

Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali

AGOSTINO VOLLERO*

Abstract

Obiettivo del paper: Il paper mira ad esaminare le attività e le decisioni nell'ambito del management della comunicazione per la sostenibilità, alla luce del crescente rischio di greenwashing. In particolare, lo studio analizza le determinanti di tale rischio e individua alcune fondamentali implicazioni manageriali.

Metodologia: Sulla base di approcci diversi ma complementari (sensemaking theory, stakeholder engagement, corporate communication management), lo studio individua le relazioni tra le attività e le decisioni del management della comunicazione e i fattori chiave che possono causare la percezione di una comunicazione di tipo 'cosmetico' e con scarso coinvolgimento effettivo da parte dei diversi stakeholder.

Risultati: Il paper offre una sistematizzazione delle possibili cause del greenwashing, sulla base delle quali si individuano principi e pratiche di comunicazione realmente sostenibili.

Limiti della ricerca: Trattandosi di un paper concettuale, esso presenta i tipici limiti dell'approccio deduttivo literature-based.

Implicazioni pratiche: Il contributo proposto fornisce indicazioni per chi ricopre ruoli decisionali in materia, al fine di attenuare il greenwashing risk e gli effetti negativi ad esso associati (scetticismo degli stakeholder, ridotta credibilità, ecc.).

Originalità del lavoro: Il paper offre un contributo incrementale alle attuali conoscenze in materia, ancora piuttosto frammentate, al fine di rafforzare la comprensione del greenwashing come pratica comunicazionale. Il paper rappresenta un primo tentativo di individuare alcune linee guida nella prospettiva della riduzione del rischio di greenwashing per il management della comunicazione delle organizzazioni orientate alla sostenibilità.

Parole chiave: greenwashing; comunicazione per la sostenibilità; CSR; management della comunicazione

Purpose of the paper: The paper aims at analysing activities and decisions of the sustainability communication management taking into consideration the increasing greenwashing risk. In particular, the paper examines the determinants of this risk and suggests its main managerial implications.

Methodology: On the basis of different but complementary approaches (sensemaking theory, stakeholder engagement, corporate communication management), the paper identifies

* Assegnista di Ricerca - Università degli Studi di Salerno
e-mail: avollero@unisa.it

the relationships between the main dimensions of the communication management and the key factors, that cause the perception of a 'cosmetic' communication with low engagement of company's stakeholders.

Findings: *The paper systematises the root causes of greenwashing, and thus paves the way for identifying principles and practices of an authentic sustainable communication.*

Research limitations: *The conceptual paper presents the typical limitations of the deductive approach based on literature review.*

Practical implications: *From the practical standpoint, the research provides several recommendations for decision-makers aimed at avoiding accusations of greenwashing and the negative associated consequences (e.g., scepticism among stakeholders).*

Originality of paper: *The study provides an incremental contribution to the extant knowledge of greenwashing as communication practice. The paper represents a first attempt to define guidelines for communication management of sustainable-oriented organizations aimed at reducing greenwashing risk.*

Key words: greenwashing; sustainability communication; CSR; communication management

1. Introduzione

Nell'arco degli ultimi decenni, la progressiva affermazione di un nuovo *business approach* incentrato sulla sostenibilità (Elkington, 1994; Golinelli e Volpe, 2012) è stata oggetto di numerosi studi nell'ambito delle discipline manageriali. Espressioni quali *corporate social responsibility* (Sethi, 1975; Carroll, 1979; McGuire *et al.*, 1988; Golinelli, 1998), *impresa armonica* (Baccarani, 1991), *corporate citizenship* (Maignan *et al.*, 1999; Davenport, 2000; Waddock, 2001; Matten e Crane, 2005), *corporate environmental management* (Welford, 1996; Berry e Rondinelli, 1998) e *sustainable development* (Bansal, 2004; Hopwood *et al.*, 2005) sono divenute ricorrenti in letteratura (Siano, 2012)¹. Seppur con enfasi su aspetti specifici, le diverse espressioni fanno riferimento ad una prospettiva in cui la sopravvivenza e lo sviluppo nel tempo delle organizzazioni possono esserci solo a condizione di un equilibrio fra tre fattori: il conseguimento di risultati economici (*profit*), la preservazione delle risorse ambientali (*planet*) e il progresso sociale (*people*). Il *business approach* della sostenibilità pertanto mira a ricercare le condizioni di compatibilità tra questi 'pilastri' (la c.d. Triple Bottom Line - Elkington, 1994), in modo da soddisfare le aspettative di un numero sempre maggiore di *stakeholder group*.

Parallelamente all'affermazione di questo 'nuovo' approccio di business, si è registrato un progressivo interesse per la comunicazione di questi tre aspetti della

¹ Esistono diverse correnti di pensiero circa il legame tra CSR e sostenibilità, con posizioni che spaziano dal considerare le due espressioni totalmente indipendenti dal punto di vista terminologico (Keijzers, 2002) ad altre che le valutano sostanzialmente come sinonimi (Baumgartner e Ebner, 2005). In linea con Siano (2012), consideriamo le due espressioni come strettamente interdipendenti tra loro, ritenendo la *Corporate Social Responsibility* come base sulla quale poggia la *Corporate Sustainability*.

sostenibilità, sia per le crescenti pressioni di gruppi di *stakeholder* prima considerati poco rilevanti (ad es. le comunità locali, le ONG, ecc.), sia per la disponibilità manifestata dai consumatori ad acquistare prodotti/servizi orientati alla sostenibilità. Nonostante l'attuale recessione economica, secondo il National Geographic/GlobeScan "Consumer Greendex" del 2012, i comportamenti dei consumatori orientati alla sostenibilità sono rimasti stabili (o in aumento) in 18 dei 19 Paesi esaminati se rapportati ai valori del 2008².

Alle imprese è parso, perciò, conveniente investire nel comunicare il proprio impegno in termini di sostenibilità, anche se in diversi casi con finalità prevalentemente opportunistiche (Bazillier e Vauday, 2010). Tali pratiche, generalmente denominate *greenwashing*, tendono a capitalizzare i vantaggi (sviluppo della reputazione, attrazione dei consumatori eco-consapevoli, ecc.) di un *business approach* fondato sulla sostenibilità, cercando di distogliere l'attenzione dalla propria condotta 'non etica' o non propriamente allineata ai principi della sostenibilità. In realtà, studi più recenti hanno evidenziato come l'abuso delle attività ascrivibili al *greenwashing* (Delmas e Burbano, 2011) stia generando effetti opposti in termini di efficacia della comunicazione, aumentando lo scetticismo dei consumatori rispetto alla comunicazione di *corporate social responsibility* (Sen e Bhattacharya, 2001; Mohr *et al.* 2001; Schlegelmilch e Pollach, 2005)³. Un simile atteggiamento rischia di essere esacerbato alla luce del progressivo *empowerment* dei consumatori nei *social media*, che spinge nella direzione di una maggiore trasparenza nel descrivere le iniziative aziendali promosse sui temi della sostenibilità e crea maggiori opportunità per esprimere dubbi o critiche su comportamenti non percepiti come pienamente responsabili (Kucuk e Krishnamurthy, 2007; Fieseler *et al.*, 2010; Siano *et al.* 2011). La suddetta situazione tende a creare un pericoloso 'paradosso', in cui i benefici della 'comunicazione sostenibile' possono ridursi notevolmente anche per le imprese che si comportano in maniera 'genuinamente' responsabile. Esse possono venire danneggiate dalle accuse di *greenwashing*, allo stesso modo delle imprese 'opache' dal punto di vista della sostenibilità. Secondo Parguel *et al.* (2011), tale cortocircuito genera il classico 'dilemma del prigioniero', per cui alle imprese realmente sostenibili potrebbe addirittura convenire di sospendere le proprie pratiche 'responsabili' e provare opportunisticamente a beneficiare degli effetti positivi di una comunicazione 'green'.

² Consumer Greendex è un indice di "consumo sostenibile" basato su uno studio relativo ad un panel di 17000 consumatori in 19 Paesi. In questo indice, vengono ponderati diversi tipi di comportamenti "responsabili" quali, ad esempio, il consumo di energia, la preferenza verso il trasporto pubblico e l'uso relativo di prodotti "sostenibili" rispetto a quelli convenzionali.

³ Secondo una recente indagine (Green Gap Trend Tracker) svolta dall'agenzia Cone (2012), lo scetticismo dei consumatori è in aumento: circa un terzo dei consumatori americani dichiara di non fidarsi degli *slogan* 'green' utilizzati nella comunicazione aziendale, senza fare alcuna distinzione tra messaggi ingannevoli ed autentici.

Partendo da tali considerazioni, il lavoro mira ad identificare, dal punto di vista del management della comunicazione, i fattori che possono generare le accuse di *greenwashing*. Il presente *paper* si propone di offrire un contributo incrementale alle conoscenze attualmente disponibili sull'argomento e di tracciare alcune fondamentali implicazioni manageriali per affrontare i rischi derivanti dalle accuse di *greenwashing*, esigenza sentita sempre più pressante man mano che l'orientamento alla sostenibilità si sta affermando come il *business approach* di riferimento. A tal fine, il paragrafo successivo chiarisce i presupposti teorici del costrutto analizzato. Successivamente, partendo dall'approccio del *sensemaking* e del *sensegiving* (Gioia e Chittipeddi, 1991; Gioia *et al.*, 1994) e dal modello di management strategico e operativo della comunicazione per la sostenibilità (Siano e Vollero, 2012), vengono rilevate le determinanti del *greenwashing risk*, per poi individuare alcuni fondamentali principi e pratiche manageriali che possono contribuire ad evitare le accuse di 'irresponsabilità' e ridurre nello stesso tempo l'inquinamento comunicativo sul tema della sostenibilità.

2. Il concetto di greenwashing

A partire dalla metà degli anni Sessanta, diverse imprese intuiscono i potenziali vantaggi del legare il proprio marchio ai temi dell'ambientalismo, al punto che il noto pubblicitario americano Jerry Mander (1972) conia il termine *ecopornography*, per descrivere il costante tentativo di sfruttamento dei temi ambientali per finalità esclusivamente commerciali. Non a caso, in origine le iniziative di CSR (antecedenti di quelle in seguito definite di sostenibilità) sono state presentate come meccanismi di compensazione per i problemi causati dalle imprese alla società e all'ambiente. Dal punto di vista della comunicazione, le iniziative di responsabilità sociale sono state fin da subito descritte come iniziative delle Funzioni Comunicazione/PR volte a manipolare l'immagine delle imprese al fine di conseguire effetti positivi con l'associazione alla sostenibilità (Frankental, 2001).

Dall'inizio degli anni '80, in parallelo con l'affermazione delle questioni ambientali (ad es. buco dell'ozono) all'attenzione dell'opinione pubblica, si assiste ad una rapida diffusione delle campagne pubblicitarie 'green'. Ed è proprio in questi anni che viene coniato il termine *greenwashing* dall'ambientalista newyorkese Jay Westervelt (Motavelli, 2011). In un saggio del 1986, Westervelt critica le imprese del settore alberghiero per la pratica diffusa di collocare in ogni camera una 'green card' per promuovere il riutilizzo degli asciugamani con lo slogan "Salviamo il Pianeta", senza però che le stesse imprese mostrassero alcun altro tipo di impegno per la salvaguardia ambientale (ad es. programmi per ridurre il consumo energetico).

Il *greenwashing* e le pratiche non etiche dal punto di vista ambientale sono stati progressivamente analizzati in termini di rischio per la società e le generazioni future⁴. Attualmente sembra esserci tra gli studiosi la condivisione che la

⁴ Al riguardo, appaiono illuminanti le parole di Davis (1992, p. 85): "*The creation of this*

responsabilità sociale ed ambientale vada oltre la *compliance* delle normative, ma includa a pieno titolo la dimensione dell'etica quale elemento decisivo per la sostenibilità (McWilliams *et al.*, 2006; Baccarani, 2008; Carroll e Shabana, 2010; Ihlen *et al.*, 2011).

La maggior parte delle definizioni di *greenwashing* pone l'accento sulle tematiche ambientali (“*disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image*” - 10th edition of the Concise Oxford English Dictionary, 2011). S'interpreta, quindi, il *greenwashing* come comportamento risultante dall'intersezione tra una *performance* ambientale scarsa e una comunicazione positiva su tale *performance* (Delmas e Burbano, 2011), riguardante sia il livello corporate (ad es. la campagna Ecoimagination di General Electric) sia il livello di prodotto (come nel caso di alcuni frigoriferi LG e la 'errata' certificazione Energy Star).

In senso più ampio, per *greenwashing* si fa riferimento all'insieme delle pratiche di 'cosmesi' dell'identità aziendale (*identity-washing*), che tendono a 'truccare' o nascondere gli aspetti più controversi dal punto di vista della sostenibilità⁵. In questa prospettiva, Laufer (2003, p. 255) definisce il *greenwashing* come l'insieme delle pratiche con cui le imprese gestiscono la comunicazione con i propri *stakeholder* “*so as to hide deviance, deflect attributions of fault, obscure the nature of the problem [...] and, finally, seek to appear in a leadership position*” in una o più dimensioni costitutive della sostenibilità.

Le pratiche di *greenwashing* mirano, pertanto, a creare capitale reputazionale e rafforzare la legittimità dell'organizzazione nel contesto istituzionale. Ciò avviene essenzialmente tramite due tecniche di comunicazione simbolica (Suddaby e Greenwood, 2005; Marquis e Toffel, 2012):

- il *decoupling* (sdoppiamento), ossia l'apparenza nel soddisfare le richieste delle parti interessate, senza effettivi cambiamenti nelle pratiche organizzative⁶;
- l'*attention deflection* (deviazione dell'attenzione), vale a dire l'implementazione

illusion of environmental sustainability could have direct social consequences as consumers will continue to use products and support companies further environmental degradation and that reduces the quality of living conditions for future generations”.

⁵ In alcuni casi, si sono diffuse espressioni specifiche per indicare le diverse modalità dell'*identity-washing*, quali ad es. il *bluwashing* che sta ad indicare l'associazione di un'impresa con il programma Global Compact delle Nazioni Unite e il suo logo blu.

⁶ Negli studi organizzativi, e in particolare nel neo-istituzionalismo, il *decoupling* è espressione utilizzata per indicare l'adesione solo formale/dichiarata ad una pratica organizzativa (ad es. l'impresa annuncia un *buy-back* delle proprie azioni ma poi non lo implementa realmente - Westphal e Zajac, 2001). Un esempio di *decoupling* nella comunicazione per la sostenibilità ha riguardato le Olimpiadi di Londra 2012, promosse come “le più ecologiche di tutti i tempi”: diversi osservatori ed associazioni ambientaliste hanno duramente criticato tale posizione, sostenendo che non sono stati forniti indicatori concreti sull'impatto “zero” del villaggio olimpico e di aver presentato come *partner* “sostenibili” imprese *sponsor* con business in settori altamente inquinanti quali Dow Chemical e BP.

di una serie di pratiche (autocertificazioni, *disclosure* selettive, ecc.) che tendono ad evidenziare gli indicatori che mostrano l'impatto positivo della propria attività per evitare di 'svelare' il complesso delle proprie *performance* che si presentano poco significative dal punto di vista della sostenibilità se non addirittura poco etiche.

È opportuno rilevare, tuttavia, che una pratica che può essere vista come *greenwashing* non implica automaticamente la 'malafede' dell'impresa. In alcuni casi, accade che all'origine vi siano superficialità o errori nel management della comunicazione (Crivellaro *et al.* 2012; Iraldo e Melis, 2012). I rischi di *greenwashing* emergono tipicamente quando si passa dalla filosofia di governo all'operatività (Golinelli e Volpe, 2012), dal piano dei principi di sostenibilità all'implementazione delle pratiche socialmente responsabili.

Nonostante il tema sia noto da tempo, non sono particolarmente numerosi gli studi che hanno affrontato la questione del *greenwashing* in modo sistematico, cercando di circoscriverla e spiegarne i suoi effetti (Laufer, 2003; Gillespie, 2008; Furlow, 2009; Delmas e Burbano, 2011; Lyon e Maxwell, 2011). Un numero più ridotto ha poi provato a dare indicazioni su come affrontare o scoraggiare tali pratiche dal punto di vista del management della comunicazione (Bazillier e Vauday, 2010; Parguel *et al.*, 2011; Marquis e Toffel, 2012). Per ridurre tale *gap*, è utile l'analisi delle attività e delle decisioni della comunicazione per la sostenibilità, verificando in che modo i possibili errori nel management (strategico ed operativo) possano influenzare le accuse di *greenwashing*.

Se si considera la sostenibilità come elemento portante del proprio *business approach*, l'analisi delle determinanti del *greenwashing* non può essere però ridotta ad una semplice elencazione di errori tattici da evitare, ma rende necessaria la valutazione del complesso delle attività e delle decisioni riguardanti il management della comunicazione. In altre parole, risulta indispensabile chiarire il ruolo della comunicazione nel management dell'impresa *sustainability-oriented*, che non può esaurirsi nella gestione operativa delle campagne di comunicazione, ma sempre più si caratterizza per competenze manageriali distintive, indispensabili per allineare le decisioni di governo ai valori, ai profili culturali e ai bisogni dei diversi *stakeholder* (Siano, 2012).

3. La comunicazione per la sostenibilità tra stakeholder engagement e sensemaking

La letteratura relativa ai temi della sostenibilità ha mostrato, secondo Ziek (2009, p. 142), una sostanziale sottovalutazione dell'importanza del governo e della gestione della comunicazione, generando una comprensione 'confusa' dei comportamenti volti a comunicare la sostenibilità e mostrando la comunicazione di CSR come "*an elusive phenomenon that is not well understood by researchers and communication practitioners*".

La *sustainability communication* non può essere vista in termini meccanicistici di causalità per giungere alla ‘legittimazione sociale’ dell’impresa. La comunicazione per la sostenibilità non è infatti “*a fixed script or tool that might be used by corporations in order to produce fixed effects such as legitimacy [...] it represents a dynamic continuum of competing meanings. [...] can be described as a multilevel process between several actors with an uncertain outcome*” (Schultz e Wehmeier, 2010, p. 13). Nella prospettiva dello *stakeholder relationship management*, i diversi attori sociali attribuiscono senso all’agire dell’impresa sulla base dell’esperienza diretta o dei segnali informativi ricevuti. Tale approccio ha tuttavia dei limiti, riconosciuti nel *focus* sulle relazioni come fine piuttosto che come mezzo per raggiungere obiettivi condivisi (Andriof e Waddock, 2002).

Il superamento di tale approccio nella comunicazione per la sostenibilità conduce al passaggio da una logica di gestione delle relazioni ad una di *stakeholder engagement* (Andriof e Waddock, 2002; Greenwood, 2007), che implica l’inclusione di forme di collaborazione strutturate e il coinvolgimento nei processi aziendali dei diversi *stakeholder*. In quest’approccio, si amplia il ruolo attribuito al management della comunicazione, in modo che l’ascolto e il confronto attivo con gli *stakeholder* si riflettano in attività e decisioni capaci di portare attribuzioni di ‘senso collettivo’. Negli studi organizzativi e di management, il concetto di ‘creazione di senso’ (Gioia *et al.*, 1994; Weick, 1995) è stato utilizzato per focalizzare l’attenzione sulle attività cognitive di dare ‘senso’ ad esperienze significative. Conoscere in che modo il ‘discorso sulla sostenibilità’ viene presentato dall’impresa e ri-creato in un processo collaborativo con gli *stakeholder*, rappresenta un approccio potenzialmente in grado di migliorare la comprensione e la ricomposizione di prospettive individuali e di interessi divergenti (o addirittura contrapposti). D’altra parte, se è corretta l’interpretazione della sostenibilità come *paradigm shift*, tale fenomeno ha tutti i requisiti per essere considerato uno dei c.d. *sensemaking trigger*, o *organizational shock* (Weick, 1995), vale a dire una situazione che crea ambiguità nell’organizzazione, inducendola a rivedere il modo con cui costruisce la propria identità.

In questa prospettiva, il responsabile della comunicazione nell’impresa sostenibile è chiamato a partecipare attivamente alle decisioni strategiche (Siano, 2012), per consentire alla ‘coalizione dominante’ di formulare strategie di business allineate alle aspettative degli *stakeholder* e alle dinamiche emergenti nel contesto sociale in cui opera l’impresa (Steyn, 2007; Invernizzi e Romenti, 2009). La comunicazione per la sostenibilità va intesa pertanto come forza propulsiva nel creare *setting* organizzativi condivisi tra i soggetti coinvolti. L’operato del responsabile della comunicazione mira, quindi, a cercare delle ‘sintesi’ tra visioni diverse, per giungere ad un’interpretazione della sostenibilità il più possibile partecipata con i propri *stakeholder*.

Rispetto all’utilizzo prevalente del *sensemaking approach* per finalità intra-organizzative, in questo *paper* si aggiunge un *focus* sulle relazioni esterne alle organizzazioni. Si ritiene, infatti, che l’approccio alla sostenibilità si sviluppi per sua natura coinvolgendo gli *stakeholder* negli sforzi effettuati dall’impresa (Morsing e

Schultz, 2006) e che questo processo divenga iterativo per migliorare la consapevolezza delle aspettative reciproche e lo *stakeholder engagement* (Greenwood, 2007). In particolare, ci si focalizza su ciò che Gioia e Chittipeddi (1991) chiamano processo di *sensegiving*, riguardante le modalità con cui l'organizzazione prova ad influenzare, con azioni e pratiche concrete, il modo con cui altre parti comprendono e attribuiscono senso alla comunicazione delle iniziative per la sostenibilità. Ciò determina il modo in cui gli *stakeholder* percepiscono la comunicazione della sostenibilità come riflesso autentico di pratiche sostenibili oppure come frutto di *greenwashing*.

È opportuno ribadire che comunicare la propria sostenibilità non implica necessariamente fare *greenwashing*. Le pratiche di *greenwashing* possono tuttavia essere svelate attraverso l'identificazione di precisi segnali comunicativi.

4. 'Trappole' di greenwashing derivanti da inadeguatezze nel management della comunicazione

Sebbene in letteratura si siano poste le basi per l'interpretazione del fenomeno *greenwashing* (Delmas e Burbano, 2011), manca tuttora nell'attuale panorama degli studi un'analisi approfondita degli aspetti di comunicazione legati al fenomeno. Per questo motivo, nella tabella 1 vengono identificate le principali determinanti del rischio di *greenwashing* consistenti in principi e pratiche erranee nell'ambito del management strategico e operativo della comunicazione (Siano e Vollero, 2012) per la sostenibilità. Queste inadeguatezze rappresentano 'trappole' di *greenwashing* in cui è possibile cadere.

Attività di ascolto organizzato (D1a, D1b, D1c)

L'attività di ascolto organizzato destinata alla conoscenza delle aspettative dei pubblici esterni e interni all'impresa (Invernizzi, 2004; Cornelissen, 2008; Golinelli, 2011), permette all'impresa di proporsi al meglio in termini di orientamento e iniziative di sostenibilità.

Essere in contatto con gli *stakeholder* non vuol dire ritenerli meri ricettori delle attività di comunicazione (secondo un approccio *one-way*) ma comprendere effettivamente le caratteristiche distintive di ciascun gruppo attraverso un approccio personalizzato (Freeman e McVea, 2002), in cui gli elementi chiave sono il coinvolgimento nella direzione della mutua responsabilità, la condivisione delle informazioni, e il dialogo aperto e rispettoso delle diverse opinioni (Waddock, 2001; Miles *et al.*, 2006). La comunicazione a due vie simmetrica si basa iterativamente sui processi di *sensemaking* e *sensegiving*⁷.

⁷ Un approccio *one-way* è un semplice processo di *sensegiving* (vale a dire un tentativo di influenzare il modo in cui un terzo costruisce senso), mentre una comunicazione a due vie simmetrica (Grunig e Hunt, 1984) si basa su entrambi i processi di *sensemaking* e *sensegiving* (Morsing e Schultz, 2006).

Tab. 1: Attività e decisioni nel management della comunicazione per la sostenibilità: le determinanti del rischio di greenwashing

Management della comunicazione per la sostenibilità (attività e decisioni)	Determinanti del <i>greenwashing risk</i>	
Management strategico (governo)		
Attività di ascolto organizzato	D1a	<i>Approccio di comunicazione unidirezionale o solo apparentemente a due vie (Crane e Livesey, 2003; Schultz e Wehmeier, 2010), con pochi punti di contatto con gli stakeholder (Peloza e Falkenberg, 2009)</i>
	D1b	<i>Gap tra promesse espresse nella propria comunicazione di sostenibilità e risultati percepiti dai diversi stakeholder (Brown e Dacin, 1997; Sen e Bhattacharya, 2001; Swaen e Vanhamme, 2003; Signitzer e Prexl, 2008; Balmer et al., 2007; van de Ven, 2008)</i>
	D1c	<i>Commitment di breve termine alla risoluzione dei problemi e comportamenti opportunistici (Webb e Mohr, 1998; Waddock, 2001; Freeman e McVea, 2002; Pomeroy e Johnson, 2009)</i>
Attività 'reflective'	D2a	<i>Decisioni prese esclusivamente dal top management e non pienamente comunicate né all'interno dell'impresa né all'esterno (Basu e Palazzo, 2008; Ligeti e Oravec, 2009)</i>
	D2b	<i>Scarso coordinamento dei processi di comunicazione interna, e relativa sopravvalutazione dei risultati conseguiti in termini di sostenibilità da parte degli uffici marketing/comunicazione/PR (Delmas e Burbano, 2011)</i>
Decisioni di comunicazione	D3a	<i>Strategia di comunicazione poco chiara (Dawkins, 2005) o volta a nascondere la reale natura del problema (Brown e Dacin, 1997; Laufer, 2003)</i>
	D3b	<i>Il profitto come motivazione primaria per l'impegno in sostenibilità (Becker-Olsen et al., 2006; Signitzer e Prexl, 2008; van de Ven, 2008)</i>
Management operativo (gestione)		
Decisioni e attività di comunicazione	D4a	<i>Descrizione generica delle iniziative, senza fatti/dati specifici a supporto (Berens e Van Rekom, 2008; Pomeroy e Johnson, 2009)</i>
	D4b	<i>Messaggi attraenti (linguaggio 'fluffy', immagini suggestive, slogan irrilevanti) con enfasi eccessiva su aspetti positivi ma marginali (Cornelissen, 2008; Gillespie, 2008; Marquis e Toffler, 2012)</i>
	D4c	<i>Mancanza di endorsement di terze parti o di passaparola positivo (Swaen e Vanhamme, 2005; Du et al., 2010; Fieseler et al., 2010; Parguel et al., 2011)</i>

Fonte: ns. elaborazione

L'errore più frequente è proporre un *set* limitato di *touch point* che limita le attività di collaborazione con gli *stakeholder* (Peloza e Falkenberg, 2009). D'altra parte, se per evitare le accuse di *greenwashing* viene messa in atto una comunicazione bidirezionale in maniera superficiale senza un effettivo coinvolgimento degli *stakeholder* (Crane e Livesey, 2003; Schultz e Wehmeier,

2010), si rischia di non avere successo, o in alcune circostanze, di generare un 'effetto boomerang', aumentando lo scetticismo delle parti interessate (Elving, 2012).

In proposito, va evidenziato che attualmente nei rapporti di sostenibilità sono sempre più presenti le descrizioni dettagliate dei 'punti di contatto' e delle modalità di coinvolgimento degli *stakeholder*. Eni, ad esempio, nella prima sezione del proprio Rapporto di Sostenibilità del 2011 ("La sostenibilità e le scelte strategiche") evidenzia l'importanza del coinvolgimento degli *stakeholder* (p. 11) ed illustra per ciascuno di essi le diverse modalità di interazione. In maniera ancora più puntuale, Fiat Group nel suo Bilancio di Sostenibilità del 2011 (pp. 234-235 - Appendice "Materialità e inclusività degli *stakeholder*") fa un'elencazione degli strumenti e dei canali di interazione, in base agli *stakeholder* individuati e alle principali aspettative emerse.

Nell'attività di ascolto organizzato, un'ulteriore causa scatenante del *greenwashing* va identificata nello scollamento tra le enunciazioni di sostenibilità e le effettive percezioni degli *stakeholder*. Tale gap può portare ad effetti negativi per l'impresa e i suoi prodotti (Brown e Dacin, 1997; Sen e Bhattacharya, 2001; Swaen e Vanhamme, 2003; Signitzer e Prexl 2008), anche in virtù della distanza tra identità percepita e quella desiderata (Balmer *et al.*, 2007; van de Ven, 2008). In questo caso, il rischio di *greenwashing* coincide essenzialmente con il rischio reputazionale, inteso come mancata corrispondenza tra promesse espresse nella propria comunicazione e risultati percepiti dai diversi *stakeholder* (Siano, 2012).

In proposito, le accuse di *greenwashing* riferite a tale attività possono originarsi anche nel momento in cui il commitment dell'impresa nei confronti delle tematiche di sostenibilità siano viste come promesse/impegni di breve-periodo (Webb e Mohr, 1998; Waddock, 2001; Freeman e McVea, 2002; Pomeroy e Johnson, 2009) e, quindi, la posizione dell'impresa ritenuta prevalentemente opportunistica, tesa a capitalizzare i potenziali vantaggi di un'immagine 'green' (sfruttare opportunità di mercato, evitare determinate critiche, ecc.).

Attività riflessiva (D2a, D2b)

La seconda attività del management della comunicazione per la sostenibilità riguarda la c.d. *reflective communication* (van Ruler e Verčič, 2005), che ha la finalità di supportare i membri della coalizione dominante, attraverso il trasferimento delle informazioni utili circa le aspettative e le percezioni dei pubblici. In tal modo, il responsabile della comunicazione può orientare la *vision* aziendale e stimolare eventuali rivisitazioni del sistema dei valori guida, per consentire l'assunzione di decisioni strategiche di sostenibilità in linea con le aspettative dei diversi *stakeholder*. Tale attività fornisce, dunque, gli *input* per tradurre i risultati dell'attività di ascolto in comportamenti responsabili ed implica una riflessione sul ruolo che viene attribuito, in maniera più o meno esplicita, ai diversi *stakeholder* all'interno dei processi decisionali relativi alla sostenibilità.

L'identificazione dei processi decisionali relativi alle scelte di sostenibilità, che esplicitino il ruolo svolto dai diversi *stakeholder*, sia interni che esterni, risulta

tuttavia ancora piuttosto vaga. Diversi studi rilevano come nelle iniziative presentate nei *report* di sostenibilità spesso non venga chiarito il modo in cui gli elementi (aspettative, bisogni, richieste, ecc.), derivanti dall'attività di ascolto organizzato, siano effettivamente tradotti in indicazioni operative (Morsing e Schultz, 2006; Pedersen, 2006). Per evitare questa vaghezza, sono in atto tentativi, come quello portato avanti dalla Ferrero, di codificazione di processi decisionali. Nel Rapporto di Sostenibilità 2011 del gruppo Ferrero, il piano denominato ABCDE (A Business Code Dialogue Engagement) mira a condividere con tutti i soggetti della propria catena del valore il proprio Codice di Condotta Commerciale. Nel progetto sono specificate le sedute informative per coinvolgere le diverse aree competenti all'interno dell'impresa e i principali interlocutori del Gruppo (ad es. fornitori di materie prime e dei giocattoli inseriti come *freebie* nei propri prodotti) in base alle specifiche tematiche affrontate. Da un punto di vista comunicazionale, il coordinamento è una caratteristica essenziale, in virtù del fatto che assicura la coerenza dei messaggi e la corrispondenza tra la comunicazione d'impresa e il comportamento aziendale effettivo. Spesso accade, invece, che le decisioni sulla sostenibilità e la relativa strategia di comunicazione vengano prese nella maggior parte dei casi dal *top management* senza essere pienamente condivise all'interno dell'azienda, né comunicate alle parti interessate (Basu e Palazzo, 2008). In genere, i dipendenti non sono costantemente coinvolti nel processo decisionale riguardante la sostenibilità e spesso ricevono messaggi unidirezionali sulle decisioni prese in materia da parte del CEO e dai *top manager* (Ligeti e Oravec, 2009). Ciò non consente alle imprese di sfruttare appieno il potenziale dei dipendenti come 'comunicatori attivi' di sostenibilità (Dawkins, 2005), vale a dire come fonti credibili di informazioni per gli altri *stakeholder* (Cramer *et al.*, 2004).

La mancanza di coordinamento intra-organizzativo può altresì determinare problemi nella comunicazione verso l'esterno. Ad esempio, esiste il rischio che alcuni dati possano essere giudicati in maniera errata dalla Funzione di Marketing/Comunicazione, provocando una sopravvalutazione degli aspetti di sostenibilità (Delmas e Burbano, 2011). Un caso, al riguardo, è costituito dalla Lexus RX 400h, pubblicizzata con il seguente *headline*: "*High performance. Low emissions. Zero guilt*". Nonostante la vettura dal punto di vista tecnico avesse le più basse emissioni del segmento 4x4, appariva chiaramente eccessiva l'affermazione di 'zero colpa', considerato che per tipologia (SUV) l'auto non poteva avere un impatto ambientale nullo (o molto ridotto rispetto alla media delle automobili). L'annuncio pubblicitario in questione è stato indicato dall'Advertising Standards Authority (autorità di controllo indipendente sulla pubblicità nel Regno Unito) come esempio di *greenwashing*, a dimostrazione che un buon risultato raggiunto dal punto di vista delle *performance* di sostenibilità, rischia di avere effetti opposti a quelli auspicati, se comunicato in maniera impropria.

Decisioni strategiche di comunicazione (D3a, D3b)

Le decisioni relative alla strategia di comunicazione per la sostenibilità hanno un ruolo centrale nel determinare possibili accuse in termini di *greenwashing*. L'importanza di sviluppare "[...] a clear communications strategy, taking into

account which aspects of the responsibility programme best fit with corporate reputation and with stakeholders' concerns" (Dawkins, 2005, p. 119) è il primo aspetto da tenere in considerazione nell'elaborazione della strategia. La mancata definizione dei *core theme*, necessari a dare distintività alle proprie azioni di sostenibilità, è spesso rivelatrice del tentativo di dissimulare la natura del problema (Brown e Dacin, 1997; Laufer, 2003), di nascondere le conseguenze negative della propria condotta e prevenire le accuse di scarsa sostenibilità. Come precisato, ciò costituisce una pratica di *attention deflection* (Marquis e Toffer, 2012), che serve ad evitare di svelare le reali *performance* su determinati aspetti critici in termini di sostenibilità.

Secondo la *attribution theory* (Heider, 1958), ciascun individuo assegna delle motivazioni intrinseche (disinteressate o altruistiche) o estrinseche (opportunistiche) per spiegare i comportamenti propri ed altrui. In questa prospettiva, gli *stakeholder* interpretano la comunicazione per la sostenibilità sulla base delle motivazioni che attribuiscono alle iniziative delle imprese (Parguel *et al.*, 2011; Elving, 2012). Lo scetticismo dei consumatori sembra essere più elevato nel momento in cui il profitto - e le altre motivazioni percepite come estrinseche - appaiono il motivo principale dell'impegno in sostenibilità (Becker-Olsen *et al.*, 2006; Van de Ven, 2008; Signitzer e Prexl, 2008; Elving, 2012). All'opposto, altri studi (Forehand e Grier, 2003) hanno sostenuto che una chiara esplicitazione degli obiettivi (anche commerciali) della comunicazione per cause sociali, possa accrescere la credibilità dei messaggi. Le due posizioni non devono essere viste necessariamente in contrasto: la congruenza logica (*fit*) tra il dominio di un'iniziativa di sostenibilità e le attività *core* dell'impresa viene generalmente apprezzata dai consumatori (Haley, 1996; Menon e Kahn, 2003; Porter e Kramer, 2006; Simmons e Becker-Olsen, 2006; Du *et al.*, 2010). Un esempio potrebbe essere rappresentato dalla comunicazione di Enel per il consumo responsabile di energia (Bilancio di Sostenibilità 2011, p. 154 e ss.). In particolare, Enel proponendo la propria offerta commerciale basata su fasce orarie, dichiara che tali tariffe sono possibili grazie ad "un efficientamento complessivo dei carichi sulla rete elettrica, con effetti positivi sull'efficienza sia della produzione sia della distribuzione". Insomma, la 'spinta' nel consumare energia in diverse fasce orarie, oltre che portare vantaggi in termini di minor consumo di risorse ambientali, favorisce i processi aziendali e, di conseguenza, permette un risparmio per il consumatore.

Decisioni e attività operative di comunicazione (D4a, D4b, D4c)

Come emerso anche da alcuni esempi descritti in precedenza, il management operativo della comunicazione per la sostenibilità, è la fase maggiormente critica per il rischio di *greenwashing*, proprio perché sottoposta continuamente alla valutazione degli *stakeholder*. Le organizzazioni tendono ad usare spesso messaggi attraenti non basati sulla realtà (Cornelissen, 2008), con immagini suggestive e un 'linguaggio *fluffy*' (Gillespie, 2008), pieno di tecnicismi (Iraldo e Melis, 2012) o con termini quali 'eco-friendly' o 'riciclabile', senza mostrare gli indicatori concreti (KPIs) ai quali si riferiscono. In particolare, un approccio di tipo unidirezionale,

esclusivamente di *sensegiving*, conduce frequentemente alla creazione di messaggi non basati su dati/indicatori concreti a supporto (Berens e van Rekom, 2008; Pomeroy e Johnson, 2009). Un esempio recente al riguardo è quello relativo alla comunicazione dell'Acqua Sant'Anna (Fonti di Vinadio S.p.A), sanzionata dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (provvedimento n. 24046/2012), per aver dato un'enfasi eccessiva sulla riduzione di gas inquinanti derivanti dall'utilizzo delle c.d. *bio-bottle* rispetto alla reale portata dell'impegno ambientale dell'impresa⁸.

I meccanismi di *disclosure* selettiva, come quello descritto poc'anzi, tendono ad evidenziare esclusivamente alcuni elementi del prodotto/servizio che dimostrano l'impatto positivo delle azioni di sostenibilità, di solito poco rilevanti se considerati in un'ottica più ampia. Tali meccanismi sono strettamente legati ai messaggi di comunicazione *company-controlled* (*report* di sostenibilità, messaggi pubblicitari, comunicati stampa, dichiarazioni dei *top manager*, ecc.), vale a dire alla comunicazione pianificata dell'impresa. In proposito, l'utilizzo di fonti terze indipendenti di comunicazione (e di certificazione) può rivelarsi utile per accrescere sia l'accuratezza che la credibilità della comunicazione per la sostenibilità (Swaen e Vanhamme, 2005; Parguel *et al.*, 2011). In altre parole, "*there is likely to be a trade-off between the controllability and credibility of CSR communication; the less controllable the communicator is, the more credible it is, and vice versa*" (Du *et al.*, 2010, p.). Lo stesso effetto favorevole si può avere anche stimolando il passaparola positivo dei consumatori sui *social media* (Du *et al.*, 2010, Fieseler *et al.*, 2010).

5. Verso l'individuazione di principi e pratiche di comunicazione 'sostenibile'

Le determinanti del rischio di *greenwashing*, così come delineate nel paragrafo precedente, possono essere qualificate come linee guida per il management della comunicazione per la sostenibilità. Qui di seguito vengono proposti alcuni principi e pratiche di comunicazione sostenibile che, da un lato, garantiscono il contenimento

⁸ Nello specifico, l'Autorità contestava che sulle etichette delle bottiglie e sul sito aziendale venisse riportato il seguente testo: "650 milioni di bottiglie Sant'Anna Bio Bottle permettono un risparmio di 176.800 barili di petrolio con cui riscaldare per un mese una città di 520.000 abitanti e riducono le emissioni di CO2 pari a un'auto che compie il giro del mondo per 30.082 volte in un anno". In realtà, non è stato messo in discussione il contributo ambientale della bottiglia in plastica organica biodegradabile proposta da Sant'Anna, ma il fatto che il "dato di 650 milioni di bottiglie citato negli annunci pubblicitari fa riferimento all'intera produzione annuale di bottiglie Sant'Anna, fabbricate sia in plastica (Pet) che in Pla ("Bio Bottle") [...] mentre "sul totale di bottiglie di acqua minerale a marchio Sant'Anna vendute nel corso del 2010 (oltre 600 milioni) quelle imbottigliate utilizzando la bottiglia "Bio Bottle" rappresentano una quota del tutto marginale, pari a circa lo 0,2%".

del rischio reputazionale (legato al *greenwashing*) e, dall'altro, favoriscono lo sviluppo del capitale reputazionale (Siano, 2012).

La sfida più complessa riguarda il management strategico della comunicazione per la sostenibilità. Indirizzarsi verso lo *stakeholder engagement* e una costruzione di 'senso' condivisa - come indicato nelle determinanti D1 e D2 - significa mettere in discussione pratiche organizzative e processi aziendali spesso consolidati per pervenire ad un coinvolgimento attivo dei propri interlocutori (D1a, D2a e D2b) che aiuti ad orientare ed innovare la costruzione della propria identità e dei propri comportamenti responsabili. A partire dall'interno dell'organizzazione (D2a e D2b), diviene necessario arricchire, condividere e diffondere i principi fondanti il proprio approccio alla sostenibilità fornendo a tutti gli *stakeholder* interessati gli strumenti più adeguati allo scopo. La mancanza di possibilità di interazione (D1a) può ridurre la capacità di modificare ed innovare le proprie iniziative di sostenibilità, in accordo con le esigenze che emergono dal contesto in cui si opera. In questo senso, è opportuno abbandonare un governo di 'corto respiro' della sostenibilità (D1c), per impegnarsi stabilmente a realizzare le 'promesse' espresse nella propria comunicazione per la sostenibilità (D1b). Attraverso un effettivo *stakeholder engagement*, i diversi pubblici possono partecipare alla definizione delle priorità nelle attività e nelle decisioni di comunicazione e contribuire a generare programmi di CSR autenticamente fondati sui principi della sostenibilità. Ciò consente di ridurre lo scollamento con i risultati percepiti dai diversi *stakeholder* e di evitare le relative accuse di *greenwashing*.

Nelle decisioni sulla strategia di comunicazione, inoltre, appaiono controproducenti le scelte volte ad oscurare la reale natura degli aspetti problematici dell'ambito in cui si opera (D3a) o strumentali all'esclusiva ricerca del profitto (D3b). Se si vuole adottare la sostenibilità come *business approach*, l'impegno in sostenibilità va comunicato senza ambiguità, rivelando quale 'parte' si vuole interpretare. In questo senso, l'impresa, in quanto istituto sociale, deve governare il processo, costruendo una narrazione del proprio apporto all'obiettivo condiviso dello 'sviluppo sostenibile'. Ciò può avvenire raccontando cosa ciascun attore (operatore pubblico, impresa, organizzazione della società civile, cittadino/consumatore) può fare per partecipare all'intero processo. Non è pertanto sufficiente dichiarare il proprio impegno generico alla sostenibilità, descrivendo le proprie *performance* con ricchezza di informazioni e con riferimento a precise regole di *social* e *environmental accountability*. Per affrontare la sfida della innovazione per la sostenibilità, pare necessario creare 'territori comuni' di dialogo e condivisione all'interno dello *stakeholder network* in cui l'impresa è inserita.

Dal punto di vista della gestione, invece, è fondamentale esprimere l'impegno della sostenibilità adattandolo ai canoni della comunicazione veritiera, completa e trasparente. Come indicato nelle determinanti D4 (a, b, c) della Tabella 1, una comunicazione attenta a far conoscere in maniera chiara i risultati raggiunti, con precisi dati a supporto certificati da fonti terze, e con un linguaggio accessibile, può aiutare a ridurre il rischio di *greenwashing*. L'uso di fonti *non-corporate* nella comunicazione, tramite l'*endorsement* di terze parti indipendenti che forniscono

informazioni accurate sulla sostenibilità dei processi aziendali, può aiutare a ridurre lo scetticismo degli *stakeholder*, aumentando la credibilità dei messaggi. Allo stesso scopo, l'utilizzo di mezzi fondati su un approccio *many-to-many*, quali i *social media*, può favorire le attività di stimolo all'estroversione (es. *engagement* dei clienti per favorire la creazione di proposte *user-generated* sui temi della sostenibilità), riducendo la distanza percepita tra le parti e aumentando l'attendibilità dei messaggi.

In definitiva, la conoscenza degli elementi chiave che determinano il rischio di *greenwashing* è utile all'identificazione di una serie di principi e pratiche operative, capaci di neutralizzare, o almeno attenuare, tale pericolo. Evitare il rischio di *greenwashing* significa intendere la comunicazione per la sostenibilità non come mera tecnica di comunicazione, per inseguire preventivamente riconoscimenti positivi alle proprie attività da parte degli *stakeholder*, ma come approccio da cui trarre motivazioni e risorse per rinnovare continuamente la propria 'licenza ad operare'.

6. Conclusioni

Nell'attuale epoca, in cui diversi gruppi di *stakeholder* appaiono sempre più critici nei confronti delle imprese, il management della comunicazione per la sostenibilità diviene cruciale per la sopravvivenza e lo sviluppo di qualsiasi organizzazione. Comunicare il proprio approccio alla sostenibilità pare la strada obbligata per mantenere e sviluppare la propria posizione competitiva e la propria reputazione. Molte imprese hanno provato ad imboccare scorciatoie, senza avere la sostenibilità come parte integrante dei propri principi e valori di business, e hanno generato una gran quantità di comunicazione 'cosmetica', il *greenwashing* appunto, nel tentativo di apparire più sostenibili di quanto siano nella realtà. Questi sforzi oggi appaiono sempre più maldestri e facilmente smascherabili, provocando conseguenze negative che travalicano l'ambito della singola impresa, a causa del crescente scetticismo e della riduzione di fiducia nei confronti di tutta la comunicazione che tratta di sostenibilità.

In questo scenario, il presente lavoro propone spunti di discussione in materia di management della comunicazione per la sostenibilità. L'analisi della letteratura in materia rivela come il legame tra il rischio di *greenwashing*, uno dei principali rischi reputazionali per le imprese *sustainability-oriented*, non sia mai stato pienamente sostanziato. Il principale contributo teorico fornito consiste nell'identificazione dei fattori comunicativi che creano un'impressione fuorviante delle *performance* aziendali di sostenibilità e, quindi, determinano le accuse di *greenwashing*. L'identificazione dei possibili punti critici nella comunicazione per la sostenibilità e il metodo di analisi proposto possono orientare ulteriori studi e ricerche per valutare i diversi aspetti del fenomeno. A partire dalle determinanti qui proposte, un primo passo può essere lo sviluppo delle conseguenti ipotesi di ricerca e la costruzione di strumenti di indagine specifica (questionari con misure percettive e/o esperimenti),

al fine di testare tali determinanti dal punto di vista degli *stakeholder*. Ulteriori sviluppi dovrebbero prendere in considerazione la valutazione della varietà dei mezzi di comunicazione da utilizzare per l'analisi. Occorre considerare non solo i *report* di sostenibilità e la comunicazione pubblicitaria (vale a dire i testi prevalentemente utilizzati negli studi sulla *CSR communication*), che per loro natura sono mirati a particolari categorie di *stakeholder* (investitori, ambientalisti, istituzioni governative da un lato, e consumatori dall'altro) ma l'insieme delle *communication* (sia *corporate* sia di marketing), sia *offline* sia *online*, che hanno un impatto significativo nel determinare la percezione di sostenibilità delle pratiche aziendali.

La consapevolezza del rischio di *greenwashing* non solo influenza il management della comunicazione per la sostenibilità ma spinge le imprese ad integrare nelle proprie strategie aziendali i principi della sostenibilità in maniera autentica e non come reazione ad una 'moda' del momento. Se si ritiene che la sostenibilità rappresenti un *paradigm shift* (Elkington, 1994; Golinelli e Volpe, 2012), un nuovo approccio strategico al management d'impresa (Perrini e Tencati, 2008), il requisito essenziale per ritrovare le condizioni di armonia e consonanza tra impresa e territorio di riferimento (Golinelli, 2013), e l'unico spiraglio per uscire dall'attuale crisi sistemica (Rullani, 2011), bisogna ammettere che le organizzazioni hanno la necessità di attivarsi per comunicare il proprio orientamento alla sostenibilità. Tale capacità ad agire, come suggerito dai principi e dalle pratiche poc'anzi delineate, si sostanzia in un reale *stakeholder engagement*, che può essere raggiunto con una comunicazione simmetrica e paritetica, in cui l'impresa ha il ruolo di guidare la 'creazione di senso' delle proprie iniziative volte alla sostenibilità (*sustainability sensegiving*) ma al tempo stesso deve riconoscere l'apporto degli *stakeholder* nei processi decisionali (*sustainability sensemaking*) che coinvolgono le proprie pratiche 'sostenibili'.

Bibliografia

- ANDRIOF J., WADDOCK S. (2002), "Unfolding Stakeholder Engagement", in Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 19-42.
- BACCARANI C. (1991), "Qualità e governo dell'impresa", *Quaderni di Sinergie*, n. 7, pp. 37-56.
- BACCARANI C. (2008), "What does ethical behaviour mean in management activities?", *The TQM Journal*, vol. 20, n. 2, pp. 154-165.
- BALMER J., FUKUKAWA T.K., GRAY J.M.T., LEHTI E.R. (2007), "The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics", *Journal of Business Ethics*, n. 76, pp. 7-15.
- BANSAL P. (2004), "Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 3, pp. 197-218.
- BASU K., PALAZZO G. (2008), "Corporate social responsibility: a process model of sensemaking", *Academy of Management Review*, n. 33, pp. 122-136.

- BAUMGARTNER R.J., EBNER D. (2005), "Sustainable Development in Companies: An International Survey", in Khalil T. (ed.), *IAMOT 2005: Productivity Enhancement for Social Advance: The Role of Management of Technology*, Vienna, Austria.
- BAZILLIER R., VAUDAY J. (2010), "CSR and Greenwashing", in Crifo P., Ponsard J-P (eds.), *Corporate Social Responsibility: from Compliance to Opportunity?*, Ecole Polytechnique, Paris.
- BECKER-OLSEN K.L., CUDMORE B.A., HILL R.P. (2006), "The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior", *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 1, pp. 46-53.
- BERENS G.A.J.M., VAN REKOM J. (2008), "How Specific Should Corporate Communication Be? The Role of Advertising Language in Establishing a Corporate Reputation for CSR", in Melewar T.C. (ed.), *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, Routledge, London, pp. 96-119.
- BERRY M.A., RONDINELLI D.A. (1998), "Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution", *The Academy of Management Executive*, vol. 12, n. 2, pp. 38-50.
- BROWN T.J., DACIN P.A. (1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", *Journal of Marketing*, vol. 61(January), n. 1 pp. 68-84.
- CARROLL A.B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 4, pp. 497-505.
- CARROLL A.B., SHABANA K.M. (2010), "The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice", *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n. 1, pp. 85-105.
- CONE (2012), *2012 Green Gap Trend Tracker*, Boston, disponibile all'indirizzo: <http://www.conecomm.com/2012-cone-green-gap-trend-tracker>.
- CORNELISSEN J. (2008), *Corporate communication. A guide to theory and practice*, Sage, London.
- CRAMER J., JONKER J., VAN DER HEIJDEN A. (2004), "Making sense of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 55, n.2, pp. 215-222.
- CRANE A., LIVESEY S. (2003), "Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue", in Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (eds), *Unfolding Stakeholder Thinking: Relationships, Communication, Reporting and Performance*, Greenleaf Books, Sheffield, pp. 39-52.
- CRIVELLARO M., VECCHIATO G., SCALCO F. (2012), *Sostenibilità e rischio greenwashing*, Libreriauniversitaria. it, Padova.
- DAVENPORT K. (2000), "Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it", *Business & Society*, vol. 39, n. 2, pp. 210-219.
- DAVIS J. (1992), "Ethics and Environmental Marketing", *Journal of Business Ethics*, vol. 11, n. 2, pp. 81- 87.
- DAWKINS J. (2005), "Corporate responsibility: the communication challenge", *Journal of Communication Management*, vol. 9, n. 2, pp. 108-119.
- DELMAS M.A., BURBANO V.C. (2011), "The drivers of greenwashing", *California Management Review*, vol. 54, n. 1, pp. 64-87.
- 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*, vol. 12, n.1, pp. 8-19.

- ELKINGTON J. (1994), "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, vol. 36, n. 2 (Winter), pp. 90-100.
- ELVING W.J.L. (2012), "Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation", *Journal of Marketing Communication*, doi:10.1080/13527266.2011.631569.
- ENEL (2012), *Bilancio di Sostenibilità 2011*, disponibile all'indirizzo: http://www.enel.com/it-IT/sustainability/our_responsibility/sustainability_report/2011.aspx [ultimo accesso 25/06/2013].
- ENI (2012), *ENI for 2011*, disponibile all'indirizzo: http://www.eni.com/it_IT/attachments/sostenibilita/cop-ita-web.pdf [ultimo accesso 25/06/2013].
- FERRERO (2012), *Condividere valori per creare valore. Responsabilità sociale d'impresa. Rapporto 2011*, disponibile all'indirizzo: <http://www.ferrero.com/responsabilita-sociale/2011-percorso-in-20-passi> [ultimo accesso 25/06/2013].
- FIAT GROUP (2012), *Bilancio di Sostenibilità 2011*, disponibile all'indirizzo: <http://www.fiatspa.com/it-IT/sustainability/overview/pubblicazioni/FiatDocuments/Sostenibilita-ITA-low.pdf> [ultimo accesso 25/06/2013].
- FIESELER C., FLECK M., MECKEL M. (2010), "Corporate Social Responsibility in the Blogosphere", *Journal of Business Ethics*, vol. 91, n. 4, pp. 599-614.
- FOREHAND M.R., GRIER S. (2003), "When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 13, n.3, pp. 349-356.
- FRANKENTAL P. (2001), "Corporate social responsibility - a PR invention?", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, n.1, pp. 18-23.
- FREEMAN R. E., MCVEA J. (2002), "A stakeholder approach to strategic management", *working paper 01-02*, Darden Graduate School of Business Administration.
- FURLOW N., (2009), "Greenwashing in the New Millennium", *Journal of Applied Business and Economics*, vol. 10, n. 6, pp. 22-25.
- GILLESPIE E. (2008), "Stemming the Tide of Greenwash", *Consumer Policy Review*, vol. 18, n. 3, pp. 79-83.
- GIOIA D.A., CHITTIPEDDI K. (1991), "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. 6, pp. 433-448.
- GIOIA D.A., THOMAS J.B., CLARK S.M., CHITTIPEDDI K. (1994) "Symbolism and strategic change in academia: the dynamics of sensemaking and influence", *Organization Science*, vol. 5, n. 3, pp 363-383.
- GOLINELLI G.M. (1998), "Impatto ambientale, responsabilità sociale, strategie d'impresa, implicazioni di carattere finanziario", in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Edizione Bocconi Comunicazione, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2013), "Il CUEIM e Sinergie per lo sviluppo del territorio: alcune note a margine", *Sinergie*, n. 90, pp. 3-10.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- GREENWOOD M. (2007), "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n. 4, pp. 315-327.

- GRUNIG J.E., HUNT T. (1984), *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, Fort Worth, TX.
- HALEY E. (1996), "Exploring the construct of organization as source: consumers' understanding of organizational sponsorship of advocacy advertising", *Journal of Advertising*, vol. 25, n. 2, pp. 19-36.
- HEIDER F. (1958), *The psychology of interpersonal relations*, Wiley, New York.
- HOPWOOD B., MELLOR M., O'BRIEN G. (2005), "Sustainable development: mapping different approaches", *Sustainable development*, vol. 13, n. 1, pp. 38-52.
- KEIJZERS G. (2002), "The Transition to the Sustainable Enterprise", *Journal of Cleaner Production*, vol. 10, n. 4, pp. 349-359.
- IHLEN Ø., BARTLETT J., MAY S. (2011), "Corporate Social Responsibility and Communication", in Ihlen Ø., Bartlett J., May S. (eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility*, Wiley-Blackwell, Oxford, UK, pp. 3-22.
- INVERNIZZI E. (2004), "Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale", *Sviluppo e organizzazione*, n. 204, pp. 70-78.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2009), "Institutionalization and Evaluation of Corporate Communication in Italian Companies", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 3, n. 2, pp. 116-130.
- IRALDO F., MELIS M. (2012), *Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- KUCUK S.U., KRISHNAMURTHY S. (2007), "An Analysis of Consumer Power on the Internet", *Technovation*, vol. 27, n. 1/2, pp. 47-56.
- LAUFER W.S. (2003), "Social Accountability and Corporate Greenwashing", *Journal of Business Ethics*, vol. 43, n. 3, pp. 253-261.
- LIGETI G., ORAVECZ A. (2009), "CSR communication of corporate enterprises in Hungary", *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n. 2, pp. 137-149.
- LYON T.P., MAXWELL J.W. (2011), "Greenwash: Environmental disclosure under threat of audit", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 20, pp. 3-41.
- MAIGNAN I., FERRELL O.C., HULT G.T.M. (1999), "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n. 4, pp. 455-469.
- MANDER J. (1972), "Ecopornography: One Year and Nearly a Billion Dollars Later, Advertising Owns Ecology", *Communication and Arts Magazine*, vol. 14, n. 2, p. 47.
- 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*, n. 11-115 (August 4), disponibile all'indirizzo SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1836472>.
- MATTEN D., CRANE A. (2005), "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 30, n. 1, pp. 166-179.
- MCGUIRE J.B., SUNDGREN A., SCHNEEWEIS T. (1988), "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n. 4, pp. 854-872.
- MCWILLIAMS A., SIEGEL D., WRIGHT P.M. (2006), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 1, pp. 1-18.
- MENON S., KAHN B.E. (2003), "Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand?", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 13, n. 3, pp. 316-327.

- MILES M.P., MUNILLA L.S., DARROCH J. (2006), "The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy", *Journal Business Ethics*, vol. 69, n. 2, pp. 195-205.
- MOHR L.A., WEBB D.J., HARRIS K.E. (2001), "Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behaviour", *Journal of Consumer Affairs*, vol. 35, n. 1, pp. 45-72.
- MORSING M., SCHULTZ M. (2006), "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies", *Business Ethics: a European Review*, vol. 15, n. 4, pp. 323-338.
- MOTAVELLI J. (2011), "A History of Greenwashing: How Dirty Towels Impacted the Green Movement", *Daily Finance*, 12/02/11, disponibile all'indirizzo: <http://www.dailyfinance.com/2011/02/12/the-history-of-greenwashing-how-dirty-towels-impacted-the-green/> [ultimo accesso 11/02/2013].
- PARGUEL B., BENOIT-MOREAU F., LARCENEUX F. (2011), "How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication", *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n. 1, pp. 15-28
- PELOZA J., FALKENBERG L. (2009), "The Role of Collaboration in Achieving Corporate Social Responsibility Objectives", *California Management Review*, vol. 51, n. 3, pp. 95-113.
- PEDERSEN E.R. (2006), "Making Corporate Social Responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice", *Business and Society Review*, vol. 111, n. 2, pp. 137-163.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008), "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità", *Sinergie*, n. 77, pp. 23- 43.
- POMERING A., JOHNSON L.W. (2009), "Constructing a Corporate Social Responsibility Reputation Using Corporate Image Advertising", *Australasian Marketing Journal*, vol. 17, n. 2, pp. 106-114.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), "Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 23, n. 5, pp. 78-92.
- RULLANI E. (2011), "Produzione sostenibile: la nuova stella polare per navigare (a vista) nel mare della crisi", *Economia e Società Regionale*, vol. 114, n. 3, pp. 5-21.
- SCHLEGELMILCH B.B., POLLACH I. (2005), "The perils and opportunities of communicating corporate ethics", *Journal of Marketing Management*, vol. 21, n. 3/4, pp. 267-290.
- SCHULTZ F., WEHMEIER S. (2010), "Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications. Combining institutional, sensemaking and communication perspectives", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 15, n. 1, pp. 9-29.
- SEN S., BHATTACHARYA C.B. (2001), "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*, vol. 38 (May), n. 2, pp. 225-243.
- SETHI S.P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, vol. 17, n. 3, pp. 58-64.
- SIANO A. (2012), "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie*, n. 89, pp. 3-23.
- SIANO A., VOLLERO A., PALAZZO M. (2011), "Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: research questions and hypotheses", *Journal of Brand Management*, vol. 19, n. 1, pp. 57-71.

-
- SIANO A., VOLLERO A. (2012), "Il processo di management della corporate communication: un framework", *Sinergie*, n. 89, pp. 73-92.
- SIGNITZER B., PREXL A. (2008), "Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization", *Journal of Public Relations Research*, vol. 20, n. 1, pp. 1-19.
- SIMMONS C.J., BECKER-OLSEN K.L. (2006), "Achieving marketing objectives through social sponsorships", *Journal of Marketing*, vol. 70, n. 4, pp. 154-169.
- STEYN B. (2007), "Contribution of public relations to organizational strategy formulation", in Toth L., (ed.), *The future of excellence in public relations and communication management: challenges for the next generation*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- SUDDABY R., GREENWOOD R. (2005), "Rhetorical strategies of legitimacy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n. 1, pp. 35-67.
- SWAEN V., VANHAMME J. (2003), "See How 'Good' We Are: The Dangers of Using Corporate Social Activities in Communication Campaigns", in Kahn B.E., Luce M.F. (eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol. XXXI, Toronto, Canada, pp. 302-303.
- SWAEN V., VANHAMME J. (2005), "The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: does source credibility matter?", *Advances in Consumer Research*, vol. 32, n. 1, pp. 590-591.
- VAN DE VEN B. (2008), "An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n. 2, pp. 339-352.
- VAN RULER B., VERCIC D. (2005), "Reflective communication management: Future ways for public relations research", in Kalbfleisch P.J. (ed.), *Communication yearbook 29*, Erlbaum, Mahwah, NJ.
- WADDOCK S.A. (2001), "Integrity and mindfulness: foundations of corporate citizenship", in Andriof J., McIntosh M., Amhenst N.Y. (eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- WEBB D.J., MOHR L.A. (1998), "A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to socially concerned", *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 17, n. 2, pp. 226-238.
- WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publishing, Thousand Oaks, CA.
- WELFORD R. (1996), *Corporate Environmental Management. Systems and Strategies*, Earthscan Publications, London.
- WESTPHAL J.D., ZAJAC E.J. (2001), "Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs", *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 202-228.
- ZIEK P. (2009), "Making sense of CSR communication", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 16, n. 3, pp. 137-145.

