

# La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese

ALFONSO SIANO\*

## Abstract

**Obiettivo del paper:** La corporate sustainability si va affermando come nuovo paradigma di business. Partendo da questo presupposto, lo studio intende analizzare il ruolo della comunicazione nel management dell'impresa sostenibile.

**Metodologia:** Dopo aver chiarito il rapporto esistente tra Corporate Sustainability e Corporate Social Responsibility, lo studio prende in considerazione alcuni concetti chiave (corporate reputation e reputational risk) derivati dalla literature review ed esplorati in recenti indagini presso la business community, per individuare il ruolo della comunicazione nell'impresa sostenibile.

**Risultati:** Lo studio individua le funzioni base della comunicazione operativa dell'organizzazione sustainability-oriented ed evidenzia il ruolo strategico della comunicazione nell'ambito della coalizione dominante di questo tipo di organizzazione.

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

**Implicazioni pratiche:** Il paper evidenzia le implicazioni manageriali delle decisioni e delle attività di corporate communication, a livello strategico e operativo, nell'organizzazione sustainability-oriented.

**Originalità del lavoro:** Rappresenta il primo studio in letteratura che affronta il tema del ruolo strategico e operativo della comunicazione nell'impresa sostenibile. Il paper tratta la corporate communication da una prospettiva manageriale, come disciplina autonoma di management.

*Parole chiave:* sostenibilità d'impresa; comunicazione d'impresa; comunicazione strategica; reputazione aziendale; rischio reputazionale

**Purpose of the paper:** Corporate Sustainability is becoming a new business paradigm. Starting from this point of view, the paper aims to analyse the role that communication plays in corporate sustainable management.

**Methodology:** After clarifying the relationship between Corporate Sustainability and Corporate Social Responsibility, the study deepens some key concepts (corporate reputation and reputational risk) starting from the literature review and the results of surveys conducted within the business community. This allows to identify the role of communication in the sustainable organization.

---

\* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno  
e-mail: sianoalf@unisa.it

**Findings:** *The study identifies the basic functions of operational communication within a sustainability-oriented organization. It highlights the strategic role that communication plays within the dominant coalition of this type of organization.*

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

**Practical implications:** *The paper outlines managerial implications of decisions and activities of corporate communication, at strategic and operational level, within a sustainability-oriented organization.*

**Originality of paper:** *It is the first study in literature that addresses the issue of strategic and operational role of communication within an enterprise sustainable. The paper treats corporate communication from a management perspective, as a managerial discipline.*

*Key words: corporate sustainability; corporate communication; strategic communication; corporate reputation; reputational risk*

## 1. Sustainability: il nuovo business approach

Il tema della sostenibilità è stato oggetto di numerosi studi nell'ambito delle scienze sociali ed economiche. Riferito alle organizzazioni, l'esigenza di perseguire uno sviluppo sostenibile sta determinando dei profondi cambiamenti nelle politiche e nelle pratiche aziendali. Secondo ricerche svolte dall'*American Management Association* (2007), le organizzazioni imprenditoriali tendono ad adottare, con sempre maggiore frequenza, orientamenti alla sostenibilità, sviluppano valori ed implementano strategie e pratiche in materia. Basta visitare i siti *web* delle imprese di maggiori dimensioni e internazionalizzate, per accorgersi che sempre più spesso esistono *link* al *report* di sostenibilità.

Nell'arco di alcuni decenni si è imposta l'idea della *Sustainability Revolution* (Edwards, 2005), secondo cui la sopravvivenza e lo sviluppo futuro sia di macro-sistemi (il pianeta terra, le nazioni, ecc.) che di micro-sistemi (le organizzazioni sociali) presuppone l'equilibrio tra tre aspetti fondamentali: gli impatti ambientali, le implicazioni sociali e il conseguimento di risultati economici (conservazione e creazione della ricchezza). "*Sustainability refers to the long-term maintenance of systems according to environmental, economic and social considerations*" (Crane e Matten, 2007, pag. 23). Il contemperamento di questi tre aspetti consente di ricercare adeguate condizioni di compatibilità tra di essi, così da soddisfare le aspettative di un numero sempre maggiore di *stakeholder group*.

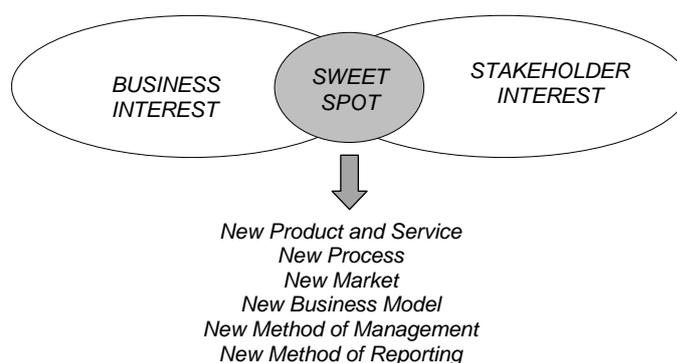
Sul fronte delle organizzazioni sociali e, in particolare, di quelle imprenditoriali, si afferma il modello della *sustainable corporation* (Elkington, 1994), vale a dire di un'organizzazione fondata su principi e valori guida, processi e mezzi di *business* orientati allo sviluppo sostenibile.

La sostenibilità, dunque, sta diventando un vero e proprio "paradigma di *business*" (Elkington, 1997; Edwards, 2005). Nell'ambito del filone di studi in materia di responsabilità sociale d'impresa e sviluppo sostenibile, è stato proposto il modello denominato *The Triple Bottom Line* (Elkington, 1997), o modello delle "Tre P" (*Planet, People e Profit*). Esso è destinato a fornire un sistema di misurazione del

livello di sostenibilità di una organizzazione (Savitz e Weber, 2006), consentendo la stesura di un *reporting* aziendale fondato su parametri sia economici che sociali ed ambientali (Elkington, 1997; Savitz e Weber, 2006).

Secondo il modello delle “Tre P”, la *sustainable corporation* è tale se i profitti risultano compatibili con vincoli ambientali e le istanze sociali, se cioè è in grado di conciliare le ragioni del profitto con la tutela dell’ambiente e con il rispetto degli *stakeholder* all’interno e all’esterno dell’organizzazione. L’impresa che ricerca adeguati livelli di redditività nel rispetto del benessere del singolo e della collettività e in armonia con l’ambiente, persegue condizioni di *Corporate Sustainability* (Quaddus e Siddique, 2011).

Fig. 1: Lo Sweet Spot



Fonte: Savitz e Weber (2006)

La dimensione *Profit*, riferita agli indicatori aziendali di reddito, è legata alla capacità del sistema d’impresa di conquistare e conservare un’adeguata posizione competitiva. La dimensione *People* attiene a problematiche riguardanti la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori e dei consumatori, nonché il rispetto delle comunità locali e il soddisfacimento delle attese dei restanti portatori d’interesse. La dimensione *Planet*, infine, ha come obiettivo il preservare nel tempo le tre funzioni dell’ambiente: fornitore di risorse, ricettore dei rifiuti e fonte diretta di utilità (Lombardi, 2011).

La sostenibilità economica include le capacità dell’azienda di creare ricchezza per sé e per la comunità, attraverso la remunerazione del personale, la creazione di nuovi posti di lavoro, il rapporto con i clienti, con i fornitori, con le banche. La sostenibilità sociale è relativa alla sicurezza e alla salute sul lavoro e alle condizioni di lavoro in generale. La sostenibilità ambientale si riferisce alla valutazione degli impatti dei processi, dei prodotti e dei servizi sulle risorse naturali (AA.VV., 2006). Queste tre dimensioni si influenzano reciprocamente. Esse vanno analizzate in una visione sistemica, quali elementi che insieme contribuiscono al raggiungimento delle condizioni di *Corporate Sustainability*.

Riferita alle organizzazioni imprenditoriali, la sostenibilità può essere vista come il terreno comune tra gli interessi economici della proprietà e del management e quelli dei restanti stakeholder. Il concetto di *Sustainability Sweet Spot* (Savitz e Weber, 2006) esprime proprio l'orientamento che vede la ricerca del profitto fondersi con il perseguimento del bene comune (v. fig. 1).

I processi che vanno a formare lo *Sweet Spot* riguardano: i nuovi prodotti e servizi; i nuovi processi; i nuovi mercati; i nuovi modelli di *business*; i nuovi metodi di *management* e i nuovi metodi di *report* d'impresa. Lo *Sweet Spot* incarna perfettamente il significato di sostenibilità delle organizzazioni imprenditoriali.

## 2. Dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Sustainability

A proposito di sostenibilità, è da dire che gli studiosi di *management* già da tempo trattano, seppur parzialmente, questo tema. A ben vedere, espressioni terminologiche in uso quali *Corporate Social Responsibility* (Sethi, 1975; Murphy, 1978; Carroll, 1991; Golinelli, 1998), *impresa etica* (Coda, 1989; Sciarrelli, 1996; Caselli, 1998), *impresa armonica* (Baccarani, 1991), *corporate citizenship* (Maignan *et. al.*, 1999; Davenport, 2000; Fombrun *et. al.*, 2000; Cerana, 2004), *corporate environmental management* (Welford, 1996; Berry e Rondinelli, 1998), si riferiscono, a seconda dei casi, ad una o a più dimensioni del citato modello delle "Tre P".

Il concetto di sostenibilità viene spesso confuso con quello di *Corporate Social Responsibility* (Sethi, 1975; Carroll, 1991). Quest'ultimo si riferisce alle positive ricadute sociali che i comportamenti e le decisioni aziendali hanno sulla società. In effetti, esistono diverse correnti di pensiero circa il rapporto esistente tra *Corporate Sustainability* e *Corporate Social Responsibility* (Ebner e Baumgartner, 2006; Marrewijk, 2003). Una prima posizione considera queste due espressioni terminologiche come totalmente autonome e diverse tra loro (Keijzers, 2002). Una seconda corrente di pensiero vede le due espressioni sostanzialmente come sinonimi e valorizza gli aspetti comuni ad entrambe (Baumgartner e Ebner, 2005). La terza, infine, considera le due espressioni come strettamente correlate e interdipendenti tra loro (Linnanen e Panapanaan, 2002).

È a quest'ultima corrente di pensiero che intendiamo far riferimento nel nostro studio. In effetti, la *Corporate Sustainability* può essere vista come la condizione per la sopravvivenza e lo sviluppo del sistema impresa. Essa presuppone la *Corporate Social Responsibility*, attraverso la quale l'organizzazione può bilanciare gli accennati tre fattori della sostenibilità (Wempe e Kaptein, 2002; Willard, 2005). In questa prospettiva, la *Corporate Social Responsibility* può essere vista come la base sulla quale poggia la *Corporate Sustainability*.

L'analisi del legame tra CS e CSR può essere condotta sulla base dello schema piramidale proposto da Carroll (1991), secondo cui la responsabilità sociale di un'organizzazione comporta quattro tipi di responsabilità: economica, legale, etica, filantropica.

La responsabilità economica costituisce la base della piramide della CSR. Essa implica la produzione di beni e servizi per il mercato, utili alla collettività perché soddisfano molti dei bisogni degli individui. L'attività produttiva consente la creazione di posti di lavoro e di profitti.

La responsabilità legale si sostanzia nel rispetto e nella conformità ai dettati (normativa) del sistema giuridico di riferimento.

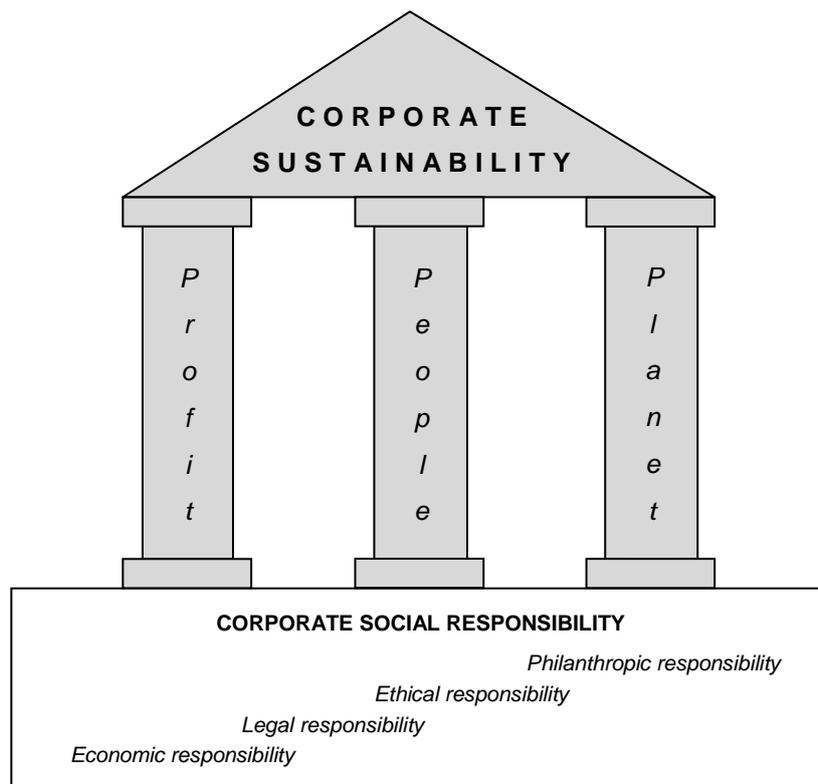
La responsabilità etica, da intendersi in interazione dinamica con la responsabilità legale, include tutte le attività e le pratiche sociali attese dalla società, sebbene non disciplinate da alcuna normativa. Essa abbraccia principalmente "[...] *those standards, norms, or expectations that reflect a concern for what consumers, employees, shareholders, and the community regard as fair, just, or in keeping with the respect or protection of stakeholders' moral rights*" (Carroll, 1991, p. 41).

La responsabilità filantropica, infine, comprende iniziative, azioni e programmi discrezionali, vale a dire volontari, che, sebbene non previsti da leggi e non espressamente richiesti all'impresa, sono altamente apprezzati dalla pubblica opinione, in quanto migliorano il benessere sociale. La responsabilità filantropica prevede donazioni, sponsorizzazioni sociali, *joint promotion, joint fund raising, cause related Marketing*, ecc.

La CSR implica il simultaneo impegno per ciò che riguarda questi quattro tipi di responsabilità. L'impegno sociale consente la piena integrazione tra impresa, *stakeholder* e ambiente di riferimento (Cerana, 2004, p. 158). Le organizzazioni che intendono perseguire la *Corporate Sustainability* hanno bisogno di inglobare, nella propria *vision* e strategia e nelle pratiche aziendali, i principi economici, legali, etici e filantropici della CSR. Questi principi consentono di sostanziare le tre dimensioni (*People, Profit e Planet*) della CS, in quanto queste ultime risultano naturalmente correlate alle varie responsabilità connesse alla CSR.

La dimensione *Profit* è inevitabilmente correlata alla responsabilità economica, per il fatto che lo scopo dell'impresa è generare ricchezza, mantenendo un alto livello di efficienza operativa e garantendo una soddisfacente remunerazione degli azionisti. L'impresa per soddisfare la propria funzione economica deve, tuttavia, operare nel rispetto della normativa vigente nei sistemi economici in cui agisce, soprattutto di quella posta a tutela della libera concorrenza sui mercati e contro le intese restrittive della competizione, gli abusi di posizione dominante e le concentrazioni finalizzate alle posizioni monopolistiche. La dimensione *Profit* è perciò legata alla responsabilità legale. Essa, inoltre, è in relazione con la responsabilità etica. Nella pratica della fissazione dei prezzi di vendita, ad esempio, le organizzazioni sono tenute al rispetto di principi etici contrari alla costituzione di "cartelli" con imprese concorrenti, destinati a tenere artificialmente alti i livelli di prezzo. La dimensione *Profit* si lega, infine, alla responsabilità filantropica. Si pensi al *marketing* filantropico (es. il *Cause related Marketing*), vale a dire all'attività di *marketing* che prevede il miglioramento della *brand awareness* e l'aumento delle vendite e dei profitti attraverso il sostegno fornito a cause socialmente rilevanti (Valdani e Brioschi, 1997).

Fig. 2: Relazione tra Corporate Social Responsibility e Corporate Sustainability



Fonte: adattata da Wempe e Kaptein (2002)

La dimensione *People* della *Corporate Sustainability* è correlata, innanzitutto, alla responsabilità economica dell'impresa. La produzione di beni e servizi per la creazione di ricchezza deve avvenire, infatti, nel rispetto per i prestatori di lavoro, per i consumatori e per gli investitori. Ciò comporta l'adeguata remunerazione del personale e degli azionisti, la sicurezza e la tutela della salute dei lavoratori e dei consumatori, il rimborso a scadenza dei capitali presi a prestito, ecc. La responsabilità legale non fa che rafforzare questi tipi di tutele e garanzie a favore dei suddetti *stakeholder group*. La responsabilità etica, a sua volta, induce comportamenti sociali attesi dall'intera comunità, che vanno a soddisfare le aspettative di un più ampio ventaglio di pubblici. Segnatamente, è il Codice etico (o la Carta istituzionale dell'impresa) lo strumento di *governance* attraverso il quale l'organizzazione esplicita il fondamento della propria *corporate culture* e dichiara le regole che orientano la propria condotta verso tutti gli interlocutori. Infine, la responsabilità filantropica agisce a favore degli *stakeholder* nella misura in cui i

programmi aziendali volontaristici sono a vantaggio della comunità (es. contributi per finanziare l'istruzione, l'arte, le comunità locali).

Anche la terza componente della *Corporate Sustainability*, il *Planet*, trova le sue fondamenta nei quattro tipi di responsabilità sociale. La responsabilità economica agisce sulla salvaguardia dell'ecosistema attraverso il reinvestimento di utili finalizzato alla realizzazione di produzioni di beni e servizi ecocompatibili. La responsabilità legale contribuisce alla tutela ambientale nella misura in cui impone il rispetto di specifici *standard*/certificazioni (v. Norma I.S.O. 14001 e regolamento E.M.A.S., in materia di legislazione ambientale comunitaria). La responsabilità etica porta l'impresa ad aderire ai principi di protezione dell'ambiente e di uso attento e razionale delle risorse naturali. La responsabilità filantropica, infine, supporta la salvaguardia del *Planet* attraverso i programmi e le attività volontaristiche dell'impresa, volti a migliorare l'impatto ambientale delle attività aziendali, nonché a prevenire i rischi per le popolazioni e per l'ecosistema.

Nella figura 2 viene proposta la metafora fisica del tempio, per indicare i legami tra le componenti della *Corporate Social Responsibility* e quelli della *Corporate Sustainability*. I tre pilastri della CS si basano sui quattro tipi di responsabilità della CSR, come si è cercato di spiegare in questo paragrafo.

### **3. Uno sguardo alle finalità della comunicazione nell'impresa sostenibile**

Chiarito il significato di *Corporate Sustainability* e la relazione che intercorre tra *Corporate Sustainability* e *Corporate Social Responsibility*, è interessante ora chiedersi quale sia la finalità della comunicazione nell'impresa sostenibile.

In proposito, è opportuna una doverosa premessa. Di recente, emerge la tendenza a considerare la *corporate reputation* la principale finalità della comunicazione d'impresa. Tale tendenza sfata le considerazioni fatte in passato da studiosi e *practitioner*, secondo le quali la comunicazione d'impresa è destinata a creare immagine. Si tende oggi a riconoscere che la finalità della *corporate communication* consista nella costruzione e nel consolidamento della reputazione (Dolphin, 1999; Invernizzi, 2004; van Riel e Fombrun, 2007; Cornelissen, 2008). Lo spostamento del *focus* dall'immagine alla reputazione può essere visto come un vero e proprio cambiamento di tipo paradigmatico (Kuhn, 1962) nel campo della comunicazione d'impresa.

La presa di distanza dal concetto di immagine (Invernizzi, 2004) si giustifica con il fatto che l'espressione "creare immagine" può essere intesa in senso riduttivo. L'immagine è frutto di un'elaborazione "a tavolino", spesso priva di un rapporto realistico con l'effettiva identità dell'organizzazione (Finn, 1961; Baccarani e Golinelli, 1992). L'attività di creazione dell'immagine, fondata su elementi simbolici e promesse esplicite o allusive, può, infatti, limitarsi ad azioni di *marketing* e di comunicazione pubblicitaria di pura facciata, destinate alla ricerca di effetti anche solo di breve o di brevissimo termine. In quanto apparenza esteriore, l'immagine costituisce una dimensione su cui si può agire ed incidere rapidamente

con operazioni di *spin doctoring*, nell'ambito delle relazioni pubbliche, che comportano la manipolazione delle informazioni e la rappresentazione della realtà aziendale differente da come essa effettivamente è (Gregory, 2002; Invernizzi, 2004). Esiste, dunque, il rischio che un intento tattico e speculativo faccia sì che la creazione di immagine significhi creazione di un'identità d'impresa artificiale e fittizia, che maschera le vere caratteristiche dell'organizzazione.

Al contrario, il concetto di reputazione appare meno effimero e più sostanziale, dal momento che comporta giudizi degli *stakeholder* basati sulla percezione e valutazione, con riferimento ad un non breve arco di tempo, della condotta dell'organizzazione e dei suoi membri. La reputazione di un'organizzazione si sedimenta lentamente nel corso degli anni, man mano che si consolida la fiducia da parte degli *stakeholder*. In effetti, intesa come ammirazione, stima e credibilità presso i pubblici (Fombrun, 1996), la reputazione aziendale è una risorsa che riflette la storia delle azioni poste in essere dall'organizzazione (Weigelt e Camerer, 1988; Fombrun e van Riel, 1997). Essa si basa sui comportamenti (fatti e azioni) dell'impresa e sulla sua capacità di soddisfare le aspettative e creare valore per gli *stakeholder* (Fombrun, 1996; Fombrun e van Riel, 1997, 2004; Weiss *et al.*, 1999; Bennett e Kottasz, 2000; Mahon e Wartick, 2003).

A differenza dell'immagine, la reputazione è fondata, perciò, su elementi concreti e percepibili, che si prestano ad essere rendicontate a terzi (v. *environmental report*, *CSR report*, *sustainability report*). Nelle relazioni di più lungo periodo, le *behavioral relationship* si sostituiscono così alle *symbolic relationship*, tipiche del paradigma dell'immagine (Grunig, 1993). Proprio perché legata al fattore tempo, la costruzione della reputazione comporta il *commitment* (Ghemawat, 1991), vale a dire l'impegno costante, durevole e coerente nel corso del tempo, che diventa, tra l'altro, un affidabile indizio per esprimere significativi giudizi su un'organizzazione. Questo processo di costruzione graduale fa sì che nella prospettiva della *Resource-Based View* la reputazione venga considerata una risorsa tra le più rare e difficili da imitare da parte dei *competitor* (Barney, 1986, 1991; Dierickx e Cool, 1989) e, per questo motivo, *asset* aziendale fondamentale per la sostenibilità del vantaggio competitivo dell'impresa. Per quanto considerato, si può parlare di un vero e proprio capitale reputazionale<sup>1</sup> (Dowling, 2001; Gaines-Ross, 2003; Fombrun e van Riel, 2004; Jackson, 2004).

La criticità del capitale reputazionale è confermata anche da un'indagine condotta su *senior risk manager*, da cui risulta che per il 59% degli interpellati la "*reputation is one of the most important corporate assets*" (Economist Intelligence Unit, 2005, p. 2).

---

<sup>1</sup> "*Reputational capital depends on the value of the company's brands and stakeholder relationships*". "[...] *reputational capital embodies the company's stock of perceptual assets and social assets - the quality of the relationships it has established with stakeholders and the regard in which the company and its brands is held - positive regard increases the probability of supportive behavior from those stakeholders, be they investors, customers, or employees*" (Fombrun e van Riel, 2004, p. 32).

### 3.1 La finalità di costruzione e sviluppo del capitale reputazionale

Le considerazioni formulate a proposito della finalità della comunicazione nelle organizzazioni valgono a maggior ragione per l'impresa sostenibile. Per mezzo delle attività di *corporate communication*, l'organizzazione sostenibile può instaurare relazioni positive con i pubblici, sviluppare il capitale fiduciario e costruire e rafforzare la reputazione d'impresa. Nell'impresa sostenibile una prima fondamentale finalità della *corporate communication* consiste, dunque, nel contribuire alla costruzione e allo sviluppo del capitale reputazionale.

La *sustainable corporation* deve mirare alla consonanza sistemica (Golinelli, 2000; 2011; Barile, 2009). L'ascolto, il dialogo e il rispetto nelle relazioni con i pubblici di riferimento rappresentano i presupposti per l'allineamento e la corrispondenza ai valori, alle culture e i bisogni degli *stakeholder*. L'organizzazione sostenibile ha una naturale propensione alla consonanza sistemica, se si considera che l'accennato modello del *The Triple Bottom Line* comporta il dover soddisfare inevitabilmente i vari *stakeholder group*.

Nell'impresa sostenibile la costruzione e lo sviluppo del capitale reputazionale passa per l'impiego di strumenti specifici di comunicazione. Si tratta dei Bilanci o *Report* di Sostenibilità, documenti nei quali le imprese rendono note le informazioni riguardanti le azioni da essa intraprese. In questi documenti viene integrata la valutazione delle *performance* aziendali sul piano ambientale, sociale ed economico, terreno di dialogo e confronto con i diversi *stakeholder* (AA.VV., 2004; AA.VV., 2006). Il rispetto dei requisiti di un'adeguata comunicazione - visibilità, distintività, autenticità, trasparenza e coerenza (Fombrun e Van Riel, 2004; van den Bosch *et al.*, 2005) - contribuisce in modo decisivo alla buona riuscita delle *stakeholder relationship* dell'impresa sostenibile e allo sviluppo del capitale reputazionale.

### 3.2 La finalità di contenimento del rischio reputazionale

Una seconda importante finalità della comunicazione nell'impresa sostenibile, strettamente connessa alla prima finalità, consiste nel non alimentare il rischio reputazionale (Green, 1992; Rayner, 2003; Larkin, 2003). "*Reputation declines when experience of an organization falls short of expectation*" (Economist Intelligence Unit, 2005, p. 4). Il rischio reputazionale può essere inteso come il rischio per un'impresa di subire conseguenze economiche dovute ad un peggioramento dei rapporti con i propri *stakeholder*, a seguito di eventi che incidono negativamente sulla fiducia e credibilità dell'impresa presso i pubblici (Kitchen e Schultz, 2001). Tra gli eventi, vanno considerati le condotte errate da parte dell'organizzazione (Crockford, 1986; Albrecht, 1996; Carter e Crockford, 1999; Crouhy *et al.*, 2001; Frame, 2003; Lam, 2003; Larkin, 2003; Power, 2004; Husted, 2005).

Per ridurre il *reputational risk* occorre ridurre al minimo, per quanto possibile, le cause scatenanti (Winter e Steger, 1998). Una di queste cause può essere la *corporate communication*, le cui funzioni base consistono nel formulare e veicolare

promesse (circa il livello qualitativo dei prodotti, le iniziative a favore della collettività, ecc.) e nel dar conto ai pubblici degli effettivi risultati conseguiti dall'organizzazione. Il rischio reputazionale nasce proprio quando non si verifica questa corrispondenza tra promesse e *performance* ottenute, quando cioè l'organizzazione non onora i propri impegni assunti, soprattutto se questi coinvolgono valori etici (Fombrun *et. al.*, 2000).

Il *reputational risk* è considerato il principale rischio d'impresa (Economist Intelligence Unit, 2005), sul quale maggiormente occorre concentrare l'attenzione, perché trattasi di un rischio di massima criticità.

L'impresa sostenibile è soggetta, per la sua stessa natura, ad un elevato rischio reputazionale, per il fatto che non può esimersi dal fare promesse impegnative nella direzione delle "Tre P" e, dunque, nei confronti dei principali *stakeholder group*. Ciò rende la *sustainable corporation* inevitabilmente impegnata su diversi fronti. Di qui il rischio di incorrere in contraddizioni ed incoerenze, se non in inadempienze. Questa situazione dà origine ad un paradosso: l'impresa sostenibile se da un lato ha grosse *chance* di costruzione e sviluppo del capitale reputazionale, dall'altro è soggetta ad un elevato rischio reputazionale. Si può meglio comprendere il senso di questo paradosso, richiamando, per similitudine, un noto principio di finanza, largamente condiviso, secondo il quale gli investimenti ad alto rendimento potenziale sono, tipicamente, investimenti a rischio elevato. Allo stesso modo, l'impresa sostenibile è per sua natura un'organizzazione in grado di conseguire un alto rendimento in termini di capitale reputazionale ma, per quanto precisato, è inevitabilmente soggetta ad un elevato *reputational risk*.

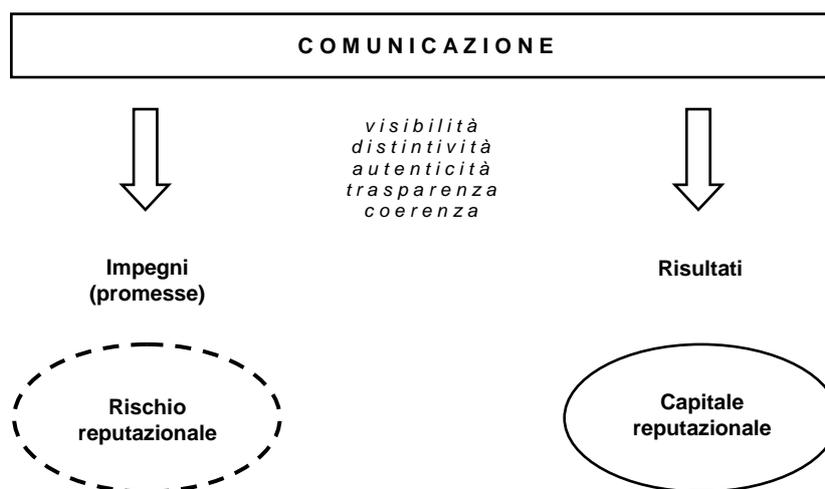
Tale rischio diventa concreto se l'impresa attua una comunicazione sostenibile senza avere basi solide su cui poggiarla. In tal caso si incorre nel *greenwashing*, ossia "*the disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image*" (The Concise Oxford English Dictionary, 10th edition). Il *greenwashing* contribuisce a creare sfiducia nei consumatori, danneggiando la credibilità della singola impresa. "*The consequences of greenwashing activities of organizations have led to skeptical reactions from stakeholders to any CSR-related activities*"[...] "*Terms like "eco-friendly", "recyclable" and "ethical", often used to build the image of responsibility, without control of concrete performances, are pointless*" (Vollero *et al.*, 2011, p. 3 e pp. 17, 18). Per non "incappare" nel *greenwashing* occorre: verificare e controllare costantemente i comportamenti; avere consapevolezza di ciò che accade nell'organizzazione; verificare sempre le informazioni; non mentire agli *stakeholder*; fare attenzione al linguaggio e alle parole utilizzate; dimostrare la propria sostenibilità con certificazioni (Vecchiato, 2010).

### 3.3 *Reputational risk e social media*

Il rischio reputazionale dell'impresa sostenibile si lega fortemente ai cambiamenti intervenuti nell'ambiente della comunicazione con l'avvento e la diffusione dei *new media*. La comunicazione *online*, attraverso i *media* digitali, ha reso l'impresa sempre più vulnerabile al danno reputazionale.

Un tempo l'impresa aveva un rilevante controllo sui flussi di comunicazione; organizzava e implementava campagne di comunicazione per condizionare i pubblici. Lo sviluppo e la diffusione delle applicazioni del *web 2.0* stanno comportando la perdita del controllo dei contenuti della comunicazione da parte dell'impresa (Gorry e Westbrook, 2009). Da una comunicazione tendenzialmente impresa-centrica si è passati ad una comunicazione policentrica in rete. I contenuti della comunicazione sono generati non più solo dalle imprese e dai tradizionali *mass media* ma sempre di più anche, e soprattutto, dagli individui, nelle loro le conversazioni in rete.

Fig. 3: Il ruolo della comunicazione nell'impresa sostenibile



Fonte: ns. elaborazioni

Basta guardare cosa sta accadendo nei *social media*, nell'era del *post modernismo* e della comunicazione digitale, per accorgersi che le conversazioni tra utenti riguardano anche i marchi aziendali e i prodotti/servizi di imprese. I *social media* in larga parte si caratterizzano come *consumer-generated media*. Essi comportano, tra i loro effetti, i fenomeni di *user/consumer-generated content* e di *consumer/stakeholder empowerment* (Pires *et al.*, 2006; Kucuk e Krishnamurthy, 2007). Questi fenomeni modificano il modo di pianificare e realizzare le attività di comunicazione *online* delle organizzazioni (Vollero, 2010).

La rete diventa così lo spazio virtuale dove si denunciano eventuali incongruenze, incoerenze e contraddizioni nell'operato delle imprese. La facilità e l'immediatezza di denuncia tramite la rete, espone a seri *reputational risk* le imprese che si dichiarano *sustainability-oriented*.

La figura 3 propone un quadro di sintesi delle due funzioni base della comunicazione dell'impresa sostenibile, di cui si è discusso: a) la funzione di

trasmissione degli impegni, da svolgersi avendo cura di non alimentare il *reputational risk*, garantendo un costante bilanciamento tra promesse e risultati realisticamente conseguibili; b) la funzione di comunicazione delle iniziative implementate (i risultati di CS), destinata ad accrescere il capitale reputazionale.

#### **4. Il ruolo strategico della comunicazione nella sustainable corporation**

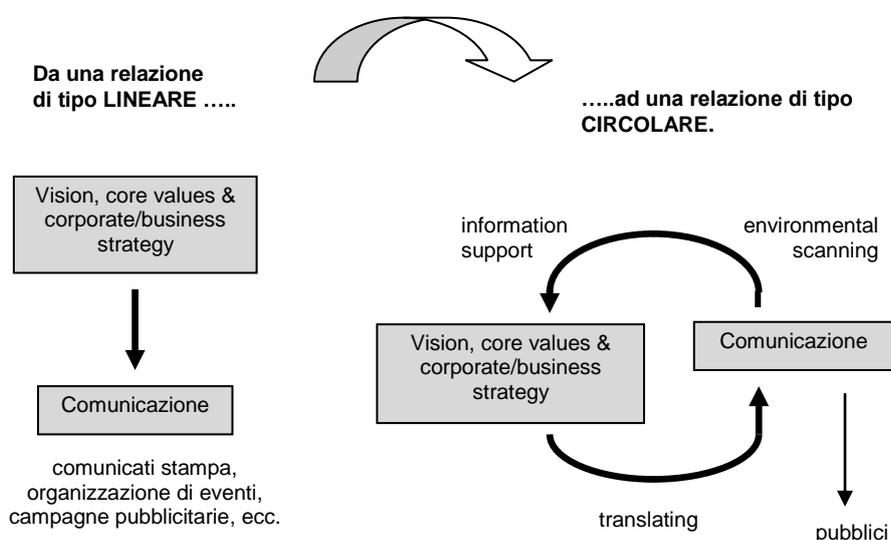
Nel corso degli ultimi anni si è condivisa la necessità di affrontare la comunicazione in base ad un approccio strategico (*stakeholder-sustainability oriented*) (Hallahan *et al.*, 2007; Sriramesh e Vercic, 2009). In relazione alle due fondamentali funzioni della comunicazione da parte dell'impresa sostenibile, c'è da chiedersi se esse si caratterizzino per un ruolo strategico. La nostra risposta è negativa, in quanto la veicolazione delle promesse e la trasmissione dei risultati costituiscono attività operative di comunicazione, da sempre svolte nelle imprese.

Dov'è da rintracciare, allora, il ruolo strategico della comunicazione nell'impresa sostenibile? Per rispondere a questa domanda è utile considerare che, soprattutto nelle organizzazioni complesse, il tipo di relazione che intercorre tra *corporate communication* e decisioni di governo sta mutando in modo significativo (v. fig. 4).

In passato l'idea kotleriana di comunicazione d'impresa portava a ritenere che vi fosse una relazione lineare (sequenziale), di causa ed effetto, tra la strategia aziendale e la comunicazione di *marketing*. All'organo di governo si attribuiva il ruolo esclusivo nella definizione della strategia, la quale veniva poi implementata a valle con l'intervento, sul piano operativo, del comunicatore, chiamato a tradurre la strategia in simboli, *slogan*, e messaggi. In questa prospettiva il comunicatore non entrava in alcun modo nel merito della definizione della strategia. La comunicazione era vista come un'attività operativa (la leva "*promotion*", nell'ambito del *marketing-mix*), destinata ad implementare la strategia definita dal vertice dell'organizzazione.

Oggi questa relazione lineare si è trasformata in relazione circolare, per la quale la strategia e la comunicazione esercitano un'influenza reciproca. Quando si precisa che "*strategic communication is aligned with the company's overall strategy, to enhance its strategic positioning*" (Argenti *et al.*, 2005, p. 83), l'allineamento è da intendersi, perciò, come frutto dell'interdipendenza tra *corporate strategy* e *corporate communication*, e non della mera dipendenza della seconda rispetto alla prima. In questa prospettiva, si riconosce che il comunicatore ha il compito non solo di tradurre la strategia in messaggi, simboli, ecc. ma anche di contribuire attivamente alla definizione della *vision*, dei valori guida della *corporate culture* e della strategia aziendale. Diventa egli stesso attore chiave nel governo dell'organizzazione. Non a caso, a livello di *management* strategico, la letteratura ha evidenziato il ruolo rilevante e attivo del responsabile e dei consulenti di comunicazione.

Fig. 4: Il cambiamento nel tipo di relazione tra decisioni di governo e corporate communication



Fonte: ns. elaborazioni

La dimensione strategica della comunicazione dell'impresa sostenibile si colloca nella tendenza che vede sempre di più presente la figura del comunicatore (*Chief Communication Officer*) nell'ambito della cosiddetta "stanza dei bottoni", del comitato direttivo, dove vengono assunte le decisioni di governo dell'organizzazione. Pur operando all'interno della funzione/dipartimento di comunicazione aziendale (Steyn, 2003; van Riel e Fombrun 2007; Cornelissen 2008), il responsabile aziendale e/o i consulenti di comunicazione sono entrati, dunque, a pieno titolo nella "coalizione dominante" (White e Mazur, 1995; Dolphin e Fan, 2000; Bowen, 2009; Johansson e Ottestig, 2011), chiamati a partecipare alle decisioni strategiche, offrendo il loro supporto (Grunig *et al.*, 2002; Argenti *et al.*, 2005; Goodman, 2006; Lurati e Eppler, 2006; Gregory *et al.*, 2010; Invernizzi e Romenti, 2009, 2011a, 2011b). Questo contributo serve a consentire alla coalizione dominante di formulare strategie allineate alle dinamiche in atto nel contesto sociale e alle aspettative degli *stakeholder* rilevanti (Steyn, 2007; Invernizzi e Romenti, 2009).

A ben vedere, è la circolarità tra comunicazione e strategia aziendale a giustificare il ruolo strategico della comunicazione nell'impresa sostenibile. La concezione di questo ruolo strategico si contrappone alla visione tradizionale che vede la comunicazione come un'attività e una funzione organizzativa sostanzialmente tattica (White e Dozier, 1992).

Fig. 5: Il ruolo strategico della comunicazione nell'impresa sostenibile



Fonte: ns. elaborazioni

Sono due le attività chiave della comunicazione strategica, svolte dal responsabile e/o dai consulenti di *corporate communication* a favore della coalizione dominante (v. fig. 5):

- l'*environmental scanning*, vale a dire l'attività di ascolto organizzato (Invernizzi, 2004, 2005; Cornelissen, 2008; Golinelli, 2011) dei pubblici, al fine di percepire i cambiamenti emergenti nell'ambiente di riferimento (sociale, culturale, politico e tecnologico);
- l'attività di traduzione in indicazioni utili (*translating*) e trasferimento, nell'ambito della coalizione dominante, degli elementi (bisogni, aspettative, aspirazioni, ecc.) derivanti dall'ascolto degli *stakeholder group*.

Quest'attività strategico-riflettiva, conosciuta come *reflective communication* (van Ruler e Verčič, 2005), ha la funzione di *information support*, in quanto mira a trasferire ai membri della coalizione dominante le indicazioni sulle aspettative e sulle percezioni dei pubblici, per orientare la *vision* aziendale, per stimolare eventualmente la revisione del sistema dei valori guida condivisi dai membri dell'organizzazione a base della *corporate culture*, per consentire l'assunzione di strategie *sustainability-oriented* in linea con le attese degli *stakeholder*. In un'epoca caratterizzata dallo *stakeholder management* (Freeman, 1984; Donaldson e Preston 1995; Berman *et al.*, 1999), la *reflective communication* consente di prendere in considerazione i problemi e le aspettative dei pubblici di riferimento e di individuare le modalità di adeguata interazione con gli stessi. La comunicazione aziendale riesce, così, ad essere strettamente legata alla gestione strategica dell'impresa e alle sue relazioni con gli *stakeholder* (Steyn, 2003).

## 5. Implicazioni per il management e per gli studiosi

L'analisi del ruolo della comunicazione nell'impresa sostenibile fin qui condotta ha interessanti implicazioni manageriali. *In primis*, oggi nelle organizzazioni complesse, e segnatamente in quelle orientate alla sostenibilità, le decisioni e le attività di gestione della comunicazione risultano necessarie ma non sufficienti. Occorre che vengano adeguatamente svolte anche le attività di comunicazione strategica. Ne consegue che le competenze di comunicazione non si esauriscono nelle *technicality* legate alla gestione operativa, ma sempre più si caratterizzano anche per essere competenze manageriali, ai fini delle decisioni di governo nell'ambito della coalizione dominante.

Accanto alle implicazioni manageriali, esistono poi implicazioni in ambito accademico. Quali sono gli impatti per gli Studiosi di Economia d'Impresa o, se si vuole, di *management*? Una prima implicazione è che la vecchia visione kotleriana della comunicazione aziendale, legata al paradigma dell'immagine e alle decisioni operative, viene definitivamente superata, per quanto ancora diffusa nell'accademia. La ragione è che oggi essa risulta macroscopicamente inadeguata, soprattutto rispetto alle organizzazioni *sustainability-oriented*.

Una seconda implicazione in ambito accademico è che la *corporate communication* si va caratterizzando come disciplina manageriale, o meglio presenta molti elementi per poter caratterizzarsi come tale.

Questa evoluzione ha un importante impatto sull'Economia d'Impresa e sugli studiosi di *management*. Tradizionalmente, la comunicazione aziendale è stata considerata una *pseudo-disciplina* manageriale o, se si vuole, una disciplina manageriale marginale e periferica, per via del fatto che “[...] *communication is often still seen as a largely tactical activity with practitioners acting as communication ‘technicians’*” (Cornelissen, 2008, p. 99).

È maturo il tempo perché questa disciplina sia riconosciuta in accademia come disciplina manageriale. L'affermarsi del ruolo strategico della comunicazione rafforza la percezione della *corporate communication* come disciplina di *management*. Trattandosi di attività che riguardano la questione strategica per eccellenza, il rapporto impresa-ambiente (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Hofer e Schendel, 1978), lo *stakeholder management* e il *management* della reputazione rafforzano la connotazione manageriale della disciplina di *corporate communication*.

Ai fini dello sviluppo della *corporate communication* come disciplina manageriale, un valido aiuto può venire dall'Approccio Sistemico Vitale (Golinelli, 2000 e 2011) che, con i suoi costrutti caratterizzanti (sovra-sistemi, consonanza sistemica, rischio), appare un terreno particolarmente fertile a cui poter fare riferimento.

## Bibliografia

- AA.VV. (2004), *Il bilancio di sostenibilità delle multiutilities: esperienze a confronto*, SAF, Scuola di Alta Formazione, Milano.
- AA.VV. (2006), *Il report di sostenibilità ambientale e sociale. Principi e contenuti*, EGEA Milano.
- ALBRECHT S. (1996), *Crisis management for corporate self-defense: how to protect your organization in a crisis - how to stop a crisis before it starts*, American Management Association, New York.
- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION (2007), "Sustainability: An Evolving Business Paradigm", September 11.
- ANDREWS K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- ANSOFF H.I. (1965), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.
- ARGENTI P.A., HOWELL R.A., BECK K.A. (2005), "The Strategic Communication Imperative", *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, n. 3, pp. 83-89.
- BACCARANI C. (1991), "Qualità e governo dell'impresa", *Quaderni di Sinergie*, n. 7, 1991.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1992), "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 29.
- BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale. Decidere in contesti complessi*, vol. I, Giappichelli, Torino.
- BARNEY J.B. (1986), "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy", *Management Science*, vol. 32, n. 10, pp. 1231-1241.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol.17, n. 1, pp. 99-120.
- BAUMGARTNER R.J., EBNER D. (2005), "Sustainable Development in Companies: An International Survey", *IAMOT 2005: Productivity Enhancement for Social Advance: The Role of Management of Technology*, Ed: T. Khalil, Vienna, Austria.
- BENNETT R., KOTTASZ (2000), "Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation", *Corporate Communications: an International Journal*, vol. 5, n. 4, pp. 224-234.
- BERMAN S., WIDS A., KOTHA S., JONES T. (1999), "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 488-506.
- 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.
- BOWEN S.A.(2009), "What communication professionals tell us regarding dominant coalition access and gaining membership", *Journal of Applied Communication Research*, vol. 37, n. 4, pp. 418-443.
- CARROLL A.B. (1979), *A tree-dimensional model of corporate social performance*, *Academy of Management Review*, n. 4.
- CARROLL A.B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, July-August, pp. 39-48.
- CARTER R.L., CROCKFORD G.N. (1999), *Handbook of risk management*, Croner, London.
- CASELLI L. (1998), "Etica dell'impresa e nell'impresa", *Sinergie*, n. 45.
- CERANA N. (2004), *Comunicare la responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.

- CODA V. (1989), "Etica e impresa. Il valore dello sviluppo", *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 5, pp. 789-800.
- CORNELISSEN J. (2008), *Corporate communication. A guide to theory and practice*, Sage, London.
- CRANE A., MATTEN D. (2007), *Business Ethics*, 2nd ed., Oxford University Press, New York.
- CROCKFORD N. (1986), *An Introduction to Risk Management*, 2nd ed., Woodhead-Faulkner, Cambridge.
- CROUHY M., GALAI D., MARK R. (2001), *Risk Management*, McGraw-Hill, New York.
- D'ORAZIO E. (2003), "Codici Etici, cultura e responsabilità d'impresa", *notizie di POLITEIA*, XIX, 72.
- 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.
- DE LEO G., DE GREGORIO E., GRASSO A. E. (2008), *La farfalla e la locomotiva. Modelli teorici e proposte operative per una formazione etica*, Giuffrè, Milano.
- DIERICKXI, COOL K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, n. 12, pp. 1504-1511.
- DOLPHIN R. (1999), *The Fundamentals of Corporate Communications*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- DOLPHIN P., FAN Y. (2000), "Is Corporate Communications a Strategic Function?", *Management Decision*, vol. 38, n. 2, pp. 99-107.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 65-91.
- DOWLING G.R. (2001), *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford University Press.
- EBNER D., BAUMGARTNER R.J. (2006), "The Relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility", *Corporate Responsibility Research Conference*, 4th-5th September, Dublin.
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2005), "Reputation: Risk of Risks", *Economist Intelligence Unit's Global Risk Briefing*, n. 4, December, pp. 1-23.
- EDWARDS A.R. (2005), *The Sustainability Revolution, Portrait of a Paradigmshift*, New Society Publishers, Gabriola Island, B.C., Canada.
- 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.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- FINN D. (1961), The price of corporate vanity, *Harvard Business Review*, vol. 39, n. 4.
- FOMBRUN C. (1996), "Reputation: Realising Value from the Corporate Image", *Harvard Business School Press*, Boston.
- FOMBRUN C., VAN RIEL C.B.M. (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n. 1/2.
- FOMBRUN C.J., GARDBERG N.A., BARNETT M.L. (2000), "Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk", *Business and Society Review*, vol. 105, Issue 1, pp. 85-106.
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (2004), *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice-Hall, Financial Times Upper Saddle River, NJ.

- FRAME J.D. (2003), *Managing Risk in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- GAINES-ROSS L. (2003), *CEO Capital: A Guide to Building CEO Reputation and Company Success*, Wiley, New York.
- GHEMAWAT P. (1991), *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Maxwell Macmillan, Sydney.
- 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. (2000), *L'Approccio Sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. II, Cedam, Padova.
- GOODMAN M.B. (2006), "Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new millennium", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 11, n. 3, pp. 196-213.
- GORRY G.A., WESTBROOK R.A. (2003), "Winning the Internet Confidence Game", *Corporate Reputation Review*, vol. 12, pp. 195-203.
- GREEN P. S. (1992), *Reputation risk management*, Financial Times/Pitman Pub., London.
- GREGORY A. (2002), "To spin or not to spin. The ethics of public relations", lecture at the *Annual General Meeting of the Institute of Public Relations*, London, 2 may.
- GREGORY A., INVERNIZZI E., ROMENTI S.(2010), "The Contribution of Communicating in Organisational Strategies: A Managerial and Communication Perspective", Paper presented at the *Euprera 2010 Congress*, September, Jyväskylä, Finland.
- GRUNIG J.E. (1993), "Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships", *Public Relations Review*, vol.19, n. 2, pp. 121-139.
- GRUNIG L.A., GRUNIG J.E., DOZIER D.M. (2002), *Excellent organizations and effective organizations: a study of communication management in three countries*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- HALLAHAN K., HOLTZHAUSEN D., VAN RULER B., VERČIČ D., SRIRAMESH K. (2007), "Defining Strategic Communication", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 1, n. 1, pp. 3-35.
- HOFER C.W., SCHENDEL D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota.
- HUSTED B.W. (2005), "Risk Management, Real Options, Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 60 n. 2, pp. 175-183.
- INVERNIZZI E. (2004), "Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale", *Sviluppo e organizzazione*, n. 204.
- INVERNIZZI E. (a cura di) (2005), *Manuale di relazioni pubbliche. Le tecniche e i servizi di base*, McGraw-Hill, Milano.
- 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.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S.(2011a), "Adopting an Entrepreneurial Perspective to the Study of Strategic Communication", *ICA Preconference on Strategic Communication*, Boston, USA, 26 May.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2011b), "Strategic Communication and Decision-Making Processes. Toward the Communication Oriented Organisation", *Academicus - International Scientific Journal*, n. 3.

- JACKSON K.T. (2004), *Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play that Improve the Bottom Line*, Oxford University Press, New York.
- JOHANSSON C., OTTESTIG A.T. (2011), "Communication Executives in a Changing World: Legitimacy Beyond Organizational Borders", *Journal of Communication Management*, vol. 15, n. 2, pp. 144-164.
- KEIJZERS G. (2002), "The Transition to the Sustainable Enterprise", *Journal of Cleaner Production*, vol. 10, n. 4.
- KITCHEN P.J., SCHULTZ D.E. (2001), *Raising the Corporate Umbrella*, Palgrave-Macmillan, Basingstoke.
- KUCUK S.U., KRISHNAMURTHY S. (2007), "An Analysis of Consumer Power on the Internet", *Technovation*, vol. 27, n. 1-2, pp. 47-56.
- KUHN S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago University Press, Chicago, (tr. It. *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Torino, Einaudi, 1979)
- LAM J. (2003), *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*, Wiley, New York.
- LARKIN J. (2003), *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, U.K.
- LINNANEN L., PANAPANAN V. (2002), *Road mapping CSR in Finnish Companies*, Helsinki University of Technology.
- LOMBARDI R. (2011), *Sostenibilità ambientale e crescita economica. Verso una nuova Economia*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna (RN).
- LURATI F., EPPLER M.J. (2006), "Communication and management: researching corporate communication and knowledge communication in organizational setting", *Studies in Communication Sciences*, vol. 6, n. 2, pp. 75-98.
- MAHON J.F., WARTICKS L. (2003), "Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game", *Corporate Reputation Review*, vol. 6, n. 1, pp. 19-35.
- 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.
- MARCHINI P. L., TIBILETTI V. (2004), *Bilancio Sociale e valori di impresa*, MUP Editore, Parma.
- MARREWIK V.M. (2003), "Concept and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion", *Journal of Business Ethics*, May, Kluwer Academic Publisher.
- MURPHY P.E. (1978), "An Evolution: Corporate Social Responsiveness", *University of Michigan Business Review*, 6(30), p. 19-25.
- ORLANDINI P. (2008), *Rendicontazione e responsabilità sociale*, Giappichelli, Torino.
- PIRES G.D., STANTON J., RITA P. (2006), "The internet, consumer empowerment and marketing strategies", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 9-10, pp. 936-949.
- POWER M. (2004), "The risk management of everything", *The Journal of Risk Finance*, vol. 5, n. 3, pp. 58-65.
- QUADDUS M.A., SIDDIQUE M.A.B. (2011), *Handbook of Corporate Sustainability: Frameworks, Strategy and Tools*, Edward Elgar Publishing, London.
- RAYNER J. (2003), *Managing Reputational Risk. Curbing Threats, Leveraging Opportunities*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- 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, CA.

- SCIARELLI S. (1996), "Etica aziendale e finalità imprenditoriali", *Economia & Management*, n. 6.
- SETHI S.P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, vol. 17, n. 3, pp. 58-64.
- SRIRAMESH K., VERČIČ D. (2009), *The global public relations handbook. Theory, research and practice*, Routledge, New York.
- STEYN B. (2003), "From strategy to corporate communication strategy: a conceptualisation", *Journal of Communication Management*, vol. 8, n. 2, pp. 168-183.
- 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.
- VALDANI E., BRIOSCHI A. (1997), "Profitti a fin di bene: dalla filantropia aziendale al marketing filantropico", *Economia & Management*, n. 1, gennaio.
- VAN DEN BOSCH A.L.M., DEJONG M.D.T., ELVING W.J.L. (2005), "How corporate visual identity supports reputation", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 10, n. 2, pp. 108-116.
- VAN RIEL C.B.M. (1995), *Principles of corporate communication*, Prentice-Hall, Hemel, Hempstead.
- VAN RIEL C.B.M., FOMBRUN C.J. (2007), *Essentials of corporate communication*, Routledge, Abingdon.
- VAN RULER B., VERČIČ D. (2005), "Reflective communication management: Future ways for public relations research", in Kalbfleisch P.J., ed., *Communication yearbook*, 29, Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 239-274.
- VECCHIATO G. P. (2010), "Il rischio greenwashing", convegno: *Sostenibilità Certificata e Greenwashing. Sapere creare, garantire e trasferire valore ambientale*, 14° Fiera Internazionale del Recupero di Materia ed Energia e dello Sviluppo Sostenibile, Ecomando, 3 Novembre, Rimini.
- VOLLERO A. (2010), *E-marketing e Web communication. Verso la gestione della corporate reputation*, Giappichelli, Torino.
- VOLLERO A., SIANO A., PALAZZO M., ELVING W. (2011), "Corporate Communication and CSR, comparing Italian and Dutch Energy Companies on Anti-Greenwashing Strategies", In: *CSR Communication Conference 2011 Conference Proceedings*. Amsterdam, 26th-28th October, Ljubljana, Izdajatelj, Faculty of Social Sciences.
- WEIGELT K., CAMERER C. (1988), "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 443-454.
- WEISS A.M., ANDERSON E., MACINNIS D.J. (1999), "Reputation Management as A Motivation for Sales Structure Decisions", *Journal of Marketing*, vol. 63, n. 4, pp. 74-89.
- WELFORD R. (1996), *Corporate Environmental Management. Systems and Strategies*. Earthscan Publications, London.
- WEMPE J. , KAPTEIN M. (2002), *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity* Oxford University Press, Oxford/New York..
- WHITE J., DOZIER D.M. (1992), "Public relations and management decision-making", *Excellence in public relations and communications management*, ed. Grunig J.E., Hillsdale L., Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- WHITE J., MAZUR L. (1995), *Strategic Communication Management*, Addison-Wesley, Wokingham.

---

WILLARD B. (2005), *The next sustainability wave: building boardroom buy-in*, New society Publisher, Gabriola Island, B.C., Canada.

WINTER M., STEGER U. (1998), *Managing Outside Pressure. Strategies for Preventing Corporate Disasters*, Wiley, West Sussex.

