappresentano, attraverso un indice sintetico, le parti del testo in cui il concetto viene trattato.

A totalizzare il punteggio migliore sul micro-item dei contenuti relativi alla sostenibilità ambientale è Newmont Mining Corporation (8,83), seguita da Johnson Controls (7,49). Newmont Mining Corporation è l'organizzazione che presenta, sulla propria pagina facebook, la maggiore incidenza di contenuti riferiti alla sostenibilità ambientale, seguita ancora una volta da Johnson Controls e Siemens AG (vedi fig. 5.4.).

Il risultato è confermato anche dall'analisi degli Hashtag correlati alla sostenibilità ambientale che Newmont Mining Corporation presenta sulla propria corporate facebook page (vedi appendice) tra cui: #climatechange, #InternationalDayForDisasterReduction, #responsibility, #sustainability, #sustainabilityinitiatives, #WorldEnvironmentDay, ecc. Anche sulla corporate facebook page di Johnson Controls è frequente l'utilizzo di hashtag che rimandano a tematiche di sostenibilità ambientale, tra cui: #energyefficiency, #ActOnClimate, #sustainability, #climatechange, #ClimateAction, #ClimateAList, #environment, #EnergySavings, ecc.

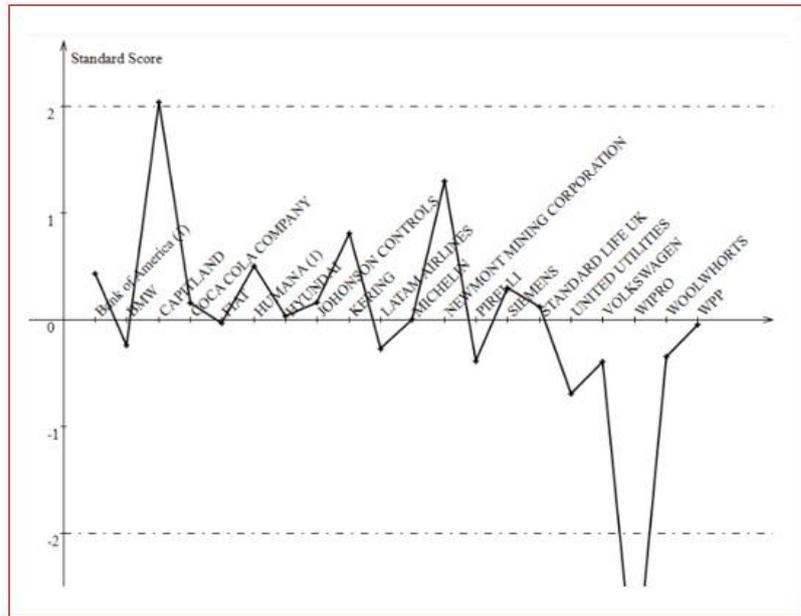
Figura 5.4. - Standard score – contenuti sostenibilità ambientale



Fonte: Ns elaborazione

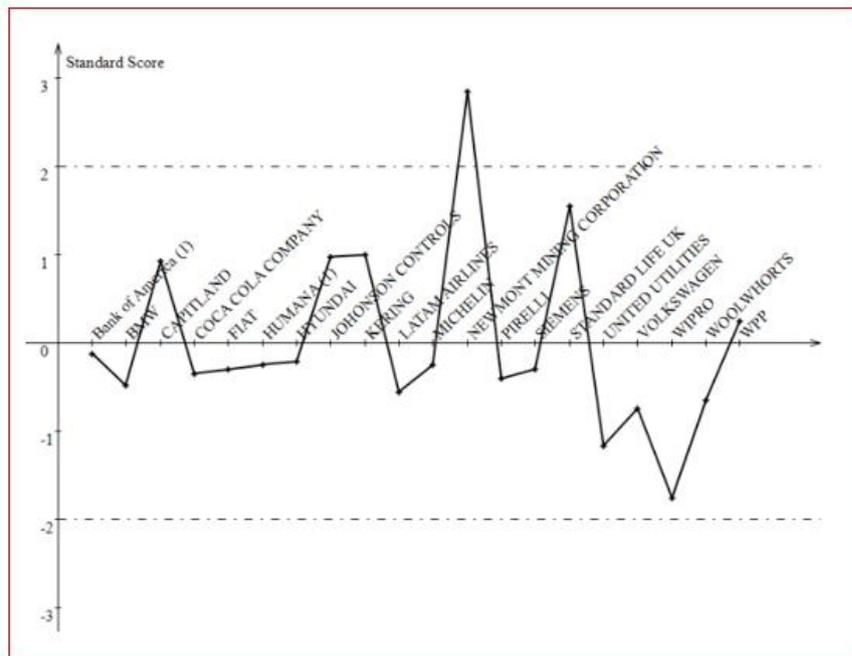
Con riferimento al microitem dei contenuti relativi alla sostenibilità sociale, la maggiore incidenza è totalizzata da Capitland (vedi fig. 5.5.). Ancora una volta, sulla pagina facebook di tale organizzazione, si riscontra il frequente utilizzo di hashtag che rimandano a tematiche relative alla sostenibilità sociale, tra cui: #FutureCities, #CapitaLandVolunteerDay, #wecare, #Hospitality, #CapitaLandHopeFoundation, #InternationalChildrensDay, ecc. (vedi appendice). In ultimo, sul micro-item relativo ai contenuti di sostenibilità economica, la maggiore incidenza è ancora una volta ottenuta da Newmont Mining Corporation seguita da Standard Life UK (vedi fig. 5.6.) che sulla propria pagina facebook presenta hashtag come: #FinancialIndependence, #finance, #investment, #savemoneylivebetter, #scamaware, ecc.

Figura 5.5. - Standard score – contenuti sostenibilità sociale



Fonte: Ns elaborazione

Figura 5.6. - Standard score – contenuti sostenibilità economica



Fonte: Ns elaborazione

I punteggi maggiormente negativi sui micro-item della sostenibilità ambientale, sociale ed economica sono invece totalizzati da Wipro Ltd., seguita quasi sempre da Woolworths Holdings Ltd e Volkswagen.

Appare dunque evidente che i contenuti veicolati dalla maggior parte delle organizzazioni appartenenti al campione oggetto d'analisi siano, in molti casi, legati ad informazioni relative a specifici prodotti (comunicazione di marketing).

Tale tendenza fa emergere il fatto che, nonostante le possibilità di dialogo ed interazione offerte da tali ambienti di comunicazione digitale, i social media, ed in particolare Facebook, è utilizzato soltanto in maniera marginale per veicolare contenuti di CSR.

Tipologia di presenza facebook: best practice

Per quanto riguarda l'item della tipologia di presenza facebook, sono molteplici le imprese che presentano pagine dedicate a specifiche tematiche di sostenibilità al fine di stimolare conversazione, confronto e brand engagement, che pertanto possono essere considerate delle best practice a cui ispirarsi per migliorare la relazione ed il coinvolgimento dei propri pubblici di riferimento. Molte delle imprese analizzate presentano delle pagine o blog dedicati all'employer branding (es. job, career) tra cui Siemens AG nel settore capital goods, Wipro nel settore software & services, Woolworths nel settore retailing, CapitaLand Ltd nel settore real estate, Standard Life nel settore insurance, Humana nel settore health care equipment & services, United Utilities Group PLC nel settore energy & utilities, Michelin, Hyundai, Pirelli e BMW nel settore automotive. Ad esempio BMW presenta una pagina dedicata "BMW Educational Consultancy" volta ad offrire ai propri pubblici la giusta formazione ed assistenza per tutte le tematiche legate al lavoro e la carriera, fornendo ad esempio consulenze agli studenti nella scelta dell'università, nella segnalazione di corsi ed istituti per incrementare le opportunità di carriera e di impiego futuro (vedi fig. 5.7.).

Figura 5.7 - Post di BMW Educational Consultancy



Fonte: <https://www.facebook.com/BMW-Educational-Consultancy>

Vi sono poi organizzazioni che presentano pagine dedicate proprio alle iniziative di CSR in cui l'impresa pubblica post relativi a tematiche sociali, iniziative specifiche legate a temi e valori aziendali, sponsorizzazioni, iniziative speciali in cui si racconta l'impegno aziendale in particolari ambiti come quello culturale, tecnologico, ecc. È il caso di Coca-Cola CSR initiative (vedi fig. 5.8.).

Figura 5.8. - Post di Coca-Cola CSR Initiative



Fonte: <https://www.facebook.com/Coca-Cola-CSR-initiative>

La pagina si propone infatti di comunicare e di condividere con i propri pubblici di riferimento l'impegno e le iniziative di sostenibilità implementate dall'organizzazione nel corso dell'anno. Tali iniziative riguardano tematiche

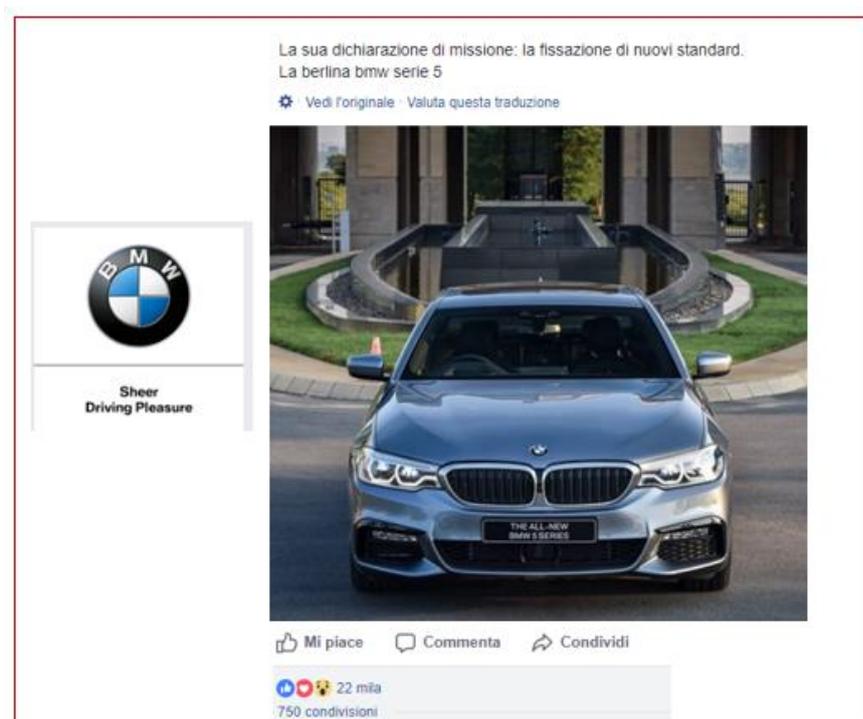
legate all'ambiente ed il cambiamento climatico, diritti umani, diversity & inclusion.

Popolarità - commitment e Virality: best practice

I post di una pagina facebook, come precedentemente visto, per essere considerati efficaci devono essere in grado di generare popolarità, commitment e virality.

I punteggi totalizzati dalle imprese appartenenti al campione oggetto d'analisi su queste dimensioni sono abbastanza bassi. A rappresentare delle best practices a tal proposito sono le corporate facebook pages di Humana Inc. nel settore health care equipment & services e di BMW nel settore automotive (vedi fig. 5.9.).

Figura 5.9. - Post di BMW



Fonte: <https://www.facebook.com/BMW/>

Ad esempio il post di BMW presenta 22 mila like e 750 condivisioni. Entrambe le organizzazioni presentano sui propri siti istituzionali dei pulsanti specifici “like” e “share” con collegamento diretto sulla pagina facebook.

Strumenti di engagement: best practice

Le organizzazioni sustainability-oriented devono prevedere, anche nell'ambito delle proprie pagine facebook, degli strumenti che contribuiscano a strutturare dei processi dialogici con i propri stakeholder al fine di sviluppare con questi ultimi delle relazioni fiduciarie.

Come detto, tra gli strumenti che nell'ambito dell'ambiente digitale oggetto di analisi sono volti a facilitare l'interazione e la condivisione di informazioni con i pubblici d'impresa ritroviamo la predisposizione di contest, giochi, quiz o app dedicate a specifiche tematiche di sostenibilità nonché l'implementazione di campagne di comunicazione.

Nell'ambito del campione di imprese analizzate le organizzazioni che sulle proprie pagine di tipo corporate non prevedono affatto l'utilizzo di tali strumenti sono CapitaLand Ltd nel settore real estate, Latam Airlines Group SA nel settore transportation e Johnson Controls nel settore automotive.

Le altre organizzazioni appartenenti al campione mettono invece in atto diverse iniziative che veicolano attraverso (o anche) la propria corporate facebook page.

Best practice per quanto riguarda giochi e quiz è, ad esempio, il caso di Hyundai con "Safety Quiz Campain", campagna di prevenzione degli incidenti legati alla sicurezza che si propone di innalzare la consapevolezza di grandi e piccini rispetto alle "pratiche sicure" in modo semplice e divertente.

Nel 2016 hanno partecipato al quiz circa 148 mila bambini e circa 3,3 milioni di utenti hanno a tal proposito visitato il sito web o la pagina facebook.

Tra le buone pratiche per quanto riguarda i contest può essere citato il caso di Wipro nel settore software & services. "Earthian" è il contest legato a tematiche di sostenibilità che Wipro ha lanciato nel 2011, riproponendolo ogni anno attraverso una pagina facebook dedicata (vedi fig. 5.10.).

Figura 5.10. - *Post di Wipro Earthian*



Fonte: <https://www.facebook.com/the.earthian.wipro/>

Il programma annuale di premi è un primo passo verso un impegno più profondo con bambini e giovani adulti.

Per quanto riguarda le campagne di comunicazione, best practice è ad esempio quella di Coca-cola Enterprises Inc. con the “Love Story Campaign” creata da Ogilvy e Mather Berlin (vedi fig. 5.11.)

Figura 5.11. - *The Love Story Campaign – Coca Cola*



Fonte: <https://www.facebook.com/TheCocaColaCo/>

La campagna ha l'obiettivo di incrementare il recupero di imballaggi Coca-Cola ed aumentare l'uso di plastica riciclata in bottiglie dal 25% al 50% entro il 2020. Questa campagna racconta la storia di due bottiglie - una Fanta e l'altra Coke Zero Sugar - che si innamorano mentre si incontrano più e più volte proprio perché continuano a essere riciclate in nuove bottiglie.

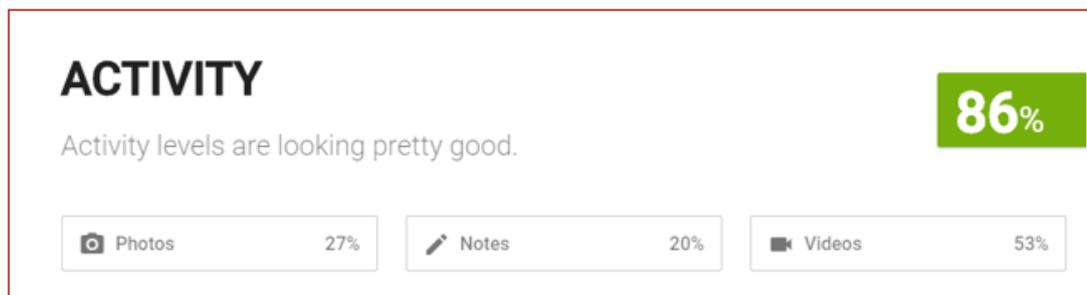
Interattività e multimedialità: best practice

Per quanto riguarda l'item dell'interattività e multimedialità a rappresentare una best practice è ancora la corporate facebook page di Humana Inc.

L'organizzazione presenta una buona attività in termini di frequenza, dal momento che pubblica almeno un post al giorno, concedendo anche agli utenti la possibilità di pubblicare sulla propria pagina.

Buona parte dei contenuti presentano foto, video o link di approfondimento e sono in grado di generare engagement (vedi fig. 5.12.)

Figura 5.12 - Tipologia post – Humana Inc.



Fonte: <https://likealyzer.com/report/humana>

Humana raggiunge dei buoni risultati anche in termini di response rate visto che la sua percentuale di risposta ai post pubblicati sulla pagina risulta abbastanza elevata (circa 70%).

5.6. Sintesi conclusiva: considerazioni teoriche, manageriali e prospettive future

Il presente lavoro di ricerca è stato improntato alla costruzione ed implementazione di un modello operativo finalizzato a valutare i requisiti della CSR communication sulle corporate FB pages delle organizzazioni che si dichiarano sostenibili.

La ricerca è stata articolata in due parti principali, la prima ha riguardato l'analisi del quadro teorico con riferimento ai temi di stakeholder engagement, corporate legitimacy, social media communication e CSR communication (Vaara, E., & Tienar, J., 2008; Bonsón, Ratkai, 2013). Questa prima parte ha consentito di individuare, tracciare e analizzare il processo evolutivo subito negli anni dalla CSR communication e dalle strategie di stakeholder engagement alla luce della diffusione ed utilizzo sempre crescente dei canali di comunicazione digitale.

L'analisi della letteratura ha evidenziato che nonostante l'interesse crescente manifestato da accademici e practitioner nei confronti degli ambienti digitali, i contributi in materia risultano ancora abbastanza complessi e frammentati. Sussiste ancora, infatti, sia in ambito accademico, sia nel contesto manageriale, un gap che riguarda l'individuazione e l'utilizzo di efficaci strumenti di feedback e di valutazione da applicare alla cosiddetta "CSR communication" negli ambienti

digitali, al fine di analizzare il fenomeno della sustainability communication in una maniera più globale ed onnicomprensiva.

La seconda parte del lavoro di tesi, è stata dedicata alla metodologia ed analisi empirica dei risultati scaturiti dall'implementazione del modello operativo proposto, che ha consentito di misurare il livello e la bontà della CSR communication, in termini di CSR information ed involvement strategies implementate dalle organizzazioni esaminate.

Da un punto di vista metodologico sono state definite le fasi, gli strumenti e le tecniche utilizzate sia per l'individuazione delle variabili del modello, sia per la sua corretta implementazione.

È stata dunque definita l'architettura di un modello operativo, di tipo normativo, pensato per essere applicato alla valutazione e analisi di tutti gli strumenti e i contenuti presenti nelle corporate facebook pages delle organizzazioni che si dichiarano sostenibili. Il modello in esame si propone di offrire una visione unitaria, organica e integrata dei principali requisiti che caratterizzano la CSR communication nell'ambiente digitale oggetto d'analisi: le pagine facebook di tipo corporate. Tali aspetti includono: la definizione di un orientamento strategico, la veicolazione di informazioni di corporate identity e corporate governance, i contenuti di CSR e la tipologia di presenza su facebook (per quanto riguarda la dimensione della CSR information strategies), la popolarità ed il commitment, la viralità, gli strumenti di stakeholder engagement, l'interattività e la multimedialità per quanto riguarda invece gli aspetti legati alle strategie di involvement.

Grazie all'analisi di questi elementi, il modello operativo riesce a misurare e, successivamente, a valutare la rispondenza ai requisiti della comunicazione per la sostenibilità nelle corporate facebook page delle organizzazioni appartenenti al campione.

Per l'implementazione del modello operativo al fine di condurre un primo studio pilota, seguendo una logica di tipo mixed method, sono state utilizzate differenti tecniche di rilevazione tra cui: rilevazione manuale relativa alla presenza/assenza delle variabili considerate, content analysis attraverso il software NooJ, utilizzo degli strumenti di facebook developers e del software like alyzer.

I risultati dello studio pilota hanno evidenziato prima di tutto che le organizzazioni comunicano il proprio impegno in tema di sostenibilità sulle proprie pagine facebook ancora in maniera marginale, dal momento che il primato in termini di contenuti veicolati resta focalizzato sulla comunicazione di marketing o di prodotto.

Le imprese analizzate tendono inoltre ad adottare strategie di information in maniera maggiore rispetto a quelle di involvement. Appare dunque la tendenza delle imprese nell'adozione di un approccio di comunicazione di tipo "one-way" in cui è l'organizzazione a definire internamente la propria "CSR agenda".

Il focus sull'information è probabilmente dovuto ad una resistenza da parte delle imprese nell'adozione di strategie di involvement, dal momento che queste ultime implicano un trasferimento del potere agli stakeholder per quanto concerne le decisioni di CSR. Sotto questo punto di vista, la limitazione o il contenimento delle strategie di involvement potrebbe essere vista come una strategia delle imprese per limitare i rischi che il confronto ed il dialogo con gli stakeholder potrebbero generare su tali tematiche (es: eccessive domande, critiche ed approfondimenti relativi a particolari comportamenti aziendali).

Nonostante l'empowerment degli stakeholder negli ambienti digitali possa anche rappresentare un rischio per le imprese, l'implementazione di processi dialogici può essere in ogni caso vista come una forma di investimento strategico in grado di generare differenziazione ed innalzare il vantaggio competitivo.

Lo studio offre interessanti spunti di riflessione da un punto di vista teorico e manageriale.

Dal punto di vista teorico il lavoro ha prima di tutto contribuito ad arricchire il dibattito sulle differenti strategie di CSR nell'ambito dello stakeholder management, puntando l'attenzione sul fatto che la comunicazione di CSR possa essere considerata come strategia di legittimazione adottabile dalle imprese.

Partendo dalle teorie della legittimazione e degli stakeholder lo studio ha infatti identificato le strategie di CSR communication rivolte allo stakeholder engagement come il risultato delle strategie tanto di "information" quanto di "involvement".

Sempre su un piano teorico va inoltre sottolineato il contributo della ricerca nell'

ampliare gli studi che trattano di valutazione e miglioramento della comunicazione per la sostenibilità nei social network sites, ancora poco sviluppati in letteratura.

Partendo da queste considerazioni, il modello operativo rappresenta la prima proposta di uno strumento volto ad analizzare e migliorare i requisiti della CSR communication nelle conversazioni implementate tramite le corporate facebook page.

Secondo una prospettiva manageriale il modello proposto nel lavoro di tesi offre a responsabili e consulenti della digital communication utili indicazioni volte a valutare e migliorare la comunicazione per la sostenibilità nelle corporate facebook pages.

Il framework consente infatti di ottenere una visione unitaria circa il livello di CSR communication online raggiunto dalla singola organizzazione, rappresentando uno strumento di immediata comprensione per le figure professionali impegnate in tale ambito. Quest'ultime hanno la possibilità di autovalutare la comunicazione per la sostenibilità sulla propria pagina facebook, grazie alla rilevazione del punteggio finale totalizzato dall'organizzazione rispetto agli standard di efficacia proposti dal modello.

Inoltre, i ranking parziali riferibili alle diverse dimensioni del framework mettono in luce le possibili criticità connesse ad ogni item, e relativi micro-item, individuando "aree di miglioramento" sui cui i manager possono agire con interventi correttivi.

Di particolare importanza per i professionisti della comunicazione è la rilevazione non solo dello score riferito alla singola impresa, ma anche dei ranking di settore, analizzabili in chiave comparativa. Il confronto tra i punteggi ottenuti dall'esame delle pagine facebook di imprese operanti nello stesso ambito merceologico (benchmarking intrasettoriale) permette di individuare i leader di settore, da cui rilevare best practices funzionali al miglioramento della comunicazione per la sostenibilità. In tale contesto, sono rilevanti anche le indicazioni ottenute dall'applicazione del modello in termini di benchmarking intersettoriale, in quanto consentono a manager e consulenti di identificare "best in class" in diversi contesti merceologici e pratiche efficaci di comunicazione da poter applicare al proprio

ambito di business.

Pertanto, il modello suggerisce indicazioni che possono essere tradotte in scelte strategiche su cui sviluppare azioni concrete volte ad impostare una valida comunicazione digitale e rafforzare, di conseguenza, la legittimità dell'organizzazione in tema di sostenibilità. In quest'ottica, l'applicazione reiterata del modello consente all'azienda di monitorare i risultati conseguiti nel tempo, allo scopo di verificare l'efficacia degli interventi correttivi implementati, nonché pianificare in modo mirato ulteriori iniziative dirette a migliorare la comunicazione per la sostenibilità.

Il lavoro rappresenta un primo tentativo di testare, su un piccolo campione, l'applicabilità dello strumento ad imprese appartenenti a diversi settori merceologici. Il modello non ha la pretesa di essere esaustivo in quanto si focalizza su un numero limitato di fattori e non considera le informazioni visibili esclusivamente agli amministratori di una pagina facebook. Lo strumento presenta inoltre limiti connessi all'utilizzo delle tecniche di content analysis.

Sono pertanto auspicabili ulteriori ricerche volte ad ampliare lo studio su larga scala al fine di apportare, laddove necessarie, modifiche e miglioramenti volti ad accrescerne l'applicabilità dello strumento.

In merito alle ricerche future è inoltre possibile verificare, con opportuni adattamenti, le possibilità di applicazione del modello ad altri ambiti social, come twitter e google +.

Bibliografia

- AA. VV., "Attack of the Blogs", *Forbes*, 14 novembre 2005.
- AA. VV., "Measuring the Blogosphere", *New York Times*, 5 agosto 2005.
- AA.VV., (1999), *The Copenhagen Charter: a management guide to stakeholder reporting*, The House of Mandag Morgen, Copenhagen.
- AA.VV., (2001), *Etica, finanza e valore d'impresa*, Milano, Egea.
- AA.VV., (2005) "Behaviors of the Blogosphere: Undersanding the Size, Composition and Activities of Weblog Readers", *ComScore Networks*.
- Accountability (ISEA), (2005), *Stakeholder engagement standard*.
- Accountability (ISEA), *AA1000*, (2010), *Stakeholder engagement standard. Revision process*.
- Accountability, SRA, UNEP, (2005), *Il manuale dello stakeholder engagement*, 2.
- Accountability-ISEA, (2008), *Accountability principles standard*.
- Adinolfi, P. (2003), "L'incorporazione di risorse critiche nella prospettiva sistemico vitale", *Esperienze d'impresa*, Serie Speciale S/1.
- Adomßent, M., Godemann, J. (2011), "Sustainability communication: An integrative approach". In *Sustainability communication*, Springer Netherlands, pp. 27-37.
- Aerts W., Cormier D. (2009), "Media legitimacy and corporate environmental communication", *Accounting, Organizations and Society*, 34(1): 1-27.
- Aguinis H., Glavas A. (2012), "What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda", *Journal of Management*, 38(4): 932-968.
- Ahuivia, A. (2001), "Traditional, Interpretive, and reception based content analysis: improving the ability of content analysis address issues of pragmatic and theoretical concern", *Social Indicators Research*, 54(2): 139- 172.
- Aldrich H.E., Fiol C.M. (1994), "Fools rush in? The institutional context of industry creation", *Academy of Management Review*, 19(4): 645-670.
- Alon, I., Lattemann, C., Fetscherin, M., Li, S., Schneider, A. M. (2010). Usage of public corporate communications of social responsibility in Brazil, Russia, India and China (BRIC). *International Journal of Emerging Markets*, 5(1), 6-22.
- Andriof, J., Mcintosh, M., (2001), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing Limited.
- Andriof, J., Waddock, S., (2002), *Unfolding stakeholder thinking*, in Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., Rahman, S.S., *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., Sutherland Rahman S. (2002), *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf.
- Arnstein S.R. (1969), "A Ladder of Citizen Participation", *Journal of the American Planning Association*, 35(4): 216-224.

- Arvidsson, S. (2010), "Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies", *Journal of Business Ethics*, 96(3): 339-354.
- Ashforth B., Gibbs B. (1990), "The Double-Edge of Organizational Legitimation", *Organization Science*, 1(2): 177-194.
- Ayuso, S., Rogriguez, M.A., Ricart, J.E. (2006), "Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation", *Corporate Governance*, 6(4): 20-26.
- Bachmann P., Ingenhoff D. (2016), "Legitimacy through CSR disclosures? The advantage outweighs the disadvantages", *Public Relations Review*, 42(3): 386-394.
- Baer U., Naslund A., (2011), *The now Revolution*, Wiley.
- Barcus, F.E. (1959), *Communications content: Analysis of the research 1900-1958 (A content analysis of content analysis)*, Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois, Urbana-Champaign, Champaign, IL.
- Barile, S., Nigro, C. Trunfio, M. (2003), "Un modello per la valutazione della rilevanza dei sovrasistemi", *Esperienze d'impresa*, Serie Speciale S/1.
- Barile, S., Pastore, A. (2002), "Forme, caratteri e divenire sistemico dei rapporti con la distribuzione ed il consumo", in Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, CEDAM, Padova, III.
- Barney, J. B. (1989), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management Science*, 35: 1504-1511.
- Baumann-Pauly D., Scherer A.G., Palazzo G. (2016), "Managing institutional complexity: A longitudinal study of legitimacy strategies at a sportswear brand company", *Journal of Business Ethics*, 137(1): 31-51.
- Beattie, V., McInnes, B., Fearnley, S. (2004), "A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes". *Accounting forum*, 28(3), 205-236.
- Becker-Olsen K.L., Cudmore B.A., Hill R.P. (2006), "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behaviour", *Journal of Business Research*, 59(1): 46-53.
- Beda, A., Bodo, R., *La responsabilità sociale d'impresa – strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Il Sole24Ore, Milano, 2004.
- Belova O., King I., Sliwa M. (2008). "Introduction: Polyphony and organization studies. Mikhail Bakhtin and beyond", *Organization Studies*, 29(4): 493-500.
- Benavides-Velasco C.A., Quintana-Garcia C., Marchante-Lara M. (2014), "Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, 41: 77-87.
- Benjafiel, J.G. (1997), *Psicologia dei processi cognitivi*, Il Mulino, Bologna.
- Berelson B. (1952), *Content Analysis in Communication Research*, Hafner, New York.
- Berelson, B., Lazarsfeld, P.F. (1948), *The Analysis of Communication Content*, University of Illinois Press, Chicago, IL.
- Berg, B.L. (2001), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, Allyn and Bacon, Boston, MC.

Boaretto A., Noci G., Pini F.M., (2011), *Marketing Reloaded. Leve e strumenti per la co-creazione di esperienze multicanale*, Gruppo 24Ore, Milano, pag. 203.

Bolasco S. (1980), "Analyse des données en tant que anthropologie ou science des subdivision", in *Actes des Journées de travail sur Analyses des Données, Rencontres franco-italiens*, Università di Napoli, INRIA, pp. 179-193.

Bolasco S. (1994), "L'individuazione di forme testuali per lo studio statistico dei testi con tecniche di analisi multidimensionali", in *Atti della XXXVII Riunione Scientifica della SIS, CISU*, Roma, II, pp. 95-103.

Bolasco S. (1995), "Criteri di lemmatizzazione per l'individuazione di coordinate semantiche", in Cipriani R., Bolasco S., (a cura di), *Ricerca qualitativa e computer*, Franco Angeli, Milano.

Bolasco S. (1999), *Analisi multidimensionale dei dati*, Carocci, Roma.

Bolasco S. (2004), "L'analisi statistica dei dati testuali: intrecci problematici e prospettive", in Aureli Cutillo E., Bolasco S., *Applicazioni di analisi statistica dei dati testuali*, Casa Editrice Universitaria, La Sapienza, Roma, pp. 9-19.

Bonson E., Ratkai, M. (2013), "A set of metrics to assess stakeholder engagement and social legitimacy on a corporate Facebook page", *Online Information Review*, 37(5): 787-803.

Bonson, E., Torres, L., Royo, S., Flores, F. (2012), "Local e-government 2.0: social media and corporate transparency in municipalities", *Government Information Quarterly*, 27(3): 264-271

Boyang Z., Vos. M. (2014). "Social media monitoring: aims, methods, and challenges for international companies." *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4): 371-383.

Branco M.C., Rodrigues L.L. (2008), "Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies", *Journal of Business Ethics*, 83(4): 685-701.

Branco, M.C. Rodrigues, L.L. (2006), "Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: a legitimacy theory perspective", *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3): 232-248.

Bravo R., Matute J., Pina J.M. (2012), "Corporate social responsibility as a vehicle to reveal the corporate identity: A study focused on the websites of Spanish financial entities", *Journal of Business Ethics*, 107(2): 129-146.

Brioschi E.T. (2005), "La comunicazione d'azienda nel contesto internazionale", *Comunicazioni Sociali*, n. 4.

Brioschi E.T., (1999), *Marketing e comunicazione: evoluzione di un rapporto*, Vita e Pensiero, Milano.

Bromley P., Meyer J.W. (2014), "They Are All Organizations" The Cultural Roots of Blurring Between the Nonprofit, Business, and Government Sectors". *Administration & Society*, doi: 10.1177/0095399714548268

Brown, T.J., Dacin, P.A. (1997), "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses", *The Journal of Marketing*, 61(1): 68-84.

Budd, R.W., Thorp, R.K., Donohew, L. (1967), *Content Analysis of Communications*, Macmillan, New York, NY.

Butler, B.S. (2001). "Membership size, communication activity, and sustainability: A resource-based model of online social structures", *Information*

systems research, 12(4): 346-362.

Buzzo B. (2007), *Governare la comunicazione d'impresa. Modelli, attori, tecniche, strumenti e strategie*, FrancoAngeli, Milano.

Byrne, E. (2010), "The U.S. military-industrial complex is circumstantially unethical", *Journal of Business Ethics*, 95(2): 153-165.

Cai Y., Jo H., Pan C. (2012), "Doing well while doing bad? CSR in controversial industry sectors", *Journal of Business Ethics*, 108(4): 467-480.

Calabrese A., Lancioni F. (2008), "Analysis of corporate social responsibility in the service sector: Does a strategic path exist?", *Knowledge and Process Management*, 15(2): 107-125.

Campbell D., Cornelia Beck A. (2004), "Answering allegations: The use of the corporate website for restorative ethical and social disclosure", *Business Ethics: A European Review*, 13(2/3): 100-116.

Campbell, J.L. (2007), "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 32: 946-967.

Capriotti, P., Moreno, Á. (2007), "Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites", *Public Relations Review*, 33(1): 84-91.

Carrington M., Peter J., Scott J., Wasserman S. (2005), *Models and methods in social network analysis*. Cambridge university press.

Casado-Díaz B.A., Nicolau-Gonzálbez L., Ruiz-Moreno J.F., Sellers-Rubio R. (2014), "The differentiated effects of CSR actions in the service industry", *Journal of Services Marketing*, 28(7): 558-565.

Castelló I., Galang R.M.N. (2014), "Looking for new forms of legitimacy in Asia", *Business & Society*, 53(2): 187-225.

Castelló I., Lozano J.M. (2011), "Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric", *Journal of Business Ethics*, 100(1): 11-29.

Castells M. (1996-2000), *The Information Age: Economy, Society and Culture*, voll. I, II, III, Basil Blackwell, Oxford.

Castells M. (2001), *Internet Galaxy*, Oxford University Press, Oxford (tr. it. Galassia Internet, Feltrinelli, Milano, 2002).

Castelo Branco, M., Lima Rodrigues, L. (2006), "Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective", *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3): 232-248.

Catanzaro, M. (1988), "Using qualitative analytical techniques". In N. F. Woods M. Catanzaro (Eds.), *Nursing research: Theory and practice* (pp. 437-456). St. Louis, MO, C. V. Mosby.

Cavanagh, S. (1997), "Content analysis: concepts, methods and applications", *Nurse Researcher*, 4(3): 5- 16.

Center For Ethics, Law And Economics (Cele), (2001), Sacconi, L., De Colle, S., Baldin, E., "Progetto Q-Res: la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa. Linee guida per il management", *Liuc Papers n.95, Serie Etica, Diritto ed Economia* 5. Suppl. a ottobre.

Ceron A, Curini L., Iacus S.M. (2014), *Opinion Mining e integrated Sentiment Analysis (iSA). Social Media e Sentiment Analysis*, Springer Milano.

Cha M.K., Yi Y., Bagozzi R.P. (2016), "Effects of Customer Participation in Corporate Social Responsibility (CSR) Programs on the CSR-Brand Fit and Brand Loyalty", *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(3): 235-249.

Chaffey D., *Internet Marketing*, Apogeo, Milano, 2001.

Charmaz K. (2005), "Grounded Theory in the 21st Century. Applications for advancing social justice studies". In N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 507-535). Thousand Oaks, California, Sage.

Charmaz K. (2006), *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis*, London, Sage.

Chen J.C., Patten D.M., Roberts R.W. (2008), "Corporate charitable contributions: A corporate social performance or legitimacy strategy?", *Journal of Business Ethics*, 82(1): 131-144.

Chen, Y.S., Chang, C.H. (2013), "Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk", *Journal of Business Ethics*, 114(3): 489-500.

Chiesi A., M., Martinelli, A., Pellegatta, M., *Il bilancio sociale: stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*. Il Sole24Ore, Milano, 2000.

Chiesi, A.M. (2005), "Dialogo e partecipazione degli stakeholder", in Sacconi, L., *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria editrice.

Choi B., La S. (2013), "The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery", *Journal of Services Marketing*, 27(3): 223-233.

Clarke, J. Gibson-Sweet, M. (1999), "The use of corporate social disclosures in the management of reputation and legitimacy: a cross sectoral analysis of UK Top 100 Companies", *Business Ethics A European Review*, 8(1): 5-13.

Clarkson, M.B.E. (1994), *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, University of Toronto, Toronto.

Clarkson, M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20: 92-117.

Colleoni, E., (2013), "CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media", *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2): 228-248.

Collesei U., Rava V. (2004), *La comunicazione d'azienda*, Isedi, Torino.

Collins D.J., Montgomery C.A. (1999), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Milano.

Confetto, M.G. (2015), *Social Media Content. Una prospettiva manageriale*, G. Giappichelli Editore, Torino.

Cooke, B. Kothari, U. (2001), *Participation: the New Tyranny?*, Zed Books, London.

Coombs T., Holladay S. (2015), "CSR as crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship", *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2): 144-162.

Cornelissen J. (2011), *Corporate communication. A guide to theory and practice*, 3rd ed., Sage, London.

- Crespo A.H., del Bosque I.R. (2005). "Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services", *Journal of Business Ethics*, 61(4): 369-385.
- Crocker, R. (2014), "Ethicalization and Greenwashing: Business, Sustainability and Design". In G. Muratoski (Ed.), *Design for Business: 2*, Intellect (pp. 162–177). Chicago: University of Chicago Press.
- D’orazio E. (2004), "Gestione degli stakeholders, assets intangibili e leadership etica", *Notizie di Politeia*, XX, 74.
- D’orazio, E. (2003), "Responsabilità sociale ed etica d’impresa", *Notizie di Politeia*, XIX, 72.
- D’orazio, E. (2005), "Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse", *Notizie di Politeia*, XXI, 78.
- D’orazio, E. (2006), "Verso una teoria normativa degli stakeholder", *Notizie di Politeia*, XXII, 82.
- D’orazio, E. (2008), "La responsabilità degli stakeholder. Recenti sviluppi nella business ethics", *Notizie di Politeia*, XXIV, 89.
- D’orazio, E. (2009), "Le responsabilità degli stakeholder e la definizione di un nuovo *framework* per l’analisi e la valutazione dei codici etici d’impresa", *Notizie di Politeia*, XXV, 93.
- Dade, A., Hassenzahl, D.M. (2013), "Communicating sustainability: A content analysis of website communications in the United States". *Int. J. Sustain. High. Educ.*, 14: 254–263.
- Dawkins, J. (2004), Corporate responsibility: The communication challenge, *Journal of Communication Management*, 9(2): 108-119.
- De Colle, S., York, J. (2008), Why wine is not glue: The unresolved problem of socially responsible investing, *Journal of Business Ethics*, 85(1): 83-95.
- De Vries, L., Gensler, S., and LeeFlang, P.S. (2012), "Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing", *Journal of Interactive Marketing*, 26(2): 83-91.
- Deegan, C., (2002), "Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3): 282-311.
- Deephouse D.L., Suchman M. (2008), *Legitimacy in organizational institutionalism*, In R. Greenwood, C. Oliver, K., Sahlin, R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 49-77). London, Sage.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2005a), "Introduction. The discipline and practice of qualitative research". In N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 1-32). Thousand Oaks (California): Sage.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2005b). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California, Sage.
- Di Fraia G. (2007), *Blog-Grafie. Identità narrative in rete*, Guerini & Associati, Milano.
- Di Fraia G. (2011), *Social Media Marketing*, Hoepli, Milano.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, (35): 1504-1511.
- DiMaggio P., Powell W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American*

Sociological Review, 48(2): 147–160.

Dobele, A. R., Westberg, K., Steel, M., Flowers, K. (2014), “An examination of corporate social responsibility implementation and stakeholder engagement: a case study in the Australian mining industry”, *Business strategy and the environment*, 23(3): 145-159.

Donabédian, A., Khurshudian, V., Silberztein, M. (2013), *Formalising Natural Languages with NooJ 2013*. Newcastle, UK, Cambridge Scholars Publishing.

Donaldson, T., Dunfee, D. (1999), *Ties that Bind. A social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Cambridge.

Donaldson, T., Dunfee, T. W. (1994), “Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory”, *Academy of Management Review*, (19): 252-284.

Donaldson, T., Dunfee, T. W. (1995), “Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics”, *Economics and Philosophy*, (11): 85-112.

Dowling J., Pfeffer J. (1975), “Organizational legitimacy: Social values and organizational behaviour”, *Pacific Sociological Review*, 18(1): 122-136.

Du, S., Vieira, E.T. (2012), “Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies”, *Journal of Business Ethics*, 110(4): 413-427.

Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S. (2007), “Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning”, *International Journal of Research in Marketing*, 24(3): 224-241.

Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S. (2010), “Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication”, *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 8-19.

Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S. (2011), “Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier”, *Management Science*, 57(9): 1528-1545.

Du, S., Sen, S., Bhattacharya, C.B. (2008), “Exploring the social and business returns of a corporate oral health initiative aimed at disadvantaged Hispanic families”, *Journal of Consumer Research*, 35(3): 483-494.

Eberle, D., Berens, G., Li, T. (2013), “The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation”, *Journal of Business Ethics*, 118(4): 731-746.

Elia, A., Vietri, S., Postiglione, A., Monteleone, M., Marano, F. (2010). “Data Mining Modular Software System”, Proceedings of the 2010 International Conference on Semantic Web & Web Services, July 12-15. Las Vegas, Nevada, USA: CSREA Press (pp. 127–133).

Elkington J. (1997), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.

Elo, S., Kynge, S. H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.

Elsbach K.D. (1994), “Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts”, *Administrative Science Quarterly*, 39: 57-88.

Elving, W.J. (2013), “Scepticism and corporate social responsibility

communications: the influence of fit and reputation”, *Journal of Marketing Communications*, 19(4): 277-292.

Esrock, S.L., Leichty, G.B. (2000), Organization of corporate web pages: Publics and functions, *Public Relations Review*, 26(3): 327-344.

Farache, F., L.S.O. Wanderley, K. Perks and J.M. Sousa Filho (2007), “Responsabilidade social empresarial na web: estratégias de divulgação adotadas pelas maiores empresas francesas no Brasil e na França”, *Revista Gestao.Org*, 5(3): 414-435.

Farache, F., Perks, K.J. (2010), CSR advertisements: a legitimacy tool?, *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3): 235-248.

Fill, C. (1999), *Marketing Communications, Context, Contents and Strategies*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Fiocca R., (1999), “Evoluzione d’impresa e nuovi connotati della comunicazione”, *Working paper*, (4) ottobre.

Fowler S.J., Hope C. (2007), “A critical review of sustainable business indices and their impact”, *Journal of Business Ethics*, 76(3): 243-252.

Freeman, R.E., Dunham, L., Liedtka, J.M. (2007), “Aumentare le applicazioni pratiche della teoria degli stakeholder, una analisi specifica della comunità” in Freeman, R.E., Rusconi, G. and Dorigatti, M. (a cura di), *Teoria degli Stakeholder*, Franco Angeli, Milano.

Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston.

Freeman, R.E. (1999), “Response: Divergent Stakeholder Theory”, *Academy of Management Review*, 24 (2): 191-205.

Freeman, R.E., McVea, J. (2002), “A stakeholder approach to Strategic management”, *Darden Graduate School of Business Administration*, working paper n. 1/2.

Friedman A.L., Miles, S. (2006), *Stakeholder: Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford.

Fukukawa K., Moon J. (2004), “A Japanese model of corporate social responsibility”, *Journal of Corporate Citizenship*, 16: 45-59.

GAO (1996), “Content Analysis a Methodology for Structuring and Analyzing Written Material”, *Program Evaluation and Methodology Division*, United States General Accounting Office, Washington, Washington DC.

Gatzert, N. (2015), “The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature”, *European Management Journal*, 33(6): 485-499.

Gill D.L., Dickinson S.J., Scharl A. (2008), “Communicating sustainability: A web content analysis of North American, Asian and European firms”, *Journal of Communication Management*, 12(3): 243-262.

Global Reporting Initiative (2002), *Sustainability Reporting Guidelines*.

Godemann J., Michelsen G. (2011), *Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations*, Springer, London.

Golinelli, G.M. (1999), “Il confronto tra capitalismo nazionali; la specificità italiana”, *Finanza marketing e produzione*, supplemento al n. 4.

Golinelli, G.M. (2000a), *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. L’impresa sistema vitale*, CEDAM, Padova, I.

Golinelli, G.M. (2000b), *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. La*

dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza, CEDAM, Padova, II.

Golinelli, G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, CEDAM, Padova, III.

Golinelli, G.M. (2003), "Concorrenza e competizione nell'approccio sistemico vitale alle imprese", *Esperienze d'impresa*, Serie Speciale S/1.

Golinelli, G.M., Gatti, M., Siano, A. (2002), "Approccio sistemico e teoria delle risorse: verso un momento di sintesi per l'interpretazione della dinamica dell'impresa" in Golinelli, G.M. (a cura di), *L'approccio sistemico al governo di impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, Cedam, Padova, III.

Gomez L., Chalmers R. (2011), "Corporate responsibility in US corporate websites: A pilot study", *Public Relations Review*, 37(1): 93-95.

Goodstein, J.D., Wicks, A.C. (2007), "Corporate and stakeholder responsibility: making business ethics a two-way conversation", *Business Ethics Quarterly*, 17(3).

Goodstein, J.D., Wicks, A.C. (2009), "Stakeholder responsibility and stakeholder commitment", *NOTIZIE di Politeia*, XXV, 93.

Gorry, G.A., Westbrook, R.A. (2011), "Can you hear me now? Learning from customer stories", *Business Horizons*, 54(6): 575-584.

Grandi R., Miani M., (2006), *L'Impresa che comunica, come creare valore in azienda con la comunicazione*, Isedi, Torino.

Gray, R., Kouhy, R., Lavers, S. (1995), Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2): 47-77.

Grunig, J.E., Hunt, T. (1984), *Managing Public Relations*, Fort Worth, TX, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Guidi L., Verna F. (2008), *La democrazia mediatica. Duopolio e oligopolio*, Lulu Press Inc., North Carolina.

Guidotti E. (1997), *Internet e Comunicazione. Per capire come cambia il modo di comunicare l'impresa con Internet*, FrancoAngeli, Milano.

Guidotti E. (2002), *Dove ci porta Internet. Una crisi annunciata e molte opportunità*, FrancoAngeli, Milano.

Guidotti E. (2003), *L'impresa nella rete*, FrancoAngeli, Milano.

Guidotti E. (2004), *Comunicazione integrata per l'impresa. Un modello per decidere, pianificare, gestire e valutare la comunicazione aziendale*, Franco Angeli, Milano.

Günther, E., Hüske, A.K. (2015), "How stakeholder shape innovation in controversial industries: the biotechnology industry in Germany", *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 23(3): 77-86.

Guthrie, J., Yongvanich, K., Ricceri, F. (2004), "Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting", *Journal of Intellectual Capital*, 5(2): 282-293.

Hartmann, M. (2011), Corporate social responsibility in the food sector, *European Review of Agricultural Economics*, 38(3): 297-324.

Hasseldine, J., Salama, A., Toms, S. (2005), "Quantity versus quality: the impact of environmental disclosures on the reputations of UK PLCs", *British*

Accounting Review, 37(2): 231-248.

Hinna, L. (2001), "Social accounting/reporting/auditing for public utilities service compagnie with particular reference to Italian State Railway", in Atti del Convegno *Competition and development of European railways: paths and perspective compared*, Università di Tor Vergata, Roma, 14-16 febbraio.

Hinna, L. (2002), *Il bilancio sociale*, Il Sole24Ore, Milano.

Hinna, L. (2005), *Bilancio di missione e di ricaduta sociale*, in Sacconi, L., (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria editrice.

Hinna, L. (2005), *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, Il Sole24Ore, Milano.

Hinna, L. (2008), *Stakeholder: dalla rendicontazione al coinvolgimento*, atti del Forum POLITEIA, Milano, 23 maggio.

Hinson, R., Boateng, R., Madichie, N. (2010), "Corporate social responsibility activity reportage on bank websites in Ghana", *International Journal of Bank Marketing*, 28(7): 498-518.

Holsti O.R. (1963), "Computer Content Analysis", in North R.C., Holsti O.R., Zaninovich M.G., Zinnes D.A., *Content Analysis: A Handbook with Application for the Study of International Crisis*, Northwestern University Press, Evanston.

Holsti O.R. (1968), *Content Analysis*, in G. Lindzey, E. Aronson (eds) *The Handbook of Social Psychology*, 2, *Research Methods*, Addison-Wesley, Reading.

Holsti, O.R. (1969), *Content Analysis for the Social Sciences and humanities*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Holsti, O.R., Brody, R.A. and North, R.C. (1964), "Measuring Affect and Action in International Reaction Models: Empirical Materials from the 1962 Cuban Crisis." *Journal of Peace Research*, 1(3- 4): 170- 190.

Holub, M. (2003), "Questioning Organizational Legitimacy: The Case of U.S. Expatriates", *Journal of Business Ethics* 47(3): 269-293.

Hong, H., Kacperczyk, M. (2009), "The price of sin: The effects of social norms on markets", *Journal of Financial Economics*, 93(1): 15-36.

Hooghiemstra, R. (2000), "Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting", *Journal of Business Ethics*, 27(1): 55-68.

Hughes, D.J., Rowe, M., Batey, M., Lee, A. (2012), "A tale of two sites: Twitter vs, Facebook and the personality predictors of social media usage", *Computers in Human Behavior*, 28(2): 561-569.

I-CSR (2008), *Comitati multi-stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, <http://www.i-csr.it>

Illia L., Romenti S., Rodríguez Cánovas B., Murtarelli G., Carroll C.E. (2015), "Exploring Corporations' Dialogue About CSR in the Digital Era", *Journal of Business Ethics*, pp. 1-20, disponibile al link: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-015-2924-6>.

International Organization For Standardization (2009), *Guidance on social responsibility, Draft International Standard ISO/DIS 26000*.

Invernizzi E. (2008), "L'impresa communication oriented", *L'Impresa*, n. 9.

Invernizzi E., Gambetti R., Romenti S. (2009), "Comunicazione, processi decisionali strategici e marketing", *Impresa progetto*, n. 1.

Invernizzi E., Romenti S. (2013), *Progetti di comunicazione per la reputazione aziendale*, Franco Angeli, Milano.

ISEA, *AccountAbility 1000 (AA1000): Standard, guidelines and professional qualification* (1999), Institute of Social and Ethical AccountAbility, London.

Jackson L.A., Parsa H.G. (2009), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: A Typology for Service Industries", *International Journal of Business Insights & Transformation*, 2(2): 13-21.

Jawahar, I., McLaughlin, G.L. (2001), "Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach", *Academy of Management Review*, 26, 3.

Jo, H., Na, H. (2012), Does CSR reduce firm risk? Evidence from controversial industry sectors, *Journal of Business Ethics*, 110(4): 441-456.

Johnson B., Christensen L. (2004). *Educational research. Quantitative, qualitative and mixed approaches*. New York, Pearson Education Inc., Allyn & Bacon.

Johnson-Cramer, M.E., Berman, S.L., Post, J.E. (2003), *Re-examining the concept of stakeholder management*, in Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., Rahman, S.S., *Unfolding stakeholder thinking 2: relationships, communication, reporting and performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield.

Kaplan, A., Goldsen, J.M. (1949), "The Reliability of Content Analysis Categories", in Lasswell, H.D., Leites, N. and Associates (Eds.), *The Language of Politics: Studies in Quantitative Semantics*, George Steward, New York, NY, pp. 83-112.

Kassarjian, H.H. (1977), "Content Analysis in Consumer Research", *The Journal of Consumer Research*, 4(1): 8- 18.

Kelley S.W., Donnelly Jr. J.H., Skinner S.J. (1990), "Customer participation in service production and delivery", *Journal of Retailing*, 66(3): 315.

Kilian T., Hennigs N. (2014). "Corporate social responsibility and environmental reporting in controversial industries", *European Business Review*, 26(1): 79-101.

Kim J.-B., Choi C.J. (2003). "Reputation and product tampering in service industries". *The Service Industries Journal*, 23(4): 3-11.

Kitchen, P.J., D.E. Schultz (2001), *Raising the Corporate Umbrella*, Palgrave, Basingstoke.

Knox, S., Maklan, S., French, P. (2005), "Corporate social responsibility: Exploring stakeholder relationships and programme reporting across leading FTSE companies", *Journal of Business Ethics*, 61(1): 7-28.

Kohlbacher, F. (2006), "The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research", *Forum: Qualitative, Social Research*, 7(1), Art. 21.

Kolbe, R.H., Burnett, M.S. (1991), "Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity", *Journal of Consumer Research*, 18: 243-250.

Kostova T., Zaheer S. (1999), "Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, 24(1): 64-81.

Kotler P. (2005), *300 risposte sul marketing*, Tecniche Nuove, Milano.

Kotler, P., Lee, N. (2005), *Corporate social responsibility: Doing the most*

good for your company and your cause, Hoboken, NJ, Wiley.

Kracauer, S. (1952), "The Challenge of Qualitative Content Analysis", *Public Opinion Quarterly*, 16(4): 631-42.

Krippendorff, K. (1980), *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Sage Publications, Newbury Park, CA.

Krippendorff, K. (1983), *Analisi del contenuto. Introduzione metodologica*, ERI, Torino.

Krippendorff, K. (2004), *Content analysis: An introduction to its methodology. Second Edition*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Krippendorff, K. (2012). *Content analysis: An introduction to its methodology*. II ed. Thousand Oaks, Sage.

Krippendorff, K., Bock, M. (2008), *The content analysis reader*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Lammers J.C. (2011), "How institutions communicate: Institutional messages, institutional logics, and organizational communication", *Management Communication Quarterly*, 25(1): 154-182.

Laswell H.D. (1927), *Propaganda Technique in the World War*, Alfred A. Knopf, New York.

Laswell H.D., Kaplan H.A. (1950), *Power and Society. A Framework for Political Inquiry*, Yale University Press, London (trad. it. *Potere e società*, Il Mulino, Bologna, 1997).

Laswell H.D., Leites N. (1949), *Language of Politics: Studies in Quantitative Semantics*, George Stuart, New York (trad. it. *Il linguaggio della politica: studi di semantica quantitativa*, ERI, Torino, 1979).

Lebart L., Salem A., Berry L. (1998), *Exploring Textual Data*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands.

Lee M.D.P. (2008). "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead", *International Journal of Management Reviews*, 10(1): 53-73.

Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D. (2000), *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*, Perseus Books.

Levy P. (1996), *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano.

Lewis, K., Kaufman, J., Gonzalez, M., Wimmer, A., Christakis, N. (2008), "Tastes, ties and time: a new social network dataset using Facebook.com", *Social Networks*, 30(4): 330-342.

Lin, C., He, Y. (2014), "Sentiment Analysis in Social Media". In *Encyclopedia of Social Network Analysis and Mining*, Springer New York, pp. 1688-169).

Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1985), *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA, Sage.

Lindblom, C.K. (1994), "The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure", paper presented at the *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York, NY.

Lindgreen, A., Maon, F., Reast, J., Yani-De-Soriano, M. (2012), Guest editorial: Corporate social responsibility in controversial industry sectors, *Journal of Business Ethics*, 110(4): 393-395.

Lindkvist, K. (1981), "Approaches to textual analysis". In K. E. Rosengren

- (Ed.), *Advances in content analysis* (pp. 23-41). Beverly Hills, CA, Sage.
- Lindorff, M., Jonson, E.P., McGuire, L. (2012), “Strategic corporate social responsibility in controversial industry sectors: The social value of harm minimization”, *Journal of Business Ethics*, 110(4): 457-467.
- Lippman, S.A., Rumelt, R.P. (1982), “Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition”, *Bell Journal of Economics*, (13): 418-438.
- Lippman, W., (1922), *Public Opinion*; trad. it. L’opinione pubblica, Roma, Donzelli, 1995.
- Livolsi, M., (2000), *Manuale di sociologia della comunicazione*, Bari, Laterza.
- Livolsi, M., Rositi, F. (a cura di), (1988), *La ricerca sull’industria culturale*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- Lo Jacono R., Mapelli M.M. (2008), *Pratiche collaborative in rete*, Mimesis Edizioni.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., Campanella Bracken, C. (2002), “Content Analysis in Mass Communication. Assessment and Reporting of Intercoder Reliability”, *Human Communication Research*, 28(4): 587- 604.
- López, M.V., Garcia, A., Rodriguez, L. (2007), “Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index”, *Journal of Business Ethics*, 75(3): 285-300.
- Losito, G. (1993), *L’analisi del contenuto nelle scienze sociali*, FrancoAngeli, Milano.
- Losito, G. (1996), *L’analisi del contenuto nella ricerca sociale*, II Edizione, FrancoAngeli, Milano.
- Losito, G. (2002), *L’analisi del contenuto nella ricerca sociale. Metodologia delle scienze umane*, FrancoAngeli, Milano.
- Louise G.D., Dickinson S.J., And Scharl. A. (2008), “Communicating sustainability: A web content analysis of North American, Asian and European firms.” *Journal of Communication Management*, 12(3): 243-262.
- Lowe, W. (2002), “Software for Content Analysis – A Review Weatherhead Center for International Affairs and the Harvard Identity Project, June, Cambridge, retrieved from <http://www.wcfia.harvard.edu/misc/initiative/identity/>, accessed June 14, 2017.
- Luciani M. (1999), *Il Diritto nella società. Diritto pubblico*, Tramontana, Milano.
- Lundquist (2014), 6th CSR Online Awards 2014—White Paper. Available online: http://www.lundquist.it/6th-csr-online-awards-white-paper?cat_slug=whats-on/white-papers (accessed on 4 June 2017).
- Luo, Y., Zheng, Q., Maksimov, V. (2015), “Achieving legitimacy through CSR: Compliance vs. strategic adaptation to stakeholder pressures”, *Journal of World Business*, 50(3): 3589-403.
- Lupi M. (2008), “L’impresa 2.0 non è virtuale”, *Formiche anno V*, n. 26, maggio.
- Maignan I., Ferrell O.C. (2001). “Corporate Citizen as a marketing Instrument – Concepts, Evidence and Research Directions”, *European Journal of Marketing*, 35(3/4): 457.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. (2004), “Corporate Social Responsibility and

Marketing: An Integrative Framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1): 3-19.

Maignan, I., Ralston, D.A. (2002), “Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses’ self-presentations”, *Journal of International Business Studies*, 33(3): 497–514.

Maisto, A., Pelosi, S. (2014). “A Lexicon-Based Approach to Sentiment Analysis. The Italian Module for Nooj”. In *Nooj International Conference*, Sassari, International Nooj 2014 Conference, June 3-5, University of Sassari, Italy.

Maloni, M. J., Brown, M. E. (2006), “Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry”, *Journal of business ethics*, 68(1): 35-52.

Maneri M., Schoenberg S. (1997), *Non solo temi. Un’analisi lessicale dei discorsi elettorali*, in M. Livolsi, U. Volli (a cura di) *Il televoto*, Franco Angeli, Milano.

Marchetto E. (2009), “Comunità on-line e consumi”, *Diario Aperto – Osservatorio su internet e i social network*, 18 maggio.

Márquez A., Fombrun C.J. (2005), “Measuring corporate social responsibility”, *Corporate Reputation Review*, 7(4): 304-308.

Marquis, C., Toffel, M.W. (2012), “When Do Firms Greenwash? Corporate Visibility, Civil Society Scrutiny, and Environmental Disclosure. Harvard Business School, Organizational Behavior Unit, Working Paper, 11-115 (August 4). Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1836472> Accessed 7.09.17.

Marsciani, F. e Zinna, A., (1991), *Elementi di semiotica generativa*, Bologna, Esculapio.

Marvulli, R., (2003), *L’analisi statistica areale del contenuto sui quotidiani*, Milano, Franco Angeli.

Massaroni, E. (2002), “Forme, caratteri e divenire sistemico dei rapporti di fornitura”, in Golinelli, G.M. *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell’azione di governo*, III, CEDAM, Padova.

Massarotto M. (2008), *Internet P.R. Il dialogo in rete tra azienda e consumatori*, Apogeo, Milano.

Matten D., Crane A. (2005), “Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization”, *Academy of Management Review*, 30(1): 166–179.

Matten D., Moon J. (2008), “Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, 33(2): 404-424.

Mattiacci A., Pastore A. (2014), *Marketing. Il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.

Maurer J.G., (1971), *Readings in organizational theory: Open system approaches*. New York, Random House.

Maurice, M., Sorge, A. (2000), *Embedding organizations: Societal analysis of actors, organizations and socio-economic context*, John Benjamins Publishing Company.

Mayer, A., Puller, S.L. (2008), “The old boy (and girl) network: social network information on university campuses”, *Journal of Public Economics*,

92(1/2): 329-347.

Mayring, P. (2000), "Qualitative content analysis", *Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), retrieved from <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayring-e.htm>, accessed may 15, 2017.

Mayring, P. (2003), *Einführung in die qualitative Sozialforschung, Eine Anleitung zu qualitativem Denken (Introduction to qualitative social research)*, 5th ed., Weinheim, Beltz.

Mazzei A. (2006), *La comunicazione interna*, in Invernizzi E., *Manuale di relazioni pubbliche*, 2, McGraw Hill, Milano.

McCain, G.C. (1988), "Content analysis: a method for studying clinical nursing problems", *Applied Nursing Research*, 1(3): 146- 50.

McLuhan, M. (1962), *The Gutenberg Galaxy. The Making of Typographic Man*, University of Toronto Press, Toronto, (tr. it. *La Galassia Gutenberg. Nascita dell'uomo tipografico*, Armando Editore, Roma, 1976).

McLuhan, M. (1964), *Understanding Media. The Extension of Man*, McGraw Hill, New York (trad. it. *Gli strumenti del comunicare*, Il Saggiatore, Milano, 1967).

McLuhan, M., Powers, B. (1992), *Il villaggio globale. XXI secolo: la trasformazione nella vita e nei media*, SugarCo, Milano.

McPhee, R.D., Zaug, P. (2000), "The communicative constitution of organizations: A framework for explanation", *Electronic Journal of Communication/La Revue Electronique de Communication*, 10(1/2): 1-16.

McTavish, D.-G., Pirro, E.-B. (1990), "Contextual content analysis", *Quality and Quantity*, 24: 245-265.

McWilliams, A., Siegel, D. (2001), "Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, 26(1): 117-127.

Meerman Scott, D. (2014), *Le nuove regole del marketing*, Hoepli, Milano.

Menon S., Kahn B.E. (2003), "Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand?", *Journal of Consumer Psychology*, 13(3): 316-327.

Meyer J.W., Rowan B. (1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.

Meyer J.W., Rowan B. (1991), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". In W.W. Powell, P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 41-62). Chicago, University of Chicago Press.

Meyer J.W., Scott W.R. (1983), "Centralization and the legitimacy problems of local government". In J.W. Meyer, W.R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality* (pp. 199-215), Beverly Hills, CA, Sage.

Michaelidou, N., Siamagka, N.T., Christodoulides, G. (2011), "Usage, barriers and measurement of social media marketing: an explanatory investigation of small and medium B2B brands", *Industrial Marketing Management*, 40(7): 1153-1159.

Migheli M. (2012), *Il valore degli intangibili e del capitale relazionale per un'impresa*, Fondazione Adriano Olivetti.

Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An*

expanded sourcebook. Thousand Oaks, CA, Sage.

Minghetti M. (2015), “*Cresce la social business collaboration*”, Il Sole 24 Ore, Nòva, marzo.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J., (1997), “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *The Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.

Monti, J., Silberztein, M., Monteleone, M., di Buono, M.P. (2014), *Formalising Natural Languages with NooJ 2014*. Newcastle, UK, Cambridge Scholars Publishing.

Morelli M. (1999), *La comunicazione in rete Sicurezza, Privacy, Copyright in Internet*, FrancoAngeli, Milano.

Morelli M. (2002), *L'immagine dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano.

Moreno, A., Capriotti, P. (2009), “Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web”, *Journal of Communication Management*, 13(2): 157-175.

Morgan, D.L. (1993), “Qualitative content analysis: A guide to paths not taken”, *Qualitative Health Research*, 3: 112-121.

Morse, J.M. (1991), “Qualitative nursing research”, Newbury Park, CA, Sage.

Morse, J.M., Field, P.A. (1995), *Qualitative research methods for health professionals* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA, Sage.

Morsing, M., Schultz, M. (2006), “Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies”, *Business Ethics: A European Review*, 15(4): 323-338.

Murdough, C. (2010), “Social Media Measurement: it's not impossible”, *Journal of Interactive Advertising* 10(1): 94-99.

Murray, K., Vogel, C. (1997). “Using a Hierarchy-of-Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial versus Nonfinancial Impacts”, *Journal of Business Research*, 38(2): 141-159.

Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998), “Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage”, *Academy of Management Review*, 23.

Nelli R.P. (1994), *La comunicazione interna nell'economia dell'azienda . Evoluzione, teoria, tecnica*, Vita e Pensiero.

Neri, F., Aliprandi, C., Capeci, F., Cuadros, M., By, T. (2012), “Sentiment analysis on social media”. In Proceedings of the 2012 *International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining* (ASONAM 2012), IEEE Computer Society, pp. 919-926.

Newig, J. (2011), “Climate change as an element of sustainability communication”. In *Sustainability Communication* (pp. 119-128), Springer Netherlands.

Nicolau J.L. (2008), “Corporate social responsibility: worth-creating activities”, *Annals of Tourism Research*, 35(4): 990-1006.

Nielsen J. (2005), “Blog Usability: Top Ten Design Mistakes”, *Jakob Nielsen's AlertBox*.

Nielsen, J. (2000), *Web usability*, ApogeoEditore, Milano.

Normann R., Ramirez R. (1993), “*From Value Chain to Value Constellation*”, luglio.

Normann R., Ramirez R. (1998), *Designing Interactive Strategy: from Value Chain to Value Constellation*, Wiley.

O'Reilly T. (2003), "What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software", *www.oreallynet.com.*, 30 Settembre.

O'Riordan, L., Fairbrass, J. (2008), "Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue", *Journal of Business Ethics*, 83(4): 745-758.

O'Riordan, L., Fairbrass, J. (2014), "Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework", *Journal of Business Ethics*, 125(1): 121-145.

OCSE, *Linee guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali*.

O'dwyer, B. (2005). Stakeholder democracy: challenges and contributions from social accounting. *Business Ethics: European Review*, 14(1): 28-41.

Oliver C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, 16(1): 145-179.

ORSE, CSR EUROPE (2008), *Proactive stakeholder engagement. Practical guide for companies and stakeholders*, dicembre.

Ott, K., Muraca, B., Baatz, C. (2011). "Strong sustainability as a frame for sustainability communication". In *Sustainability Communication* (pp. 13-25), Springer Netherlands.

Pace, S., Buzzanca S., Fratocchi, L. (2013), "La misurazione dell'efficacia della comunicazione aziendale sui social network: una proposta metodologica", *Micro Macro Marketing*, 22(3): 471-502.

Pak, A., Paroubek, P. (2010), "Twitter as a Corpus for Sentiment Analysis and Opinion Mining", In *LREC* (10): 1320-1326.

Palazzo G., Scherer A. (2006). "Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework", *Journal of Business Ethics*, 66(1): 71-88.

Palazzo, G., Richter, U. (2005), "CSR business as usual? The case of the tobacco industry", *Journal of Business Ethics*, 61(4): 387-401.

Palmer, J.W. (2002), "Web site usability, design, and performance metrics. Information systems research", 13(2): 151-167

Park S.-Y., Levy S.E. (2014), "Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3): 332-348.

Parker C.M., Zutshi A., Fraunholz B. (2010), "Online corporate social responsibility communication by Australian SMEs: a framework for website analysis", Proceedings of the 23rd Bled eConference: *eTrust: implications for the individual, enterprises and society*, University of Maribor, Bled, Slovenia, pp. 509-523.

Pascucci F. (2009), *Il Marketing tra Reale e Virtuale, sfide ed opportunità nell'era digitale*, Società Editrice Esculapio.

Pastore A., Vernuccio M. (2008), *Impresa e Comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.

Patten D.M. (1991), "Exposure, legitimacy, and social disclosure", *Journal of Accounting and Public Policy*, 10(4): 297-308.

Patten, D.M. (2002), "The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note", *Accounting, Organizations and Society*, 27(8): 763-773.

Patten, D.M., Crampton, W. (2004), "Legitimacy and the internet: an examination of corporate web page environmental disclosures", *Advances in Environmental Accounting and Management*, (2): 31-57.

Patton, M. (2002), *Qualitative research and evaluation methods (3d ed.)*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Peloza, J., Shang, J. (2011), "How can corporate social responsibility activities create value for stakeholder? A systematic review", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1): 117-135.

Perez A., del Bosque I.R. (2014), "Sustainable development and stakeholder relations management: exploring sustainability reporting in the hospitality industry from a SD-SRM approach", *International Journal of Hospitality Management*, 42: 174–187.

Perez, F., Sanchez, L. E. (2009), "Assessing the evolution of sustainability reporting in the mining sector", *Environmental management*, 43(6): 949-961.

Perrini, F., Tencati, A. (2008), *Corporate Social Responsibility, Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano.

Petruzzi V. (2015), *Il Potere della Gamification*, Franco Angeli, Milano.

Pfeffer J. (1981), "Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms". In L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, (13: 1-52). Greenwich, CT, JAI Press.

Pfeffer, J., Salancick, G. (1978), *The External Control of Organizations: A resource Dependent Perspective*, Harper, New York.

Phillips, N., Malhotra, N. (2008), "Taking social construction seriously: Extending the discursive approach in institutional theory". In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 702–720), London, Sage.

Pine B.H., Gilmore J.H. (1998), "Welcome to the experience economy". *Harvard Business Review*, July–August, pp. 97–105.

Podnar, K. (2008), "Guest editorial: communicating corporate social responsibility", *Journal of Marketing Communications*, 14(2): 75-81.

Pomering, A., Dolnicar, S. (2007), *Consumer Response to Corporate Social Responsibility Initiatives: An Investigation of Two Necessary Awareness States*, Faculty of Commerce, University of Wollongong, Wollongong.

Popper K.R. (1946), *The Open Society and its Enemies*, Routledge & Kegan Paul, London, (trad. it. La società aperta e i suoi nemici, Armando Editore, Roma, 2002).

Popper, K.R. (1934), *Logik der Forschung*, Springer, Wien, (trad. it. Logica della scoperta scientifica, Einaudi, Torino, 1970).

Popper, K.R. (1979), *Die Beiden Grandprobleme der Erkenntnistheorie*, J.C.B. Mohr, Tübingen, (trad. it. I due problemi fondamentali della teoria della conoscenza, Il Saggiatore, Milano, 1997).

Popping R. (1997), "Computer Programs For The Analysis of Texts And Transcription", in Roberts C.W. (eds.), *Text Analysis for the Social Sciences. Methods for Drawing Statistical Inferences from Texts and Transcription*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, pp. 209-211.

Porter M.E., Kramer M.R. (2006), "Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, 84(12): 78–92.

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, December.

Power, M. (2004), "The risk management of everything", *Journal of Risk Finance*, 5(3): 58–65.

Prati G. (2007), *Web 2.0. Internet è cambiato*, Editrice UNI Service.

Pugliese A. (2008), *Percorsi evolutivi della corporate governance*, CEDAM, Padova.

Purushothaman, M., Tower, G. Hancock, P., Taplin, R. (2000), "Determinants of corporate social reporting practices of listed Singapore companies", *Pacific Accounting Review*; Palmerston North, 12(2): 101-133.

Quaglino G.P. (1992), "La comunicazione come processo organizzativo", *Micro&Macro Marketing*, n. 3.

Rappaport, S.D. (2012), *Listen First: ascoltare la rete per migliorare il vostro business*, Hoeply, Milano.

Reast J., Maon F., Lindgreen A., Vanhamme, J. (2013), "Legitimacy-Seeking Organizational Strategies in Controversial Industries: A Case Study Analysis and a Bidimensional Model", *Journal of Business Ethics*, 118(1): 139–153.

Reed, R., Filippi, R. J. (1990), "Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, 15.

Reilly, A., H., Katherine, A. Hynan (2014), "Corporate communication, sustainability, and social media: It's not easy (really) being green", *Business horizons*, 57(6): 747-758.

Reputation Institute (2015), "Global CSR RepTrak 2015", disponibile al link:<https://www.reputationinstitute.com/CMSPages/GetAzureFile.aspx?path=~%5Cmedia%5Cmedia%5Cdocuments%5C2015-global-csr-reptrak-results.pdf&hash=f375854351576541ae88db1e043e7417e9f057f83955bb3768454dd8e0417353&ext=.pdf>.

Rezzani, A. (2013), *Big Data: Architettura, tecnologie e metodi per l'utilizzo di grandi basi di dati*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna.

Rinaldi, L., Unerman, J., Tilt, C. (2014), "The role of stakeholder engagement and dialogue within the sustainability accounting and reporting process", *Sustainability accounting and accountability*, Routledge.

Rodrigo, P., Duran, I.J., Arenas, D. (2016), "Does it really pay to be good, everywhere? A first step to understand the corporate social and financial performance link in Latin American controversial industries", *Business Ethics: A European Review*, 25(3): 286-309.

Romani S., Grappi S., Bagozzi R.P. (2013), "Explaining consumer reactions to corporate social responsibility: the role of gratitude and altruistic values", *Journal of Business Ethics*, 114 (2): 193–206.

Romenti, S. (2005), *Valutare i risultati della comunicazione*, Franco Angeli.

Romenti, S. (2008), "Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement", *Impresa Progetto - rivista on line del DITEA*, n. 2.

Rositi, F. (1970), *L'analisi del contenuto come interpretazione*, Eri, Torino.

Rositi, F. (1989), "L'amore folle fra analisi del contenuto e computer", in Bellelli, G. (a cura di), *Il metodo del discorso. L'analisi delle produzioni discorsive in psicologia e in psicologia sociale*, Liguori Editore, Napoli.

Rowe, G., Frewer, L. (2000), "Public participation methods: a framework for evaluation in science", *Technology and Human Values*, 25(1): 3-29.

Rumelt, R.P. (1984), "Towards a strategic theory of the firm", in Lamb R., *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Rumelt, R.P. (1987), "Theory, strategy and entrepreneurship", in Teece D.J., *The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, Cambridge.

Rusconi, G. (1988), *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*. Giuffrè Editore.

Rusconi, G. (2007), "Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder", *Impresa Progetto - Rivista on line del DITEA*, n.1.

Rusconi, G. (2008), "I corporate blog? Sono ancora troppo noiosi, parola di Forrester", *Il sole 24 ore*, luglio.

Rusconi, G., Dorigatti, M., (2006), *Impresa e responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.

S&P Dow Jones Indices; RobecoSAM. Dow Jones Sustainability World Index 2015. Available online: <http://www.sustainability-indices.com/>

Sabbatino, A. (2008), "Linking corporate and stakeholder responsibilities", paper presentato al 5° forum annuale *Business Ethics and Corporate Social Responsibility in a Global Economy. Corporate and Stakeholder Responsibility. Theory and Practice*, Milano, 22-23 Maggio.

Sacconi, L. (2004), "Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione", *Liuc Papers*, n.143, *Serie etica, Diritto ed Economia 11*, suppl. a febbraio.

Sacconi, L. (2007), *Teorie etico-normative degli stakeholder: un esame critico e l'alternativa contrattualista*, in (a cura di) Freeman, R.E., Rusconi, G., Dorigatti, M., *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano.

Sacconi, L., *CSR, contratto sociale dell'impresa e giustizia distributiva*, in Sacconi, L., (2005), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria editrice.

Santoro G. (2004), *Comunicare in azienda*, Ipsoa.

Saukko, P. (2005), "Methodologies for cultural studies. An integrative approach". In N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 343-356). Thousand Oaks (California), Sage.

Savitz, A., Weber, K. (2006), *The Triple bottom Line, How Today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success, and how you can too*, Jossey Bass, San Francisco.

Scherer, A.G., Palazzo, G. (2011), "The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy", *Journal of Management Studies*, 48(4): 899-931.

Scherer, A.G., Palazzo, G., Seidl, D. (2013), "Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world", *Journal of Management Studies*, 50(2): 259-284.

Schoemaker, P.J.H. (1990), "Strategy, Complexity, and Economic Rent", *Management Science*, 36(10): 1178-1192.

Schultz, F., Castelló, I., Morsing, M. (2013), "The construction of corporate social responsibility in network societies: A communication view", *Journal of Business Ethics*, 115(4): 681-692.

Scott, D. (2007), *The New Rules of Marketing and PR: How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing and Online Media to Reach Buyer Directly*, Wiley, Hoboken.

Seale, C. (2000), "L'uso del computer nell'analisi dei dati qualitativi", in Silverman, D. (2000), *Doing Qualitative Research. A practical guide*, Sage Publication, London, (tr. it. Come fare ricerca qualitativa, Carocci, Roma, 2002, pp. 223-248).

Seele, P., Gatti, L. (2015), "Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies", *Business Strategy and the Environment*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.1912/abstract> Accessed 5.04.17.

Sen, S., Bhattacharya, C.B. (2001). "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*, XXXVII (May): 225-243.

Sen, S., Bhattacharya, C.B., Korschun, D. (2006), "The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2): 158-166.

Sen, S., Du, S., Bhattacharya, C.B. (2009), "Building brand relationships through corporate social responsibility". In D.J. MacInnis, C.W. Park, J.R. Priester (Eds.), *Handbook of brand relationships*, Armonk, NY, M.E. Sharpe, pp. 195-211.

Serra, R. L'etica della certificazione. *Etica Econ.* 2000, 2, 149-166.

Shea, P., (2010) "A re-examination of the community of inquiry framework: Social network and content analysis", *The Internet and Higher Education*, 13(1): 95-99.

Siano, A. (2001), *Competenze e Comunicazione del sistema d'impresa. Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Giuffrè, Milano.

Siano, A. (2002a), "Comunicazione per la trasparenza e valori guida", *Sinergie*, (59).

Siano, A. (2014), *Management della comunicazione per la sostenibilità*, FrancoAngeli, Milano.

Siano, A. (a cura di) (2002b), *Il piano di comunicazione aziendale. Elementi costitutivi e criteri di redazione*, Edizioni CUSL, Salerno.

Siano, A., Basile, G., Confetto, M.G. (2006), "Il ciclo risorse-capacità-competenze nell'approccio sistemico vitale: dall'individuo all'organizzazione", in Barile, S. (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli Editore, Torino.

Siano, A., Confetto, M.G. (2003), "Fonti-Aree-Forme-Mezzi-Veicoli: Un modello per la scelta del Communication-Mix nell'impresa sistema vitale", *Esperienze d'Impresa*, (2).

Siano, A., Conte, F., Amabile, S., Vollero, A., Piciocchi, P. (2016), "Communicating Sustainability: An Operational Model for Evaluating Corporate Websites", *Sustainability*, 8(9): 950.

Siano, A., Palazzo, M. (2008), "Bernstein's communication wheel revisited", *Corporate Communication International at Baruch College/CUNY*

Conference On Corporate Communication 2008, Wroxton College, Wroxton, Oxfordshire, UK, offered in association with *Corporate Communications: An International Journal*, June.

Siano, A., Palazzo, M. (2008), "Corporate Community Relations: What's the matter with Italian industrial districts?", in *Proceedings of the 13th International Conference on Corporate and Marketing Communications*, University of Ljubljana, Slovenia, April 24-26.

Siano, A., Vollero, A., Confetto, M.G. (2005), "*CRM e scelte di comunicazione d'impresa*", *Esperienze d'impresa*, Serie Speciale S3, pp 15-17.

Siano, A., Vollero, A., Conte, F., Amabile, S. (2017), "More than words": Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal", *Journal of Business Research*, 71: 27-37.

Siano, A., Vollero, A., Siglioccolo, M. (2007), "Corporate Reputation Management: a Set of Drivers in the Governance-Structure-System Model. Empirical Evidences from Crisis Communication", Paper presented at *11th International Conference on Reputation, Brand, Identity & Competitiveness*, BI Norwegian School of Management, Oslo, Norway, May 31 - June 3.

Siebert, H. (2011). "Sustainability communication: a systemic-constructivist perspective". In *Sustainability Communication*, Springer Netherlands, pp. 109-115.

Silberztein, M. (2003). "Finite-State Recognition of the French determiner system". *Journal of French Language Studies*, 13(2), 221-246.

Silberztein, M. (2015). *La formalisation des langues: l'approche de NooJ*. London: ISTE Ed.

Silverman, D. (2000), *Doing Qualitative Research. A practical guide*, Sage Publication, London (tr. it. *Come fare ricerca qualitativa*, Carocci, Roma, 2002).

Singh, S., Sonnenburg, S. (2012), "Brand performances in social media", *Journal of Interactive Marketing*, 26(4): 189-197.

Sneirson, J.F. (2011), "The sustainable corporation and shareholder profits." *Wake Forest Law Review*, 46: 56-67.

Social Accountability International (SAI), *SA8000 – Social accountability 8000*.

Sofia, C. (2005), *Analisi del contenuto, comunicazione, media*, Franco Angeli, Milano.

Sousa Filho, J.M., L.S.O. Wanderley, (2007), "Divulgacao da responsabilidade social empresarial: como os websites empresariais vem sendo utilizados por empresas de energia e varejo", *Cadernos EBAPE*, 5(2).

Stakeholder Research Associates (2005), *Prefazione*, in Stakeholder Research Associates, Unep, Accountability, *Il manuale dello stakeholder engagement*.

Stakeholder Research Associates (2005), Unep, Accountability, *Il manuale dello stakeholder engagement*.

Stiller, Y., Daub, C.H. (2007), "Paving the way for sustainability communication: evidence from a Swiss study", *Business Strategy and the Environment*, 16(7): 474-486.

Strati, A. (1997), "La Grounded Theory", in Ricolfi, L. (a cura di), *La ricerca qualitativa*, Carocci, Roma.

Su, L., Pan, Y., Chen, X. (2017), "Corporate social responsibility: Findings

from the Chinese hospitality industry”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34: 240-247.

Suchman, M. (1988), “Constructing an institutional ecology: Notes on the structural dynamics of organizational communities”. In *The Annual Meeting of the American Sociological Association*, Atlanta, GA.

Suchman, M. (1995), “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches”, *Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.

Tagesson, T.; Blank, V.; Broberg, P.; Collin, S.O. (2009), What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: A study of social and environmental reporting in Swedish listed corporations. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*. 16: 352–364.

Tapscott, D. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Change Everything*, Portfolio, New York.

Tapscott, D., Williams, A.D. (2007), *Wikinomics, la collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*, Etas.

Taylor, J.R. (2009), “Organizing from the bottom up? Reflections on the constitution of organization in communication”. In L. L. Putnam, & A. M. Nicotera (Eds.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (pp. 153–186). London: Routledge.

TerraChoice, (2010), *The Sins of Greenwashing: home and family edition*. Ottawa, Ontario, Canada: TerraChoice Group, Inc. Retrieved from <http://sinsofgreenwashing.com/index35c6.pdf> Accessed 08.04.16.

Thomas, W.I., Znaniecki, F. (1920), “The Polish Peasant in Poland and America” (trad. it. *Il contadino polacco in Europa e in America*, Edizioni Comunità, Milano, 1968).

Thompson, J.D. (1988), *L'azione organizzativa*, Isedi, Torino.

Tolbert, P.S., Zucker, L.G. (1999), “The institutionalization of institutional theory”. In S.R. Clegg, C. Hardy (Eds.), *Studying Organization. Theory & Method* (pp. 169–184). JOUR, London, Thousand Oaks, New Delhi, SAGE Publications.

Tuckett, A.G. (2005), “Applying thematic analysis theory to practice: A researcher’s experience”, *Contemporary Nurse*, 19(1-2): 75-87.

Tuletti, S., (2003), “Triangolazione metodologica e ricerca empirica: il contributo di Paul F. Lazarsfeld”, *Sociologia e ricerca sociale*, 72: 37-61.

Tuzzi, A. (2003), *L'analisi del contenuto. Introduzione ai metodi e alle tecniche di ricerca*, Carocci, Roma.

Vaaland, T.I., Heide, M., Grønhaug, K. (2008), “Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context”, *European Journal of Marketing*, 42(9/10): 927-953.

Vaara, E., Tienar, J. (2008), “A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations”, *Academy of Management Review*, 33(4): 985-993.

Vercelli, A. (2005), “Sviluppo sostenibile”, in Sacconi, L., *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria editrice.

Vermiglio, F. (2004), *Conclusioni*, in Ricci, P., (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa: il ruolo e il valore della comunicazione*, Franco Angeli, Milano.

Vermiglio, F. (2005), *Il bilancio sociale*, in Sacconi, L., (a cura di) *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria editrice.

Vittori, R. (2004), *Web strategy. Ripensare il futuro della propria azienda in funzione dei nuovi strumenti di comunicazione*, FrancoAngeli, Milano.

Viviani, M. (2006), *Il coinvolgimento degli stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabili*, Maggioli Editore.

Vlachos, P.A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A.P., Avramidis, P.K. (2009), "Corporate social responsibility attributions, loyalty, and the mediating role of trust", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2): 170-180.

Vogel, D. (2005), "Is there a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 47(4): 19-45.

Waddock, S. (2004a), "Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real", *Journal of Business Ethics*, 50(4): 313-327.

Waddock, S. (2004b), Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship, *Business and Society Review*, 109(1): 5-42.

Waddock, S., (2002) *Leading Corporate Citizenship: vision, values, value added*, McGraw Hill, New York.

Walsh, G., Beatty, S.E. (2007), "Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1): 127-143.

Wanderley, L.S.O., Lucian, R., Farache, F., de Sousa Filho, J.M. (2008), CSR information disclosure on the web: a context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector, *Journal of Business Ethics*, 82(2): 369-378.

Waters, R.D., Burnett, E., Lamm, A., Lucas, J. (2009), "Engaging stakeholders through social networking: how nonprofit organizations are using Facebook", *Public Relations Review*, 35(2): 102-106

WBCSD (1995), *Capacity building. Stakeholder dialogues*, <http://www.wbcd.org>

Weber, P.R. (1990), *Basic Content Analysis*, Sage Publication, London (trad. it. Fondamenti di analisi del contenuto, Sigma Edizioni, Palermo).

Weil, D. (2005), *Beginners' Guide to Business Blogging*, 11 Gennaio.

Weil, D. (2006), *The Corporate Blogging Book. Absolutely Everything You Need to Know to Get It Right*, Penguin Group, New York.

Wiles, M.A. (2007), "The effect of customer service on retailers' shareholder wealth: the role of availability and reputation cues", *Journal of Retailing*, 83(1): 19-31.

Williams, S.M., Pei, C-A., Wern, H. (1999), "Corporate social disclosures by listed companies on their web sites: an international comparison", *The International Journal of Accounting*, 34(3): 389-419.

Winberg, B.D., Pehlivan, E. (2011), "Social Spending: Managing the social media mix", *Business horizons*, 54(3): 275-282.

Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., Schwarz, N. (2006), "The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations", *Journal of Consumer Psychology*, 16(4): 377-390.

Zeghal, D., Ahmed, S.A. (1990), "Comparison of Social Responsibility Information Disclosure Media Used by Canadian Firms", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3(1): 78-88.

Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L. (1985), "Problems and

strategies in services marketing”, *The Journal of Marketing*, 49: 33-46.

Sitografia

<http://www.accountability21.net>
<http://www.aonline.org>
<http://www.alluflon.com>
<http://www.bsr.org>
<http://www.capacity.undp.org>
<http://www.cauxroundtable.org>
<http://www.cbs.dk>
<http://www.cittadinanzattiva.it>
<http://www.confindustria.an.it>
<http://www.ecobox.it>
<http://www.europa.eu>
<http://www.i-csr.it>
<http://www.ipsdc.org>
<http://www.iso.org>
<http://www.istat.it>
<http://www.likealyzer.com>
<http://www.mgmt.utoronto.ca>
<http://www.oecd.org>
<http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>
<http://www.projectsigma.co.uk>
<http://www.sa-intl.org/>
<http://www.som.cranfield.ac.uk>
<http://www.stakeholderresearch.com>
<http://www.theworldcafe.com>
<http://www.treperite.it>
<http://www.uneptie.org>

BMWi3,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 MPerformance,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 BMWparis,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 BMWFestival,N+HASH+SUSTS+CORP=BMW
 DTM,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 BMWrepost,N+HASH+GEN+SUSTE+CORP=BMW
 4series,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 M4,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 M2,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 ForzaHorizon3,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 Z4,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 M3,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 pokemongo,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 1series,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 5series,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 humpday,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 London,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 M6,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 BMWIndividual,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 Handmadeit,N+HASH+GEN+CORP=BMW
 ThrowbackThursday,N+HASH+SUSTS+CORP=BMW
 PropertyOfTheWeek,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 GuessWhere,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Lyf,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Ascott,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 Singapore,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Vietnam,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Surrealist,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 CapitaStar,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 WeFoundLove,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Rihanna,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Cannes,N+HASH+SUSTS+SUSTE+SUSTECON+CORP=CAP
 Bangkok,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 travelinspiration,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 China,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Shanghai,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 LuOne,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 FutureCities,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 SmartNation,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 SmartCities,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 BuiltEnvironmen,N+HASH+SUSTE+CORP=CAP
 RealEstate,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Sparkle,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Grab,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 shoppingmalls,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 BukitPanjangPlaza,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 DrStrange,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 throwback,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 TGIF,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 artificialintelligence,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 chatbot,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 CapitaLandVolunteerDay,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 wecare,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP

Hospitality,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 HongKong,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Citadines,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 EatSnapGive,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 SkyHabitat,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 PokemonSTAR,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 technology,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 innovate,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=CAP
 Vietnam,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 DIMENSION,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 TheAscottLimited,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 HoChiMinhCity,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 FRIYAY,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Milo,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 selfiemaybe,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Oktoberfest,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Louvre,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 PalaisRoyal,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Europe,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 SingaporeGrandPrix2016,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 PartyPeople,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Formula1,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 awesomeness,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 ZoukSingapore,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 denimdudes,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Funan,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 Chongqing,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Singaporemall,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Abra,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 MallsoftheFuture,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 NationalDay,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 work,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 PrayForSRNathan,V+Hash+PIPP0+CORP=CAP
 CapitlandGreen,N+HASH+SUSTE+CORP=CAP
 dLeedon,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 JewelChangiAirport,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 InternationalArchitectureAwards,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 ChicagoAthenaeumMuseum,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 architecture,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 design,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 ZahaHadid,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 MosheSafdie,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 live,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 CNN,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=CAP
 SmartLiving,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=CAP
 FutureLiving,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=CAP
 Lobang,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 AscottHome,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 hospitality,N+HASH+SUSTS+CORP=CAPITLAND
 service,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 clarkequay,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 fun,N+HASH+GEN+CORP=CAP
 Westgate,N+HASH+GEN+CORP=CAP

InternationalChildrensDay,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 CapitalLandHopeFoundation,N+HASH+SUSTS+CORP=CAP
 Fiat500Riva,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 FiatFanatico,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 Britalia,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 TipoTips,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 Fiat124Spider,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 ThrowBackThursday,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 124SpiderBirthday,N+HASH+GEN+SUSTS+CORP=FIAT
 FiatPanda4x4,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 FiatTipo,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 FiatTipoSW,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 WorldPostDay,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 NameYourCarDay,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 NationalBookDay,N+HASH+SUSTS+CORP=FIAT
 Fiat500X,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 LondonFashionWeek,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 SecretUndiscoveredVenues,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 FindtheFiat,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 Fiat124Spider,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 DogDay,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 Fiat500S,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 TBT,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 InternationalYouthDay,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 Fiat500C,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 CatsDay,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 Fiat500L,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 SpaceExplorationDay,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 KissMyS,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 BikiniDay,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 Wimbledon,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 HappyFathersDay,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 FreshNew500,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 Queenat90,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 NationalBestFriendDay,N+HASH+GEN+CORP=FIAT
 StartWithHealthy,N+HASH+SUSTS+CORP=HNA
 paidspokesperson,N+HASH+SUSTS+CORP=HNA
 ATLNewOldAge,N+HASH+GEN+CORP=HNA
 BlackFriday,N+HASH+GEN+CORP=HNA
 Thanksgiving,N+HASH+SUSTS+CORP=HNA
 NationalCaregiversMonth,N+HASH+SUSTS+CORP=HNA
 Movember,N+HASH+GEN+CORP=HNA
 DaylightSaving,N+HASH+SUSTS+CORP=HNA
 fallback,N+HASH+GEN+CORP=HNA
 Halloween,N+HASH+GEN+CORP=HNA
 BreastCancerAwarenessMonth,N+HASH+GEN+CORP=HNA
 StartHealthyLive,N+HASH+GEN+CORP=HNA
 MentalHealthDay,N+HASH+GEN+CORP=HNA
 CarryTheBaton,N+HASH+GEN+CORP=HNA
 HealthyAgingMonth,N+HASH+GEN+CORP=HNA
 WorldHeartDay,N+HASH+GEN+CORP=HNA
 ThisIsLoyalty,N+HASH+SUSTS+CORP=HYUN
 GivingTuesday,N+HASH+SUSTS+CORP=HYUN

EndChildhoodCancer,N+HASH+SUSTS+CORP=HYUN
 HyundaiView,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
 BecauseFootball,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
 IONIQ,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
 sweepstakes,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
 NameYourCarDay,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
 HyundaiTucson,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
 NotJustNewBetter,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
 HyundaiElantra,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
 HyundaiSantaFe,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
 4thofJuly,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
 SummerSolstice,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
 HyundaiSonata,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
 Veloster,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
 NotJustNewBetter,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
 batteries,N+HASH+GEN+CORP=JC
 automotivetechicians,N+HASH+GEN+CORP=JC
 JCIHOFVillage,N+HASH+SUSTS+CORP=JC
 energyefficiency,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
 IoT,N+HASH+GEN+CORP=JC
 TBT,N+HASH+GEN+CORP=JC
 schools,N+HASH+SUSTS+CORP=JC
 COP22,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
 ActOnClimate,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
 sustainability,N+HASH+SUSTS+SUSTE+SUSTECON+CORP=JC
 DidYouKnow,N+HASH+SUSTS+SUSTE+SUSTECON+CORP=JC
 Brands,N+HASH+GEN+CORP=JC
 culture,N+HASH+SUSTS+CORP=JC
 airports,N+HASH+GEN+CORP=JC
 climatechange,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
 cybersecurity,N+HASH+GEN+CORP=JC
 hospitals,N+HASH+SUSTS+CORP=JC
 ClimateAction,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
 ClimateAList,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
 technology,N+HASH+GEN+CORP=JC
 HVAC,N+HASH+GEN+CORP=JC
 smartbuildings,N+HASH+SUSTS+SUSTECON+CORP=JC
 environment,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
 ChillventaAward,N+HASH+GEN+CORP=JC
 milestone,N+HASH+GEN+CORP=JC
 diversity,N+HASH+SUSTS+CORP=JC
 Chillventa,N+HASH+GEN+CORP=JC
 energy,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
 EnergySavings,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
 SpaceAge,N+HASH+GEN+CORP=JC
 arenas,N+HASH+GEN+CORP=JC
 EnergyEfficiency,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
 Manufacturing,N+HASH+GEN+CORP=JC
 CEO,N+HASH+SOSTS+SUSTE+SUSTECON+CORP=JC
 economy,N+HASH+SUSTECON+CORP=JC
 globalization,N+HASH+SUSTECON+CORP=JC
 InternetofThings,N+HASH+GEN+CORP=JC
 marketing,N+HASH+GEN+CORP=JC

cloud,N+HASH+GEN+CORP=JC
buildingautomation,N+HASH+GEN+CORP=JC
Metasys,N+HASH+GEN+CORP=JC
volunteerprogram,N+HASH+SUSTS+CORP=JC
employee,N+HASH+SUSTS+CORP=JC
cleanenergy,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
Clean200,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
sales,N+HASH+GEN+CORP=JC
M2M,N+HASH+GEN+CORP=JC
environmentalstewardship,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
car,N+HASH+GEN+CORP=JC
buyers,N+HASH+GEN+CORP=JC
London,N+HASH+GEN+CORP=JC
skyscraper,N+HASH+GEN+CORP=JC
Chengdu,N+HASH+GEN+CORP=JC
LEEDEBOM,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
heating,N+HASH+GEN+CORP=JC
cooling,N+HASH+GEN+CORP=JC
leadership,N+HASH+SUSTS+CORP=JC
employees,N+HASH+SUSTS+CORP=JC
fuefficiency,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
thermostat,N+HASH+GEN+CORP=JC
NetZero,N+HASH+GEN+CORP=JC
procurement,N+HASH+GEN+CORP=JC
Milwaukee,N+HASH+GEN+CORP=JC
connected,N+HASH+GEN+CORP=JC
cities,N+HASH+GEN+CORP=JC
safety,N+HASH+SUSTS+CORP=JC
Green,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
GreenBuilding,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
CMO,N+HASH+GEN+CORP=JC
EEForum2016,N+HASH+SUSTE+SUSTS+CORP=JC
research,N+HASH+GEN+CORP=JC
FunFact,N+HASH+GEN+CORP=JC
4thofJuly,N+HASH+GEN+CORP=JC
YORK@,N+HASH+GEN+CORP=JC
SacramentoKings,N+HASH+SUSTE+SUSTS+CORP=JC
stadium,N+HASH+SUSTE+SUSTS+CORP=JC
startstoptechnology,N+HASH+GEN+CORP=JC
CocaCola,N+HASH+GEN+CORP=JC
EmpireStateBuilding,N+HASH+SUSTE+SUSTS+SUSTECON+CORP=JC
cause,N+HASH+SUSTS+SUSTE,SUSTECON+CORP=JC
Luxaire,N+HASH+GEN+CORP=JC
CorporateResponsibility,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=JC
greenpractice,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
sustainability,N+HASH+SUSTS+SUSTE+SUSTECON+CORP=JC
WhiteRibbon,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
BeHerVoice,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
KeringFoundation,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
IDEVAW,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
violence,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
YangYang,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
LCFxKering,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=KER

AskStella,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
 SustainableFashionAwards,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=KER
 EmpowerTalents,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
 Summer17,N+HASH+GEN+CORP=KER
 40Sevres,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
 JEP2016,N+HASH+GEN+CORP=KER
 EmpoweringImagination,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
 hackathon,N+HASH+GEN+CORP=KER
 CHIMEHACK3,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
 NatCapProtocol,N+HASH+GEN+CORP=KER
 itscontest,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
 WomenInMotion,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
 26Vendome,N+HASH+GEN+CORP=KER
 SHEOBJECT,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
 Takethepledge,N+HASH+SUSTS+CORP=KER
 OnlyInSouthAmerica,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 SouthAmerica,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 LATAMTravel,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Adventure,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Guayaquil,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 WingsOfPeru,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Foodie,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Ecuador,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Architecture,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Brazil,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 ChileCampaign,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Pinta2016,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 History,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 VamosLATAM,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Rio,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Beaches,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Landscape,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Ceviche,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Argentina,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 avgeeks,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 DiscoverYourselfInPeru,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 WeAreLATAM,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 ExperienceChile,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Explore,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 BuenosAires,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 TravelTheWorld,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 FoodParadise,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Culture,N+HASH+SUSTS+CORP=LATAIR
 Diverse,N+HASH+SUSTS+CORP=LATAIR
 Steak,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Wine,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 TravelPhotography,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 TravelGram,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 AmazonRainforest,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Hiking,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 Nature,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 BeachLife,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
 WanderLust,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR

Landscapephotography,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
Ocean,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
WildLifePhotography,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
WildLife,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
WanderLus,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
artist,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
paintings,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
Museum,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
Trekking,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
cartagena,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
oldcity,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
mural,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
landscapelovers,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
tradition,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
colonialstyle,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
explorer,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
LATAMFacts,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
AreYouReadyToRock,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
AVGeek,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
A350,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
Dreamliner,N+HASH+GEN+CORP=LATAIR
KeepThanksMooving,N+HASH+SUSTS+CORP=MCN
TireTuesday,N+HASH+GEN+CORP=MCN
Monterey2016,N+HASH+GEN+CORP=MCN
BlackFriday,N+HASH+GEN+CORP=MCN
CarConnections,N+HASH+SUSTS+CORP=MCN
YellowstoneForever,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=MCN
TBT,N+HASH+GEN+CORP=MCN
PorscheWerksReunion,N+HASH+GEN+CORP=MCN
PCA,N+HASH+GEN+CORP=MCN
DaylightSavings,N+HASH+GEN+CORP=MCN
TryTheWorld,N+HASH+SUSTS+CORP=MCN
HappyHalloween,N+HASH+GEN+CORP=MCN
MichelinMan,N+HASH+GEN+CORP=MCN
NTDSW,N+HASH+GEN+CORP=MCN
MichelinGuideDC,N+HASH+GEN+CORP=MCN
MadeOnMichelin,N+HASH+GEN+CORP=MCN
MontereyCarWeek,N+HASH+GEN+CORP=MCN
BMWCCA,N+HASH+GEN+CORP=MCN
Oktoberfest,N+HASH+GEN+CORP=MCN
VintageAd,N+HASH+GEN+CORP=MCN
RolexReunion,N+HASH+GEN+CORP=MCN
PebbleConcours,N+HASH+GEN+CORP=MCN
360video,N+HASH+GEN+CORP=MCN
MichelinYNP,N+HASH+GEN+CORP=MCN
LoneStarLeMans,N+HASH+GEN+CORP=MCN
NationalVideoGamesDay,N+HASH+GEN+CORP=MCN
CelebrateBMW,N+HASH+GEN+CORP=MCN
BeThereMoments,N+HASH+GEN+CORP=MCN
cantore30,N+HASH+GEN+CORP=MCN
LeMans24,N+HASH+GEN+CORP=MCN
safetires,N+HASH+SUSTS+CORP=MCN
FerrariFriday,N+HASH+GEN+CORP=MCN

24HoursChallenge,N+HASH+GEN+CORP=MCN
 Forza6,N+HASH+GEN+CORP=MCN
 PilotFamily,N+HASH+GEN+CORP=MCN
 HappyFathersDay,N+HASH+GEN+CORP=MCN
 Ihgracing,N+HASH+GEN+CORP=MCN
 SafeTires,N+HASH+SUSTS+CORP=MCN
 VoteYourPark,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=MCN
 ICYMI,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=NMC
 WomenInMining,N+HASH+SUSTS+CORP=NMC
 DidYouKnow,N+HASH+SUSTS+SUSTE+SUSTECON+GEN+CORP=NMC
 Nevada,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 Australia,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 Thanksgiving,N+HASH+SUSTS+CORP=NMC
 STEM,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 SafetyShares,N+HASH+SUSTS+CORP=NMC
 FactFriday,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 BeyondTheMine,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 VeteransDay,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 MineralsMakeLife,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 America,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 mining,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 climatechange,N+HASH+SUSTE+CORP=NMC
 gold,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 sharedvalue,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 BreastCancerAwareness,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 UnitedNationsDay,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 FactFriday,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 WorldFoodDay,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 InternationalDayForDisasterReduction,N+HASH+SUSTE+CORP=NMC
 WCToronto16,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 technology,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 responsibility,N+HASH+SUSTE+CORP=NMC
 WorldHabitatDay,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 MINEexpo2016,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 DenverGoldForum,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 safety,N+HASH+SUSTS+CORP=NMC
 InternationalLiteracyDay,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 IUCNCongress,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 WWWeek,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 habitat,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 sustainability,N+HASH+SUSTS+SUSTE+SUSTECON+CORP=NMC
 NEM95,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 YouthDay,N+HASH+SUSTS+CORP=NMC
 IDWIP,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 Colorado,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 Ghana,N+HASH+GEN+CORP=NMC
 humanrights,N+HASH+SUSTS+CORP=NMC
 WYSD,N+HASH+SUSTS+CORP=NMC
 conservation,N+HASH+SUSTE+CORP=NMC
 supplychain,N+HASH+SUSTE+SUSTECON+CORP=NMC
 sustainabilityinitiatives,N+HASH+SUSTS+CORP=NMC
 MiningCommunities2016,N+HASH+SUSTS+CORP=NMC
 WorldEnvironmentDay,N+HASH+SUSTE+CORP=NMC

Mining101,N+HASH+GEN+CORP=NMC
RSNA16,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
200years,N+HASH+GEN+CORP=SIM
Ingenuity,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
MindSphere,N+HASH+GEN+CORP=SIM
IoT,N+HASH+GEN+CORP=SIM
Industry40,N+HASH+GEN+CORP=SIM
EUW16,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=SIM
Business2Society,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
SCEWC16,N+HASH+SUSTE+CORP=SIM
COP22,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
SmartCities,N+HASH+SUSTE+CORP=SIM
MindSphere,N+HASH+GEN+CORP=SIM
GartnerSYM,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=SIM
life,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
start-up,N+HASH+GEN+CORP=SIM
WebSummit,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=SIM
digitaltransformation,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=SIM
WECongress,N+HASH+GEN+CORP=SIM
ITSWC16,N+HASH+GEN+CORP=SIM
epAward,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=SIM
building,N+HASH+GEN+CORP=SIM
solution,N+HASH+GEN+CORP=SIM
LEEDcertification,N+HASH+SUSTE+CORP=SIM
CO2neutral,N+HASH+SUSTE+CORP=SIM
WorldArchitectureDay,N+HASH+GEN+CORP=SIM
onshore,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
lowmediumhigh,N+HASH+GEN+CORP=SIM
offshore,N+HASH+SUSTE+CORP=SIM
wind,N+HASH+GEN+CORP=SIM
SmartParking,N+HASH+GEN+CORP=SIM
InnoTrans2016,N+HASH+GEN+CORP=SIM
artofintelligence,N+HASH+GEN+CORP=SIM
Vectronlocomotive,N+HASH+GEN+CORP=SIM
360degree,N+HASH+GEN+CORP=SIM
Desiro,N+HASH+GEN+CORP=SIM
CWNYC,N+HASH+SUSTE+CORP=SIM
FactCheck,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
ICE4,N+HASH+GEN+CORP=SIM
DYK,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
TBT,N+HASH+GEN+CORP=SIM
electricity,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=SIM
efficient,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=SIM
EgyptMegaprojec,N+HASH+GEN+CORP=SIM
IntlBeerDay,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
Braumat,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
Reinheitsgebot,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
railway,N+HASH+GEN+CORP=SIM
beer,N+HASH+GEN+CORP=SIM
PurityLaw,N+HASH+GEN+CORP=SIM
2016AACC,N+HASH+GEN+CORP=SIM
SiemensPride,N+HASH+GEN+CORP=SIM
next47,N+HASH+SUSTE+CORP=SIM

SavetheAmazon,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=SIM
 Ducati,N+HASH+GEN+CORP=SIM
 Hornsdale,N+HASH+GEN+CORP=SIM
 wingfarm,N+HASH+GEN+CORP=SIM
 bringthecuphome,N+HASH+GEN+CORP=SIM
 unconsciousbias,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
 InitiativeChefsache,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
 NewSiemensHQ,N+HASH+GEN+CORP=SIM
 Sustainability,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=SIM
 DLDsumme,N+HASH+GEN+CORP=SIM
 GlobalWindDay,N+HASH+GEN+CORP=SIM
 WorldOceansDay,N+HASH+GEN+CORP=SIM
 ddt16,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
 RoadtoDiversity,N+HASH+SUSTS+CORP=SIM
 VfürVielfalt,N+HASH+GEN+CORP=SIM
 smartdata,N+HASH+GEN+CORP=SIM
 celebration,N+HASH+GEN+CORP=SL
 DYK,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
 collecting,N+HASH+GEN+CORP=SL
 finances,N+HASH+GEN+CORP=SL
 retirement,N+HASH+GEN+CORP=SL
 pensions,N+HASH+GEN+CORP=SL
 personalfinance,N+HASH+GEN+CORP=SL
 money,N+HASH+GEN+CORP=SL
 scams,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
 scamAlert,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
 autumnstatement,N+HASH+GEN+CORP=SL
 education,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
 investing,N+HASH+GEN+CORP=SL
 AS2016,N+HASH+GEN+CORP=SL
 AutumnStatement2016,N+HASH+GEN+CORP=SL
 FinServ,N+HASH+GEN+CORP=SL
 StockMarket,N+HASH+GEN+CORP=SL
 DYK,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
 taxreturns,N+HASH+GEN+CORP=SL
 withAndy,N+HASH+GEN+CORP=SL
 legacy,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
 lastwill,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
 testament,N+HASH+GEN+CORP=SL
 millennials,N+HASH+SUSTECON+CORP=SL
 finance,N+HASH+GEN+CORP=SL
 ESG,N+HASH+SUSTECON+CORP=SL
 ethical,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
 sustainable,N+HASH+SUSTS+SUSTE+SUSTECON+CORP=SL
 investment,N+HASH+SUSTECON+GEN+CORP=SL
 FinancialIndependence,N+HASH+SUSTECON+CORP=SL
 EarlyRetirement,N+HASH+GEN+CORP=SL
 Freedom,N+HASH+SUSTECON+CORP=SL
 Retirement,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
 London,N+HASH+GEN+CORP=SL
 moon,N+HASH+GEN+CORP=SL
 supermoon2016,N+HASH+GEN+CORP=SL
 expat,N+HASH+GEN+CORP=SL

statepension,N+HASH+GEN+CORP=SL
Quiztime,N+HASH+GEN+CORP=SL
ArmisticeDay,N+HASH+GEN+CORP=SL
LestWeForget,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
WeWillRememberThem,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
remembranceday,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
ParisMasters,N+HASH+GEN+CORP=SL
BNPPM,N+HASH+GEN+CORP=SL
scams,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
tradingstandards,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
Christmas,N+HASH+GEN+CORP=SL
cash,N+HASH+GEN+CORP=SL
Britain,N+HASH+GEN+CORP=SL
exercise,N+HASH+GEN+CORP=SL
budget,N+HASH+GEN+CORP=SL
Banksy,N+HASH+GEN+CORP=SL
moneymakeover,N+HASH+GEN+CORP=SL
ChinaOpen,N+HASH+GEN+CORP=SL
PensionWise,N+HASH+GEN+CORP=SL
moneyadvice,N+HASH+GEN+CORP=SL
FreeWillsMonth,N+HASH+GEN+CORP=SL
Edinburgh,N+HASH+GEN+CORP=SL
savings,N+HASH+GEN+CORP=SL
debts,N+HASH+GEN+CORP=SL
ownership,N+HASH+GEN+CORP=SL
retirement,N+HASH+GEN+CORP=SL
crisis,N+HASH+GEN+CORP=SL
grandparentsday2016,N+HASH+GEN+CORP=SL
grandparentsday,N+HASH+GEN+CORP=SL
scamaware,N+HASH+SUSTECON+CORP=SL
tax,N+HASH+GEN+CORP=SL
fraud,N+HASH+SUSTECON+CORP=SL
savemoneylivebetter,N+HASH+SUSTECON+CORP=SL
thinkahead,N+HASH+GEN+CORP=SL
American,N+HASH+GEN+CORP=SL
British,N+HASH+GEN+CORP=SL
retire,N+HASH+GEN+CORP=SL
AMLive,N+HASH+GEN+CORP=SL
moneysaver,N+HASH+GEN+CORP=SL
personality,N+HASH+GEN+CORP=SL
planning,N+HASH+GEN+CORP=SL
saveandinvest,N+HASH+GEN+CORP=SL
ruleofthumb,N+HASH+GEN+CORP=SL
Charities,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
Fraudsters,N+HASH+GEN+CORP=SL
PensionAwarenessDay,N+HASH+GEN+CORP=SL
collectorscorner,N+HASH+GEN+CORP=SL
motivation,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
WorkplacePension,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
Isa,N+HASH+GEN+CORP=SL
children,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
career,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
mobile,N+HASH+GEN+CORP=SL

property,N+HASH+GEN+CORP=SL
save,N+HASH+GEN+CORP=SL
Procrastination,N+HASH+GEN+CORP=SL
pensioners,N+HASH+GEN+CORP=SL
UK,N+HASH+GEN+CORP=SL
scamproof,N+HASH+GEN+CORP=SL
financially,N+HASH+GEN+CORP=SL
taxman,N+HASH+GEN+CORP=SL
home,N+HASH+GEN+CORP=SL
Wealthy,N+HASH+GEN+CORP=SL
EdinFest,N+HASH+GEN+CORP=SL
longestlivinghuman,N+HASH+GEN+CORP=SL
tips,N+HASH+GEN+CORP=SL
contactless,N+HASH+GEN+CORP=SL
mobileapps,N+HASH+GEN+CORP=SL
bill,N+HASH+GEN+CORP=SL
LTA,N+HASH+GEN+CORP=SL
spending,N+HASH+GEN+CORP=SL
holidays,N+HASH+GEN+CORP=SL
HelptoBuy,N+HASH+GEN+CORP=SL
overseas,N+HASH+GEN+CORP=SL
residency,N+HASH+GEN+CORP=SL
interest,N+HASH+GEN+CORP=SL
insurance,N+HASH+GEN+CORP=SL
cold,N+HASH+GEN+CORP=SL
love,N+HASH+GEN+CORP=SL
pets,N+HASH+GEN+CORP=SL
income,N+HASH+GEN+CORP=SL
government,N+HASH+GEN+CORP=SL
Ethically,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
deeptime,N+HASH+GEN+CORP=SL
Attorney,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
equity,N+HASH+SUSTECON+CORP=SL
elderly,N+HASH+GEN+CORP=SL
mortgage,N+HASH+GEN+CORP=SL
banking,N+HASH+GEN+CORP=SL
StayVigilant,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
sneakers,N+HASH+GEN+CORP=SL
collecting,N+HASH+GEN+CORP=SL
cybercrime,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
TravelTips,N+HASH+GEN+CORP=SL
wimbledon,N+HASH+GEN+CORP=SL
champion,N+HASH+GEN+CORP=SL
andymurray,N+HASH+GEN+CORP=SL
stayvigilant,N+HASH+GEN+CORP=SL
interest,N+HASH+GEN+CORP=SL
mortgages,N+HASH+GEN+CORP=SL
toptips,N+HASH+GEN+CORP=SL
Barclays,N+HASH+GEN+CORP=SL
Queens,N+HASH+GEN+CORP=SL
homes,N+HASH+GEN+CORP=SL
EnergySwitch,N+HASH+SUSTE+CORP=SL
rent,N+HASH+GEN+CORP=SL

AutoEnrolment,N+HASH+SUSTS+CORP=SL
 lifetimeallowance,N+HASH+GEN+CORP=SL
 pensioncalculator,N+HASH+GEN+CORP=SL
 pocketmoney,N+HASH+GEN+CORP=SL
 piggybank,N+HASH+GEN+CORP=SL
 FinancialPlanningWeek,N+HASH+SUSTECON+CORP=SL
 FPWUK,N+HASH+SUSTECON+CORP=SL
 plasticfiver,N+HASH+GEN+CORP=SL
 hairwego,N+HASH+GEN+CORP=SL
 FrenchOpen,N+HASH+GEN+CORP=SL
 gamedayfeeling,N+HASH+GEN+CORP=CC
 JourneyxJourney,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 WannaSprite,N+HASH+GEN+CORP=CC
 JXJNorman,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJTruesdale,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJNashville,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJSpringfield,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJFairOaks,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJTerreHaute,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJChicago,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJAtlanta,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJTerreHaute,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJChatt,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 Missing,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJCartersville,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJBham,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 NationalFriedChickenDay,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 gamedayfeeling,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 WannaSprite,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJTruesdale,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJSpringfield,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJChicago,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 MissingType,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 JXJCartersville,N+HASH+SUSTS+GEN+CORP=CC
 Windermere,N+HASH+GEN+CORP=UU
 Cumbria,N+HASH+GEN+CORP=UU
 LakeDistrict,N+HASH+GEN+CORP=UU
 LoveTheLakes,N+HASH+GEN+CORP=UU
 Apprenticeships,N+HASH+SUSTS+CORP=UU
 Warrington,N+HASH+GEN+CORP=UU
 Ogden,N+HASH+SUSTE+CORP=UU
 CyberMonday,N+HASH+GEN+CORP=UU
 PotOfGold,N+HASH+GEN+CORP=UU
 wetwipes,N+HASH+SUSTE+CORP=UU
 GreatBritishBeachClean,N+HASH+SUSTE+CORP=UU
 wetwipesturnnasty,N+HASH+SUSTE+CORP=UU
 Rivington,N+HASH+SUSTS+CORP=UU
 BusterTheBoxer!,N+HASH+GEN+CORP=UU
 KevinTheCarro,N+HASH+GEN+CORP=UU
 Radcliffe,N+HASH+SUSTE+CORP=UU
 Bury,N+HASH+SUSTE+CORP=UU
 3PPromise,N+HASH+SUSTE+CORP=UU
 Graduates,N+HASH+SUSTS+CORP=UU

Gradjobs,N+HASH+SUSTS+CORP=UU
 winterwise,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=UU
 Knowsley,N+HASH+SUSTS+CORP=UU
 MSF16,N+HASH+GEN+CORP=UU
 HalfTerm,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=UU
 Halloween,N+HASH+GEN+CORP=UU
 NewsSplash,N+HASH+GEN+CORP=UU
 Watermen,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=UU
 apprentices,N+HASH+SUSTS+CORP=UU
 GetInvolved,N+HASH+SUSTS+CORP=UU
 binit4beaches,N+HASH+SUSTS+CORP=UU
 LOVEmyBEACH,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=UU
 ManchesterPride,N+HASH+GEN+CORP=UU
 Pride16,N+HASH+GEN+CORP=UU
 microplastics,N+HASH+GEN+CORP=UU
 Darwen,N+HASH+GEN+CORP=UU
 DefenceERS,N+HASH+SUSTS+CORP=UU
 villagegreen,N+HASH+SUSTE+CORP=UU
 KC16,N+HASH+SUSTE+CORP=UU
 seeyouinthefields,N+HASH+SUSTE+CORP=UU
 Warrington,N+HASH+GEN+CORP=UU
 freebies,N+HASH+SUSTE+SUSTS+CORP=UU
 recruiting,N+HASH+SUSTS+CORP=UU
 Accrington,N+HASH+GEN+CORP=UU
 WhatNotToFlush,N+HASH+GEN+CORP=UU
 carersweek,N+HASH+SUSTS+CORP=UU
 BeWaterAware,N+HASH+SUSTE+CORP=UU
 DrowningPrevention,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=UU
 Leakline,N+HASH+GEN+CORP=UU
 Kendal,N+HASH+SUSTE+CORP=UU
 candy,N+HASH+GEN+CORP=VW
 vwecoup,N+HASH+SUSTE+CORP=VW
 advent,N+HASH+GEN+CORP=VW
 vwtiguan,N+HASH+GEN+CORP=VW
 technology,N+HASH+GEN+CORP=VW
 BlackFriday,N+HASH+GEN+CORP=VW
 vwGolfGTE,N+HASH+GEN+CORP=VW
 pumpkinpie,N+HASH+SUSTS+CORP=VW
 thanksgiving,N+HASH+SUSTS+CORP=VW
 areaview,N+HASH+GEN+CORP=VW
 goforarideday,N+HASH+GEN+CORP=VW
 roadtrip,N+HASH+GEN+CORP=VW
 dating,N+HASH+GEN+CORP=VW
 sundayfunday,N+HASH+GEN+CORP=VW
 volkswagenlifestyle,N+HASH+GEN+CORP=VW
 skateboard,N+HASH+GEN+CORP=VW
 vwup,N+HASH+GEN+CORP=VW
 tea,N+HASH+GEN+CORP=VW
 ginger,N+HASH+GEN+CORP=VW
 menstyle,N+HASH+GEN+CORP=VW
 vwtiguan,N+HASH+GEN+CORP=VW
 trailerassist,N+HASH+GEN+CORP=VW
 vwloadup,N+HASH+GEN+CORP=VW

tennis,N+HASH+GEN+CORP=VW
 jeans,N+HASH+GEN+CORP=VW
 golf,N+HASH+GEN+CORP=VW
 riddle,N+HASH+GEN+CORP=VW
 headlight,N+HASH+GEN+CORP=VW
 autumn,N+HASH+GEN+CORP=VW
 headupdisplay,N+HASH+GEN+CORP=VW
 tbt,N+HASH+GEN+CORP=VW
 gti,N+HASH+GEN+CORP=VW
 pinkbeetle,N+HASH+GEN+CORP=VW
 transformationtuesday,N+HASH+GEN+CORP=VW
 vwscirocco,N+HASH+GEN+CORP=VW
 modelcar,N+HASH+GEN+CORP=VW
 art,N+HASH+GEN+CORP=VW
 breakfast,N+HASH+GEN+CORP=VW
 fanpicoftheweek,N+HASH+GEN+CORP=VW
 roadsafety,N+HASH+SUSTS+CORP=VW
 movember,N+HASH+GEN+CORP=VW
 halloween,N+HASH+GEN+CORP=VW
 vwbeetle,N+HASH+GEN+CORP=VW
 volkswagenmagazine,N+HASH+GEN+CORP=VW
 generation,N+HASH+GEN+CORP=VW
 pumpkin,N+HASH+SUSTS+CORP=VW
 soup,N+HASH+GEN+CORP=VW
 indiansummer,N+HASH+GEN+CORP=VW
 pasta,N+HASH+GEN+CORP=VW
 conceptcar,N+HASH+GEN+CORP=VW
 orionids,N+HASH+GEN+CORP=VW
 apple,N+HASH+GEN+CORP=VW
 TBT,N+HASH+GEN+CORP=VW
 vwlove,N+HASH+GEN+CORP=VW
 CORP=VW4Cycling,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=VW
 letmetakeaselfie,N+HASH+GEN+CORP=VW
 PinkBeetle,N+HASH+GEN+CORP=VW
 eggday,N+HASH+GEN+CORP=VW
 streetart,N+HASH+GEN+CORP=VW
 mondialauto,N+HASH+GEN+CORP=VW
 ThinkNew,N+HASH+GEN+CORP=VW
 VDubLove,N+HASH+GEN+CORP=VW
 CORP=VW Golf,N+HASH+GEN+CORP=VW
 Mk1,N+HASH+GEN+CORP=VW
 blackorwhite,N+HASH+GEN+CORP=VW
 RedBullGRC,N+HASH+GEN+CORP=VW
 motorsport,N+HASH+GEN+CORP=VW
 emobility,N+HASH+SUSTE+CORP=VW
 worldsmileday,N+HASH+GEN+CORP=VW
 VARX,N+HASH+GEN+CORP=VW
 internationalcoffeeday,N+HASH+GEN+CORP=VW
 coffee,N+HASH+GEN+CORP=VW
 zoom,N+HASH+GEN+CORP=VW
 GLL,N+HASH+GEN+CORP=VW
 worldheartday,N+HASH+SUSTE+CORP=VW
 surfing,N+HASH+GEN+CORP=VW

likeaboss,N+HASH+GEN+CORP=VW
tgif,N+HASH+GEN+CORP=VW
FABUWISH,N+HASH+GEN+CORP=VW
fashionweek,N+HASH+GEN+CORP=VW
paris,N+HASH+GEN+CORP=VW
familylife,N+HASH+GEN+CORP=VW
wiesn,N+HASH+GEN+CORP=VW
vwpolo,N+HASH+GEN+CORP=VW
anniversary,N+HASH+GEN+CORP=VW
school,N+HASH+SUSTS+CORP=VW
drivesafe,N+HASH+SUSTS+CORP=VW
NYFW,N+HASH+GEN+CORP=VW
tasty,N+HASH+GEN+CORP=VW
carinterior,N+HASH+GEN+CORP=VW
whatsinmybag,N+HASH+GEN+CORP=VW
RockstarHusky,N+HASH+GEN+CORP=VW
holiday,N+HASH+GEN+CORP=VW
GolfAlltrack,N+HASH+GEN+CORP=VW
summer,N+HASH+GEN+CORP=VW
cupcake,N+HASH+GEN+CORP=VW
starrysky,N+HASH+GEN+CORP=VW
avocado,N+HASH+GEN+CORP=VW
interior,N+HASH+GEN+CORP=VW
nailpolish,N+HASH+GEN+CORP=VW
BMX,N+HASH+GEN+CORP=VW
travel,N+HASH+GEN+CORP=VW
tomatojuice,N+HASH+GEN+CORP=VW
wedding,N+HASH+GEN+CORP=VW
lazyday,N+HASH+GEN+CORP=VW
VF16,N+HASH+GEN+CORP=VW
Wolfsgart,N+HASH+GEN+CORP=VW
internationalcatday,N+HASH+GEN+CORP=VW
vwtprime,N+HASH+GEN+CORP=VW
NationalFriendshipDay,N+HASH+GEN+CORP=VW
friendshipday,N+HASH+GEN+CORP=VW
popart,N+HASH+GEN+CORP=VW
sports,N+HASH+GEN+CORP=VW
vwpassat,N+HASH+GEN+CORP=VW
style,N+HASH+GEN+CORP=VW
FoodNetworkStar,N+HASH+GEN+CORP=VW
vwbeetledune,N+HASH+GEN+CORP=VW
coconut,N+HASH+GEN+CORP=VW
badges,N+HASH+GEN+CORP=VW
RivalRoad,N+HASH+GEN+CORP=VW
AskRivalRoad,N+HASH+GEN+CORP=VW
skating,N+HASH+GEN+CORP=VW
TeamGTI,N+HASH+GEN+CORP=VW
tattoo,N+HASH+GEN+CORP=VW
puzzle,N+HASH+GEN+CORP=VW
beach,N+HASH+GEN+CORP=VW
space,N+HASH+GEN+CORP=VW
icecream,N+HASH+GEN+CORP=VW
vwnewtguan,N+HASH+GEN+CORP=VW

Waterfest,N+HASH+SUSTE+CORP=VW
beachtime,N+HASH+GEN+CORP=VW
dog,N+HASH+GEN+CORP=VW
seaside,N+HASH+GEN+CORP=VW
fanpicoftheweek,N+HASH+GEN+CORP=VW
WorldKissDay,N+HASH+GEN+CORP=VW
MCASNewRiver,N+HASH+GEN+CORP=VW
vwbeetledenim,N+HASH+GEN+CORP=VW
letour,N+HASH+GEN+CORP=VW
france,N+HASH+GEN+CORP=VW
ufo,N+HASH+GEN+CORP=VW
SharkWeek,N+HASH+GEN+CORP=VW
sharknawe,N+HASH+GEN+CORP=VW
morningafterthegame,N+HASH+GEN+CORP=VW
csd,N+HASH+GEN+CORP=VW
colourful,N+HASH+GEN+CORP=VW
urban,N+HASH+GEN+CORP=VW
midsommar,N+HASH+GEN+CORP=VW
sweden,N+HASH+GEN+CORP=VW
NationalPinkDay,N+HASH+GEN+CORP=VW
fun,N+HASH+GEN+CORP=VW
picnicday,N+HASH+GEN+CORP=VW
bbq,N+HASH+GEN+CORP=VW
colourexpllosion,N+HASH+GEN+CORP=VW
vwup,N+HASH+GEN+CORP=VW
nextgenerationcarparade,N+HASH+GEN+CORP=VW
football,N+HASH+GEN+CORP=VW
tasty,N+HASH+GEN+CORP=VW
sushi,N+HASH+GEN+CORP=VW
congratulations,N+HASH+GEN+CORP=VW
queenat90,N+HASH+GEN+CORP=VW
gte,N+HASH+GEN+CORP=VW
outtakes,N+HASH+GEN+CORP=VW
fancar,N+HASH+GEN+CORP=VW
yumycarparade,N+HASH+GEN+CORP=VW
bestfriendsday,N+HASH+GEN+CORP=VW
vwconceptcar,N+HASH+GEN+CORP=VW
festival,N+HASH+GEN+CORP=VW
FoodNetworkStar,N+HASH+GEN+CORP=VW
connectivity,N+HASH+GEN+CORP=VW
bullilove,N+HASH+GEN+CORP=VW
flowerpower,N+HASH+GEN+CORP=VW
childrensday,N+HASH+SUSTS+CORP=VW
1215,N+HASH+GEN+CORP=WO
Winclusive,N+HASH+SUSTS+CORP=WO
106,N+HASH+GEN+CORP=WO
CollaborationPartner,N+HASH+SUSTS+CORP=WO
ArtificialIntelligence,N+HASH+GEN+CORP=WO
DigitalTransformation,N+HASH+GEN+CORP=WO
OpenSource,N+HASH+GEN+CORP=WO
SecurityThreats,N+HASH+GEN+CORP=WO
WiproFrance,N+HASH+GEN+CORP=WO
WiproBusinessBreakfast,N+HASH+GEN+CORP=WO

RPA,N+HASH+GEN+CORP=WO
AI,N+HASH+GEN+CORP=WO
CommercialAircraft,N+HASH+GEN+CORP=WO
AfricaCOM2016,N+HASH+GEN+CORP=WO
Africa,N+HASH+GEN+CORP=WO
OracleRetail,N+HASH+GEN+CORP=WO
IBISymposium2016,N+HASH+GEN+CORP=WO
WiproDach,N+HASH+GEN+CORP=WO
ApplicationTesting,N+HASH+GEN+CORP=WO
WiproOracleRetail,N+HASH+GEN+CORP=WO
402,N+HASH+GEN+CORP=WO
reastCancerAwarenessMonth,N+HASH+GEN+CORP=HNA
StartHealthyLive,N+HASH+GEN+CORP=HNA
MentalHealthDay,N+HASH+GEN+CORP=HNA
CarryTheBaton,N+HASH+GEN+CORP=HNA
HealthyAgingMonth,N+HASH+GEN+CORP=HNA
WorldHeartDay,N+HASH+GEN+CORP=HNA
ThisIsLoyalty,N+HASH+SUSTS+CORP=HYUN
GivingTuesday,N+HASH+SUSTS+CORP=HYUN
EndChildhoodCancer,N+HASH+SUSTS+CORP=HYUN
HyundaiView,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
BecauseFootball,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
IONIQ,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
sweepstakes,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
NameYourCarDay,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
HyundaiTucson,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
NotJustNewBetter,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
HyundaiElantra,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
HyundaiSantaFe,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
4thofJuly,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
SummerSolstice,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
HyundaiSonata,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
Veloster,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
NotJustNewBetter,N+HASH+GEN+CORP=HYUN
batteries,N+HASH+GEN+CORP=JC
automotivetechnicians,N+HASH+GEN+CORP=JC
JCIHOFVillage,N+HASH+SUSTS+CORP=JC
energyefficiency,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
IoT,N+HASH+GEN+CORP=JC
TBT,N+HASH+GEN+CORP=JC
schools,N+HASH+SUSTS+CORP=JC
COP22,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
ActOnClimate,N+HASH+SUSTE+CORP=JC
sustainability,N+HASH+SUSTS+SUSTE+SUSTECON+CORP=JC
DidYouKnow,N+HASH+SUSTS+SUSTE+SUSTECON+CORP=JC
Brands,N+HASH+GEN+CORP=JC
culture,N+HASH+SUSTS+CORP=JC
Blockchain,N+HASH+GEN+CORP=WO
Cloud,N+HASH+GEN+CORP=WO
WOOLMagazine,N+HASH+GEN+CORP=WO
Digitalization,N+HASH+GEN+CORP=WO
HDSforum,N+HASH+SUSTS+CORP=WO
Porto,N+HASH+GEN+CORP=WO

AnalystandInnovationday,N+HASH+SUSTS+CORP=WO
ApplicationTestingServices,N+HASH+GEN+CORP=WO
ArtificialIntelligence,N+HASH+GEN+CORP=WO
DataScience,N+HASH+GEN+CORP=WO
MachineLearning,N+HASH+GEN+CORP=WO
digital,N+HASH+GEN+CORP=WO
VoiceOfWipro,N+HASH+GEN+CORP=WO
Technology,N+HASH+GEN+CORP=WO
VR,N+HASH+SUSTS+CORP=WO
WiproBenelux,N+HASH+SUSTS+CORP=WO
AADWipro,N+HASH+SUSTS+CORP=WO
Dreamforce2016,N+HASH+SUSTS+CORP=WO
ML,N+HASH+GEN+CORP=WO
BigData,N+HASH+GEN+CORP=WO
426,N+HASH+GEN+CORP=WO
insidethreats,N+HASH+SUSTS+CORP=WO
DesignIT,N+HASH+GEN+CORP=WO
Wiprodigital,N+HASH+GEN+CORP=WO
Snapcha,N+HASH+GEN+CORP=WO
SOWRun,N+HASH+GEN+CORP=WO
SOWRUN,N+HASH+GEN+CORP=WO
AreYouReady,N+HASH+GEN+CORP=WO
LesEchoMatinales,N+HASH+GEN+CORP=WO
CloudPoweredEnterprise,N+HASH+GEN+CORP=WO
WiproOOW,N+HASH+GEN+CORP=WO
OOW16,N+HASH+GEN+CORP=WO
WiproHolmes,N+HASH+SUSTS+CORP=WO
CloudPoweredEnterprise,N+HASH+GEN+CORP=WO
OneAmazingWipro,N+HASH+GEN+CORP=WO
JIT16,N+HASH+GEN+CORP=WO
AecusInnovation,N+HASH+GEN+CORP=WO
DYK,N+HASH+GEN+CORP=WO
PL12,N+HASH+GEN+CORP=WO
Moments,N+HASH+GEN+CORP=WO
innovation,N+HASH+GEN+CORP=WO
D-02,N+HASH+GEN+CORP=WO
leadership,N+HASH+GEN+CORP=WO
BurpTheory,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=WO
Wiproites,N+HASH+GEN+CORP=WO
Insights,N+HASH+GEN+CORP=WO
Analytics,N+HASH+GEN+CORP=WO
WiproApollo,N+HASH+GEN+CORP=WO
data,N+HASH+GEN+CORP=WO
SAP,N+HASH+GEN+CORP=WO
intelligent,N+HASH+GEN+CORP=WO
retail,N+HASH+GEN+CORP=WO
biometrics,N+HASH+GEN+CORP=WO
Alliancy,N+HASH+SUSTS+CORP=WO
DoBusinessBetter,N+HASH+SUSTS+CORP=WO
JSS16NL,N+HASH+GEN+CORP=WO
poweredbyWipro,N+HASH+SUSTS+CORP=WO
Pharma,N+HASH+SUSTS+CORP=WO
leaders,N+HASH+GEN+CORP=WO

GartnerCIO,N+HASH+GEN+CORP=WO
6,N+HASH+GEN+CORP=WO
805,N+HASH+GEN+CORP=WO
P2,N+HASH+GEN+CORP=WO
1,N+HASH+GEN+CORP=WO
PoweredByWipro,N+HASH+GEN+CORP=WO
Sourcingday2016,N+HASH+GEN+CORP=WO
findthemagic,N+HASH+GEN+CORP=WW
happy85,N+HASH+GEN+CORP=WW
bookdash,N+HASH+SUSTS+CORP=WW
countryroadstyle,N+HASH+GEN+CORP=WW
todaywithwoolies,N+HASH+GEN+CORP=WW
WorldFoodDay,N+HASH+SUSTS+CORP=WW
stylebysa,N+HASH+GEN+CORP=WW
SAFWAW17,N+HASH+GEN+CORP=WW
WorldRhinoDay,N+HASH+GEN+CORP=WW
SAfashionweek,N+HASH+GEN+CORP=WW
AW17,N+HASH+GEN+CORP=WW
recycleweek,N+HASH+SUSTE+CORP=WW
Rio2016,N+HASH+GEN+CORP=WW
CRSimpleThings,N+HASH+GEN+CORP=WW
RioOlympics,N+HASH+GEN+CORP=WW
MandelaDay,N+HASH+GEN+CORP=WW
pharrellwithwoolies,N+HASH+GEN+CORP=WW
buildaWWburger,N+HASH+GEN+CORP=WW
TheCal,N+HASH+GEN+CORP=PIR
PirelliCalendar,N+HASH+GEN+CORP=PIR
NY,N+HASH+GEN+CORP=PIR
TBT,N+HASH+GEN+CORP=PIR
PZero,N+HASH+GEN+CORP=PIR
ThePerfectFit,N+HASH+GEN+CORP=PIR
TiresAndStripes,N+HASH+GEN+CORP=PIR
LAAutoShow,N+HASH+GEN+CORP=PIR
USGP,N+HASH+GEN+CORP=PIR
PZeroWorldLA,N+HASH+GEN+CORP=PIR
Vegas,N+HASH+GEN+CORP=PIR
SEMA,N+HASH+GEN+CORP=PIR
Cinturato,N+HASH+GEN+CORP=PIR
Winter,N+HASH+GEN+CORP=PIR
F1,N+HASH+GEN+CORP=PIR
F3,N+HASH+GEN+CORP=PIR
BrazilGP,N+HASH+GEN+CORP=PIR
Vegas,N+HASH+GEN+CORP=PIR
SEMA,N+HASH+GEN+CORP=PIR
Cinturato,N+HASH+GEN+CORP=PIR
Winter,N+HASH+GEN+CORP=PIR
F1,N+HASH+GEN+CORP=PIR
F3,N+HASH+GEN+CORP=PIR
BrazilGP,N+HASH+GEN+CORP=PIR
US,N+HASH+GEN+CORP=PIR
OnTheRoad,N+HASH+GEN+CORP=PIR
PZeroWorldLA,N+HASH+GEN+CORP=PIR
MexicoGP,N+HASH+GEN+CORP=PIR

LA,N+HASH+GEN+CORP=PIR
CAPSLOCKDAY,N+HASH+GEN+CORP=PIR
SuitUpDay,N+HASH+GEN+CORP=PIR
JapaneseGP,N+HASH+GEN+CORP=PIR
TheTriple,N+HASH+GEN+CORP=PIR
WorldSmileDay,N+HASH+GEN+CORP=PIR
WorldTeachersDay,N+HASH+GEN+CORP=PIR
NYC,N+HASH+GEN+CORP=PIR
MalaysiaGP,N+HASH+GEN+CORP=PIR
CinturatoWinter,N+HASH+GEN+CORP=PIR
ItalianGP,N+HASH+GEN+CORP=PIR
WelcomeGabigol,N+HASH+GEN+CORP=PIR
Fit4F1,N+HASH+GEN+CORP=PIR
Centenario,N+HASH+GEN+CORP=PIR
winter,N+HASH+GEN+CORP=PIR
Miura,N+HASH+GEN+CORP=PIR
PZeroWorld,N+HASH+GEN+CORP=PIR
Hungaroring,N+HASH+GEN+CORP=PIR
HungarianGP,N+HASH+GEN+CORP=PIR
AustrianGP,N+HASH+GEN+CORP=PIR
DiscoverPirelli,N+HASH+GEN+CORP=PIR
WSS,N+HASH+GEN+CORP=PIR
CanadianGP,N+HASH+GEN+CORP=PIR
WeFeedTheFuture,N+HASH+SUSTS+SUSTE+CORP=PIR