



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in
Marketing e
Comunicazione

Tesi di Laurea

**Sostenibilità
nell'Era Digitale:**

Risorsa Inespressa per la
Reputazione Aziendale

Relatore

Prof.ssa Daniela Favaretto

Laureando

Edoardo Bernardello

Matricola 863770

Anno Accademico

2022 / 2023

INDICE

Introduzione	1
1. Le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione	4
1.1 LA SOCIETÀ DELL'INFORMAZIONE	8
1.2 NETWORK SOCIETY E FAKE NEWS.....	11
2. La Reputazione	18
2.1 ALCUNE CONSIDERAZIONI	19
2.2. LA REPUTAZIONE AZIENDALE.....	26
2.2.1. UNA REVISIONE DELLA LETTERATURA	29
2.2.2. IDENTITÀ, IMMAGINE E REPUTAZIONE.....	37
2.2.3 I VANTAGGI DI UNA BUONA REPUTAZIONE	41
3. Web e <i>Corporate Reputation</i>	43
3.1. SOCIAL MEDIA E REPUTAZIONE.....	50
4. La Responsabilità Sociale d'Impresa	57
4.1 CSR E REPUTAZIONE	61
4.2 CSR E SOCIAL MEDIA	66
5. Sostenibilità: un'introduzione.....	71
5.1 LA CORPORATE SUSTAINABILITY.....	77
5.2 SOSTENIBILITÀ E REPUTAZIONE	84
5.3 UN CASO APPLICATIVO: L'AZIENDA MION.....	88
Conclusione	105

Bibliografia.....	109
Sitografia.....	116

Introduzione

Nell'attuale contesto socioeconomico la nostra società si configura innegabilmente come la "società dell'informazione": un periodo storico in cui le attività quotidiane sono fortemente influenzate dalle nuove tecnologie informative. Il processo di sviluppo innescato da queste non solo ha alterato la natura dell'informazione, ma ha altresì determinato cambiamenti essenziali in merito alla sua diffusione. In primo luogo, la portata di quest'ultima si è ampliata notevolmente e le informazioni raggiungono simultaneamente un vasto numero di individui, indipendentemente dalla loro distanza geografica, e in modo significativamente più rapido rispetto a quanto accadeva in epoche precedenti. In secondo luogo, l'innovazione ha avuto un profondo impatto sulla produzione e distribuzione dell'informazione, dando origine a un sistema produttivo radicalmente decentralizzato: una sorta di democratizzazione della comunicazione. La semplice presenza di un computer, di un tablet o di uno smartphone, connessi a internet, conferisce la capacità di diventare produttori di informazione. In questa nuova dinamica, ogni individuo assume un ruolo attivo: chiunque ha la possibilità di generare informazioni online, reagire a quelle fornite da altri, condividere pensieri, recensioni, commenti e proporre idee, critiche e nuove prospettive, in maniera completamente istantanea e globale (Pitruzzella, 2018).

Ciononostante, questa abbondanza di informazioni, se da un lato offre una libertà individuale – con le dovute eccezioni - senza precedenti, dall'altro presenta sfide significative per le imprese. Considerando tale scenario di sovrainformazione, la reputazione aziendale è divenuta un terreno estremamente delicato: ogni azione, dichiarazione o decisione può essere rapidamente amplificata attraverso i canali digitali, plasmando l'immagine pubblica di

un'azienda in modi imprevedibili. La possibilità per chiunque di esprimere opinioni può generare un ambiente favorevole per la circolazione di informazioni positive, ma anche per l'emergere di critiche e opinioni sfavorevoli, senza necessariamente passare attraverso i filtri tradizionali dei media o avere la certezza della veridicità delle stesse. Questo nuovo panorama pone una pressione senza precedenti sulle aziende per gestire attentamente la propria reputazione: trasparenza, autenticità e responsabilità sociale diventano elementi chiave per costruire e mantenere una reputazione positiva in un contesto in cui la voce di chiunque può contribuire al disegno dell'immagine di un'azienda.

Di conseguenza, partendo dalle considerazioni appena fornite, il seguente elaborato mira a configurarsi come un contributo per affrontare un concetto di estrema attualità, spesso abusato nell'attuale scenario globale: la reputazione aziendale, con un focus particolare sulla sostenibilità come *driver* strategico per le imprese nell'era digitale. L'obiettivo principale è fornire chiarezza su un concetto di crescente importanza, offrendo una guida esaustiva che esplori il valore e i vantaggi della sostenibilità come elemento competitivo per l'azienda, e sulle modalità con cui le pratiche sostenibili debbano essere adeguatamente comunicate ai vari *stakeholder*. Nello specifico, la documentazione esaminata evidenzierà come, nella maggior parte dei casi, la sostenibilità si configuri come un elemento antecedente alla reputazione aziendale, fungendo altresì da strumento per accrescere l'accettazione e le percezioni dei diversi portatori d'interesse in merito alle attività delle aziende.

Infine, la parte conclusiva del documento si focalizzerà sulla mia esperienza di tirocinio curriculare presso l'azienda Mion Spa di Torreglia (PD), in cui è stato possibile osservare l'applicazione pratica nel contesto imprenditoriale di ciò che

è stato analizzato e discusso nel mio lavoro di ricerca, e che verrà qui rappresentato. Difatti, l'osservazione diretta dei concetti affrontati in questo elaborato ha arricchito notevolmente la mia comprensione riguardo tali problematiche e ha fornito una prospettiva pragmatica su come la teoria possa essere implementata con successo nel mondo reale.

1. Le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione

“Il nostro mondo è stato coinvolto in un processo di trasformazione strutturale per oltre due decenni. Questo processo è multidimensionale, ma è associato all'emergere di un nuovo paradigma tecnologico, basato sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che ha preso forma negli anni '70 e si è diffuso in modo disomogeneo in tutto il mondo. Sappiamo che la tecnologia non determina la società: essa è la società stessa. La società modella la tecnologia in base alle necessità, ai valori e agli interessi delle persone che utilizzano la tecnologia. Inoltre, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono particolarmente sensibili agli effetti degli usi sociali sulla tecnologia stessa” (Castells e Cardoso, 2006).

Il passo appena citato focalizza l'attenzione su un concetto chiave che pone le basi per lo sviluppo del presente elaborato. Nello specifico, gli autori fanno riferimento al complesso processo di trasformazione strutturale e multidimensionale - fondato sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione - che ha plasmato e continua a plasmare la nostra società.

Nonostante nel 2024, anno di stesura di questa tesi, ci si trovi in una fase avanzata di tale trasformazione, è opportuno fare un passo indietro e soffermarsi sui fattori determinanti associati a questo cambio di paradigma: le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, comunemente chiamate TIC o ICT, dall'espressione inglese “Information and Communication Technologies”.

Tale abbreviazione – ICT – è comunemente utilizzata per identificare i settori legati allo scambio di informazioni e tutti i metodi e le tecnologie impiegabili per

realizzarlo. Ciononostante, una comprensione più profonda di queste innovazioni e del loro notevole impatto nella società attuale dovrebbe iniziare dagli elementi che le compongono. Questi non si limitano esclusivamente agli elementi comunemente noti come *hardware e software* (“ICT”, 2012), ma abbracciano altresì infrastrutture, come le reti, la telefonia, nonché tutti quei componenti che agevolano, a titolo di esempio, la fruizione di servizi quali la televisione interattiva, le tecnologie wireless e, soprattutto, Internet. Fondamentalmente, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione indicano l'insieme di strumenti e servizi connessi che agevolano la manipolazione delle informazioni attraverso diverse modalità.

Partire da questa premessa può agevolare la comprensione di come le ICT abbiano gradualmente assunto un ruolo fondamentale nelle sfere produttive, economiche e sociali a livello mondiale. Difatti, da una prospettiva sociale, la diffusione delle ICT rende possibile l'affermarsi di quella società dell'informazione e della conoscenza che rappresenta un nuovo “luogo” virtuale in cui coloro che ne fanno parte sono ubicati ovunque, in ogni momento hanno accesso ad un'ampia gamma di risorse (informazioni, dati, documenti) e sperimentano un nuovo senso di appartenenza.

A partire dall'ultimo decennio del secolo scorso, l'utilizzo della tecnologia nella gestione strategica dell'informazione comincia ad assumere particolare rilevanza sia per le imprese che per i singoli individui, soprattutto in seguito all'esplosione della cosiddetta “rete delle reti”, conosciuta oggi come internet. Il considerevole sviluppo di tali tecnologie ha suscitato ampio interesse negli economisti a causa dell'enorme influenza che queste hanno avuto su sviluppo, produttività e strutture organizzative. Per questo motivo, tale avvenimento è stato associato alle rivoluzioni più significative della storia dell'economia moderna.

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione non solo presentano gli attributi distintivi delle "tecnologie di uso generale" (*General Purpose Technology*), termine riferibile all'insieme di tecnologie che denotano una vasta gamma di applicazioni in diverse industrie e settori, ma possiedono anche il potenziale di alterare radicalmente la società attraverso il loro impatto sulle strutture economiche e sociali preesistenti, aspetto che condividono con l'invenzione della macchina a vapore, della ferrovia, dell'elettricità e del ciclo del petrolio ("ICT", 2012).

Per comprendere al meglio la definizione di *General Purpose Technology (GPT)* e, implicitamente, capire le motivazioni per cui le ICT sono considerate tali, prendiamo in esame l'articolo "*General purpose technologies in theory, application and controversy: a review*" (Bekar, Carlaw e Lipsey, 2018), all'interno del quale gli autori individuano sei requisiti da rispettare affinché una certa tecnologia venga identificata come *GPT*. Nello specifico, questo tipo di tecnologia:

1. Influenza ed è influenzata da un cluster di tecnologie esterne che la definiscono e la sostengono (complementarità multidirezionale).
2. Funge da tecnologia abilitante, essendo direttamente responsabile dello sviluppo di un cluster di tecnologie che, senza di essa, sarebbero impossibili da realizzare a causa di vincoli tecnici ed economici. Inoltre, queste ultime tecnologie, una volta sviluppate, influenzano a loro volta lo sviluppo della suddetta *GPT* e contribuiscono a plasmare nuove invenzioni.
3. Risulta complementare ad un cluster di tecnologie che tipicamente includono quelle socialmente, politicamente ed economicamente rivoluzionarie.
4. Non gode di tecnologie "sostitute": non esistono tecnologie che riescono a soddisfare le stesse necessità di quella specifica *GPT*.

5. Offre una vasta gamma di applicazioni, cosiddetta “*general purpose*”.
6. Non presenta un chiaro punto di transizione nel suo ciclo di sviluppo, il quale si qualifica come un continuo processo incrementale, caratterizzato da sviluppo iniziale elementare che si evolve verso una maggiore complessità, migliorandone la qualità, riducendone i costi e agevolando i processi innovativi (Helpman, 2003).

L'ampio spettro applicativo e l'elevato potenziale di miglioramento, combinate al carattere pervasivo di queste, assegnano alle *General Purpose Technology*, e per cui anche alle ICT, un ruolo di spicco nei processi di crescita economica (Bresnahan e Trajtenberg, 1995) e sociale, quali ad esempio: l'incremento dell'efficienza del lavoro, il miglioramento della qualità della vita e dell'assistenza sanitaria, la creazione di nuove opportunità d'apprendimento e l'eliminazione delle barriere tra i mercati.

Pertanto, le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione stanno modificando in maniera profonda e irreversibile le nostre vite con una portata e un ritmo impressionanti, soprattutto a seguito dell'ingresso prepotente della rete internet a partire dagli anni Novanta, che ne ha permesso e amplificato lo sviluppo a livello globale.

La trasformazione digitale dei mezzi di comunicazione di massa e l'avvento della telefonia mobile hanno altresì posto le basi per quello che McLuhan ha definito come “villaggio globale” (McLuhan, 1967): un mondo in cui ogni singolo individuo può comunicare in tempo reale con tutti gli altri *abitanti del villaggio*, oltrepassando i vincoli geografici. A conferma di tale concetto, Negroponte sostiene che nell'era digitale, la dipendenza dal vincolo spazio-temporale diminuirà progressivamente, consentendo, grazie alle tecniche di

telecomunicazione e realtà virtuale, una maggiore flessibilità nello svolgere attività lavorative al di fuori delle consuete limitazioni territoriali (Negroponte, 1995).

Le ICT plasmano, quindi, la nostra realtà materiale e cognitiva, alterano la percezione di noi stessi, trasformano le dinamiche di interazione e relazione tra individui e aggiornano la nostra comprensione del mondo. In altre parole, sono divenute forze ambientali, antropologiche, sociali e interpretative (Floridi, 2017).

1.1 La società dell'Informazione

L'epoca attuale è identificata come l'"era dell'informazione", dove ciascuna persona ha la capacità di interagire con le nuove tecnologie, stabilendo innovativi metodi di connessione con altri individui, sistemi di gestione e persino con oggetti inanimati, manifestati nell'*Internet of Things* (IoT) (Patel e Patel, 2016). Questa rivoluzione, al cuore della quale si collocano le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ha dato vita a ciò che è ora definito come la "società dell'informazione"¹. Tuttavia, sebbene oggi si discuta esplicitamente di questa realtà, l'informazione ha sempre rivestito un ruolo centrale nella società, come illustrato da Floridi nella sua opera "La quarta rivoluzione: come l'infosfera sta trasformando il mondo". Secondo quanto dichiarato dall'autore, infatti, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno attraversato un processo evolutivo dall'età del bronzo - epoca che segna l'invenzione della scrittura - fino alla fine del secondo millennio d.C.. Da meri sistemi di registrazione, sono divenute prima sistemi di

¹L'origine di tale nozione risulta essere incerta, in quanto ricostruzioni diverse la conferiscono al francese J. Gottmann (1961), all'austriaco-statunitense F. Machlup (1962), ai giapponesi T. Umesao (1963), M. Igarashi (1964), Y. Masuda (1968) o Y. Hayashi (1969).

comunicazione, grazie a Gutenberg e all'invenzione della stampa, e successivamente, con Turing e l'avvento dei computer, vere e proprie piattaforme per la produzione e manipolazione delle informazioni (Floridi, 2017). Tale evoluzione ha reso le società moderne fortemente dipendenti dai beni intangibili basati sull'informazione, permeando settori di servizi come commercio, finanza, comunicazioni, assicurazioni e intrattenimento, nonché i settori pubblici orientati all'informazione, quali istruzione, pubblica amministrazione e sanità. Nello specifico, negli anni Ottanta, è diventato evidente che alcune società avanzate occidentali stavano attraversando una serie di cambiamenti sociali, economici e tecnologici che le differenziavano non solo dalle nazioni in via di sviluppo, ma anche dalle società industriali meno progredite (Martin, 1995).

In sintesi, la società dell'informazione non rappresenta un nuovo paradigma interpretativo (Castells e Cardoso, 2006), ma piuttosto un connubio di due concetti interconnessi: il crescente ruolo dell'informazione e della sua elaborazione nei sistemi attuali e la continua evoluzione del processo tecnologico, che ha reso le ICT indispensabili nella descrizione teorica della società contemporanea. A tal proposito, sebbene non vi sia un'origine del termine ben definita¹, l'attuale società può essere interpretata come la conseguenza della quarta rivoluzione scientifica – quella dell'informazione – successiva a quelle copernicana, darwiniana e psicanalitica (Floridi, 2017). Ciononostante, la rivoluzione digitale non rappresenta una pura estensione di quella comunicativa avviata da Gutenberg, poiché grazie alle loro capacità computazionali, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione digitali hanno generato un contesto totalmente inedito, nel quale trascorriamo un

tempo sempre più crescente. Questo è ciò che Floridi definisce “infosfera” (Floridi, 2002), ossia la realtà interpretata in senso informazionale, in quanto costituita da informazioni. *“L’infosfera è un nuovo ambiente dove il digitale ha permeato il reale modificandolo e aumentandolo. Dove le dinamiche psicologiche, sociali, percettive sono migrate dalle “reti fisiche” per innervare un contesto nel quale sono inseriti tutti i soggetti, anche quelli prima esterni alle stesse reti fisiche. L’infosfera è un unicum completamente trasparente in cui reale e virtuale sono collassati. Ogni soggetto – persona, azienda, istituzione, organizzazione, media – è interconnesso e interdipendente in interazioni esposte di reciproca costruzione di senso e significato. E ne è consapevole e condizionato. Ciascuno giudica ciò che l’altro produce, in termini di messaggio e di simbolo, attraverso scelte, azioni, apparenze, inerzie”* (Chieffi, 2020a).

In tali circostanze, la transizione dall'analogico al digitale ha innescato una rivoluzione epocale: influenzando profondamente la società e la comprensione umana, con la disseminazione e l'accesso alle informazioni digitali che costituiscono un elemento cruciale nella ridefinizione dei modi di interagire, apprendere e comunicare, ha dato forma a un panorama socioculturale contraddistinto da una nuova concezione informativa e interpretativa del mondo.

La preminente caratteristica di questa nuova configurazione sociale si manifesta attraverso la centralità della comunicazione e la diffusione delle tecnologie informatiche, le quali agevolano la trasmissione e la costruzione di conoscenza, costituendo così una "produzione" immateriale che si sostituisce e/o si integra con quella materiale. L'importanza crescente delle informazioni come risorsa è evidenziata dalla loro diffusione attraverso i media, divenendo il tratto distintivo

di una società "post-industriale" caratterizzata da nuovi legami sociali, nuove forme di scambio, nuove categorie comunicative e, soprattutto, da un rinnovato valore attribuito al capitale intellettuale, superando la tradizionale centralità riservata alle materie prime, ai macchinari e ai capitali finanziari.

Oggi, l'informalizzazione di tali società è avanzata fino al punto in cui sono coinvolte strutture e istituzioni, e la cosiddetta rivoluzione dell'informazione è globale nella sua estensione e influenza (Martin, 1995).

1.2 *Network Society e Fake News*

L'attuale contesto, alimentato dalla diffusione ubiqua dell'informazione e dalle tecnologie della comunicazione, è ormai caratterizzato da una sempre più crescente interconnessione e interdipendenza fra individui. Tali fattori determinano l'emergere – prendendo spunto dalla terminologia sopraccitata - di un "villaggio elettronico globale", ossia un panorama "reticolare", sostenuto dalla microelettronica e dalle reti informatiche digitali, al cui interno è costantemente scambiata una vasta mole di dati.

La nozione di rete, formalizzata da Monge e Contractor (2003), la definisce come una struttura formale di nodi interconnessi, dove questi rappresentano i punti di intersezione di una curva. Le reti, in quanto strutture aperte, evolvono attraverso l'aggiunta o la rimozione di nodi, guidate da programmi decisi socialmente dall'esterno della rete. Una volta inseriti in tale logica, queste istruzioni vengono seguite con efficienza, dando luogo a una continua aggiunta, cancellazione e riconfigurazione, fino a quando nuovi programmi sostituiscono o modificano i codici che governano il sistema operativo della rete.

L'impiego delle ICT, come affermato in precedenza, concorre a generare un tessuto sociale, globale, completamente nuovo mediante una rete sempre più intricata e densa di connessioni tra singoli individui e gruppi. La struttura "aperta" di tale rete consente alle informazioni e alle comunicazioni di circolare quasi senza restrizioni o percorsi predeterminati, favorendo così l'idea di una diffusione dell'informazione e del sapere più democratica e mai concepita in precedenza. Questa apertura della nuova "rete" di relazioni consente a ciascun individuo di esplorare un modo inedito di interagire con lo spazio sociale. Ognuno diventa un "nodo" all'interno di una rete che supera i vincoli di spazio e tempo, consentendo così a ciascuno di assumere un atteggiamento "glocale", ossia mantenere la propria "località" (cultura, tradizioni, spazi fisici) e al contempo sperimentare un senso di appartenenza a uno spazio "globale", prevalentemente simbolico, che si concretizza solo attraverso i mezzi informatici e mediatici (Robertson, 2000).

Sebbene la forma di organizzazione sociale basata su reti fosse già presente in periodi e contesti precedenti, il nuovo paradigma tecnologico dell'informazione fornisce il substrato essenziale per la sua espansione pervasiva in tutta la nostra struttura sociale (Castells, 1996). Nell'attuale contesto, infatti, le funzioni e i processi dominanti mostrano un chiaro orientamento verso la struttura reticolare e, pertanto, le reti costituiscono la nuova morfologia sociale delle nostre società. In aggiunta a ciò, la diffusione della logica del networking determina una sostanziale alterazione nel funzionamento e nei risultati associati ai processi di produzione, esperienza, detenzione di potere e cultura. In merito a ciò, la comunicazione reticolare consente a individui e gruppi di affermare attivamente la propria identità, in quanto la rete offre a chiunque la possibilità di

agire sia come emittente sia come ricevente, in modo completamente deterritorializzato, senza più vincoli di appartenenza a uno specifico territorio.

Il messaggio stesso, a seconda del mezzo di trasmissione, può generare specifiche interpretazioni e usi differenziati dei contenuti. Le nuove modalità di comunicazione offrono agli utenti una maggiore libertà e creatività nell'utilizzo delle informazioni trasmesse, consentendo la creazione di forme innovative di interattività e di ampliamento culturale.

Le Tecnologie dell'Informazione e Comunicazione vengono impiegate non solo per la diffusione di informazioni, intrattenimento e divertimento, ma soprattutto per contribuire a una costante costruzione di conoscenza e cultura. La ricezione diventa sempre meno passiva, consentendo una crescente interazione e personalizzazione degli scambi, oltre a favorire lo sviluppo di nuove competenze non solo comunicative, ma anche nella gestione di software e mezzi di comunicazione.

Tuttavia, tali tecnologie non sono accessibili uniformemente in tutto il mondo, e questo introduce ciò che viene definito in letteratura con il termine "*digital divide*", ossia l'incapacità di determinate categorie sociali, o della popolazione di alcuni paesi, di dialogare con gli strumenti tecnologici (Rice, 2002). In aggiunta a ciò, vi è la presenza di una sempre più crescente disparità anche per coloro che fruiscono delle ICT: tra coloro che assimilano le competenze di utilizzo e coloro che, invece, ne sono sprovvisti. L'individuo, difatti, è in grado di conseguire una maggiore autosufficienza e sfuggire a forme di controllo dell'informazione solo mediante l'acquisizione di un elevato grado di alfabetizzazione informatica.

Le modalità di fruizione dei nuovi canali informatici da parte degli individui sono diversificate: vi sono coloro che subiscono passivamente le informazioni, mancando di qualsivoglia capacità critica o culturale nell'utilizzo dello strumento;

individui che, viceversa, compiono una deliberata scelta di sfruttare i canali informativi e i contenuti trasmessi mediante una selezione attuata in termini critici, culturali, politici, sociali, ecc.; e, infine, una limitata porzione di utenti interagisce attivamente con e attraverso questi nuovi mezzi di comunicazione, possedendo una conoscenza esaustiva delle relative qualità e limitazioni. A questo punto, la questione esula dall'individuazione degli effetti dei media ma, piuttosto, nel riconoscerne le modalità di utilizzo, le quali sono divenute un autentico processo di selezione personale.

L'individuo-consumatore (Cesareo, 2005) è coinvolto attivamente nell'utilizzo delle informazioni, considerate quale materiale, prodotto, oggetto, e l'uso che ne può fare ha diverse accezioni. Oltre alla trasmissione, l'individuo ha infatti la possibilità di conservarle (facilitandone la condivisione, oltre che il mero scambio) e di "lavorarle" al fine di generare nuova conoscenza. Tale "lavoro", tuttavia, richiede da parte dell'individuo attività di ricerca, selezione e comprensione critica, che influiscono inevitabilmente sulla quantità e la qualità del prodotto finale: la conoscenza. Difatti, in mancanza di un rigoroso processo di verifica, vi è il rischio di generare un "sapere" fallace, la cui struttura risulta fragile in quanto fondata su una base informativa non verificata, contribuendo alla diffusione di informazioni erranee, attualmente denominate "*fake news*" o, come riporta testualmente l'enciclopedia Treccani, "*notizie false, con particolare riferimento a quelle diffuse mediante la rete*" (Fake News, 2017).

Consapevoli del fatto che il suddetto neologismo sarà successivamente richiamato nella trattazione, è importante sottolineare come tale locuzione di origine inglese sia descritta come un'informazione parzialmente o totalmente scorretta, diffusa volontariamente o involontariamente mediante la rete, i media o le tecnologie digitali di comunicazione. Inoltre, tale informazione,

contraddistinta da apparente ragionevolezza, risulta essere alimentata da un sistema distorto di aspettative dell'opinione pubblica e dall'amplificazione dei pregiudizi che lo sostengono, facilitando così la sua condivisione e diffusione anche in assenza di una verifica delle fonti.²

Come afferma l'autore (Boccia Artieri, 2012), gli utenti "interconnessi" non soltanto fruiscono di informazione ed intrattenimento, bensì partecipano, generano, distribuiscono e condividono attivamente nuove manifestazioni culturali elaborate da un *driver* in cui convergono i media *mainstream* e le conversazioni provenienti dal basso. La mediatizzazione della cultura di rete innesca nuovi fenomeni, quali il *citizen journalism*³ e l'editoria online o, per generalizzare, la realtà degli *user generated content*⁴ e *user distributed content*, i quali determinano una nuova interpretazione del panorama produttivo, distributivo e consumistico del potere simbolico.

Nell'ambito del *citizen journalism*, l'adesione attiva alla produzione di informazioni da parte dei cittadini rappresentava un segnale di sviluppo e maturità della cittadinanza all'interno dei contesti democratici. Tuttavia, questo approccio si basava sull'assunzione che il circuito comunicativo fosse abitato da "attori razionali e benintenzionati, orientati alla ricerca della verità e dell'autenticità" (Bentivegna e Boccia Artieri, 2021); oggi, tale presupposto è

² <https://www.treccani.it/enciclopedia/fake-news/> – visitato il 27.12.2023

³ "Il *citizen journalism* è un movimento in cui i cittadini comuni, che non sono giornalisti professionali, raccolgono, analizzano e diffondono le notizie utilizzando le proprie risorse e piattaforme. Questo fenomeno si è sviluppato con l'avvento di Internet e delle tecnologie digitali, che hanno permesso alle persone di comunicare e condividere informazioni su una scala mai vista prima." – <https://www.almalaboris.com/master-e-corsi-giornalismo/5126-citizen-journalism-cos-e-definizione-esempi-vantaggi-e-svantaggi.html> – visitato il 27.12.2023

⁴ Per contenuto generato dagli utenti (dall'inglese *user-generated content*; sigla UGC) si intende qualsiasi tipo di contenuto - come ad esempio: post nei blog, contributi a wiki, discussioni nei forum, post nelle reti sociali e tweet, podcast e altri tipi di file audio, immagini e video digitali - creato dagli utenti e pubblicato in Internet, spesso reso fruibile tramite le piattaforme di rete sociale. – S. Clay, *Uno per uno, tutti per tutti. Il potere di organizzare senza organizzare*, Torino, Codice Edizioni, 2009.

stato smentito da dinamiche specifiche della rete, evidenziando la complessità e la varietà di influenze che possono incidere sulla natura dell'informazione nell'era digitale. In tale contesto, difatti, emerge chiaramente un prevalere delle opinioni individuali rispetto alla realtà oggettiva, e tale dinamica si ripercuote inevitabilmente in tutte le situazioni in cui vi è una creazione e una diffusione personale di materiale online da parte dei singoli utenti.

Nella società in rete vi è dunque un notevole divario tra la conoscenza acquisita e la consapevolezza pubblica. Tale disparità è influenzata dal sistema di comunicazione e dall'elaborazione delle informazioni, entrambi incastrati nei nostri schemi mentali. In una situazione in cui siamo globalmente interconnessi, ci affidiamo sempre di più agli altri, e questo richiede una coordinazione e comunicazione sempre più intensa, traducendosi, nella pratica, in una dipendenza dall'informazione. Quest'ultima, tuttavia, non rappresenta una situazione semplice da affrontare: se la notizia ha un aspetto corretto, questa sarà creduta vera. Come sottolinea Buckland: l'informazione opera sulla fiducia, non sulla verità (Buckland, 2017).

Viene dunque a configurarsi un contesto in cui, se da un lato molte persone verificano l'autenticità di tali informazioni, dall'altro, la restante parte di utenti potrebbe non farlo, presumendo erroneamente che le notizie presenti sul web siano automaticamente veritiere, dal momento che sono, per l'appunto, presenti su un sito online. In un momento storico in cui sembra che la risposta a tutti i quesiti sia custodita su internet, ci si affida erratamente a questo come fonte autorevole di informazioni, senza esporsi adeguatamente sulla autentica veridicità di queste. In aggiunta a tale presunta negligenza, considerando l'eccessiva quantità di informazioni a cui si è esposti – fenomeno denominato

*information overload*⁵ – la dipendenza da fonti esterne è inevitabile. In questa situazione, la distinzione tra credere e sapere sfuma: ciò che si sa è strettamente correlato a ciò in cui si crede, e più ci si fida di una certa cosa, più questa è ritenuta conoscenza. In questa prospettiva, come esamineremo in seguito, in un ambiente in cui la fiducia nelle fonti informative assume un ruolo cruciale, la reputazione emerge come elemento critico da prendere in considerazione.

Per concludere, quindi, il diritto individuale riguardante la produzione e la diffusione delle informazioni non dipende solamente dalle differenze nelle nuove tecnologie disponibili, ma è influenzato da numerosi fattori individuali, legati alla sfera personale e alla relativa volontà. In tale contesto, l'individuo acquisisce una maggiore consapevolezza di sé ma finisce per provare irrimediabilmente un senso di frustrazione e smarrimento. La sola informazione, perciò, non basta per soddisfare le esigenze personali. Piuttosto, è essenziale che informazioni e conoscenza siano prodotte attraverso un "lavoro di consumo" basato su saperi critici e condivisi, sviluppati anche per favorire una comunicazione e una partecipazione attiva che conducono a un livello più elevato di democrazia.

⁵ <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/information-overload> – visitato il 29.12.2023

2. La Reputazione

Ciascuna persona in quanto tale è intrinsecamente influenzato nella sua esistenza e nei suoi comportamenti da due aspetti fondamentali: l'identità, plasmata dalle esperienze propriocettive e dalle sensazioni fisiche incarnate nel proprio corpo, e la reputazione, un intricato insieme retroattivo del concetto di sé su sé stesso che definisce l'identità sociale di ognuno e incorpora nella percezione di sé come siamo percepiti dagli altri. (Origgi, 2016)

Già nel 1513, all'interno del suo manoscritto "Il Principe", Machiavelli discuteva a proposito della reputazione e, nonostante utilizzasse il termine "opinione", egli affermava che se questa fosse stata "conservata" buona agli occhi dei sudditi, il rischio di subire congiure e colpi di stato si sarebbe ridotto.⁶ All'inizio del Novecento, all'interno della sua opera "*Human Nature and the Social Order*" (Cooley, 1902), il sociologo americano Charles Horton Cooley definiva il concetto di reputazione con l'espressione "*the looking glass self*": l'io che si riflette allo specchio, che in altri termini descrive il processo per il quale gli individui basano il loro valore e comportamento, o più in generale il loro senso di sé, su come credono che gli altri li vedano e li giudichino. In linea con tale pensiero, Mutti si riferisce alla reputazione come "*la stabilizzazione temporale delle aspettative di una pluralità di agenti, relative a certe qualità (positive o negative) di specifici individui, gruppi e istituzioni*" (Mutti, 2007). Oggi, il dizionario Garzanti definisce la reputazione come "*stima, considerazione in cui si è tenuti dagli altri: avere una buona, una cattiva reputazione; godere di un'ottima, di una pessima reputazione*"⁷. Nonostante le divergenze cronologiche fra le interpretazioni precedentemente espresse, si evidenzia con chiarezza un

⁶ <https://letteritaliana.weebly.com/limmagine-pubblica-del-potere.html> – visitato il 29.12.2023

⁷ <https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=reputazione> – visitato il 30.12.2023

legame sotteso: la reputazione individuale sembra essere ancorata alla percezione esterna, sfuggendo al controllo diretto da parte dell'individuo; come afferma Daniele Chieffi “noi in un certo senso ‘siamo’ la nostra reputazione, ma quest’ultima non ci appartiene” (Chieffi, 2020b). Tuttavia, sebbene quest’ultima proposizione costituisca un ottimo punto di partenza per delineare il concetto di reputazione, a motivo dei suoi numerosi significati e delle ricadute – positive e negative – che essa ha su persone, imprese e comunità, è necessario procedere e approfondire ulteriormente tale tematica.

2.1 Alcune considerazioni

Il termine "reputazione" è suscettibile di applicazione in svariati contesti, manifestando diverse accezioni le cui sfumature risultano talvolta intricate e subentrando in ambiti dove prima risultava essere assente: nella comunicazione aziendale, nel marketing, nella comunicazione politica. *“Si preoccupano di reputazione, della propria reputazione, gli Enti, le organizzazioni, i professionisti, i politici e gli attori, i giornalisti e i giornali, le Istituzioni e, ovviamente le singole persone”* (Chieffi, 2020c). Un elemento comune riscontrabile è che la reputazione incide principalmente sulla credibilità di un individuo all'interno di un contesto sociale o sull'immagine che un'azienda sviluppa a livello territoriale (Corradini e Ferraris di Celle, 2015). La credibilità, intesa come la possibilità di essere ritenuti veri, si traduce in un'immagine sociale positiva, e la realizzazione di questo obiettivo emerge come un tratto distintivo sia per gli individui che per le entità aziendali, i quali aspirano incessantemente a mostrare agli altri la migliore rappresentazione di sé, tentando di imporre ciò per cui si vuole essere riconosciuti.

A tal proposito, se in un primo momento, nel confrontarsi con gli individui, l'essere umano tendeva di norma a formulare una valutazione in merito alla loro credibilità, essendo portato a percepire questa caratteristica come intrinseca a tali individui; la riflessione psicologica e sociologica contemporanea ha mutato tale dinamica, proponendo una visione secondo la quale, nonostante la credibilità rimanga oggettivamente ancorata ad attributi effettivamente posseduti da un certo soggetto, essa rappresenta una qualità soggettivamente riconosciuta da altri.⁸ Come afferma il sociologo Guido Gili: *“La credibilità è sempre una relazione tra emittente e ricevente/pubblico, per cui una credibilità universale ed un discredito universale sono i poli estremi di un continuum sul quale si collocano concretamente tante forme e modi diversi di credibilità. Spesso chi è credibile presso un interlocutore o un pubblico non lo è nello stesso modo e per le stesse ragioni presso un altro, come mostra, in modo estremo ed evidentissimo, il caso di molti leader carismatici. Per i loro seguaci rappresentano delle personalità eccezionali, dotate di qualità quasi sovrumane e di una credibilità illimitata; per gli altri possono apparire come degli esaltati, dei pazzi o dei criminali”* (Gili, 2005).

Considerato, quindi, che la credibilità non è esclusivamente una caratteristica intrinseca e connaturata alla fonte informativa, ma piuttosto il risultato di un processo relazionale che lega il soggetto alla fonte, si evidenzia un secondo aspetto da esaminare riguardo tale relazione. Nello specifico, la valutazione della credibilità di una fonte è condizionata dalla valutazione simultanea di diverse dimensioni, tra le quali le più significative sono "l'affidabilità" e la "competenza". La prima riflette la percezione che il soggetto ha di una fonte come "degnata di

⁸ <https://www.pensierocritico.eu/credibilita-di-una-persona.html> – visitato il 30.12.2023

fiducia", "bene intenzionata" o "priva di errori", mentre la seconda è essenzialmente associata al livello di conoscenza ed esperienza riconosciuto alla fonte (Lombardo, Caci e Cardaci, 2007).

Tali aspetti si complicano ulteriormente se applicati al contesto della rete, la quale funge da aggregatore di numerosi siti, motori di ricerca e servizi, tutti finalizzati alla fornitura di informazioni. Come accennato nel capitolo precedente, il web è ora un ambiente virtuale e mediatico aperto a tutti: sia a chi cerca informazioni, sia a chi desidera condividerle. Di conseguenza, la valutazione dell'affidabilità è divenuta più complessa, evidenziando la necessità di un giudizio critico per valutare la credibilità in un ambiente digitale così articolato.

Eppure, come afferma Luigi Castelli, *“L’immagine di un uomo che viene proposta, e che trova ampi riscontri nella moderna psicologia cognitiva, prevede che le persone abbiano limitate abilità e capacità di elaborazione delle informazioni [...] Occorre intervenire col selezionare le informazioni in ingresso, cercando modalità di sintesi che permettano di riassumere la massima quantità di informazioni con il minimo sforzo”* (Castelli, 2004). Ecco che, per processare l’oceano di informazioni presenti online e al contempo risparmiare energie cognitive, l’individuo utilizza il processo di categorizzazione. *“La categorizzazione significa che vari esemplari vengono inseriti in un medesimo insieme significativo sulla base degli elementi di similarità che li accomunano. In seguito, sarà possibile trattare tali esemplari in modo sostanzialmente analogo, facendo riferimento alle conoscenze generali già possedute circa la categoria”* (Ibidem). In altre parole, si generano degli stereotipi, e sulla base della loro somiglianza emerge la propensione a formulare giudizi.

La psicologia sociale cognitiva riconosce, tuttavia, anche altri meccanismi chiave che contribuiscono alla formazione della realtà soggettiva. Uno fra tutti è il

pregiudizio di conferma o *confirmation bias*, che esercita la sua influenza su ogni individuo. *“Nella nostra vita quotidiana formuliamo in continuazione ipotesi sulle caratteristiche altrui e queste ipotesi funzionano poi da guida rispetto al modo in cui ci avviciniamo agli altri e li conosciamo. [...] Ciò significa che in modo selettivo si va alla ricerca di ciò che possa confermare le nostre credenze ed aspettative, anche laddove non vi siano ragionevoli motivi per ritenere che tali credenze e aspettative siano valide”* (Ibidem). Tale modalità rappresenta l'approccio principale con cui l'essere umano affronta la realtà, sia che si tratti di giudicare un individuo, esaminare un fatto di cronaca o, aspetto particolarmente rilevante per noi, valutare un'azienda. Questo, infatti, non ha come primo obiettivo l'analisi obiettiva dei dati al fine di formulare un giudizio, bensì ricerca nei dati la conferma di un'ipotesi predeterminata, anche a costo di piegare la realtà. E, con riferimento alla costruzione della reputazione, tutto ciò assume un valore centrale.

In aggiunta, se le considerazioni "intrinseche" al soggetto risultassero insufficienti a evidenziare la criticità della situazione, occorre tenere conto anche di quelle "estrinseche" relative agli altri individui. Nell'ambito di Internet, considerato come un microcosmo interattivo, la fiducia e la validità delle informazioni presenti sono plasmate anche da quello che B.J. Fogg ha definito "credibilità stimata": ovvero, le valutazioni di terzi riguardo a un sito web specifico (Fogg, 2003). Tale dinamica si riflette online attraverso ciò che, nell'ambito offline, corrisponde al tradizionale "passaparola". Reti di opinioni, blog, forum e social network favoriscono lo scambio di esperienze e informazioni, contribuendo così a modellare, sia in termini positivi che negativi, la reputazione (Cabezudo, Izquierdo e Pinto, 2013). Ciò implica che, come qualsiasi altra sorgente

informativa, la percezione della reputazione online è tutt'altro che oggettiva, ma soggetta a giudizi spesso basati sull'intuito, superficiali o pregiudiziali, e dipende solo in parte da una valutazione critica e competente dei contenuti. In aggiunta a questo, tale aspetto è ulteriormente accentuato dalla pervasiva presenza di informazioni false, parziali o fuorvianti, rientranti nella più generale accezione di *fake news*.

In questo senso, le dinamiche precedentemente delineate hanno chiarito come, a partire dalla diffusione del *world wide web* si sia registrato un flusso senza precedenti di informazioni, il quale ha progressivamente accentuato la sua portata nei due decenni più recenti. Come conseguenza, si è verificata una propagazione capillare di rappresentazioni distorte della realtà, a causa della moltitudine di attori coinvolti, unita a un numero crescente di utenti disposti a credere.

In tale scenario, nel 2016, il termine "fake news" ha guadagnato sempre più popolarità, trovando spiegazione in diversi fattori (Castellani e Berton, 2017):

- Le barriere di accesso all'industria mediatica sono drasticamente diminuite, facilitando la creazione di siti web e la monetizzazione dei contenuti tramite piattaforme pubblicitarie.
- La connettività e le piattaforme digitali hanno semplificato la condivisione e la trasmissione delle informazioni, superando le tradizionali difficoltà legate a confini fisici, limiti di tempo e distanza (cfr. capitolo 1).
- Il costante calo di fiducia e credibilità nei confronti dei *mass media*, quando si tratta di presentare le notizie in maniera completa, accurata e imparziale.
- La particolare efficacia dei social media nel diffondere "notizie false", accompagnata da un notevole incremento nell'utilizzo di tali piattaforme.

Nel 2023, Facebook ha superato i 2 miliardi di utenti attivi al giorno⁹, e Twitter, ora denominato "X" dopo essere stato acquisito da Elon Musk, conta oltre 200 milioni di utenti attivi quotidiani¹⁰.

Ampliando la definizione di *fake news* presente nel capitolo 1.2., il termine è comunemente correlato a diversi sinonimi quali informazioni false, disinformazione mirata, propaganda cibernetica, distorsione della realtà, campagne di disinformazione, hacking cognitivo e guerra dell'informazione. Nonostante ciò, al di là di questa definizione, emerge un problema di portata maggiore: la manipolazione dell'opinione pubblica al fine di influenzare il mondo reale (Ibidem).

Purtroppo, a causa dei fattori cognitivi precedentemente descritti che caratterizzano l'umanità, la manipolazione della percezione della realtà e dei processi di pensiero del pubblico diviene più agevole, generando una diffusione incontrollata di *fake news* che influenzano sia l'ambiente digitale che reale, oltre alla vita quotidiana delle persone. Questo fenomeno in rapida crescita costituisce un rischio tangibile per la democrazia, il diritto all'informazione, nonché per l'immagine e la reputazione. Tuttavia, se da un lato il termine "*fake news*" sta assumendo una rilevanza significativa nell'ambito politico, nell'ambito manageriale si dedica ancora scarsa attenzione a questa problematica (Ibidem). La divulgazione di informazioni false o ingiuste, indirizzate sia alle aziende che agli individui, può compromettere le loro reputazioni, generando conseguenze

⁹ <https://www.wired.it/article/facebook-popolazione-mondiale-iscritti-3-miliardi/#:~:text=Nell%27ottica%20del%20rapporto%20con,salito%20a%20quota%202%2C064%20miliardi.> – visitato il 9.01.2024

¹⁰ <https://forbes.it/2023/10/27/x-anno-elon-musk-licenziamenti-valutazione-picco/#:~:text=L%27ad%20ha%20dichiarato%20che,delle%20elezioni%20presidenziali%20del%202024.> – visitato il 9.01.2024

nella realtà concreta in cui operano¹¹. Pertanto, consapevoli che imprese e individui affrontano sfide simili, pur nelle loro specificità, è imperativo che gli attori coinvolti riconoscano appieno l'entità del loro impatto.

Per concludere, di fronte alle riflessioni qui delineate, si può intuire come in un'era contraddistinta dalla globalizzazione e dalla costante interconnessione di utenti all'interno di reti sociali sempre più estese, dalla facilità con cui ogni utente ha la possibilità di divulgare e condividere ogni tipo di contenuto online e dalla sovrabbondanza di informazioni, spesso non accuratamente verificate, presenti sul web, si delinei una situazione in cui queste ultime si diffondono istantaneamente e permangono in maniera irreversibile nel mondo digitale. In tale contesto, i giudizi hanno il potere di alterare drasticamente le modalità attraverso cui si è percepiti, emergendo come una minaccia significativa per il concetto di reputazione. *“In particolare, la reputazione non solo è socialmente radicata ma produce effetti sul piano delle relazioni in quanto è fatta di rappresentazioni positive o negative che influenzano profondamente l'agire degli attori direttamente coinvolti e, per estensione, anche gli equilibri dei sistemi relazionali più ampi”* (Donatiello, 2015). Ecco che la creazione, il mantenimento e l'attenzione nei confronti di tale risorsa assumono sempre più un ruolo di cruciale importanza, sia per i singoli individui che, ancor di più, in ambito aziendale.

¹¹ È cruciale sottolineare che, pur affrontando in questo elaborato principalmente i risvolti negativi causati da terze parti su individui e aziende, esiste anche un "rovescio della medaglia". Infatti, allo stesso tempo, sia individui che aziende potrebbero avvalersi delle *fake news* come strumenti per potenziare la loro stessa reputazione.

2.2. La Reputazione Aziendale

«Non fare mai qualcosa di cui ti vergogneresti se ti trovassero a farla in punto di morte»¹².

La reputazione è, è stata, e sarà sempre un elemento di enorme importanza per le organizzazioni, indipendentemente dalla loro natura commerciale, governativa o no-profit. Persino le organizzazioni operanti in contesti etici complessi, magari auto-generati, si trovano nella necessità di preservare una reputazione positiva, quando ciò risulta fattibile (Watson e Kitchen, 2020).

La reputazione aziendale è identificata quale elemento fondamentale dell'origine di un'organizzazione, equiparato e incluso nelle performance finanziarie e nell'innovazione della stessa. Gli accademici Paul Argenti e Bob Druckenmiller suggeriscono che questa costituisca una "*rappresentazione collettiva di immagini di un'azienda costruite nel tempo*" (Argenti e Druckenmiller, 2004). Essa è intimamente legata all'identità organizzativa, alle sue performance e alla risposta degli altri al comportamento adottato. Si noti che la reputazione rappresenta una "rappresentazione collettiva" di immagini e percezioni, e non un messaggio autopromozionale. Coinvolge le relazioni con tutte le parti interessate ("costituenti") ed è costruita, mantenuta, migliorata o compromessa nel corso del tempo. Ciò che risulta evidente, quindi, è che la reputazione non si autoproduce, bensì è strettamente legata alla leadership, alla gestione e alle operazioni dell'organizzazione; alla qualità dei prodotti e dei servizi offerti; e, in modo cruciale, alle relazioni con gli *stakeholder*, siano questi clienti, utenti, fornitori, personale interno, ecc. In generale, tutti coloro che, direttamente o

¹² Citazione attribuita all'attore statunitense John Carradine nel consigliare suo figlio, l'attore David Carradine.
https://www.frasicelebri.it/frase/john-carradine-non-fare-mai-qualcosa-di-cui-ti-ver/?utm_source=internal&utm_medium=link&utm_campaign=phrase_snippet_wholetext – visitato il 10.01.2024

indirettamente, sono portatori di interesse nei confronti dell'impresa. Inoltre, la reputazione è connessa alle attività di comunicazione e ai meccanismi di feedback. Tali aspetti verranno analizzati nel presente sotto capitolo, evidenziando il ruolo cruciale che la reputazione svolge nel contesto organizzativo.

La tematica della reputazione aziendale o *corporate reputation*, ha destato negli ultimi anni un considerevole e progressivo interesse da parte di imprese, enti di ricerca, società consulenziali e *mass media*. Eppure, la nozione di reputazione legata alle attività e alle prassi commerciali di un'impresa non è affatto una novità. Già agli albori del XX secolo, Henry Ford riconobbe l'importanza di ciò che oggi definiamo reputazione aziendale, affermando che "*le due cose più importanti non compaiono nel bilancio di un'impresa: la sua reputazione ed i suoi uomini*"¹³.

Il concetto di *corporate reputation* inizia a prendere forma agli inizi degli anni Settanta nell'ambito della letteratura economica, mirando ad analizzare le decisioni adottate in contesti dinamici da una pluralità di attori con interessi economici e sociali nei confronti di un'impresa, in scenari caratterizzati da informazioni parziali o inesatte (Nelli, 2012).

Tuttavia, prima del 1996, l'esplorazione accademica relativa alla *corporate reputation* era notevolmente limitata. In quel periodo, le imprese non avevano a disposizione approfondite analisi sulla gestione della reputazione aziendale per sviluppare strategie efficaci. L'approccio prevalente era basato sull'idea intuitiva e basilare che una reputazione "buona" fosse preferibile a una negativa. La *Figura*

¹³ <https://www.frasicelebri.it/frasi-di/henry-ford/#:~:text=“Non%20ci%20si%20può%20costruire,ciò%20che%20si%20intende%20fare.”> – visitato il 12.01.2024

1 evidenza il punto di svolta rappresentato dall'anno sopra menzionato, marcando un aumento significativo nelle pubblicazioni riguardanti la reputazione aziendale e il relativo processo di formazione (*reputation building*), che salirono da meno di due a oltre quaranta all'anno.

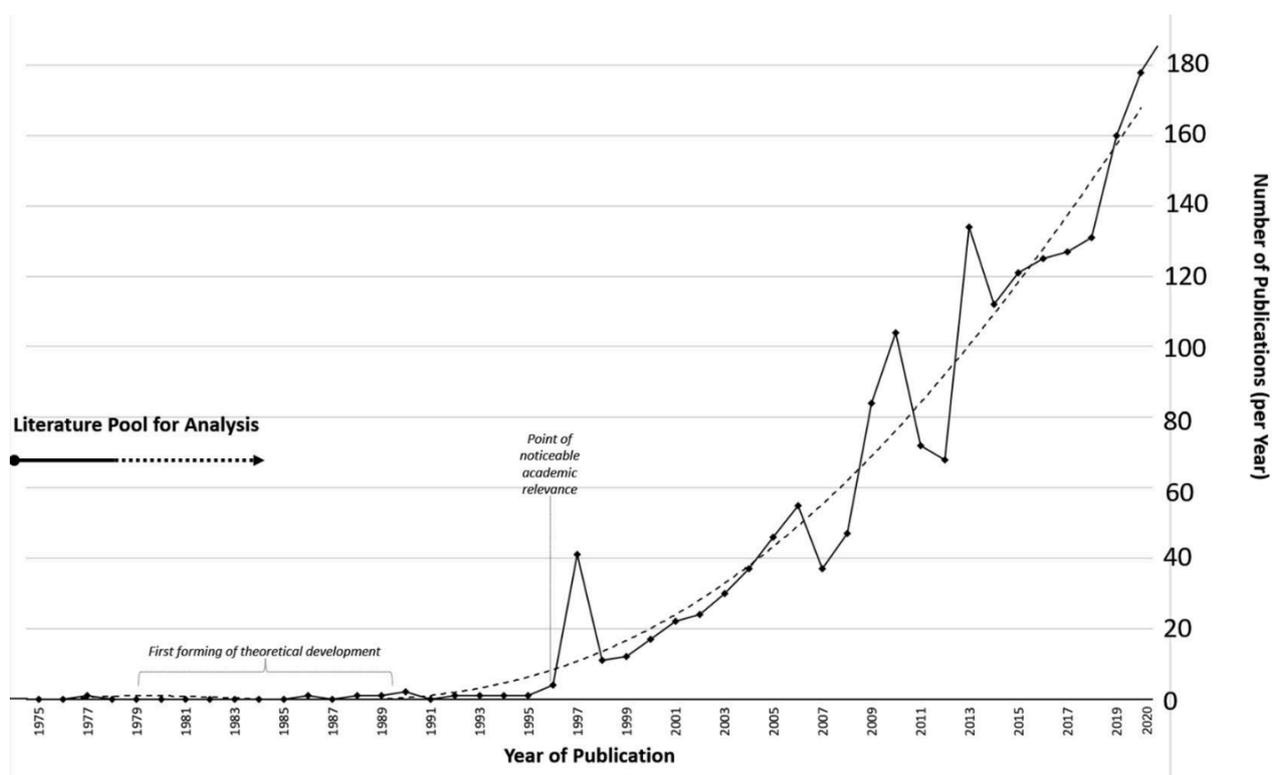


Figura 1: pubblicazioni annuali riguardanti la *corporate reputation* nel periodo 1975–2021. Elaborato da von Berlepsch, Lemke e Gorton (2022).¹⁴

Focalizzando l'attenzione sulla capacità della reputazione aziendale di generare valore, emergono due presupposti fondamentali strettamente interconnessi: il concetto generale di valore e la figura dello *stakeholder*, previamente definita nel corso della trattazione. Secondo l'enciclopedia Treccani, il primo termine si caratterizza per una polisemia di significati evidenziata dalla vasta gamma di interpretazioni legate alla prospettiva di osservazione. Tuttavia, malgrado questa

¹⁴ von Berlepsch, D., Lemke, F. & Gorton, M. (2022) The Importance of Corporate Reputation for Sustainable Supply Chains: A Systematic Literature Review, Bibliometric Mapping, and Research Agenda. *J Bus Ethics*, 189, 9–34. - <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05268-x>

considerazione, è possibile esaminare una porzione della definizione stessa, che può costituire il fondamento per comprendere l'essenza della *"corporate reputation"*. In questa accezione, il "valore" è descritto come *"importanza che una cosa, materiale o astratta, ha, sia oggettivamente in sé stessa, sia soggettivamente nel giudizio dei singoli"*¹⁵.

Emerge così un filo conduttore tra il concetto di valore e quello di reputazione. In primo luogo, esaminando la tangibilità e l'astrattezza connesse al termine "valore", è possibile identificare tali attributi anche nel contesto della reputazione. Da una prospettiva immateriale, evidenziata nel precedente capitolo, la reputazione costituisce l'insieme di percezioni, opinioni e valutazioni che le persone sviluppano nei confronti di un'azienda, un marchio o un individuo, influenzando inevitabilmente la fiducia, la preferenza e la percezione del valore associato a tale entità. Al contempo, come approfondiremo in seguito, la reputazione può essere considerata una risorsa materiale quando si traduce in risultati tangibili per le prestazioni e il successo dell'azienda. In secondo luogo, l'ambiguità oggettiva e soggettiva del concetto di valore richiama alla mente il carattere dualistico della reputazione, la quale si configura come risultato delle azioni, comportamenti e performance di un'organizzazione o di un individuo, ma contemporaneamente come giudizio esterno formulato da singoli o gruppi al di fuori della suddetta entità.

2.2.1. Una revisione della Letteratura

Nel corso degli anni (cfr. *Figura 1*), il tema della reputazione aziendale è stato oggetto di notevole trattazione, sia sotto il profilo teorico che pratico. Tuttavia,

¹⁵ <https://www.treccani.it/vocabolario/valore/> – visitato il 10.01.2024

è necessario considerare che questa, nonostante il costante sviluppo, non abbia seguito un percorso particolarmente lineare, ma piuttosto sia stata frammentata e soggetta a diversi approcci, alcuni parzialmente sovrapponibili, generando così nuove chiavi di lettura, mentre altri in aperto contrasto tra loro. Questo implica che chiunque si trovi a doversi relazionare con tale tematica, non sia in grado di muoversi con competenza ed agilità tra le numerose ricerche, sviluppi, teorie e metodologie specifiche che ne hanno caratterizzato l'evoluzione, portandola ad essere un tema complesso e intricato. Pertanto, al fine di agevolare tali individui a comprendere appieno gli elementi fondamentali della *corporate reputation*, numerosi autori e studiosi hanno avanzato diverse classificazioni per consentire una lettura più chiara e lineare del suddetto argomento. Tali categorizzazioni, pur non essendo esaustive a causa della vastità e complessità del tema, sono utili per facilitare la navigazione nell'ampia produzione letteraria disponibile in materia.

Money, K., Saraeva, A., Garnelo-Gomez, I., Pain, S. e Hillenbrand, C. (2017) propongono una classificazione cronologica della letteratura evidenziando una possibile suddivisione degli ultimi otto decenni in tre distinti sottoperiodi temporali (1940-1990, 1990-2006, 2006-presente), i quali possono essere considerati delle fasi cruciali utili per mettere in luce gli importanti sviluppi concettuali registrati nel corso del tempo e fornire interessanti spunti sulla crescita del settore.

- Nel periodo compreso tra il 1940 e il 1990, la ricerca sulla *corporate reputation* (CR) si sviluppa principalmente da una prospettiva strategica, focalizzandosi sull'interpretazione della reputazione aziendale come una risorsa e un indicatore di potere per l'azienda. A tale proposito, questa prima fase di studio è definita come "unidirezionale", in quanto si suppone che la gestione della CR avvenga direttamente "dall'azienda agli

stakeholder" (Balmer, 1998). Nello stesso periodo, MacLeod formula tre interrogativi cruciali che possono rappresentare il nucleo di numerose ricerche successive sulla reputazione e che conservano ancor oggi la loro rilevanza: "Su cosa si basa la reputazione di un'azienda? Come si misura? Come può un'azienda utilizzare la sua reputazione a vantaggio specifico?" (MacLeod, 1967). A risposta di tali interrogativi, la *corporate reputation* viene valutata come un asset strategico immateriale che contribuisce alla redditività e al vantaggio competitivo attuale e futuro, agendo come visibile rappresentazione dell'attrattività e delle capacità di un'azienda. Successivamente, gli studiosi approfondiscono tale analisi al fine di comprendere le motivazioni sottese alla capacità di una "buona" reputazione di inglobare una serie di potenziali vantaggi, tra cui la segnalazione della qualità del proprio prodotto, la capacità di attrarre candidati migliori e mantenerli una volta assunti, la creazione di un vantaggio competitivo più sostenibile e una maggior probabilità di generare i rendimenti attesi desiderati. In merito a quest'ultimo aspetto, data l'evidente importanza del legame fra reputazione aziendale e performance finanziarie di un'azienda, si sottolinea come Carl Shapiro, attraverso le sue ricerche¹⁶, appaia come uno dei pionieri nel fornire prove teoriche ed empiriche sull'impatto della CR sui rendimenti finanziari, contribuendo in modo significativo a influenzare le successive indagini in questo ambito di studio. In seguito, il panorama accademico si amplia con gli studi condotti da Fombrun e Shanley (1990), i quali si dedicano a identificare un insieme di attributi dell'azienda che possano contribuire allo

¹⁶ Shapiro, C. (1983) Premiums for high quality products as returns to reputations. *Quarterly Journal of Economics*, 98(4), 659–679. - <https://doi.org/10.2307/1881782>

sviluppo della sua reputazione. Questo assumerà un ruolo fondamentale nel progressivo mutamento di prospettiva che contraddistingue il periodo successivo: la transizione da un approccio prevalentemente strategico a uno più orientato alle relazioni, e un riconoscimento sempre più marcato dell'influenza di elementi cognitivi ed emotivi esterni sulla CR.

- Tra il 1990 e il 2006, si osserva un'ampia diffusione della ricerca sulla *corporate reputation* che si estende dal territorio statunitense a quello europeo. In questa fase, emergono numerose pubblicazioni di studiosi provenienti da diversi paesi, come Bromley (1993) e Balmer (1998) nel Regno Unito, Wiedmann (2002) in Germania, Ravasi (2002) in Italia e van Riel (2002) in Olanda. Durante questa fase, la prospettiva strategica continua ad esercitare un'influenza significativa sulla ricerca, con molti accademici che pongono l'accento sulla visione “*resourced-based*”¹⁷ della *corporate reputation*, sostenendo che una reputazione forte può ostacolare l'ingresso dei concorrenti in un mercato o settore specifico (Rindova e Fombrun, 1999). Tuttavia, emerge anche una prospettiva relazionale che interpreta la reputazione aziendale attraverso la percezione. Gli studiosi ritengono cruciale esaminare il punto di vista individuale degli attori interessati, e in questo contesto, la *Stakeholder Theory* e il concetto di *stakeholder*, definiti formalmente da Freeman come “qualunque gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione” (Freeman, 1984, p. 46) guadagnano sempre più importanza. La *Stakeholder Theory* ha

¹⁷ “Teoria che mette in risalto la rilevanza delle risorse aziendali ai fini dell'acquisizione e del mantenimento del vantaggio competitivo e del successo dell'impresa” – https://www.treccani.it/enciclopedia/resource-based-view_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/# – visitato il 13.01.2024

consentito di spostare l'attenzione della responsabilità aziendale dagli azionisti (o *shareholder*), inizialmente considerati gli unici portatori di interesse, a una vasta e diversificata gamma di soggetti sia interni che esterni all'azienda. Conformemente a questa teoria, la reputazione aziendale si sviluppa in base al soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder. Pertanto, diventa imperativo assicurare un coinvolgimento diretto dei portatori di interesse nei processi aziendali, noto come *stakeholder engagement*, con lo scopo di costruire una reputazione più solida basata sugli aspetti e le variabili ritenute cruciali da tali soggetti. Ne deriva un efficace circolo virtuoso in cui la reputazione non solo deriva dalle aspettative degli *stakeholder*, ma è anche rinvigorita dagli stessi, che partecipano attivamente ai processi gestionali e decisionali dell'intera organizzazione. Gruppi e individui non costituiscono più dei limiti all'azione aziendale, come si pensava in passato, ma partecipano attivamente alla definizione degli obiettivi dell'impresa. Contestualmente, cresce l'interesse degli accademici nel fornire e delineare nuovi metodi di valutazione della CR e la volontà di integrarla in quadri causali, cercando di individuare dei modelli che agevolino la comprensione delle relazioni e degli aspetti che concorrono a definirla, oltre ai meccanismi sottostanti alla sua formazione e gestione.

- A partire dal 2006, convivono sia l'approccio strategico che quello relazionale, entrambi orientati a esaminare in modo sempre più approfondito il rapporto di causa-effetto associato alla reputazione aziendale. In aggiunta, si osserva un graduale tentativo di connessione fra la CR e altre teorie e discipline accademiche, adottando una prospettiva

multidisciplinare, al fine di cogliere le sottigliezze della prima e favorirne l'integrazione tra i diversi ambiti del contesto macroeconomico, contribuendo, tuttavia, a rendere più complessa l'intera tematica in discussione.

Concentrandosi sulle tipologie di connotazioni aziendali che i ricercatori hanno identificato allo scopo di discutere e misurare la reputazione aziendale nella seconda metà del Novecento, Berens e van Riel (2004) presentano una categorizzazione fondata sulla presenza di tre principali filoni concettuali nell'ambito della letteratura in questione:

- Il primo filone si fonda sulla nozione di aspettativa sociale (*social expectation*) e riguarda la successione nel tempo delle attese degli *stakeholder* riguardo al comportamento delle aziende nella società. Questo comprende ciò che le persone prevedono che le aziende facciano, come la fornitura di prodotti di alta qualità, il mantenimento di una solida performance finanziaria e la mitigazione dell'impatto ambientale.
- Il secondo filone si fonda sul concetto di personalità aziendale (*corporate personality*) e fa riferimento alle caratteristiche di personalità che gli individui attribuiscono alle aziende per comprenderne il comportamento.
- Il terzo filone si fonda sulla base della fiducia (*trust*) e concerne la percezione che il pubblico ha riguardo l'onestà, l'affidabilità e la benevolenza che caratterizzano un'azienda.

Barnett, Jermier e Lafferty (2006) classificano le numerose definizioni di "reputazione" in base alle loro somiglianze e differenze, suddividendole in tre *cluster* di significati:

- Consapevolezza: è l'insieme in cui sono incluse le definizioni che indicano che gli osservatori e i portatori d'interesse di un'azienda hanno una

consapevolezza generale su di questa, tuttavia non la giudicano. In tale contesto, il termine maggiormente impiegato per descrivere la reputazione aziendale è “percezione”.

- Valutazione: è il gruppo che comprende tutte le definizioni che si riferiscono alla reputazione aziendale utilizzando termini quali giudizio, opinione, stima o, più ampiamente, espressioni di natura estimatoria. In questo caso, la reputazione si basa sulla valutazione critica dell'organizzazione.
- Risorsa: tale raggruppamento incorpora quelle prospettive che considerano la reputazione come un elemento di valore e rilevanza per l'azienda. In tale contesto, questa viene rappresentata come un bene intangibile, economico o finanziario.

Questi tre *cluster* si focalizzano su tre diverse dimensioni del concetto di reputazione ma, simultaneamente, ne sottolineano l'estensione e la profondità di significato.

Analogamente, con l'obiettivo di formulare una definizione esaustiva della *corporate reputation* che rispecchi i contributi principali della letteratura accademica, Walker (2010) individua cinque attributi specifici su cui basare il suddetto costrutto:

- Percettivi: questo implica che la reputazione sfugge in qualche modo al diretto controllo della singola azienda, ma piuttosto si fonda sulla percezione complessiva degli *stakeholder*, sia interni che esterni all'organizzazione. In altre parole, è socialmente costruita.
- Aggreganti: in questo caso, si suggerisce che la reputazione sia una nozione sociale o collettiva, fondata sul punto di vista aggregato di tutti i diversi

gruppi di *stakeholder* nei confronti dell'organizzazione, i quali potrebbero, tuttavia, avere opinioni divergenti.

- Comparativi: ci si focalizza sulla valutazione comparativa della reputazione di un'azienda rispetto ai suoi principali concorrenti.
- Positivi o Negativi: ci si riferisce a tutte le definizioni che incorporano l'idea che una reputazione può essere sia positiva che negativa.
- Temporalità: si pone l'attenzione sulla dimensione temporale specifica della reputazione e su come questa può evolversi nel corso del tempo.

Al termine di questa panoramica, si ritiene opportuno evidenziare come i tratti recentemente delineati trovino una notevole corrispondenza nell'ampia letteratura, emergendo come criteri validi per stabilire i fondamenti di una definizione chiara di reputazione aziendale. Riflettendo tali aspetti, la proposta di Fombrun¹⁸ rappresenta un punto di partenza essenziale per approfondire tale concetto. Tuttavia, Fombrun e Van Riel, mediante un approccio interdisciplinare che coinvolge sei diverse aree – microeconomia, economia aziendale, strategia, marketing, organizzazione e sociologia – formulano una nuova definizione di *corporate reputation*, definendola come " [...] una rappresentazione collettiva delle azioni e dei risultati passati di un'impresa che descrive la sua capacità di garantire ai molteplici stakeholder risultati apprezzati. Misura il posizionamento di un'impresa sia internamente con i suoi dipendenti sia esternamente con i suoi stakeholder, sia nel contesto competitivo che istituzionale" (Fombrun e van Riel, 1997, p. 10). Quest'ultima, considerando la complessità multidimensionale

¹⁸“La reputazione aziendale è una rappresentazione percettiva delle azioni passate dell'organizzazione e delle prospettive future che descrive la sua generale attrattività verso i portatori di interesse, confrontandola con i suoi principali concorrenti” - Fombrun, C.J. (1996) Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Harvard Business School Press, Boston.

intrinseca alla CR, continua ad essere riconosciuta come un modello di riferimento da molti studiosi. Tuttavia, è essenziale notare che, come suggerito in precedenza, la ricerca di una definizione univoca di reputazione aziendale rimane una sfida complessa.

2.2.2. Identità, Immagine e Reputazione

Sebbene Barnett, Jermier e Lafferty (2006) riconoscono l'aumentato interesse degli accademici per gli studi sulla *corporate reputation*, sostengono che la principale barriera alla creazione di una “*one vision, one voice*” deriva dalla confusione intrinseca alla difficoltà con cui gli attori coinvolti hanno affrontato le nozioni distinte, ma interconnesse, di immagine, identità e reputazione aziendale. Pertanto, risulta opportuno, se non fondamentale, procedere a una classificazione ulteriore di tali concetti al fine di dissipare eventuali ambiguità.

Facendo riferimento all'analisi di Chun (2005), emerge una molteplicità di definizioni riguardanti il concetto di identità all'interno della letteratura. Tuttavia, le due accezioni preminenti sembrano essere l'identità organizzativa e quella aziendale. La prima rappresenta la risposta alle domande “chi siamo?” o “come ci vediamo?”, rappresentando, in altre parole, le percezioni, le sensazioni e le valutazioni che i dipendenti (*stakeholder* interni) hanno nei confronti della propria impresa. Essa riguarda le caratteristiche distintive e durature dell'organizzazione.

La seconda, definita anche identità strategica o identità desiderata, è più frequentemente impiegata nel contesto del marketing. Questa si riferisce ai segnali visivi quali il logo, il nome e i simboli o, alternativamente, agli elementi strategici dell'identità come la *vision* (la rappresentazione ideale di ciò che

l'organizzazione aspira a diventare), la *mission* (il motivo fondamentale dell'esistenza dell'organizzazione), e la *philosophy* (i principi che guidano e informano il comportamento e le decisioni dell'organizzazione), e dovrebbe esprimere la personalità intrinseca dell'azienda, derivante dal comportamento dei suoi membri.

In merito al concetto di immagine, si nota un evidente uso improprio di tale termine nella letteratura di marketing, dove spesso è utilizzato in modo interscambiabile con la parola "reputazione", generando così una notevole confusione concettuale. Tuttavia, nella realtà, sussiste una relazione piuttosto complessa tra i due elementi, e ciò che risulta certo è che i concetti di immagine e reputazione si differenziano in maniera significativa.

L'immagine aziendale è definita come una sintesi delle impressioni e percezioni detenute dagli stakeholder esterni nei confronti dell'impresa (Davies e Miles, 1998) e, secondo Whetten (1997), risponde alla domanda: "Cosa/chi vogliamo che gli altri pensino che siamo?". In altri termini, essa rappresenta la visione che gli *stakeholder* esterni hanno dell'organizzazione.

La reputazione aziendale, invece, può essere definita come il risultato della percezione che si forma nel tempo attraverso la valutazione continua delle azioni dell'impresa da parte di una vasta gamma di interlocutori, compresi sia gli *stakeholder* interni che quelli esterni. Tale percezione è plasmata principalmente dall'esperienza diretta e dalle informazioni disponibili riguardanti l'organizzazione, rafforzando l'importanza di una condotta aziendale coerente nel lungo periodo. La sua natura risiede nella risposta alla domanda: "cosa pensano di noi?" e si differenzia dall'immagine non solamente per l'inclusione delle percezioni dei portatori d'interesse interni, ma soprattutto per l'importante componente storica che assume. Difatti, al contrario di quanto detto in relazione

alla reputazione aziendale, l'immagine di un'organizzazione può essere modellata rapidamente attraverso strategie di comunicazione mirate, e non implica la necessità di un'esperienza o di un contatto reale con la suddetta entità.

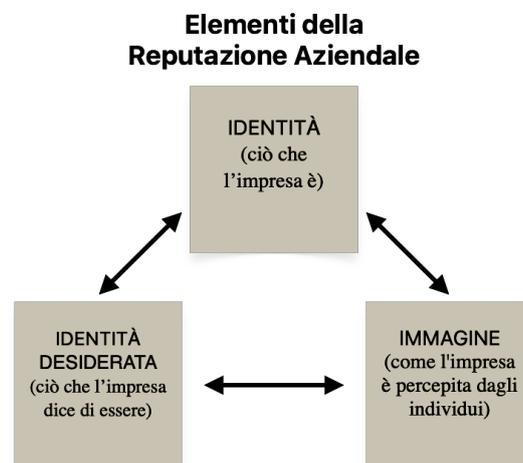


Figura 2: elementi chiave della reputazione aziendale. Rielaborazione personale del contributo di Davies, G. e Miles, L. (1998)¹⁹.

In linea con quanto precedentemente esposto, poiché l'immagine è plasmata dalla percezione esterna degli *stakeholder*, può essere soggetta a repentini cambiamenti in grado di minare i valori alla base della reputazione. Al fine di prevenire ciò, ogni azione intrapresa dall'organizzazione dovrebbe essere attentamente indirizzata al supporto e al consolidamento della vera identità dell'impresa. Questo approccio mira a evitare che eventi traumatici, che potrebbero verificarsi nel corso della vita aziendale, compromettano il giudizio del pubblico e la credibilità dell'organizzazione stessa.

In questo contesto, la comunicazione assume un ruolo cruciale, in quanto è mediante i messaggi veicolati che si ha la capacità di stabilire una connessione tra l'identità e l'immagine. A questo proposito, Comin (2019) sostiene che “La

¹⁹ Davies, G., Miles, L. (1998) Reputation Management: Theory versus Practice. *Corporate Reputation Review*, 2, 16-27. - <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540064>

comunicazione si pone come passaggio essenziale per la creazione di un'immagine e il rafforzamento della propria identità, cercando di esprimere la propria individualità e unicità nei confronti dei pubblici rilevanti, per essere competitivi e riconoscibili all'esterno".

Nello specifico, questo ruolo è svolto dalla comunicazione istituzionale di tipo *corporate*. Tuttavia, i messaggi da questa veicolati vanno oltre la mera presentazione di prodotti o servizi erogati dall'azienda, bensì, attraverso un approccio comunicativo diversificato e responsabile nel medio-lungo termine, mirano a perseguire diversi obiettivi:

- Far conoscere l'identità dell'impresa, i suoi valori e la sua *mission*;
- Consolidare o modificare il posizionamento dell'impresa, contribuendo al potenziamento dell'immagine complessiva;
- Promuovere un atteggiamento positivo da parte degli *stakeholder* verso l'organizzazione e le sue pratiche;
- Partecipare alla costruzione e al consolidamento del capitale reputazionale, un autentico asset intangibile notevolmente più solido e duraturo rispetto all'insieme di percezioni racchiuse nell'immagine.

La reputazione d'impresa, considerata quale opinione generalizzata e consolidata nel corso del tempo che *"i diversi interlocutori danno della credibilità delle sue affermazioni, della qualità e affidabilità dei suoi prodotti e della responsabilità delle sue azioni"*²⁰, costituisce, quindi, lo scopo fondamentale della comunicazione istituzionale (Pastore e Vernuccio, 2016).

²⁰ Ravasi D., Gabbioneta C., (2004) Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy in *Economia & Management*, 3, p.78.

2.2.3 I vantaggi di una buona Reputazione

Dal momento che ciascuna organizzazione è soggetta al giudizio del pubblico e la sua reputazione costituisce una risorsa intangibile essenziale, determinante per il futuro dell'azienda stessa, unica, complessa da replicare e difficile da manipolare, priva di limiti d'utilizzo e immune dal deterioramento in seguito all'uso²¹, essa si configura come una fonte di vantaggio competitivo. Questo è particolarmente rilevante in un contesto in cui le risorse intangibili, anziché quelle materiali, giocano un ruolo determinante nella differenziazione rispetto alla concorrenza, spingendo tutte le imprese a coltivare una reputazione positiva.

Alla luce di tali considerazioni, è imperativo che le organizzazioni preservino con scrupolo, efficacia e dinamismo la propria reputazione. La gestione accurata della *corporate reputation* da parte della direzione aziendale può risultare in benefici considerevoli per l'impresa, permettendole di distinguersi e primeggiare rispetto ai concorrenti nell'arena competitiva di riferimento. In tale ottica, la letteratura accademica ha ampiamente indagato sugli effetti che una reputazione favorevole può generare per le organizzazioni.

In linea generale, secondo l'analisi di Feldman, Bahamonde e Velasquez Bellido (2014), i benefici tangibili possono essere identificati nei seguenti aspetti:

- Migliorare la percezione dei consumatori riguardo la qualità dei prodotti e servizi offerti dall'impresa, consentendole di praticare un *premium price*;
- Potenziare la capacità di assunzione e mantenimento del personale dell'azienda;

²¹ Fombrun, C.J., & Van Riel, C. (1997) The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 5-13. - <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540024>

- Aumentare il morale del personale interno e, conseguentemente, la produttività;
- Preservare il valore aziendale mediante la mitigazione di crisi e/o attacchi concorrenziali;
- Suscitare l'interesse di un maggior numero di investitori;
- Differenziare l'organizzazione dai suoi competitor e consolidare una posizione più vantaggiosa nel contesto di mercato.

In virtù di ciò, le ricerche hanno dimostrato un legame tra la reputazione aziendale e l'implementazione sia dei risultati finanziari che del valore complessivo dell'organizzazione. È, quindi, molto probabile che una percezione positiva di quest'ultima sia associata a performance più elevate.

3. Web e Corporate Reputation

Come emerge dall'analisi sinora affrontata, sono molteplici i fattori che nel tempo concorrono al successo nella costruzione di una solida reputazione aziendale: atti concreti, attenzioni continue e relazioni costanti. Tuttavia, è essenziale tener conto che tali aspetti devono adattarsi alla variegata platea di portatori d'interesse con cui l'azienda si interfaccia. Pertanto, diventa fondamentale che l'organizzazione dimostri la capacità di adottare il giusto approccio comunicativo in relazione alla varietà eterogenea del suo pubblico.

Secondo Pastore e Vernuccio²², la comunicazione costituisce un complesso di attività mirate a stabilire relazioni bidirezionali tra un'impresa e i suoi *stakeholder*, sia interni che esterni. L'obiettivo è promuovere la condivisione, il consenso, l'adattamento, il coordinamento e la co-evoluzione. Dal punto di vista strutturale, il processo di comunicazione implica la trasmissione e lo scambio di messaggi tra un'emittente e un destinatario o pubblico ricevente. Questo avviene attraverso una sequenza in cui l'emittente, con uno scopo comunicativo, elabora un messaggio utilizzando un codice specifico e lo trasmette tramite un canale. Il ricevente decodifica il messaggio, attribuendogli significato, e risponde con un atteggiamento o comportamento, che, se rilevato dall'emittente, costituisce un feedback, dando vita a un modello dinamico e circolare di comunicazione. È importante sottolineare che questo processo si svolge all'interno di un contesto più ampio, influenzato da molteplici interazioni e comunicazioni con l'ambiente. Inoltre, emittente e ricevente operano in diversi campi di esperienza sociale, culturale, e hanno obiettivi e motivazioni differenti.

²² Pastore, A. Vernuccio, M. (2016) *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management* 2° ed., Maggioli Editore, p. 33-34.

In tal senso, più che un semplice trasferimento di informazioni da un emittente a un ricevente, si può parlare di una trasformazione dell'informazione da un sistema all'altro. Ecco dunque, che se applichiamo gli elementi di tale disamina al contesto dell'infosfera delineato nel primo capitolo, le dinamiche esposte si intensificano, ritrovandosi in una situazione paradossalmente ancora più complessa.

Sviluppando il pensiero di Nelli (2012, p. 100) sulla capacità dei *mass media* di plasmare la percezione e gli atteggiamenti degli individui rispetto alla reputazione aziendale, specie considerandoli quali fonti credibili che registrano, testimoniano e interpretano le informazioni per gli *stakeholder*, soprattutto per quelli che non possono interagire direttamente con l'impresa, esploriamo ulteriormente tale tematica applicandola al contesto del web. Quest'ultimo si configura come paradigmatico, difatti, se da un lato ha rivoluzionato profondamente le modalità di accesso alla conoscenza, dall'altro ha alterato le forme e le modalità con cui tali informazioni vengono rielaborate, influenzandone l'interpretazione e, implicitamente, incidendo sulla percezione della *corporate reputation*. In altre parole, le regole e lo spazio della reputazione sono cambiati, rendendola estremamente vulnerabile.

In particolare, nell'attuale panorama caratterizzato dalla pervasiva presenza di internet e dall'ampio utilizzo di dispositivi come smartphone, computer e tablet, gli individui godono della possibilità di esprimere online le loro opinioni, aspirazioni o critiche riguardo ai prodotti e servizi che utilizzano. Ne consegue che l'interpretazione, l'analisi e la divulgazione di tali contenuti presentano il potenziale rischio di arrecare danni istantanei e irreparabili alla reputazione delle

organizzazioni, a causa dei profili sfumati di velocità, tempo e spazio caratterizzanti il nuovo contesto (Şirzad, 2022).

Se da un lato gli enormi progressi tecnologici hanno modificato le modalità di comunicazione degli utenti individuali, è altrettanto vero che hanno rivoluzionato le dinamiche di interazione non solo tra le imprese e i loro clienti, ma anche tra le imprese stesse:

“Con la creazione di nuovi canali accessibili di comunicazione e organizzazione, Internet ha spostato l'equilibrio del 'power of voice'. Il risultato è che le reputazioni aziendali sono sempre più definite non da ciò che le aziende fanno o dicono, ma da come gli altri percepiscono e rispondono alle loro azioni e parole”²³.

Emerge, dunque, una trasformazione radicale del concetto di *corporate reputation*, innescata dalla rapida diffusione di Internet che ha raggiunto una massa critica determinante, consolidandosi come il principale ambiente mediatico di riferimento.

In tali circostanze, gli schemi organizzativi che caratterizzano questo nuovo paradigma tecnologico finiscono per modellare significativamente gli esiti delle relazioni reciproche tra individui, costringendo altresì le aziende a ridefinire i propri limiti strutturali, evolvendosi in entità più aperte e strettamente interconnesse con l'ambiente circostante. *“Il passaggio da flussi di comunicazione unidirezionali a scambi interattivi fra una moltitudine di attori determina uno spostamento dei rapporti di forza a favore degli stakeholder. In*

²³ "By creating newly accessible channels of communication and organization, the Internet has shifted the balance of power of 'voice.' The result is that corporate reputations are increasingly defined not by what companies do or say, but by how others perceive and respond to their actions and words". Bunting, M. and Lipski, R. (2000), Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet, *Journal of Communication Management*, 5(2), p. 170. - <https://doi.org/10.1108/13632540110806758>

particolare, per questi ultimi, la capacità di analisi cresce in modo esponenziale, grazie alla possibilità di accedere in modo semplificato ad una immensa e variegata moltitudine di fonti da cui reperire indicazioni e informazioni” (Corradini e Ferraris di Celle, 2015, p. 14).

La trasformazione degli scambi relazionali ha infranto il dominio dell'influenza “*top-down*” esercitata da attori sociali tradizionali come soggetti istituzionali, canali di comunicazione e imprese. In questo nuovo contesto, la sovranità è traferita alla rete, la quale oltre ad esprimere un'opinione sul prodotto, valuta anche la posizione, l'obiettivo e la credibilità dell'entità considerata. L'antico equilibrio di potere si disgrega. Se un tempo l'azienda deteneva (quasi) l'egemonia dell'informazione, decidendo cosa, come e a chi comunicare, ora la bilancia si sposta in favore dei suoi interlocutori. La condivisione di informazioni ed esperienze attraverso i moderni strumenti digitali apre nuovi orizzonti. In questa prospettiva più democratica, tutti gli *stakeholder* traggono beneficio dalla maggiore quantità, disponibilità, trasparenza e interattività di informazioni offerte dall'ambiente digitale. In questa nuova configurazione, la centralità è attribuita alla cultura partecipativa. Gli utenti non sono più meri spettatori, ma esigono di far valere la propria voce: desiderano essere coinvolti, esprimere la propria opinione e contribuire in maniera significativa. In altri termini, essi partecipano attivamente al costante scambio comunicativo con l'organizzazione. Tuttavia, la facilità con cui i consumatori possono reperire informazioni e pubblicare autonomamente contenuti si traduce in un aumento significativo di opinioni e commenti sulle attività dell'azienda diffusi online, ma al di fuori del suo controllo. Se tali recensioni possono essere favorevoli, è importante tenere presente che possono altrettanto bene esprimere giudizi negativi sulle

interazioni con l'azienda. Benché sia positivo che le azioni meritorie ricevano una vasta visibilità grazie alla rete, è altrettanto vero che internet possiede un potenziale dannoso senza pari, soprattutto per quanto riguarda la rapida propagazione di informazioni diffamatorie e offese.

"Una reputazione online è la valutazione sociale pubblica di un'entità sulla base del comportamento precedente dell'entità, di ciò che è stato pubblicato dall'entità e di ciò che terze parti condividono sull'entità su internet"²⁴.

Attualmente, è la rete che discute delle organizzazioni, un termine di tendenza è quello di *web corporate reputation*. Questa può essere descritta come l'opinione che circola sulla società attraverso il web, la quale si forma mediante le informazioni reperibili online e da tutte le interazioni che l'azienda stabilisce con i suoi portatori d'interesse attraverso i nuovi media digitali.

Se in epoche passate il concetto di reputazione rappresentava qualcosa di relativamente fumoso, in quanto strettamente connesso a narrazioni tessute da altri, oggi si osserva la costante creazione virtuale di possibili biglietti commerciali da parte delle singole imprese, le quali si espongono pubblicamente in prima persona. Influenzate da queste nuove dinamiche, tali entità hanno la necessità di costruire una narrazione pubblica al fine di essere percepite positivamente dal loro pubblico ma, allo stesso tempo, si trovano in una condizione in cui il potenziale giudizio di terzi si manifesta in modo immediato e

²⁴ "An online reputation is the publicly kept social evaluation of an entity based on the entities previous behavior, what was posted by the entity, and what third parties share about the entity on the Internet". Portmann, E., Meier, A., Cudré-Mauroux, P., Pedrycz, W. (2015), FORA – A fuzzy set based framework for online reputation management, Fuzzy Sets and Systems, 269, p.90. - <https://doi.org/10.1016/j.fss.2014.06.004>

con differenti gradi di riservatezza, rimanendo ancorato saldamente alle dinamiche virtuali del web. Seppur le dinamiche sociali e psicologiche precedentemente delineate persistano nel processo di sviluppo, rafforzamento o disintegrazione della reputazione aziendale, all'interno dell'infosfera queste sono enfatizzate dall'ambiente digitale. Ciò permette la totale esposizione di tutti i soggetti e la completa visibilità delle valutazioni riguardo l'organizzazione, siano esse positive o negative, formulate direttamente dall'infosfera stessa (Chieffi, 2020a). Qualsiasi opinione può restare *"impigliata nel database di qualche server, da qualche parte, pronta per essere riutilizzata come se fosse il primo giorno della sua nascita"* (Lampignano, 2016, p. 42).

Conseguentemente, considerando anche il fenomeno delle cosiddette *"fake news"* descritte nel primo capitolo, è essenziale comprendere che la trasparenza costituisce il valore fondamentale nella costruzione di una solida *web corporate reputation*. Le aziende devono essere coscienti della loro identità aziendale e comunicarla esternamente ai propri *stakeholder* attraverso narrazioni basate sulla realtà, trasmettendo in modo genuino i propri valori effettivi.

Come accennato in precedenza, l'interconnessione continua ha permesso a ogni individuo di valutare l'operato dell'azienda, rendendo la costruzione di un racconto non conforme alla realtà dell'impresa un compito complesso e non auspicabile. I contesti online e offline costituiscono due facce della stessa medaglia, e le organizzazioni devono essere in grado di rispettare queste dinamiche.

“Diventa necessario che le aziende siano consapevoli dell'importanza della loro reputazione sia nel mondo virtuale che nel mondo reale e percepiscano qualsiasi commento, reclamo e suggerimento dai clienti come di valore e sforzo per creare e sviluppare una solida reputazione”²⁵.

La costruzione e la difesa della reputazione offline sono essenziali, ma ancor più importante è comunicarla adeguatamente nel contesto online, dove l'azienda è visibile agli occhi di molti. In questa prospettiva, l'ambiente digitale si configura come un riassunto, contribuendo a creare un quadro complessivo. La costruzione di una reputazione online è condizione imprescindibile, garantendo la *“license to operate”*. Questa costituisce il fondamento essenziale, senza il quale nessun agente può essere riconosciuto e partecipare attivamente nell'infosfera. Si potrebbe affermare che non esiste una "reputazione digitale" nel senso stretto del termine. Piuttosto, il digitale funge come il mezzo attraverso cui si presenta la migliore rappresentazione di sé stessi, un'auto narrazione che costituisce la costruzione dell'apparato simbolico necessario per plasmare e rafforzare la reputazione già acquisita nel mondo offline.

Questo avviene attraverso la scelta di approcci appropriati per interagire con i diversi *stakeholder*, mantenendo una coerenza complessiva tra i vari supporti utilizzati. Una comunicazione trasmessa su una piattaforma può diffondersi su altre, incorporando o perdendo elementi rilevanti del messaggio. I *touch points* dell'azienda si manifestano in vari contesti, sia nel mondo fisico che virtuale. Di conseguenza, è fondamentale che esse interagiscano contemporaneamente in

²⁵ “It becomes necessary for companies to be aware of the importance of their reputation both in the virtual world and in the real world and perceive any comments, complaints and suggestions from customers as being of value and endeavor to create and develop a robust reputation”. Şirzad, N. (2022), A review on online reputation management and online reputation components, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), p.220. - <https://doi.org/10.31671/doujournal.957602>

ciascuno di questi ambienti, considerando che ciò che accade in uno potrebbe riflettersi negli altri.

Emerge, quindi, chiaramente come l'infosfera richieda a coloro che godono di un'autorità reputazionale offline di adattarla al nuovo contesto digitale, considerandola un requisito essenziale per poter svolgere appieno il proprio ruolo sociale (Chieffi, 2020a).

3.1. Social Media e Reputazione

Nell'introduzione di tale capitolo è doveroso precisare che in questo elaborato il concetto intrinseco di *social media* non sarà oggetto di un'analisi dettagliata, in quanto la pervasività e l'incidenza di tali piattaforme nella quotidianità della società moderna, unitamente al loro ruolo nella trasformazione dell'attuale panorama sociale, hanno già determinato notevoli approfondimenti in materia. In un'epoca in cui i limiti spaziali perdono importanza e un dispositivo mobile connesso Internet è l'unica cosa rilevante, ogni individuo, una volta connesso, può partecipare attivamente. Questi ultimi interagiscono attraverso richieste e accettazione di amicizie, condivisioni, commenti, apprezzamenti – tramite un “like” – e la formulazione di recensioni, persino sotto post riguardanti la pizzeria di paese. A causa di ciò, la diffusione e l'impatto di questi nuovi media hanno coinvolto anche le aziende, rendendo questo tema imprescindibile per il proseguimento della trattazione.

Nell'ambiente contemporaneo è sempre più comune fare riferimento a concetti quali Web 2.0, Social Network e Social Media, talvolta trattandoli come sinonimi. Tuttavia, è di fondamentale importanza evidenziare che, nonostante

condividano alcune caratteristiche, questi termini non sono completamente sovrapponibili e, pertanto, risulta opportuno cercare di fare chiarezza in merito. Considerando quanto esposto nei capitoli precedenti, l'espressione "Web 2.0" è utilizzata per descrivere l'evoluzione di Internet rispetto alla sua fase precedente, comprendendo un insieme di applicazioni online che agevolano un alto grado di interazione tra utenti e piattaforma, come blog, forum, chat e sistemi quali Wikipedia, Youtube, Facebook, Instagram e altri. Dall'altra parte, il concetto di "Social Media" si riferisce principalmente a piattaforme online o applicazioni per dispositivi mobili, focalizzate sulla condivisione di notizie personali e sulla generazione di conversazioni riguardo tematiche specifiche. Questa nozione implica comunemente attività che mescolano tecnologia, informatica e scambi sociali per la condivisione di foto, audio, video e messaggi. A tale proposito, se è vero che ogni social network è un social media, non è necessariamente vero il contrario. Il primo, infatti, incarna un concetto notevolmente più esteso: non solo un mezzo per la condivisione e la creazione di contenuti, bensì un'autentica rete di individui, interconnessi, organizzati tra loro e uniti da interessi comuni di varia natura²⁶.

Come discusso in precedenza, le sfide derivanti dalla nuova realtà del web inducono le aziende a operare in un ambiente in cui la velocità e la produzione autonoma di contenuti introducono nuovi modelli interpretativi. A tale proposito, se con l'avvento di internet, la disponibilità di ingenti quantità di informazioni ha dato agli individui la capacità di plasmare le proprie esistenze. Il nuovo paradigma dei social media, contraddistinto dalla pervasiva connettività

²⁶ <https://www.mlpestudio.it/differenze-social-network-social-media/>,
<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/social-media/> – visitati il 16.01.2024

mediante dispositivi portatili, non solo ha implementato la fruizione di tali informazioni, ma ha anche abilitato gli utenti a generare contenuti, permettendo loro di amplificare la propria voce verso chiunque sia interessato ad ascoltare (Labrecque *et al.*, 2013). In tale scenario, assume particolare rilevanza il concetto di interconnessione continua tra l'impresa e tutti i suoi stakeholder, e queste nuove piattaforme mediali si configurano come strumento essenziale nel facilitare questa interazione.

In particolare, considerando che nel 2023 quasi cinque miliardi di individui, corrispondenti a poco più del 60% della popolazione mondiale, partecipano attivamente ai social media²⁷, e che questo trend di utilizzo sembra in costante crescita, emerge chiaramente il potenziale di tali piattaforme. In aggiunta, secondo *Hootsuite*, nell'ambito dello stesso periodo, l'82,5% di utenti dei social media li utilizza per rimanere informato sulle attività e i prodotti delle aziende²⁸. Di conseguenza, è facilmente deducibile come questi strumenti rappresentano una risorsa significativa per la visibilità aziendale e il mantenimento del dialogo continuo accennato in precedenza. In questo contesto, l'azienda ha l'opportunità di mostrare al pubblico non solo ciò che produce e come lo produce, ma anche di esprimere i valori sottesi alla sua *mission* e *vision*. Questo avviene in un contesto interattivo, più accessibile e prossimo al cliente rispetto ai canali tradizionali di comunicazione. In relazione a questo, Anthony Mayfield, l'autore di "Me and my web shadow," ha affermato: *"I social media consentono alle organizzazioni di stringere relazioni con gli stakeholder che non potevano instaurarsi prima attraverso i media tradizionali. [...] piuttosto che sostituire o*

²⁷ https://www.ansa.it/canale_tecnologia/notizie/web_social/2023/07/21/nel-mondo-piu-del-60-delle-persone-sono-sui-social-media_d0303998-ae8e-49d0-ae4f-8bd407a8bc6b.html#:~:text=Il%20numero%20degli%20utenti%20dei,%2C5%25%20della%20popolazione%20globale – visitato il 17.01.2024

²⁸ <https://blog.hootsuite.com/instagram-statistics/> – visitato il 17.01.2024

diventare più potenti delle comunicazioni sui mezzi tradizionali [i social media] aumentano e sovralimentano le nostre altre forme di comunicazione; la nostra capacità di costruire reti sociali e comunicare con loro, e a mantenere grandi reti di amici, colleghi, conoscenti e contatti”²⁹. In questa prospettiva, l'azienda può effettivamente creare valore per il cliente, anche mediante l'utilizzo della “personalizzazione”: una strategia adottata dalle aziende durante la loro presenza sui social media. Questa tecnica consente all'organizzazione di stabilire una connessione più vicina e paritaria con coloro con cui essa interagisce. In questo modo, l'individuo è in grado di percepire appieno il valore offerto dall'impresa, diventando il principale artefice e difensore della sua reputazione.

“Le aziende sono ora in grado di seguire i propri stakeholder attraverso questo ambiente e apprenderne i desideri, le lamentele, la soddisfazione e le strategie. Pertanto, l'uso efficace dei social media è importante in termini di reputazione”³⁰.

La piena comprensione di questi elementi è essenziale per le aziende. L'impegno nell'affrontare interrogativi, reclami e suggerimenti non solo dimostra l'importanza attribuita agli *stakeholder*, ma rafforza anche la percezione dell'impresa, consolidandone la reputazione. In particolare, le regole fornite da Safko e Brake (2009, pp. 681–682) delineano ulteriori considerazioni al riguardo:

²⁹Versione originale: “Social media allows organisations to form relationships with stakeholders that they couldn't see before via traditional media. I think a better way to think of it is rather than replacing or becoming more powerful than traditional media communications, is that it augments and supercharges our other forms of communications; our ability to build social networks and communicate with them, and to maintain large networks of friends, colleagues, acquaintances and contacts”. Slee, C. (2011). The impact of social media on corporate reputation. – <https://pdfs.semanticscholar.org/1686/849464d226d0278e0a7d1a816b76ab05361d.pdf> – consultato il 17.01.2024

³⁰ AYDIN, A. F. (2015), An Evaluation of Social Media in Terms of Corporate Reputation, Karadeniz Technical University, Journal of Communication Studies, 5(1), 78-92.

“1. I social media consentono alle aziende di connettersi e dialogare con il loro pubblico;

2. Su queste piattaforme, le aziende hanno una capacità limitata di gestire le conversazioni che le riguardano. Possono solo influenzarle, monitorando attentamente tali conversazioni e intervenendo se necessario;

3. Le opinioni scritte degli utenti influenzano la situazione economica delle aziende”.

In particolare, con riferimento all'ultimo aspetto, è cruciale evidenziare come la creazione di un registro pubblico attraverso commenti, recensioni e approvazioni tramite il pulsante "mi piace" riguardanti l'azienda o i suoi prodotti, eserciti un'influenza considerevole sulla reputazione dell'entità coinvolta. Tale dinamica rende immediata la decisione dell'utente che esplora la pagina social dell'azienda, determinando se instaurare o meno una relazione, sia essa economica o meno, con la suddetta entità e influenzando di conseguenza le sue performance economiche. Più in generale, seguendo quanto affermato da Hamidi et al. (2023), la raccolta e l'interpretazione di feedback, interazioni e consensi sui social media rivestono un ruolo fondamentale, in quanto tali elementi sono considerati risorse immateriali in grado di impattare sul valore di un'impresa. Se consideriamo che l'obiettivo principale dell'economia immateriale è essere identificabile, quantificabile e, in alcune circostanze, valutabile attraverso giudizi sulla reputazione online, la misurazione stessa di quest'ultima emerge come un indicatore estremamente rilevante delle performance aziendali.

Ciò che emerge da questi presupposti è che i social media hanno rivoluzionato lo scenario tradizionale della comunicazione e del consumo. Di fronte a tali cambiamenti, mentre alcune aziende resistono, altre hanno scelto di adattarsi, accogliendo sia le opportunità che le sfide di questo nuovo contesto. Nonostante manchino ancora procedure definitive o formule universali adattabili in qualsiasi circostanza per ottenere risultati ottimali, è certo che l'utilizzo dei social media per le aziende deve costituire il nuovo faro comunicativo e strategico.

In questa situazione, la questione se utilizzare o meno i social media ha completamente perso rilevanza; piuttosto, partecipare, collaborare e comunicare online con i consumatori è diventato un imperativo³¹. Al fine di *“creare una rendita per il futuro, basata sulla fiducia del pubblico e sulle emozioni positive associate ai suoi prodotti e servizi e allo stesso tempo gestire una proficua cassa di risonanza per i propri messaggi e il proprio posizionamento”* (Chieffi, 2020a, p. 14), tutto ciò consolidando e potenziando l'asset intangibile più importante per un'azienda: la sua reputazione.

Come già menzionato in precedenza, la reputazione aziendale rappresenta un patrimonio che, nonostante gli sforzi considerevoli profusi dall'impresa nel corso del tempo per costruirlo e accumularlo, può essere facilmente e velocemente danneggiato, soprattutto nell'ambiente online. In questo contesto, i tempi di reazione e la capacità di prevedere possibili minacce sono notevolmente ridotti, aumentando così le dinamiche di rischio reputazionale. Ignorare, quindi, l'importanza di Internet e dei social media oggi non è più un'opzione,

³¹Versione originale: “The question whether companies should enter this space has lost significance, for joining, collaborating, and communicating with online consumers have become an imperative”. Kaul, A., Chaudhri, V. (2015) Social Media: The New Mantra for Managing Reputation, VIKALPA The Journal for Decision Makers 40(4), p. 456. – https://www.researchgate.net/publication/289365801_Social_Media_The_New_Mantra_for_Managing_Reputation – consultato il 18.01.2024

considerando la straordinaria facilità con cui questi strumenti possono arrecare danni irreparabili alla reputazione aziendale: *“quello che prima veniva confinato come una chiacchiera da bar, oggi si tramuta in qualcosa di incontenibile in grado di determinare in certi casi, purtroppo, effetti devastanti”* (Corradini e Ferraris di Celle, 2015, p. 17). Il pericolo per la *corporate reputation* è quindi esaltato e incrementato dall'impatto di questi nuovi mezzi di comunicazione, i quali sottopongono tutte le imprese a un'attenzione mediatica diffusa e persistente, soprattutto in caso di notizie negative, con conseguenze rilevanti sul fronte reputazionale (Corradini e Nardelli, 2015). È per questa ragione, come sottolineato da Lampignano (2016), che la reputazione va vista come una strategia di marketing a lungo termine. In questa prospettiva, la reputazione online aziendale non deve essere semplicemente accettata, ma piuttosto deve essere plasmata proattivamente dall'organizzazione, mediante un impegno continuo volto a potenziarla e consolidarla nel tempo.

4. La Responsabilità Sociale d'Impresa

“Di fronte all’incertezza geopolitica, ciò che conta per i brand, in questo momento, è dimostrare di avere a cuore la sostenibilità ambientale, sociale o economica. Sembra infatti che le persone stiano cambiando modo di pensare, soprattutto dopo gli anni della pandemia. Non cercano più solo un servizio o un prodotto migliore: vogliono un mondo migliore. Desiderano che i brand costruiscano un futuro più sicuro e premiano chi compie sforzi per l’ambiente o una società più giusta”³².

Il concetto di responsabilità sociale d'impresa, o CSR (*Corporate Social Responsibility*), ha radici che risalgono approssimativamente al 1930, ma la sua ampiezza di sviluppo è principalmente emersa nella seconda metà del ventesimo secolo. Inizialmente, la CSR non era associata all'entità collettiva delle imprese, forse a causa di una limitata consapevolezza riguardo all'influenza che queste potevano esercitare sul loro contesto circostante. Piuttosto, essa era collegata al concetto generale di responsabilità sociale (SR), attribuibile ai singoli individui (Carroll, 1999). In quel periodo Howard R. Bowen, riconosciuto come il padre della CSR, nel suo libro intitolato “*Social responsibilities of the businessman*”³³ si interroga sulle responsabilità che ci si poteva attendere dagli uomini d'affari nei confronti della società e, rispondendo a tale quesito, formula una prima definizione di *corporate social responsibility*: “*it refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our*

³² <https://www.linkedin.com/pulse/i-numeri-dei-social-network-italia-nel-2023-indagine/?originalSubdomain=it> – visitato il 20.01.2024

³³ Bowen, H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York.

society”³⁴. In questo senso, gli uomini d'affari, considerati quali “partecipanti attivi al servizio della comunità”, non devono ignorare i principi socialmente condivisi né privilegiare gli obiettivi personali rispetto a quelli della società (Bowen, 1953).

Secondo le ricerche condotte da Oriana Perrone sulle tematiche di “Strategia e *Corporate Social Responsibility*”³⁵, a partire dagli anni Sessanta tale visione riguardo la concezione di Responsabilità Sociale subisce una trasformazione: passando dall'essere associata principalmente al singolo individuo all'estendersi a tutta l'impresa. In questo contesto, Davis (1960), sottolinea che, sebbene la responsabilità sociale rimanga un concetto sfumato, questa dovrebbe essere considerata nel contesto manageriale. Egli sostiene che le decisioni aziendali socialmente responsabili, se attuate in modo ponderato, hanno buone probabilità di generare vantaggi economici a lungo termine per l'azienda, ricompensandola per l'adozione di una prospettiva socialmente responsabile. In seguito, tale prospettiva viene convalidata e trova effettiva implementazione negli anni Ottanta e seguenti, mediante l'elaborazione di teorie specifiche, quando emergono la *Corporate Social Performance*, collegata alle performance finanziarie dell'azienda, la Teoria degli *Stakeholders* e la *Business Ethics*, che esplora la dimensione etica delle organizzazioni. Negli anni seguenti, si verifica un'operazionalizzazione³⁶ del concetto di CSR e un'elaborazione di nuovi concetti allineati con la teoria della *corporate social responsibility* già sviluppata in precedenza, ma con un'attenzione particolare ad approcci o temi alternativi.

³⁴ Traduzione: “[Il termine CSR] si riferisce agli obblighi dei businessmen nel perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla nostra società”. Ivi, p. 6.

³⁵ Perrone, O., “Responsabilità Sociale d'Impresa: evoluzione e ambiti di applicazione nella strategia d'impresa”, Studi in Strategia e Corporate Social Responsibility. – <https://pdfslide.tips/documents/responsabilita-sociale-di-impresa-evoluzione-e-ambiti-di-responsabilita.html?page=2> – visitato il 22.01.2024

³⁶ Metodologia che consente di concretizzare dei concetti complessi attraverso l'uso di indicatori al fine di poterli associare a caratteristiche osservabili – <https://www.quint-essenz.ch/it/concepts/293> – visitato il 22.01.2024

Pur consentendo la possibilità di una revisione e adattamento delle attuali definizioni di CSR in risposta all'evoluzione della teoria e delle ricerche, risulta complesso immaginare che tali definizioni possano svilupparsi in modo autonomo rispetto ai principi stabiliti dalla letteratura. Al contrario, è plausibile che si delineino nuove aree di riflessione sulle responsabilità aziendali nei confronti di tutti gli *stakeholder* della società, specialmente a livello globale e nell'ambito delle nuove tecnologie, settori emergenti e soluzioni imprenditoriali. Da questa prospettiva, si profila l'opportunità di un percorso favorevole per la responsabilità sociale d'impresa, in quanto, fondamentalmente, questa è in grado di cogliere le maggiori inquietudini del pubblico in merito alle dinamiche tra azienda e società (Carroll, 1999).



Figura 3: la responsabilità sociale d'impresa spiegata nei suoi punti principali³⁷.

In virtù delle numerose argomentazioni presenti nella letteratura, al fine di ottenere una sintesi esaustiva e un'esposizione chiara, è opportuno richiamare

³⁷ <https://www.wallible.com/blog/2022-05-05-csr-definizione/> – visitato il 19.01.2024

la definizione formulata dalla Commissione Europea nel Libro Verde del 2001. Quest'ultima compendia in maniera esaustiva il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR), amalgamando il carattere volontario, la centralità degli stakeholders e la considerazione dell'ambiente circostante l'organizzazione. Citando testualmente, la CSR viene definita come *"l'integrazione su base volontaria, da parte delle aziende, delle preoccupazioni e visioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, vale a dire con gli stakeholder"*³⁸.

In questo senso, come sottolineano Pastore e Vernuccio (2016), le imprese impegnate nella responsabilità sociale devono adottare un approccio unificato e coeso per lo sviluppo sostenibile. È essenziale considerare simultaneamente gli aspetti economici, sociali e ambientali, gestendo con attenzione la delicata bilancia tra il mantenimento dell'equilibrio economico nel breve termine e la promozione del consenso sociale nel lungo periodo. Infatti, in quanto entità sociali, le imprese non solo generano valore economico e competitivo, ma contribuiscono anche alla creazione di valore sociale, misurato attraverso l'impatto sul benessere e lo sviluppo della comunità in cui operano. Questi risultati si riflettono nel progresso economico, nella creazione di opportunità lavorative, nella crescita urbana, nella salvaguardia del territorio e nel supporto alle iniziative contro l'esclusione sociale. In altri termini, oltre alla mera fiducia nella qualità tecnica e commerciale dei prodotti offerti dall'azienda (consenso commerciale), è cruciale ottenere anche l'approvazione e il sostegno della comunità (consenso sociale).

³⁸ Definizione disponibile a p. 7 (punto 20). – [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

Nel contesto dell'analisi dell'evoluzione del comportamento aziendale verso la responsabilità sociale, è possibile identificare un progresso suddiviso in tre fasi, che riflettono i diversi livelli di riconoscimento sociale:

- *Corporate Social Obligation* (Obbligazione Sociale Aziendale): L'impresa si legittima rispettando le leggi e le dinamiche di mercato.
- *Corporate Social Responsibility* (Responsabilità Sociale Aziendale): L'impresa considera l'impatto sociale delle sue attività, adottando comportamenti conformi ai valori, alla cultura e alle attese della comunità a cui appartiene.
- *Corporate Social Responsiveness* (Responsività Sociale Aziendale): Incarna una sensibilità sociale evoluta dell'impresa, orientata ad anticipare le necessità dell'ambiente sociale, anche quando ancora nascoste, con l'obiettivo di prevenire eventuali impatti negativi derivanti dalle mutazioni del contesto che l'impresa stessa potrebbe generare³⁹.

4.1 CSR e Reputazione

Rifacendoci alle tematiche esposte nel capitolo precedente, l'acquisizione del consenso richiede un adeguato impiego della comunicazione. Quest'ultima, assumendo il ruolo di strumento chiave per la gestione efficace delle relazioni, è in grado di generare un impatto positivo tra i vari attori coinvolti, facilitando la condivisione degli aspetti positivi della realtà in questione.

In questo contesto reputazionale, la pandemia ha radicalmente trasformato le valutazioni attribuite alle aziende da parte dei consumatori. Lo studio condotto

³⁹ Pastore A., Vernuccio, M. (2016) *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, 2° ed., Maggioli Editore, p. 79-80.

da RepTrak Company⁴⁰ e riportato dal Sole 24 Ore⁴¹, coinvolgente circa 70.000 individui in 15 paesi, evidenzia due aspetti particolarmente interessanti: il 63% dei consumatori preferisce acquistare da organizzazioni con una reputazione eccellente e, attualmente, il 47% dei clienti insoddisfatti modifica le proprie decisioni d'acquisto in modo molto più tempestivo rispetto al passato. In particolare, le iniziative a favore della comunità da parte delle imprese influenzano la reputazione in misura maggiore (+2.5 punti) rispetto a quelle concentrate sul prodotto (+1.9), mentre quelle che combinano entrambi gli aspetti, ossia business e collettività, generano impatti ancora più elevati (+8.1). In questa prospettiva, Michele Tesoro-Tess, Vicepresidente EMEA & APAC⁴² di RepTrak Company, sostiene che chi non segue in modo coerente la propria *mission* rischia di perdere valore e competitività rispetto ai concorrenti. E, al contempo, sottolinea che attualmente gli asset immateriali stanno assumendo crescente importanza, costituendo il 90% del valore di mercato. A conferma di ciò, egli evidenzia una connessione tra le imprese che mantengono livelli eccellenti in questi settori e quelle che emergono tra le prime posizioni nei loro report globali⁴³. Questa tendenza è altresì sottolineata da Raffaele Jerusalmi, ex Amministratore Delegato di Borsa Italiana, il quale afferma che la valutazione della maggior parte delle società quotate è attualmente influenzata per il 70-75% dal loro valore intangibile, a differenza di trent'anni fa quando il 95% del valore era principalmente connesso alle risorse materiali.

⁴⁰ Azienda leader a livello mondiale nella raccolta e fornitura di dati e informazioni sulla reputazione aziendale. – <https://www.reptrak.com/about/company/> – visitato il 22.01.2024

⁴¹ <https://www.ilsole24ore.com/art/la-reputazione-cambia-identita-brand-dimensione-umana-AEKIGZL> – visitato il 22.01.2024

⁴² Europe, the Middle East, Africa & Asia-Pacific.

⁴³ <https://www.reptrak.com/rankings/> – consultati a dicembre 2023.

Questa evoluzione della prospettiva valutativa ha origine da due aspetti che si influenzano reciprocamente. Da un lato, i consumatori riorientano il loro comportamento a seguito di una crescente consapevolezza riguardo ai cambiamenti climatici e al superamento dei limiti delle risorse del nostro pianeta. In risposta a ciò, adottano una prospettiva di consumo più etica e moderata, assumendo una maggiore responsabilità e sensibilità ambientale e, implicitamente, influenzando significativamente gli equilibri di mercato a favore di quelle marche che incorporano tali valori. Dall'altro lato, le organizzazioni, attente a questa mutata prospettiva dei consumatori e talvolta motivate da un approccio critico interno, non considerano più gli individui solamente come clienti, ma li riconoscono come esseri umani. Seguendo tale prospettiva, le aziende si rendono conto che le aspettative degli individui non si limitano più al solo prodotto o servizio offerto, ma riguardano anche la scelta consapevole dei materiali, le modalità produttive, il rispetto per i dipendenti e, in generale, le implicazioni positive o negative delle loro azioni sulla società, sul territorio e sul benessere delle persone. A tal proposito, è sempre più evidente che oggi i consumatori dimostrano una crescente sensibilità verso le questioni ambientali e sociali, inducendo le imprese a integrare approcci sostenibili e comunicazioni etiche nelle loro strategie di marketing. Di conseguenza, le organizzazioni che adottano questa prospettiva non solo generano un impatto positivo sulla società e sull'ambiente, ma instaurano anche legami valoriali più profondi e genuini con la propria clientela, contribuendo a rafforzare la reputazione e consolidare la posizione competitiva sul mercato⁴⁴.

⁴⁴ <https://www.primaonline.it/2023/12/05/395383/i-trend-social-media-marketing-2024-secondo-execus/#:~:text=I%20principali%20trend%20di%20social,del%201.9%25%20rispetto%20al%202022> – visitato il 20.01.2024

In questa prospettiva, le imprese che vantano una migliore reputazione sul mercato sono quelle che ponderano attentamente tali aspetti e adottano comportamenti in armonia con essi, seguendo specifiche modalità d'azione. Queste aziende non solo si conformano a un approccio operativo corretto, ma si distinguono anche attraverso la realizzazione di azioni moralmente giuste, adottando una visione completa che abbraccia non solo l'obiettivo aziendale, ma anche quello di essere un membro responsabile della società. Inoltre, si sottolinea che la gestione della *corporate reputation* deve essere integrata nell'essenza stessa delle politiche e delle azioni dell'organizzazione, manifestando un impegno costante e profondo verso la costruzione e il mantenimento di una reputazione positiva, anziché essere una componente temporanea o esterna (Watson e Kitchen, 2020, p. 384).

Nell'attuale contesto, l'adozione della *corporate social responsibility* rappresenta quindi un'opportunità concreta per le aziende e contribuisce al consolidamento della loro reputazione, indipendentemente dal settore di appartenenza. Tuttavia, conformemente alle riflessioni di Watson e Kitchen menzionate in precedenza, Dowling e Moran (2012) sottolineano che queste politiche devono costituire un elemento integrante del patrimonio genetico dell'azienda. In questo modo, essendo ancorate alla logica regolamentare, finanziaria e concorrenziale specifica dell'azienda, diventano un tratto distintivo che ne orienta le attività principali, apportando valore agli stakeholder. La reputazione derivante da tali premesse diventa quindi un indicatore di integrità e affidabilità nel comportamento futuro dell'impresa, conferendole un carattere distintivo rispetto ai concorrenti e rendendola difficilmente replicabile, garantendo così un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Al contrario, se le iniziative di CSR

non rispecchiano gli obiettivi fondamentali dell'organizzazione, si rischia di trasmettere segnali discordanti e incongruenti con le azioni effettive, minando la credibilità complessiva della stessa.

In particolare, un'azienda che decide di adottare comportamenti socialmente responsabili e costruisce la propria reputazione su questo fondamento genera aspettative morali e collettive nei confronti di tutti i suoi portatori d'interesse. L'eventuale mancato soddisfacimento di tali attese può generare una maggiore disapprovazione, comportando una perdita di credibilità per l'organizzazione con conseguenze serie ed esplicite sulla sua reputazione (Arru e Ruggieri, 2016).

In tale direzione, è fondamentale andare oltre le semplici dichiarazioni di attenzione e rispetto per l'ambiente. Piuttosto, è necessario tradurre tali affermazioni in azioni e decisioni concrete, evitando di conformarsi alle mode valoriali che non rispecchiano autenticamente l'identità dell'organizzazione.

Citando le parole di Socrate, pronunciate oltre duemila anni fa: *“Il modo per ottenere una buona reputazione sta nell’agire per essere ciò che desideri apparire”*⁴⁵. Una reputazione frammentata, poliedrica e in continuo mutamento, che si consolida attraverso comportamenti esemplari e la partecipazione dei clienti, divenuti portavoce. La gestione della reputazione è una responsabilità condivisa, coinvolgendo non solo la leadership e il management, ma anche ciascun dipendente: ognuno detiene il potere di influenzare esternamente l'immagine aziendale⁴⁶.

⁴⁵ <https://www.frasicelebri.it/frase/socrates-il-modo-per-ottenere-una-buona-reputazion/> – visitato il 21.01.2024

⁴⁶ <https://www.ilsole24ore.com/art/la-reputazione-cambia-identita-brand-dimensione-umana-AEKIGZL> – visitato il 22.01.2024

4.2 CSR e Social Media

La rapida evoluzione del contesto digitale nella società contemporanea impone un'approfondita riflessione sul ruolo chiave svolto dalle strategie, politiche e azioni intraprese nella più ampia costruzione reputazionale. In particolare, per quanto riguarda le imprese, la veicolazione coerente e precisa di informazioni e iniziative volta al potenziamento della reputazione diventa imperativa, diventando indispensabile per la promozione di un'immagine positiva dell'azienda. In questa prospettiva, l'ascesa esponenziale dei social media e dei canali digitali costituisce un elemento catalizzatore in grado di amplificare l'interazione tra l'organizzazione e il suo pubblico, offrendo alle imprese contemporanee una nuova opportunità per interagire in modo diretto e istantaneo con i consumatori e, contemporaneamente, affermare e rafforzare la propria posizione su questioni di rilevanza politica e sociale. Tale dinamica permette alle organizzazioni di delineare chiaramente i propri valori e principi, definendo in modo inequivocabile la propria identità aziendale e contribuendo così a consolidare la fiducia dei consumatori (Hamidi *et al.*, 2023).

Inoltre, emerge con chiarezza, in linea con quanto riportato da Parray, Iqbal e Mushtaq (2023), che nell'attuale panorama aziendale esiste un diffuso consenso sul fatto che i consumatori manifestano una propensione intrinseca a instaurare fiducia e credibilità nei confronti delle imprese socialmente responsabili. Questa inclinazione, sottolineano gli studiosi, si traduce in un significativo aumento della predisposizione dei clienti a sviluppare relazioni a lungo termine con tali aziende, rivelando una prospettiva cruciale per la sostenibilità di questo reciproco legame nel tempo. In particolare, si è osservato che la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) si rivela essere un fattore chiave nella formazione dell'interazione con il

cliente, comunemente nota come "*Customer Engagement*" (CE). Attualmente, quest'ultima è riconosciuta come una strategia creativa fondamentale, non solo per accrescere il valore per il cliente, ma anche per acquisire una comprensione approfondita delle dinamiche intrinseche al marketing moderno. In quest'ottica, tale interazione si manifesta in molteplici forme. Da un lato, attraverso comportamenti osservabili dei clienti verso il marchio o l'azienda, come il passaparola (WOM – *Word-Of-Mouth*⁴⁷), le raccomandazioni, l'assistenza ad altri clienti, la produzione di UGC e la scrittura di recensioni. Dall'altro lato, si traduce in un coinvolgimento più profondo e duraturo a livello cognitivo ed emotivo con il marchio.

Di conseguenza, sebbene i social media siano un efficace veicolo per amplificare la visibilità di un'organizzazione, è altrettanto valido sottolineare che tale visibilità può essere migliorata mediante conversazioni e *storytelling*⁴⁸ incentrati sulle pratiche di CSR dell'azienda⁴⁹.

L'adesione al sistema di regole imposte dalla società digitale ha trasformato fatti, azioni e parole in atti comunicativi dotati di valore simbolico e significato sociale, modificando così la costruzione dell'identità da un processo individuale a un prodotto del contesto. In questo contesto, la valutazione di una persona o di un'entità non è più vincolata solo a ciò che il mondo reale dice di lei, ma anche a

⁴⁷ Fa riferimento a clienti e consumatori che spontaneamente descrivono prodotti e servizi di un'azienda ad altri potenziali clienti utilizzando mezzi e canali diversi. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/word-of-mouth/> – visitato il 23.01.2024

⁴⁸“Lo storytelling è l'arte della narrazione, ovvero raccontare in forma di favola, creare un intreccio attraverso cui sviluppare una storia. Se utilizzato nell'ambito del *content marketing* è attuato dalle imprese per coinvolgere le persone, creare un universo narrativo e valoriale attorno al servizio/prodotto offerto e fidelizzarle al marchio”. <https://lacontent.it/storytelling/> – visitato il 23.01.2024

⁴⁹ Lee, S.Y. (2015) “Can Companies Gain CSR Reputation via Social Media?” in *Social Media: The New Mantra for Managing Reputation*, VIKALPA The Journal for Decision Makers 40(4). – https://www.researchgate.net/publication/289365801_Social_Media_The_New_Mantra_for_Managing_Reputation – consultato il 18.01.2024

come essa si presenta sui social media: foto, commenti, post condivisi e pubblicazioni diventano elementi che contribuiscono a plasmare la percezione altrui (Chieffi, 2020a). Questo ha generato un crescente interesse individuale nella valutazione esterna, un'ansia sociale che si manifesta attraverso uno sforzo costante nel migliorare la prima impressione e nell'azione volta a plasmare percezioni specifiche nelle menti delle persone circostanti.

Attualizzando l'*Impression Management Theory* ai giorni nostri, la motivazione individuale a interagire con i messaggi di CSR delle aziende sui social media è legata al desiderio di mostrare il supporto verso buone cause ad altri utenti, cercando implicitamente di apparire migliori di questi ultimi. Esprimere il sostegno ad iniziative di responsabilità sociale d'impresa mediante l'utilizzo di piattaforme come Instagram, LinkedIn o Facebook può accrescere la probabilità che l'audience condivida o reagisca positivamente alla pagina personale dell'individuo⁵⁰. Quando quest'ultimo condivide un post o esprime apprezzamento per una pagina sui social media, tale azione appare sulle bacheche dei suoi contatti, amplificando la visibilità dell'individuo e contribuendo a plasmarne un'immagine di altruismo o coscienziosità, simultaneamente intensificando la visibilità dell'azienda coinvolta. Se un'organizzazione accresce la sua visibilità grazie a una narrazione sui social media riguardante la *Corporate Social Responsibility*, ciò può influenzare la percezione del pubblico nella valutazione riguardo alle sue pratiche socialmente responsabili⁵¹. Ciò si verifica poiché tali tematiche, in virtù della rilevanza che hanno guadagnato negli ultimi

⁵⁰ Leary, M.R., Kowalski, R.M. (1990) *Impression management: A literature review and two-component model*, *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47. –

http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/impression_management_a_literature_review_and_two-component_model.pdf – consultato il 19.01.2024

⁵¹ Lee, S.Y. (2015) “Can Companies Gain CSR Reputation via Social Media?” in *Social Media: The New Mantra for Managing Reputation*, *VIKALPA The Journal for Decision Makers* 40(4). –

https://www.researchgate.net/publication/289365801_Social_Media_The_New_Mantra_for_Managing_Reputation – consultato il 18.01.2024

anni, finiscono inevitabilmente per attirare maggiore attenzione da parte del pubblico, e se questa attenzione è positiva, avrà un impatto favorevole sulla reputazione aziendale. Inoltre, molteplici ricerche indicano che frequenti connessioni tra l'ente e i suoi portatori di interesse possono favorire un maggiore coinvolgimento di questi ultimi con le piattaforme social dell'azienda, culminando in un'identificazione più profonda tra impresa e singolo individuo⁵². La teoria dell'identificazione organizzativa spiega che quando gli individui sviluppano un legame più saldo con un'organizzazione diventano psicologicamente connessi e dimostrano un interesse più profondo nei suoi confronti. Tale affiliazione conduce a un maggiore impegno verso il conseguimento degli obiettivi aziendali e ad iniziative spontanee a favore dell'organizzazione stessa⁵³. L'identificazione organizzativa può dunque consolidare i legami tra un individuo e un'organizzazione, e relazioni robuste possono contribuire a una reputazione migliore per l'azienda⁵⁴. Effettivamente, numerose iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa necessitano della partecipazione attiva degli stakeholder per la loro realizzazione o per ottimizzarne l'efficacia. Data la loro intrinseca interattività, i social media possono fungere da efficace mezzo di comunicazione per coinvolgere il pubblico in tali iniziative⁵⁵.

⁵² Cho, M., Schweickart, T., Haase, A. (2014) Public engagement with nonprofit organizations on Facebook, *Public Relations Review*, 40(3), 565–567.

⁵³ Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994) Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. – <https://www.jstor.org/stable/2393235?origin=crossref> – consultato il 17.01.2024

⁵⁴ Yang, S.U. (2007) An Integrated Model for Organization – Public Relational Outcomes, Organizational Reputation, and Their Antecedents, *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 91–121. – https://www.researchgate.net/publication/232834478_An_Integrated_Model_for_Organization-Public_Relational_Outcomes_Organizational_Reputation_and_Their_Antecedents – consultato il 18.01.2024

⁵⁵ Lee, S.Y. (2015) “Can Companies Gain CSR Reputation via Social Media?” in *Social Media: The New Mantra for Managing Reputation*, *VIKALPA The Journal for Decision Makers* 40(4). – https://www.researchgate.net/publication/289365801_Social_Media_The_New_Mantra_for_Managing_Reputation – consultato il 18.01.2024

In conclusione, tutto ciò implica che le organizzazioni non solo devono essere consapevoli delle opportunità offerte dai nuovi mezzi comunicativi, ma devono soprattutto sfruttarle a proprio vantaggio per comunicare in modo trasparente i propri valori, specialmente quando questi riflettono un impegno verso la responsabilità sociale. Come già evidenziato, l'infosfera rappresenta un ambiente intricato e interconnesso, in cui le informazioni scorrono liberamente, la comunicazione è istantanea e i giudizi sono chiaramente espressi. In questo scenario, ogni individuo partecipa attivamente all'osservazione e alla valutazione delle azioni altrui, prendendo decisioni basate sulla percezione derivante da questo contesto (Chieffi, 2020a). Ecco dunque che, soprattutto nell'ambito delle sue pratiche di responsabilità sociale d'impresa, l'azienda deve agire come una “casa di vetro”, completamente visibile dall'esterno; in modo particolare online, dove ogni azione può essere facilmente osservata o resa tale per chiunque.

5. Sostenibilità: un'introduzione

La responsabilità d'impresa e la sostenibilità sono due concetti intimamente interconnessi. In tal senso, si potrebbe sostenere che se un'entità pone l'accento sulla responsabilità sociale, si impegna implicitamente a promuovere attivamente la propria sostenibilità. Tuttavia, è opportuno precisare che i due termini non sono del tutto sinonimi. Pertanto, alla luce dell'analisi effettuata in precedenza sulla *Corporate Social Responsibility*, risulta necessario nel presente capitolo approfondire la comprensione del vasto tema della sostenibilità.

Nell'attuale panorama mondiale contemporaneo, si è consolidato negli ultimi anni un crescente interesse per le tematiche green⁵⁶; istituzioni pubbliche, aziende, società e singoli consumatori manifestano una consapevolezza in costante aumento verso la sostenibilità, dimostrando il desiderio concreto di contribuire positivamente alla causa.

In particolare, l'attenzione verso i temi ambientali trova conferma all'interno dello studio globale sulla sostenibilità 2022, intitolato "*The Growth Potential of Environmental Change*⁵⁷", che afferma come il 71% dei consumatori globali ha apportato modifiche, da modeste a più significative, ai propri comportamenti di consumo al fine di adottare uno stile di vita più sostenibile. E, considerando anche coloro che hanno effettuato modifiche minori, l'89% ha adottato un approccio più "verde" nei propri acquisti, a dimostrazione del fatto che ogni individuo vuole sentirsi parte del cambiamento. In aggiunta a ciò, la sostenibilità ambientale è considerata parimenti significativa o ancor più saliente rispetto al

⁵⁶ <https://blog.ogyre.com/migliora-la-tua-brand-reputation-perche-puntare-sulla-sostenibilita> – visitato il 13.01.2024

⁵⁷ <https://www.simon-kucher.com/en/insights/2022-global-sustainability-study-growth-potential-environmental-change> – visitato il 13.01.2024

report del 2021 da parte del 75% dei consumatori, e il 66% la colloca tra i primi cinque fattori determinanti nelle decisioni d'acquisto, con un aumento del +16% rispetto all'anno precedente. Allo stesso modo, ma con un'attenzione centrata sull'analisi aziendale, il Global RepTrack 2023⁵⁸ conferma questa tendenza, evidenziando l'incessante importanza dell'indicatore ESG⁵⁹. Quest'ultimo mantiene una posizione centrale nel riconoscimento e nell'apprezzamento degli sforzi e dell'impegno di un'organizzazione verso la sostenibilità aziendale, sia da parte degli investitori che da parte di consumatori e dipendenti (cfr. Figura 1).



Figura 4: correlazione tra indicatore ESG e reputazione, propensione all'acquisto, prodotti consigliati, acquisizione di risorse, fiducia. Fonte: Historic RepTrak Data⁶⁰.

La riflessione appena conclusa porta ora a presentare il concetto di sostenibilità, la quale può essere considerata una risposta appropriata agli impatti della globalizzazione degli ultimi decenni, essendo queste talvolta considerate l'una l'antitesi dell'altra⁶¹. Tuttavia, limitare tale tematica unicamente agli aspetti climatici e ambientali rappresenterebbe una semplificazione eccessiva. Nel corso del tempo, infatti, questa prospettiva ha subito variazioni interpretative che,

⁵⁸ [https://ri.reptrak.com/hubfs/GRT2023_X%20\(5\).pdf](https://ri.reptrak.com/hubfs/GRT2023_X%20(5).pdf) – consultato a dicembre 2023

⁵⁹ “Acronimo di Environmental, Social, e Governance. Rappresenta una serie di criteri di misurazione e di standard delle attività ambientali, sociali e della governance di una organizzazione” così da far comprendere il livello di rischio, l’opportunità di investimento e/o finanziamento agli *stakeholder*. – <https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/> – visitato il 22.01.2024

⁶⁰ GLOBAL REPTRAK 2023, p.24. – [https://ri.reptrak.com/hubfs/GRT2023_X%20\(5\).pdf](https://ri.reptrak.com/hubfs/GRT2023_X%20(5).pdf)

⁶¹ <https://www.lindipendente.online/2022/07/24/il-paradosso-della-sostenibilita-in-un-mondo-globalizzato/> – visitato il 24.01.2024

progressivamente, hanno esteso la portata della sostenibilità oltre il mero contesto ambientale, arricchendola con le dinamiche economico-sociali che caratterizzano gli individui. In merito a ciò, un passo significativo verso questa direzione è rappresentato dal libro "*The Limits To Growth*"⁶², pubblicato dal Club di Roma nel 1972. Nonostante non proponga una definizione teorica di sostenibilità, l'opera introduce considerazioni rilevanti che influenzano il dibattito successivo. Esaminando l'incremento demografico, la produzione agricola e industriale, l'esaurimento delle risorse non rinnovabili e l'inquinamento come i fattori che vincolano e delimitano la crescita sulla Terra, il testo sostiene che, a meno che l'umanità non imponga limiti a sé stessa e alla produzione di beni materiali, al fine di instaurare un equilibrio globale accuratamente bilanciato, le prospettive della società rischiano di essere deluse (Meadows *et al.*, 1972). Nel 1987, la lacuna teorica precedentemente menzionata trova una risposta esaustiva nel "Rapporto Brundtland". Questo fondamentale documento, focalizzando l'attenzione sugli ideali di equità inter- e intra-generazionale, introduce per la prima volta la nozione di sviluppo sostenibile e, implicitamente, offre una definizione iniziale ed eloquente di sostenibilità. Tale concetto è delineato come "*la capacità di garantire la soddisfazione dei bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri*"⁶³, con particolare riguardo alle risorse naturali, intrinsecamente limitate, e garantendo il rispetto dei diritti individuali e delle pari opportunità.

Basandosi sull'analisi finora esposta, è evidente che la sostenibilità rappresenta un concetto articolato, composto da tre pilastri fondamentali:

⁶² Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., Behrens III, W. W. (1972) *The Limits to Growth*. Universe Books, New York.

⁶³ <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/> – visitato il 24.01.2024

- sostenibilità ambientale: rappresenta la capacità di preservare la qualità e l'abbondanza delle risorse naturali;
- sostenibilità economica: rappresenta la capacità di assicurare una crescita stabile degli indici economici mediante l'utilizzo prudente delle risorse, in modo che la loro rigenerazione superi il tasso di sfruttamento;
- sostenibilità sociale: rappresenta la capacità di promuovere un benessere equo in tutta la società, considerando aspetti quali sicurezza, salute, istruzione, giustizia e democrazia⁶⁴.

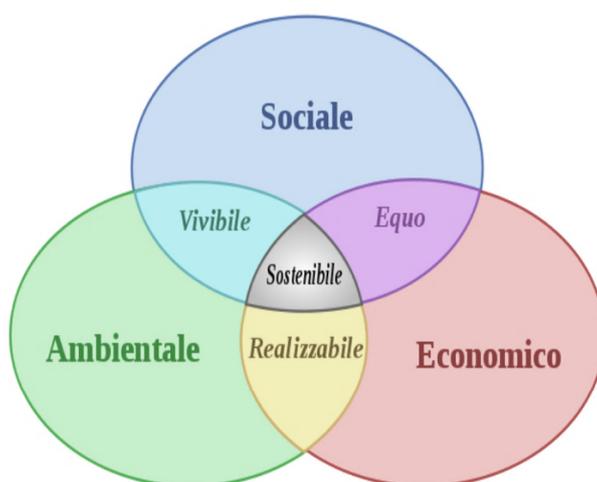


Figura 5: le tre dimensioni della sostenibilità⁶⁵.

L'approccio sinergico a queste tre dimensioni trova realizzazione nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile; che rappresenta un piano d'azione concordato nel settembre 2015 dai governi di 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, ed è focalizzata sulla promozione del benessere individuale, la tutela dell'ambiente e la prosperità globale. All'interno dell'Agenda sono delineati 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, comunemente noti con l'acronimo SDG's (*Sustainable*

⁶⁴ <https://www.otovo.it/blog/sostenibilita/> – visitato il 25.01.2024

⁶⁵ Barile, S., Saviano, M., Iandolo, F., Caputo, F., (2015) La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti, p.4. – disponibile al seguente link:

https://www.researchgate.net/publication/286756262_La_dinamica_della_sostenibilita_tra_vortici_e_correnti – visitato il 18.01.2024

Development Goals), i quali si articolano ulteriormente in 169 target specifici. Essi fungono da linee guida e costituiscono, idealmente, i traguardi che i paesi aspirano a raggiungere entro il 2030, e su cui ogni nazione viene valutata periodicamente⁶⁶. Nello specifico, i 17 obiettivi includono:

1. Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo.
2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile.
3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età.
4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti.
5. Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'emancipazione di tutte le donne e le ragazze.
6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie.
7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni.
8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti.
9. Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile.
10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno e fra le nazioni.
11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili.
12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo.

⁶⁶ <https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/> – visitato il 25.01.2024

13. Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze.
14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile.
15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, contrastare la desertificazione, arrestare il degrado del terreno, fermare la perdita della diversità biologica.
16. Promuovere società pacifiche e più inclusive; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli.
17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.⁶⁷

Nel più recente resoconto sull'andamento verso il conseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, una dichiarazione sintetizza lo stato corrente a livello mondiale: "A meno che non agiamo ora, l'Agenda 2030 diventerà un epitaffio per un mondo che avrebbe potuto essere" (António Guterres, Segretario generale delle Nazioni Unite)⁶⁸. Quest'affermazione, al di là del contesto specifico di questa tesi, dovrebbe suscitare la riflessione sull'urgente necessità di contemplare questa tematica in ogni gesto quotidiano, considerandoci tutti partecipi di un mondo che non può più permettersi di ignorare tale direzione.

⁶⁷ <https://www.agenziacoazione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/> – visitato il 25.01.2024

⁶⁸ United Nations (2023) The Sustainable Development Goals Report 2023. Disponibile al seguente link: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/> – visitato il 25.01.2024

5.1 La *Corporate Sustainability*

Da una prospettiva organizzativa, il concetto di sostenibilità suggerisce l'impegno di un'azienda verso lo sviluppo sostenibile (Forcadell, Aracil e Ubeda, 2020). Quest'ultimo è comunemente associato alle strategie di sviluppo economico e alle metodologie adottate dagli enti governativi in relazione all'ambiente naturale. Man mano che tali istituzioni implementano politiche e regolamenti a favore dello sviluppo sostenibile, le imprese si adattano e operano all'interno di questi vincoli; pertanto, la sostenibilità aziendale non solo riflette l'orientamento intrapreso dall'azienda, ma costituisce anche il suo contributo tangibile al raggiungimento degli obiettivi globali di sviluppo sostenibile (Landrum, 2018). In aggiunta, risulta evidente come le imprese orientate verso la sostenibilità siano in grado di soddisfare in modo più efficace le aspettative di tutti i loro *stakeholder*⁶⁹. Per impresa sostenibile si intende, dunque, quella che ha la *“capacità di gestire in modo trasparente le proprie responsabilità in materia di gestione ambientale, generazione di benessere sociale e prosperità economica nel lungo termine, rimanendone responsabile nei confronti dei propri portatori di interesse (stakeholders)”*⁷⁰. Tuttavia, nella situazione in cui un'azienda si focalizza esclusivamente sul conseguimento immediato e sulla massimizzazione del profitto, senza considerare gli impatti negativi legati alla produzione e offerta dei propri prodotti e servizi, l'approccio all'economia sostenibile diventa impraticabile. Di conseguenza, una sintesi della sostenibilità d'impresa potrebbe essere descritta come *“il tentativo di generare valore aziendale nel lungo termine mediante l'attenzione ai rischi e pericoli associati allo sviluppo economico”*⁷¹.

⁶⁹ Castellani, G. (2015) *Responsabilità Sociale d'Impresa: ragioni, azioni e reporting*, 2° ed., Maggioli Editore, p. 95.

⁷⁰ Dichiarazione di Robert B. Pojasek, <https://www.linkedin.com/in/bobpojasek/>

⁷¹ Castellani (2015) *Responsabilità Sociale d'Impresa: ragioni, azioni e reporting*, 2° ed., Maggioli Editore, p. 97.

In linea con quanto esposto nell'introduzione, Landrum (2018) sottolinea l'attenzione suscitata dal concetto di sostenibilità nell'intero panorama imprenditoriale. Tale interesse è motivato da molteplici ragioni, tra cui un apprezzamento del valore azionario, risparmi di costi e un notevole potenziamento della competitività, dell'immagine aziendale e della reputazione. È quindi innegabile che l'adozione di un approccio sostenibile sia oggi imperativa. Tuttavia, persiste una notevole varietà nelle modalità con cui le imprese si impegnano in questa direzione, riflettendo diverse visioni del concetto di sostenibilità e il modo in cui queste prospettive guidano le strategie aziendali. Alcune imprese interpretano la sostenibilità come uno strumento per ottimizzare il loro business abituale, mentre altre la concepiscono come un radicale cambio di paradigma nelle loro azioni e prospettive. A seconda di questa scelta, esse determinano come implementare le pratiche sostenibili nelle loro scelte di *governance*⁷² e in quale misura allocare le risorse a queste destinate.

Va considerato, però, che alcune organizzazioni potrebbero non avere piena consapevolezza della propria situazione e del livello di dedizione assunto verso la sostenibilità. In questa prospettiva, possiamo fare riferimento alla suddivisione proposta da Chiara Mio nel suo testo "L'Azienda Sostenibile". L'autrice, infatti, individua chiaramente tre categorie principali correlate a tre differenti livelli di integrazione della sostenibilità all'interno della strategia d'impresa (Mio, 2021):

- *Charity* (Beneficenza): l'azienda dimostra il suo impegno attraverso iniziative filantropiche informali, che si concretizzano in donazioni di risorse economiche o di altra natura, al fine di generare impatti sociali o ambientali nel breve termine.

⁷² "Maniera, stile o sistema di conduzione e di direzione di un'impresa". Definizione tratta dal vocabolario on-line Treccani – <https://www.treccani.it/vocabolario/governance/> – visitato il 25.01.2024

- *Corporate Social Responsibility*: l'azienda dimostra un impegno più avanzato verso la sostenibilità rispetto alla categoria antecedente. Richiamando i concetti esposti nel precedente capitolo, la CSR si concretizza nella prevenzione, controllo e attenuazione degli impatti negativi derivanti dalle attività commerciali e dalle relazioni con le parti interessate.
- *Sustainability*: l'azienda sostenibile integra in modo proattivo e concreto i principi della sostenibilità nella sua *vision* (Mio, 2021). Effettua scelte strategiche e operative basate su un'analisi dell'impatto economico, sociale, ambientale e di governance generato, rendendo conto di tali impatti agli stakeholder. Questo approccio comporta cambiamenti significativi nel modello di business aziendale con l'obiettivo di creare valore condiviso (*shared value*), migliorando la competitività dell'impresa e, simultaneamente, promuovendo le condizioni sociali ed economiche nelle comunità in cui questa opera (Porter e Kramer, 2011).

Approfondendo ulteriormente l'argomento, Landrum (2018) suggerisce un'ulteriore prospettiva enfatizzando la distinzione fondamentale tra mitigare l'insostenibilità e instaurare la sostenibilità. In questa visione, l'autore sostiene che tutte le iniziative adottate, sia in passato che ancora oggi, possono essere ricondotte al primo insieme di pratiche. Questa circostanza è dovuta a una concezione limitata della sostenibilità d'impresa, tradizionalmente descritta principalmente in termini di dinamiche aziendali, trascurando gli aspetti umani, sociali e globali del concetto. Per superare questa lacuna e mitigare il degrado ambientale, delineando una prospettiva sostenibile interna all'azienda, Landrum propone un nuovo *modus operandi*. Quest'ultimo integra i concetti di

sostenibilità aziendale e sviluppo sostenibile, e si articola in cinque fasi progressive, elencate di seguito:

1. *Compliance* (conformità): in questa fase, l'azienda adotta una sostenibilità molto debole in modo difensivo. Le operazioni aziendali seguono il loro corso abituale, e le pratiche sostenibili si limitano a quelle regolamentate e imposte dall'esterno.
2. *Business-centered*: in questa fase, l'azienda si distingue per un approccio proattivo attraverso l'adozione di iniziative di sostenibilità focalizzate principalmente sulle sue operazioni aziendali. Tali azioni mirano alla riduzione dei costi, all'aumento del profitto, al miglioramento dell'immagine e della reputazione, all'attrazione e al mantenimento dei dipendenti, nonché alla gestione del rischio, il tutto finalizzato a migliorare la competitività strategica. Seppur in questa fase l'azienda abbraccia uno o più "pilastri" della sostenibilità, questa è principalmente orientata a minimizzare gli impatti negativi e ha come obiettivo principale la crescita e il consumo, sfruttando la natura per ottenere determinati vantaggi commerciali.
3. *Systemic* (sistemica): in questa fase, l'azienda integra le tre dimensioni della sostenibilità per contribuire al progresso umano. Riconoscendo il contesto comunitario in cui opera, l'impegno è maggiore rispetto alla fase precedente. Tuttavia, persiste una prospettiva orientata alla crescita, produzione e consumo, con una limitata integrazione del contesto ambientale esterno, mantenendo una posizione di superiorità rispetto alla natura.
4. *Regenerative*: in questa fase, l'azienda si impegna a superare l'espansione e il consumo, concentrandosi sull'implementazione di iniziative mirate a

correggere gli impatti derivanti dall'economia consumistica. Pur mantenendo una posizione di predominanza nei confronti della natura, numerose attività sono indirizzate al ripristino e alla rigenerazione dell'ambiente. Questa fase si orienta verso lo sviluppo qualitativo, piuttosto che quantitativo, riconoscendo i limiti di crescita terrestri.

5. *Coevolutionary*: La sostenibilità coevolutiva rappresenta una fase avanzata che trascende la mera riparazione dei danni, adottando una prospettiva di "partecipazione" cooperativa, incentivando la mutualità e la gestione autonoma nelle dinamiche di consumo e nell'utilizzo delle risorse. L'obiettivo è concentrato sulla costruzione di un rapporto reciprocamente migliorativo, caratterizzato da un equilibrio sinergico e armonioso, considerando l'umanità come una componente equiparata e contributiva all'ambiente naturale. L'autore, a tal proposito, illustra tale concetto citando le comunità indigene, che convivevano in simbiosi con la natura senza doverla necessariamente dominare, dirigere o manipolare.

La proposta delineata può rappresentare uno strumento interpretativo per le aziende, facilitando la comprensione della trasformazione di paradigma indispensabile per orientarsi verso una prospettiva che favorisca un futuro sostenibile (Landrum, 2018).

“Raggiungere l'obiettivo della sostenibilità richiede [...] la partecipazione attiva e la cooperazione di governi, imprese e cittadini, [...] ciascuna sfera della società ha il proprio compito nel contribuirvi”⁷³.

⁷³ Málovics, G., Csigéné, N., Kraus, S. (2008) The role of corporate social responsibility in strong sustainability. The Journal of Socio-Economics, 37(3), p. 916.

Riscontrato dunque che l'orientamento cruciale per le aziende consiste in un'adozione di prospettive sostenibili all'interno delle loro procedure operative e nell'ambito di una strategia a lungo termine, emerge la primaria importanza e la necessità di costituire il punto di partenza per un'impresa. In primo luogo, è imperativo che essa comprenda appieno il concetto di sostenibilità; in secondo luogo, è essenziale determinare la fase di coinvolgimento nel percorso verso tale tematica. In merito a ciò, si sottolinea il rischio che alcune imprese, a causa di una scarsa consapevolezza in materia, stiano già adottando pratiche sostenibili senza esserne consapevoli, detenendo, di fatto, un considerevole potenziale inespresso, sia per la loro stessa crescita che per il beneficio degli *stakeholder*.

In tale ottica, risulta imprescindibile sottolineare come un'adeguata formazione e conoscenza interne, trasformate in indicatori o KPI (*Key Performance Index*), assumano un ruolo cruciale. Ciò è particolarmente significativo poiché, nonostante non tutte le imprese siano legalmente obbligate a raccogliere e rendere conto di dati specifici relativi alla sostenibilità o a conformarsi a specifici indici, l'aumento della pressione da parte di investitori, consumatori, comunità e organi normativi sta velocemente ridefinendo il quadro normativo e le aspettative riguardo alla sostenibilità aziendale. Pertanto, le organizzazioni devono anticipare tale cambiamento, integrando pratiche sostenibili nelle proprie attività, anche in assenza di obblighi legali diretti. In tale scenario, è cruciale nominare le certificazioni rilasciate da terze parti, le quali rivestono un ruolo fondamentale come strumenti volti a migliorare l'efficienza dei processi aziendali e a garantire la longevità dell'organizzazione. È imperativo, tuttavia, considerare tali certificazioni non come un fine ultimo, bensì come un mezzo per raggiungere gli obiettivi prefissati. Di conseguenza, è essenziale che l'azienda perseveri nell'implementazione di pratiche sostenibili anche dopo aver ottenuto

la certificazione. In questa sede, inoltre, risulta opportuno mettere in luce il ruolo significativo dell'ISO 26000 (Guida alla responsabilità sociale), che funge da punto di riferimento cruciale per organizzazioni di ogni dimensione e ubicazione. Questo standard mira ad assistere le imprese nel loro contributo allo sviluppo sostenibile, incentivandole a superare il puro rispetto delle normative legali. L'ISO 26000 si integra con altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale, senza tuttavia sostituirsi ad essi. Attraverso le sue linee guida, è possibile effettuare un'analisi dettagliata dell'impegno di sostenibilità aziendale, suddividendolo in sei diverse aree: Comunità e Territorio, Diritti Umani e Pratiche di Lavoro, Gestione del Cliente, Catena di fornitura, Ambiente e Governance. Va evidenziato che questa certificazione si distingue dalle precedenti in quanto non è concepita per scopi di certificazione, né a fini regolamentari o contrattuali⁷⁴. Tuttavia, è importante sottolineare come la sua forza intrinseca risieda nell'intangibilità del riconoscimento per gli sforzi aziendali. Essa, infatti, testimonia il desiderio profondo dell'impresa di comprendere appieno le proprie azioni a favore dello sviluppo sostenibile, adottando un approccio olistico e interdipendente che abbraccia tutti gli aspetti della sua attività e della sua identità aziendale, rappresentando così il primo passo significativo verso la sostenibilità.

⁷⁴ <https://www.esg360.it/social-responsibility/iso-260002020-la-linea-guida-sulla-responsabilita-sociale/> – visitato il 25.01.2024



Figura 6: rappresentazione grafica delle 6 aree di interesse dell'analisi dell'impegno sostenibile di un'azienda⁷⁵.

5.2 Sostenibilità e Reputazione

Come evidenziato nel capitolo precedente, diversi studi accademici hanno posto l'attenzione sulla significativa correlazione tra la reputazione aziendale e la responsabilità sociale d'impresa, dimostrando come le attività aziendali orientate verso la preoccupazione per l'ambiente e la comunità contribuiscano a migliorare la percezione dell'azienda da parte del pubblico. Tuttavia, Martínez e Rodríguez del Bosque (2014) sottolineano un vuoto nella ricerca, evidenziando la carenza di un approccio che contempli simultaneamente tutte le dimensioni della sostenibilità (economica, sociale e ambientale).

Questa lacuna potrebbe essere riconducibile all'enfasi che la maggioranza delle imprese sembra conferire all'ambito ambientale, manifestata attraverso l'implementazione del *green marketing*, definito come *“l'insieme delle attività e*

⁷⁵ Immagine tratta da un incontro formativo sulla sostenibilità condotto da Romina Noris (<http://rominanoris.com>).

delle strategie messe in atto da un'azienda per contribuire a migliorare la propria sostenibilità ambientale"⁷⁶. Tale ambito non si limita all'adozione di specifiche pratiche produttive interne all'azienda, ma si estende a dinamiche complesse che coinvolgono pubblicità, eventi, progetti, iniziative benefiche e, più in generale, tutti gli aspetti legati alla comunicazione di marketing dell'azienda. A tale proposito, diversi accademici vedono nel prodotto "green" sia una soluzione, sia un problema, poiché, nonostante rifletta una prospettiva più etica, continua a incentivare il consumo⁷⁷. In particolare, emerge come questa situazione possa essere ulteriormente esacerbata se l'azienda alimenta tale consumo mediante pratiche di *greenwashing*. Quest'ultimo è definibile come una serie di comportamenti o attività che ingenerano nell'opinione pubblica la percezione che un'organizzazione stia adottando misure più significative per la tutela dell'ambiente di quanto effettivamente faccia⁷⁸.

Tuttavia, come ampiamente discusso in questo documento, la sostenibilità è un concetto intrinsecamente tridimensionale, la cui comprensione richiede una valutazione simultanea e integrata di ciascuna delle sue sfaccettature.

A questo proposito, la molteplicità eterogenea di *stakeholder* con cui l'azienda è chiamata a interagire fa emergere l'urgente necessità di soddisfare una vasta gamma di richieste per garantirle la legittimazione a operare in un contesto sociale sempre più attento e diversificato. Di conseguenza, al fine di ottenere una valutazione positiva rispondente alle specifiche aspettative dei vari portatori d'interesse, la considerazione e la comunicazione esterna della sostenibilità

⁷⁶ <https://www.digital4.biz/marketing/green-marketing-che-cose-come-si-fa-e-quali-sono-i-vantaggi-per-i-brand/> – visitato il 26.01.2024

⁷⁷ Martínez, P., Rodríguez del Bosque, I., (2014) Sustainability Dimensions: A Source to Enhance Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review* 17(4), 239-253.

⁷⁸ <https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/greenwashing> – visitato il 26.01.2024

aziendale devono essere contemplate in modo da abbracciare appieno tutte e tre le dimensioni. Questo approccio non solo agevola una proiezione più completa e autentica dell'immagine sociale dell'impresa, ma contribuisce anche a generare un aumento della legittimità, consolidando una reputazione aziendale più solida e positiva nel panorama socioeconomico (Martínez e Rodríguez del Bosque, 2014).

In questa prospettiva, secondo alcuni accademici, la sostenibilità sembra assumere un ruolo antecedente rispetto alla reputazione, agendo come una leva strategica per migliorare l'accettazione e le percezioni degli *stakeholder* riguardo alle attività delle imprese. In tale contesto, le aziende mirano a modellare le relazioni con la comunità, influenzare le preferenze dei consumatori, garantire la solidità della catena di approvvigionamento, consolidare il posizionamento del marchio e promuovere l'*engagement* dei dipendenti mediante l'adozione di varie strategie, quali l'integrazione di pratiche sostenibili e la comunicazione di elementi ritenuti in grado di impattare positivamente sui risultati aziendali. Allo stesso tempo, considerando il punto di vista opposto, emerge l'interessante scenario in cui un'azienda, afflitta da una reputazione negativa a causa di comportamenti ambientali, sociali o economici irresponsabili, può sfruttare la sostenibilità come un mezzo per attenuare gli effetti dannosi delle proprie attività e operazioni (Jančiauskaitė, Lasickaitė e Ripkauskaitė, 2019; Gomez-Trujillo, Velez-Ocampo e Gonzalez-Perez, 2020). Questo conferma la stretta e indissolubile connessione tra sostenibilità e reputazione, rivelando la potente influenza che le sue tre dimensioni esercitano su questo asset intangibile. Pertanto, diventa imperativo che le aziende trasmettano informazioni complete ai propri *stakeholder* non solo in merito agli aspetti ambientali, ma anche

riguardo alle questioni economiche e sociali. Tale necessità sottolinea la complessità della trama relazionale tra sostenibilità e reputazione, richiedendo una comunicazione trasparente e completa per gestire adeguatamente le aspettative e le percezioni dei vari portatori d'interesse, i quali non solo influenzano, ma sono a loro volta influenzati dall'attività dell'impresa.

In conclusione, emerge inequivocabilmente che l'integrazione della sostenibilità trascende ampiamente il mero rispetto di un obbligo etico; piuttosto, essa si configura come un imperativo strategico per le organizzazioni. Tale prospettiva, distante dall'osservare la sostenibilità unicamente come un dovere morale, la concepisce come un'autentica opportunità per l'azienda, attuata attraverso la *Corporate Social Responsibility* (CSR), e adottando una filosofia “*kaizen*”, di miglioramento continuo⁷⁹. In questo processo, assume un'importanza cruciale l'ascolto attento degli *stakeholder* e la canalizzazione di questo dialogo, anche attraverso i *social media*, al fine di accelerare il processo di feedback e riuscire a muoversi più agevolmente nel contesto digitale odierno. Questi portatori di interesse, a causa del loro influsso significativo, si rivelano determinanti per la sostenibilità aziendale, richiedendo un'analisi approfondita per comprendere la percezione dell'azienda e soddisfare le loro esigenze. Inoltre, è essenziale sottolineare che la sostenibilità si origina anche attraverso il coinvolgimento e l'*empowerment* del personale aziendale. In questo contesto, l’“*employee advocacy*” si presenta come fondamentale, poiché stimolando i dipendenti a diffondere i valori aziendali si otterrà una risonanza maggiore⁸⁰, considerando

⁷⁹ <https://www.leanthinking.it/cosa-e-il-lean-thinking/glossario/kaizen/> – visitato il 10.01.2024

⁸⁰ <https://www.digital4.biz/marketing/employee-advocacy-che-cose-sono-e-perche-attuarlo-in-azienda/> – visitato il 12.01.2024

che le loro reti di contatti potrebbero superare ampiamente quelle dell'azienda stessa.

La sostenibilità, mantenuta nel tempo e integrata in tutte le funzioni aziendali, inclusa la gestione sostenibile delle risorse, rappresenta quindi la nuova dimensione qualitativa delle imprese, richiedendo un equilibrio delicato tra gli interessi dei soci e quelli della comunità. I vantaggi si manifestano nella riduzione degli sprechi, nella differenziazione competitiva e nella capacità di comunicare in modo coerente, credibile e trasparente la propria qualità e i propri valori. È dunque imperativo che le imprese comprendano che tali azioni non sono semplicemente dettate da pressioni esterne, ma derivano dal riconoscimento intrinseco del valore che esse aggiungono alle performance aziendali, diventando un motore decisivo per la reputazione se comunicate in modo adeguato. In sintesi, la sostenibilità conferisce un vantaggio competitivo tangibile, contribuisce alla reputazione e diventa un elemento indispensabile per un'azienda orientata al profitto. Difatti, senza sostenibilità economica, fondamento stesso di un'impresa e base su cui si erige la prosperità a lungo termine, si rischia di compromettere le prospettive future, poiché questa rappresenta il pilastro indispensabile per garantire la continuità e la solidità finanziaria di un'organizzazione.

5.3 Un caso applicativo: l'azienda Mion

Nel preambolo dell'ultima sezione di questa tesi, è opportuno precisare che quanto segue non rappresenta una convalida formale di quanto è stato precedentemente delineato. Questo obiettivo è già stato ampiamente sostenuto attraverso una molteplicità di argomentazioni tratte da fonti come libri, documenti, report e studi accademici. Piuttosto, si configura come la

presentazione del mio tirocinio curricolare presso l'azienda Mion: un caso concreto che ha approfondito la mia comprensione su quanto la sostenibilità rappresenti realmente una risorsa per un'azienda, soprattutto in relazione alla sua reputazione. Quest'esperienza ha alimentato ulteriormente il mio interesse per questa tematica, spingendomi ad esplorarla in modo più approfondito all'interno del mio lavoro di ricerca.

“La situazione in Italia è disomogenea, ma migliore di quanto dicono gli [osservatori]. Il nostro paese può fare affidamento su un modello di capitalismo di prossimità responsabile, basato su imprese familiari che sono naturalmente inclini alla sostenibilità. Si tratta di aiutarle a tradurre questa vocazione intrinseca, a farla emergere e a interpretarla in modo moderno secondo linee guida ambientali e sociali. [...] Oggi, abbracciare la sostenibilità significa non solo seguire una tendenza generale del mercato, ma essere in grado di ottenere maggior credito finanziario a un costo inferiore. Significa altresì attrarre risorse umane giovani e di alta qualità, poiché la Generazione Z richiede di lavorare in aziende sostenibili”⁸¹.

Le evidenze riportate in questo elaborato hanno sottolineato come integrare il concetto di sostenibilità nei processi di *governance* rappresenti una svolta cruciale per ottimizzare le prestazioni aziendali, capitalizzando le opportunità di crescita che emergono da questo cambio di paradigma. In questa prospettiva, i criteri di scelta dei fornitori, la tracciabilità dei processi produttivi, nonché la ricerca e l'adozione di nuovi materiali, sono guidati da una spinta crescente verso

⁸¹ Traduzione di una parte dell'intervista a Chiara Mio, consultabile al seguente link: <https://sustainable-procurement.sofidel.com/future-magazine/2022/09/01/esg-business-strategy-transparency-and-the-evolution-of-sustainability-reporting/> – visitato il 20.01.2024

la sostenibilità, che si configura come un elemento strategico indispensabile. Attualmente, dunque, questa attenzione non influisce soltanto sulle decisioni d'acquisto del consumatore finale, ma incide anche sul processo di reciproca selezione nelle collaborazioni e nelle *partnership* tra diverse aziende all'interno del contesto B2B. Di conseguenza, emerge con evidenza quanto ciascun tassello nella catena del valore sia cruciale per presentare sul mercato un prodotto realmente sostenibile. Ogni fase, dalla progettazione al design fino alla distribuzione conclusiva, richiede processi attentamente orientati verso la sostenibilità.

A questo proposito, uno di questi tasselli è rappresentato dalla Mion S.p.A⁸², azienda attiva dal 1967 a Torreglia, nel cuore del Parco Regionale dei Colli Euganei. I suoi prodotti, etichette e cartellini, costituiscono un elemento essenziale dei capi che indossiamo quotidianamente, anche se, probabilmente, pochi di noi ne riconoscono il reale valore. Con una produzione annuale di 230 milioni di etichette tessute e un portafoglio di 700 clienti distribuiti in tutto il mondo, l'azienda si posiziona come leader nell'industria manifatturiera italiana, contraddistinta da una sinergia armoniosa tra tradizione e innovazione che ha costantemente guidato il suo sviluppo. Il suo parco macchine, composto da 140 telai, è il più grande al mondo, conferendo un'elevata efficienza che la differenzia significativamente dalla maggior parte dei concorrenti globali. Questo elemento, associato agli elevati standard qualitativi caratteristici della produzione *Made in Italy* e alla costante ricerca sia tecnologica che stilistica, ha consentito all'azienda di proporre un prodotto unico sul mercato, consolidando al contempo un portafoglio clienti che abbraccia numerosi marchi del settore lusso ed extralusso, sia italiani che europei. Apparentemente, grazie alla qualità intrinseca dei suoi

⁸² <https://www.mion.com> – consultato da settembre a dicembre 2023

prodotti, garantita da un sistema di produzione integrato che cura ogni fase della creazione, e al consolidato portafoglio clienti, l'azienda sembra non avere la necessità di aggiornare la sua strategia comunicativa. Tuttavia, soprattutto in questo periodo storico, in cui la reputazione svolge un ruolo di rilievo nel contesto socioeconomico, diventa imperativo per l'impresa valorizzare ciò che produce e il modo in cui lo produce. Ciò le consente di conferire significato autentico ed esaltare ulteriormente questi elementi, che, in un panorama di concorrenza globale, rischiano di apparire simili o addirittura identici a quelli presenti sul mercato.

In particolare, nel settore moda, che negli ultimi anni ha mostrato una maggiore consapevolezza, i brand sono spinti a riconsiderare i propri valori, mostrandosi più trasparenti sulla filiera produttiva e attenti alle questioni di sostenibilità. Di conseguenza, questa necessità si intensifica e l'Azienda deve essere in grado di comunicare efficacemente ciò che già fa in termini di sostenibilità verso l'esterno. Questo non solo per essere apprezzata maggiormente dai suoi clienti, ma anche per essere ricercata da altre organizzazioni che condividono questi valori e modi di operare nella creazione di accessori da inserire nel loro prodotto finale. In questo contesto, le nuove tecnologie, in particolare i social media e il sito aziendale, possono rivelarsi strumenti potenti ed efficaci per veicolare autenticità ed esperienze uniche attraverso una pratica sagace dello *storytelling*. Quest'ultimo deve essere adattato alle diverse esigenze degli *stakeholder*, considerando che ognuno di essi ha bisogni e valori distinti. Pertanto, l'azienda deve essere in grado di narrarsi in modo diversificato e articolato, evitando semplificazioni e uniformità nel messaggio, al fine di evitare distorsioni o banalizzazioni dell'impegno sostenuto. Da ciò discende che, per conseguire una differenziazione efficace, un'organizzazione dovrebbe investire in primo luogo

nella qualità del design e dei materiali. In secondo luogo, ma non per minor importanza, dovrebbe concentrarsi sulla trasmissione dei valori che conferiscono unicità al proprio prodotto agli occhi della clientela, la quale sarà spinta a instaurare una relazione sia commerciale che relazionale solo se tali valori riflettono quelli che essa stessa ritiene fondamentali.

Come già evidenziato, nell'attuale contesto dell'era tecnologica della conoscenza, la competizione si estende al di là del tradizionale scenario offline, assumendo particolare rilevanza online e a livello globale.

In aggiunta, considerando la crescente importanza della sostenibilità e la consapevolezza che i consumatori finali sono sempre più informati e orientati verso scelte d'acquisto sostenibili, talvolta a discapito del prezzo, l'azienda ha intrapreso un impegno significativo nell'esplorare a fondo gli aspetti sostenibili presenti internamente, con l'obiettivo di promuovere una maggiore visibilità agli occhi di tutti gli *stakeholder*, sia dal punto di vista commerciale che reputazionale.

Ciò è stimolato anche dall'aumento delle pressioni esercitate dalle grandi aziende multinazionali, le quali manifestano un crescente interesse nel valutare il grado di sostenibilità all'interno delle loro catene di approvvigionamento⁸³. Queste imprese, infatti, sono sempre più impegnate a migliorare la sostenibilità lungo l'intera catena verticale del prodotto, come evidenziato ad esempio dal gruppo Kering, il quale ha definito standard specifici per guidare il proprio impegno sostenibile nell'intera *supply chain*⁸⁴. In particolare, è essenziale che l'azienda

⁸³ <https://www.ilsole24ore.com/art/piu-trasparenza-le-catene-valore-legate-sostenibilita-AF8CVHUC> – consultato il 5.02.2024

⁸⁴ https://www.kering.com/api/download-file/?path=KERING_STANDARDS_V6_0_EN_1_ba061e8083.pdf – consultato il 5.02.2024

fornitrice adotti pratiche sostenibili, consentendo così ai suoi clienti di offrire una proposta di valore superiore ai loro consumatori finali e di godere di un posizionamento più favorevole agli occhi degli investitori finanziari. In questo contesto, assume un ruolo cruciale anche la tracciabilità della filiera, contribuendo alla percezione complessiva di qualità del prodotto finale.

Emerge, dunque, come tutte queste relazioni interaziendali giochino un ruolo di rilievo nella costruzione del prodotto, contribuendo alla creazione di valore complessivo dell'offerta finale, con ciascuna azienda che rappresenta un piccolo ma fondamentale anello di una catena più ampia. Inoltre, la prospettiva di acquisire imprese più piccole da parte di aziende di maggiori dimensioni potrebbe essere agevolata dalla consapevolezza di queste ultime riguardo alla sostenibilità praticata nella filiera a monte.

La generazione di valore e ricchezza è cruciale non solo per l'organizzazione stessa, ma anche per tutti coloro che la circondano, compresi il territorio e la comunità in cui essa risiede. Con riferimento alle parole di Chiara Mio riportate sopra, l'azienda Mion fa parte di quel gruppo di entità a conduzione familiare che si è distinto fin dall'inizio della sua attività per l'intrinseca propensione verso la sostenibilità. Quest'ultima è stata ulteriormente consolidata nel corso degli anni attraverso il conseguimento di diverse certificazioni, a testimonianza dell'impegno costante verso tale tematica.

In generale, le azioni principali che sono state e continuano ad essere perseguite includono:

- La completa sostituzione del proprio deposito di filato in poliestere, composto da circa 250 colori, con poliestere riciclato derivante da bottiglie

in plastica PET (polietilene tereftalato), con l'obiettivo di interrompere l'introduzione di nuova plastica nell'ambiente, mantenendo inalterati gli attributi distintivi e la qualità delle etichette tessute, e garantendo al contempo un prodotto completamente sostenibile certificato GRS (*Global Recycled Standard*). Questo ha inoltre posizionato l'azienda come la prima produttrice di etichette tessute al mondo completamente "green".

- L'impiego di carta certificata FSC (*Forest Stewardship Council*), garante della sostenibilità del processo di estrazione della cellulosa in termini di equilibrio forestale, e di carta certificata ECF (*Elemental Chlorine Free*)⁸⁵.
- La costante ricerca e gli investimenti concentrati nella creazione di un'ampia gamma di carte riciclate ed ecologiche che includono, ad esempio, carte ottenute dall'impasto di alghe della Laguna Veneziana o dagli scarti di lavorazione della pelle o del cotone.
- Il rispetto per il territorio in cui l'azienda opera e la considerazione delle risorse umane e naturali come elementi strategici nell'esercizio delle attività concretizzati attraverso la creazione e l'adozione di un Sistema di Gestione Integrato. Tale sistema soddisfa i requisiti di qualità e ambiente mediante l'identificazione delle responsabilità, dei processi e delle modalità operative, rappresentando uno strumento fondamentale per raggiungere gli obiettivi prestabiliti e implementare la politica integrata dell'azienda, che funge da principale incentivo per coinvolgere il personale e migliorare continuamente i processi interni.
- La volontà di quantificare l'impronta ambientale dei propri prodotti, nota come *Carbon Footprint* (quantitativo stimato espresso in anidride carbonica di emissioni di gas serra generate nell'intero ciclo di vita di un

⁸⁵ Carta ecologica ottenuta utilizzando processi di sbiancatura privi di cloro elementare organico.

prodotto), che ha permesso all'azienda di fissare un "punto zero" nel processo di riduzione dell'impatto ambientale, ottenendo la certificazione ISO 14067.

- L'impegno verso il conseguimento di determinati requisiti ecologici e di un elevato livello di sicurezza per la salute attestato dalla certificazione OEKO TEX Standard 100, detenuta dall'azienda dal 1995, e dalla certificazione ambientale ISO 14001:2015, acquisita simultaneamente al rinnovo della certificazione ISO 9001 per il Sistema di Gestione della Qualità, attivo in azienda dal 2001.
- La consapevolezza che l'attenzione dovesse estendersi oltre il prodotto stesso, coinvolgendo la logistica e l'*handling*, concretizzatasi nel 2019 con la sostituzione di tutto il *packaging*, interno ed esterno, con materiali riciclati ed ecosostenibili, sia in cartone che in PVC. In aggiunta, è stata introdotta un'innovativa soluzione di stock e gestione logistica tramite strumenti web, agevolando il raggruppamento delle spedizioni di diversi prodotti in un'unica consegna, con l'obiettivo di minimizzare i viaggi dei corrieri e ridurre l'inquinamento associato.
- L'impegno per promuovere la parità di genere nell'azienda è manifestato chiaramente dalla presenza di 130 donne su un totale di 150 dipendenti, contribuendo attivamente alla riduzione del *gender gap*.
- Il riutilizzo del calore generato dai macchinari per il riscaldamento dei capannoni destinati alla produzione e l'integrazione di pannelli fotovoltaici per un approvvigionamento energetico parziale rappresentano parte degli sforzi aziendali atti a ridurre l'impatto ambientale.
- La presenza nel sito aziendale di un *tool* specifico, il cosiddetto "*Mion Color Gear*", che consente ai clienti di effettuare numerose prove di "prototipia"

attraverso diverse combinazioni di dimensioni, colori e grammatura, riduce lo spreco di materiale derivante dai numerosi test preliminari alla richiesta finale, promuovendo un processo più sostenibile.

- La collaborazione con Fairly Made⁸⁶, azienda francese leader nella tracciabilità e nella valutazione dell'impatto ambientale e sociale dell'industria tessile.
- Il costante finanziamento a enti di ricerca e la realizzazione di progetti con scuole di formazione⁸⁷.

Tuttavia, il punto debole dell'azienda risiedeva nel non saper sfruttare appieno questa opportunità per valorizzare ulteriormente il proprio prodotto e le iniziative svolte in ottica sostenibile. In altri termini, Mion non era in grado di comunicare adeguatamente ciò che faceva, sia che questo fosse supportato da una certificazione specifica, sia che non lo fosse.

Nonostante la proliferazione, negli ultimi anni, di organismi certificatori dotati di sistemi di valutazione del livello di sostenibilità in tutte le dimensioni dell'impresa, come il *"Butterfly Mark"* di Positive Luxury⁸⁸ e la *"B Corporation"* di B Lab⁸⁹, o la possibilità di assumere lo status giuridico di società benefit⁹⁰, Mion ha ritenuto che l'opzione più congruente per la sua realtà fosse un'altra. L'azienda, infatti, ha costantemente considerato la sostenibilità come un

⁸⁶ <https://www.fairlymade.com> – consultato il 5.02.2024

⁸⁷ Considerazioni e conoscenze acquisite durante il periodo trascorso in azienda.

⁸⁸ <https://www.positiveluxury.com/butterfly-mark/> – consultato il 5.02.2024

⁸⁹ <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/> – consultato il 5.02.2024

⁹⁰ "Le società benefit sono quelle società che, nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividere gli utili, perseguono finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse. L'acquisizione della qualifica giuridica di società benefit è vincolata dalle specifiche indicazioni statutarie". <https://quifinanza.it/green/societa-benefit-cosa-sono-vantaggi-e-differenze-con-le-b-corp/696244/> – consultato il 5.02.2024

elemento intrinseco del proprio business e, pertanto, manifestava l'interesse a perpetuare l'adozione di un modello di sostenibilità trasparente e autentico, che l'aveva contraddistinta sin dall'inizio. Un modello che potesse sostenersi e alimentarsi autonomamente, senza necessariamente ricorrere a organismi certificatori esterni, fatta eccezione per specifiche situazioni, o modificare il proprio status giuridico. L'obiettivo principale risiedeva nell'acquisire una comprensione approfondita delle potenzialità, economiche o meno, derivanti da questa nuova prospettiva, prevedendo l'applicazione dei concetti di sostenibilità a ciò che già era in atto all'interno dell'azienda, con la consapevolezza che se ciascun dipendente avesse compreso tale processo e se quest'ultimo fosse nato internamente, ciò avrebbe agevolato la sua comunicazione verso l'esterno, coinvolgendo l'intera gamma di *stakeholder*.

In particolare, la leadership aziendale, arricchita dall'esperienza derivante dalla partecipazione a corsi di formazione dedicati alla sostenibilità, ha scelto di adottare un processo strutturato in quattro fasi:

1. *Conoscere*. In questa fase iniziale, l'azienda si impegna nella creazione di una solida base di competenze sulla sostenibilità d'impresa. Tale obiettivo viene raggiunto attraverso la formazione teorica e tecnica, coinvolgendo attivamente i dipendenti, i quali, a loro volta, saranno in grado di comunicare e influenzare positivamente i comportamenti dei colleghi. È fondamentale precisare che questo processo viene implementato seguendo una logica *top-down*, partendo dai dirigenti e dai responsabili delle diverse aree aziendali, assicurando così una diffusione efficace delle competenze in tutta l'organizzazione.
2. *Identificare*. La realizzazione di questa fase prevede l'analisi e la raccolta di tutte le azioni e iniziative di sostenibilità attualmente svolte in azienda,

talvolta in modo inconsapevole, insieme alla mappatura di quelle che possono essere ulteriormente potenziate per ottenere vantaggi in termini di sostenibilità. A tale scopo, vengono seguite le linee guida ISO 26000 precedentemente menzionate nel capitolo 5.1.

3. *Comunicare*. In questa fase, si procede alla definizione degli strumenti più idonei ed efficaci per comunicare l'impegno sostenibile delineato nelle azioni individuate precedentemente. In altre parole, questo stadio rappresenta la transizione dalla pratica all'informazione, avvalendosi di strumenti istituzionali e formali quali il bilancio di sostenibilità e il bilancio integrato, oltre a strumenti di marketing e di comunicazione come la relazione di sostenibilità, il sito web e i profili social aziendali. In particolare, quest'ultimo aspetto sarà approfondito in seguito, poiché durante il mio tirocinio mi sono concentrato prevalentemente su questo ambito, pur essendo coinvolto nell'intero processo.
4. *Pianificare*. Nella fase conclusiva di questo iter, configuratosi come un processo circolare (si veda *Figura 7*), l'azienda deve concentrare il suo impegno nella pianificazione dello sviluppo strategico della sostenibilità nel tempo, attraverso l'implementazione continua delle attività svolte. In questo contesto, è fondamentale fare riferimento alla situazione attuale per delineare gli obiettivi futuri, espressi in termini di indicatori chiave di performance (KPI), e definire le azioni pratiche necessarie per raggiungerli entro un periodo determinato. In particolare, ciò implica un'analisi approfondita del contesto esterno in cui l'azienda opera, nonché degli *stakeholder* con cui si interfaccia. Tale indagine si integra con la valutazione delle aspettative dei vari portatori di interesse, suddivise nelle diverse aree delineate dall'ISO 26000 e differenziate in base al grado di influenza e

interesse che ogni gruppo di *stakeholder* esercita sull'azienda. L'analisi si concretizza poi nella matrice di materialità, uno strumento utilizzato nel campo della responsabilità sociale d'impresa (CSR) e della rendicontazione sostenibile. Rappresentata su un grafico bidimensionale, la matrice aiuta a identificare e prioritizzare gli aspetti materiali, ovvero quelli che hanno un impatto significativo sull'organizzazione (*welfare* aziendale, *packaging* sostenibile, diversità e inclusione sociale, approvvigionamento responsabile, cambiamento climatico, ...) e sono rilevanti per chi è interessato alle sue attività (clienti, dipendenti, investitori, comunità). Questo approccio rafforza la relazione e l'interazione tra l'azienda e gli *stakeholder*, migliorando la trasparenza e la comunicazione sui temi chiave per la sostenibilità e la responsabilità sociale, e focalizza gli sforzi di rendicontazione e gestione sulle informazioni più rilevanti e significative. Potrebbe risultare evidente, ma al termine di questo processo è imprescindibile intraprendere azioni concrete in conformità agli obiettivi predefiniti. Ciò mira a potenziare la condizione di sostenibilità dell'organizzazione, consentendole di avviare nuovamente il ciclo dalla fase iniziale con una maggiore consapevolezza.

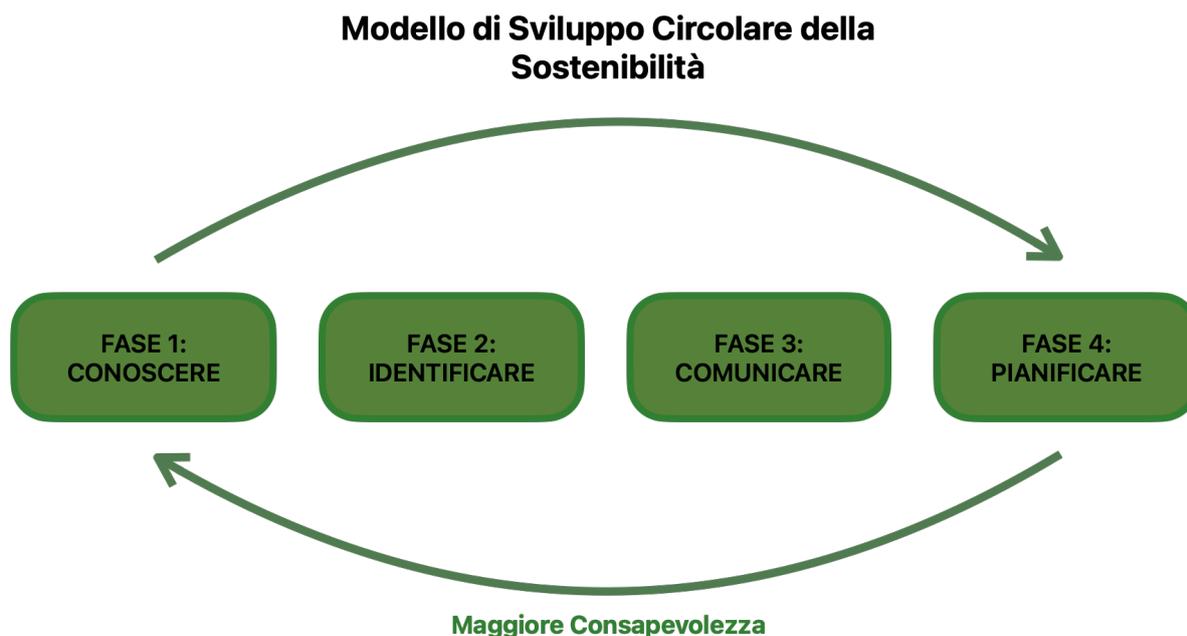


Figura 7: Modello di Sviluppo Circolare della Sostenibilità⁹¹.

Ecco dunque che, facendo riferimento alla fase tre, è necessario chiarire ancora una volta quanto oggi tutti siano *stakeholder* e abbiano accesso alle informazioni. Le aziende sono ora valutate anche per il loro ruolo sociale, il quale richiede il rispetto e la capacità di comunicare con le nuove parti interessate: ambiente, persone, territorio e comunità. Inoltre, quanto più una strategia operativa e di comunicazione tiene conto degli *stakeholder*, tanto più fornirà strumenti idonei per affrontare questa nuova complessità. Di conseguenza, al fine di instaurare un dialogo più intenso e costante con tutti gli attori coinvolti, innescando un ciclo continuativo di feedback che contribuisca a implementare le pratiche aziendali, a soddisfare i vari portatori di interesse e, inevitabilmente, a garantire il vantaggio economico e reputazionale dell'azienda, si è deciso di adottare una strategia comunicativa trasparente, coerente e pervasiva. Questa sarà implementata attraverso il nuovo sito aziendale, la gestione attiva dei canali social dell'azienda,

⁹¹ Rielaborazione personale dei concetti acquisiti durante il corso di formazione sulla sostenibilità tenuto in azienda e curato da Noris, R.

l'invio di newsletter e l'implementazione della sezione *news* nel sito attuale, cercando una nuova visione stilistica e comunicativa.

Per adempiere a tale incarico, con particolare riferimento all'attività da me svolta in azienda, gli obiettivi iniziali miravano essenzialmente alla:

- ricerca di materiale testuale e iconografico per la creazione del nuovo sito aziendale, con l'obiettivo principale di comunicare un valore incrementato attraverso una presentazione rinnovata, ampliata ed esteticamente più accattivante dei contenuti aziendali;
- riattivazione delle piattaforme social dell'azienda, mirando ad amplificare l'interesse di clienti e di tutti i portatori d'interesse, consolidati e potenziali, al fine di creare nuove opportunità di business e ottenere maggior consenso, migliorando la reputazione complessiva dell'azienda.

Con riferimento a quest'ultima attività, è emerso che, al momento del mio ingresso, l'azienda non pubblicava da oltre un anno. Pertanto, in collaborazione con il responsabile, è stato adottato un approccio graduale, pianificando l'attivazione progressiva dei profili social aziendali. Lo scopo era suscitare un interesse in costante crescita nei confronti dell'azienda, che raggiungesse il suo apice in concomitanza con il lancio del nuovo sito, previsto per l'inizio del 2024. Per garantire efficacia e coerenza nelle attività di comunicazione, è stato implementato un calendario editoriale di pubblicazione, definendo con precisione i giorni e mantenendo una narrativa uniforme tra le diverse piattaforme utilizzate. La selezione dei canali digitali, lo stile di comunicazione adatto e la scelta dei contenuti, declinati in base al canale e all'argomento specifico (sostenibilità, prodotto, servizi offerti, azioni dell'azienda), si sono

rivelate strategiche. L'analisi delle modalità di azione dei *competitor* e della risposta del pubblico ai loro contenuti ha svolto un ruolo determinante. Nonostante l'assenza di *best practices* universalmente applicabili, abbiamo sviluppato soluzioni adatte al nostro contesto, interlocutori e obiettivi. La consapevolezza che Mion opera nel settore B2B, richiedendo una proposta di valore chiara per tutti gli stakeholder, ha posto l'attenzione sull'*awareness*, puntando a incrementare la conoscenza dell'azienda, piuttosto che su scopi commerciali immediati. In effetti, secondo quanto confermato da Cartwright, Liu e Raddats (2021), le organizzazioni del settore B2B utilizzano i social media principalmente per acquisire nuovi clienti anziché per mantenere le relazioni con quelli esistenti. Questa prospettiva, priva di confini geografici, era difficilmente realizzabile prima dell'introduzione di tali strumenti. Tuttavia, l'utilità di tali piattaforme emerge anche nel collegare le varie componenti della catena del valore che, separate geograficamente, trovavano difficoltà nella trasformazione agevole di una relazione online in un legame completamente faccia a faccia. Pertanto, risulta cruciale che i contenuti siano in grado di coinvolgere l'intero spettro delle parti interessate.

In base a quanto appena delineato, si è proceduto alla creazione di scatti fotografici e video creativi, affiancati da descrizioni coinvolgenti ottenute mediante l'uso combinato di tecniche di *visual storytelling* e di *copywriting*. Lo scopo era quello di fornire un contenuto moderno e coinvolgente, principalmente attraverso due piattaforme social rilevanti: Instagram e LinkedIn. In questa prospettiva, la suddetta narrazione si è evoluta in modo differenziato a seconda della piattaforma prescelta, ma ha mantenuto una coerenza e omogeneità fondamentali. Mentre su Instagram si è adottato un *tone of voice*

più vicino al cliente, improntato alla dimensione umana, su LinkedIn si è privilegiato un approccio più chiaro e professionale, in sintonia con il contesto business della piattaforma. Questa distinzione coinvolge anche i contenuti proposti: su LinkedIn, l'attenzione è stata maggiormente rivolta alla sostenibilità aziendale, all'apporto alla società e agli sforzi intrapresi in questo ambito. D'altra parte, su Instagram, oltre ai temi precedentemente menzionati, si è posto l'accento su una presentazione più creativa dei prodotti attraverso uno *storytelling* appositamente studiato. Sono state inoltre evidenziate le partnership all'interno della filiera, utilizzando un linguaggio più informale, adatto al tempo libero delle persone, allo scopo di intrattenerle. Gli sforzi si sono concentrati sulla creazione di contenuti in grado di coinvolgere emotivamente i visitatori della pagina.

Tuttavia, è fondamentale precisare che l'obiettivo condiviso è stato comunicare in modo coerente i valori autentici dell'azienda a chi visitava, e continua a visitare, le sue pagine social. Questo approccio mira a offrire una rappresentazione veritiera dell'impresa, riflettendo contemporaneamente la qualità dei prodotti che Mion è in grado di fornire ai propri clienti. In questo contesto, è stata adottata una strategia di "pubblicazione a due voci", evidenziando partner aziendali attraverso racconti condivisi. Tale pratica è stata implementata sia su Instagram, dove è stato dedicato un post a un partner dell'azienda, sia su LinkedIn, dove sono stati illustrati i progressi compiuti nella promozione della sostenibilità in collaborazione con altre realtà. Inoltre, per rispondere alle diverse esigenze degli stakeholders, è stato sviluppato un ciclo di newsletter. Queste, create con una narrazione più affine a quella utilizzata su LinkedIn, mirano a trasmettere competenze e attività dell'azienda a clienti e

fornitori, implementando un circolo virtuoso che rinnova la fiducia reciproca tra le parti interessate.

A seguito di questa esperienza, emerge la necessità di sfatare un equivoco diffuso: vi è una percezione errata secondo cui la presenza di un'azienda nel contesto digitale e le attività connesse, quali la cura dei contenuti dei siti web, la gestione dei profili social e lo sviluppo del calendario editoriale, siano operazioni prive di costi in termini di risorse e investimenti finanziari. Nulla potrebbe essere più lontano dalla verità di questa affermazione: l'inserimento nel mondo digitale richiede un'approfondita pianificazione, il supporto di figure professionali competenti e una gestione costante e attenta nel corso del tempo, al fine di evitare danni reputazionali irreparabili. Qualsiasi errore nell'interazione dell'azienda con i suoi *stakeholder* potrebbe risultare catastrofico per la sua reputazione aziendale, specialmente considerando i canali digitali che raggiungono ogni angolo del mondo e registrano ogni dettaglio.

Conclusione

“Nell'ambito della ricerca di obiettivi, della conservazione di un vantaggio competitivo e della prosperità, una solida reputazione costituisce la chiave di accesso all'accettazione e all'approvazione da parte degli stakeholder”

(Watson e Kitchen, 2020).

Nel corso di questa trattazione, abbiamo osservato come sia ormai essenziale per un'azienda mantenere una presenza online, poiché le potenzialità offerte dall'ambiente digitale sono virtualmente illimitate, consentendo di superare le barriere geografiche con clienti, fornitori e società in generale, e di accelerare la gestione di tutti i rapporti, commerciali o meno, con le parti interessate. Tuttavia, a causa delle ragioni delineate, è fondamentale per un'organizzazione saper gestire questa presenza in modo efficace e trasparente, poiché ogni attore presente online può influenzarla negativamente. È importante comprendere che il contesto digitale non può essere trascurato, nemmeno se si possiede un portafoglio clienti consolidato nel contesto offline, poiché questo non sarà sufficiente a garantire un futuro redditizio. Il mondo sta cambiando, e adattarsi al nuovo mare informazionale risulta cruciale. Collegato a questo, è necessario considerare che, se l'azienda non comunica in modo esaustivo di sé, altri lo faranno al suo posto. Se da un lato può trarre vantaggio da recensioni positive da parte di terzi, dall'altro sussiste il rischio che giudizi negativi, non necessariamente corrispondenti alla realtà, possano distorcere rapidamente la percezione dell'azienda, attribuendole una reputazione negativa. In tale scenario, il web ha aperto la porta a un'ampia osservazione dei prodotti, dei servizi e, in generale, delle pratiche di un'impresa. Ogni dichiarazione e azione (o mancanza di questa) compiuta dall'organizzazione è notevolmente amplificata

dai nuovi media, lasciando un'impronta indelebile nella memoria del pubblico. Queste informazioni vengono immagazzinate in *database* o spazi accessibili a chiunque, ovunque, e in qualsiasi momento, pronte a essere esaminate e recuperate, anche a distanza di anni. Di conseguenza, ogni azienda deve comprendere che non è più sufficiente mantenere una buona reputazione offline; è essenziale implementarla anche nel contesto digitale. Ciò implica la comprensione delle dinamiche di questo nuovo ambiente al fine di preservare i clienti acquisiti offline e sfruttare le potenzialità di internet per espandere il proprio bacino target.

In questo contesto, abbiamo enfatizzato la potenzialità dei social media e degli strumenti digitali nel consentire alle aziende di gestire in modo positivo e reattivo questo prezioso asset. Considerando, infatti, la loro ubiquità nella giornata di miliardi di utenti connessi quotidianamente, questi strumenti diventano una risorsa essenziale, rappresentando una freccia aggiuntiva nella faretra di ogni impresa. In aggiunta, se utilizzati con intelligenza, possono rivelarsi alleati più efficaci rispetto a quelli del contesto offline, con costi notevolmente inferiori.

A tale riguardo, abbiamo esaminato non solo le potenzialità di tali strumenti nel settore B2C, ma anche nel settore B2B. È importante notare che gli studi su quest'ultimo argomento stanno emergendo solo di recente, rendendolo un campo d'indagine affascinante e suscettibile di ulteriori approfondimenti futuri, e rappresentando una modernizzazione delle teorie di marketing B2B nell'era dell'informazione. Una certezza è che saper narrare la propria storia a un pubblico notevolmente più ampio e, conseguentemente, ottenere un risalto potenzialmente più elevato rispetto alle relazioni offline attuali, costituisce una sfida, ma anche un'opportunità profonda e in gran parte inesplorata per il marketing delle organizzazioni appartenenti a questo settore.

Tuttavia, se i social media sono il mezzo, in questo periodo si evidenzia come una risorsa fondamentale per il rafforzamento della reputazione aziendale sia rappresentata dalla sostenibilità, declinata secondo i suoi tre pilastri fondamentali (economico, sociale e ambientale) attraverso la responsabilità sociale d'impresa. Non è ancora chiaro se questa tendenza si sviluppi in risposta a una crescente richiesta di sensibilità da parte di cittadini, dipendenti, fornitori, mercati finanziari, comunità e, più in generale, del pianeta, o se derivi da uno sforzo intrinseco di consapevolezza aziendale. Ciò che è certo, come confermato nell'elaborato, è l'esistenza di forti correlazioni tra reputazione e sostenibilità, e pertanto, diventa imprescindibile per un'azienda seguire questa direzione nelle sue strategie d'impresa. Ancor più, è fondamentale essere in grado di gestire simultaneamente questi due aspetti nella stessa area di business, in modo che possano influenzarsi reciprocamente e guidare le decisioni aziendali, coinvolgendo tutti gli stakeholder e rispondendo alle loro aspettative, contributi fondamentali per l'azienda in questa nuova visione sostenibile.

Diventa quindi imperativo, innanzitutto, comprendere e prendere coscienza di cosa sia la sostenibilità e come possa essere implementata efficacemente all'interno del proprio stabilimento e nelle relazioni con le parti interessate. Successivamente, una volta raggiunto l'obiettivo, anche se minimo, è fondamentale comunicare all'esterno ciò che è stato effettivamente realizzato, poiché, date le circostanze contemporanee, sarà facile scoprire la verità, evitando così il rischio di vanificare l'impegno sostenuto in prospettiva futura.

In questa prospettiva, il valore qualitativo dell'azienda non sarà sostituito dalla sostenibilità, ma verrà amplificato da essa. In altre parole, se in passato ciò che risultava determinante nella differenziazione e nel conseguente vantaggio competitivo tra le aziende era la qualità, oggi questo requisito non è più

sufficiente. Nel panorama moderno, sebbene la qualità rimanga un aspetto fondamentale, per essere veramente scelti dal proprio target è essenziale integrare la sostenibilità, che consente di valorizzare l'azienda, il suo prodotto e la sua reputazione. Inoltre, un ulteriore aspetto che emerge da questo elaborato, meritevole di ulteriore evidenza, è che il tema della sostenibilità, oltre agli aspetti sopracitati, ha contribuito a valorizzare e implementare le pratiche etiche e consapevoli di aziende che già operavano nel rispetto delle persone, della comunità e del territorio circostante. Questa tematica ha permesso di dare un nome a tali iniziative, indicando che, se comunicate adeguatamente all'esterno mediante l'utilizzo delle piattaforme digitali, possono costituire un contributo tangibile per elevare ulteriormente la reputazione di tali entità. Quest'ultima prospettiva riflette, probabilmente, la concettualizzazione più chiara del titolo di questo elaborato: "Sostenibilità nell'era digitale: risorsa inespressa per la reputazione aziendale".

In conclusione, questo elaborato ha permesso di evidenziare diversi vantaggi pratici per l'azienda derivanti da una presa di coscienza sostenibile. Tuttavia, nel contesto attuale, è essenziale sottolineare che la sostenibilità rappresenta la variabile fondamentale nella creazione di una percezione positiva dell'azienda verso l'esterno, consolidando il suo prezioso patrimonio intangibile reputazionale.

Bibliografia

Argenti, P.A. and Druckenmiller, B. (2004) 'Reputation and the Corporate Brand', *Corporate Reputation Review*, 6(4), p. 369. Available at: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540005>.

Arru, B. and Ruggieri, M. (2016) 'I Benefici della Corporate Social Responsibility nella Creazione di Valore Sostenibile: il Ruolo delle Risorse di Competenza e del Capitale Reputazionale', *Economia Aziendale Online*, 7(1), pp. 17–41.

Balmer, J.M.T. (1998) 'Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing', *Journal of Marketing Management*, 14(8), pp. 963–996. Available at: <https://doi.org/10.1362/026725798784867536>.

Barnett, M.L., Jermier, J.M. and Lafferty, B.A. (2006) 'Corporate Reputation: The Definitional Landscape', *Corporate Reputation Review*, 9(1), pp. 26–38. Available at: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>.

Bekar, C., Carlaw, K. and Lipsey, R. (2018) 'General purpose technologies in theory, application and controversy: a review', *Journal of Evolutionary Economics*, 28(5), pp. 1005–1033. Available at: <https://doi.org/10.1007/s00191-017-0546-0>.

Bentivegna, S. and Boccia Artieri, G. (2021) *Voci della democrazia. Il futuro del dibattito pubblico*. Il Mulino.

Berens, G. and van Riel, C.B.M. (2004) 'Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature', *Corporate Reputation Review*, 7(2), pp. 161–178. Available at: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540218>.

Boccia Artieri, G. (2012) *Stati di connessione. Pubblici, cittadini e consumatori nella (Social) Network Society*. Franco Angeli.

Bowen, H.R. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*. 1st ed., Harper, New York. Available at: <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>.

Bresnahan, T.F. and Trajtenberg, M. (1995) 'General purpose technologies "Engines of growth"?', *Journal of Econometrics*, 65(1), pp. 83–108. Available at: [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(94\)01598-T](https://doi.org/10.1016/0304-4076(94)01598-T).

Bromley, D.B. (1993) *Reputation. Image and impression management*. Wiley.

Buckland, M. (2017) *Information and Society*. MIT Press LTD.

Carroll, A.B. (1999) 'Corporate Social Responsibility', *Business & Society*, 38(3), pp. 268–295. Available at: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>.

Cartwright, S., Liu, H. and Raddats, C. (2021) 'Strategic use of social media within business-to-business (B2B) marketing: A systematic literature review', *Industrial Marketing Management*, 97, pp. 35–58. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.005>.

Castellani, P. and Berton, M. (2017) 'Fake news and corporate reputation: What strategies do companies adopt against false information in the media?'. EISIC.

Castelli, L. (2004) *Psicologia sociale cognitiva*. Editori Laterza.

Castells, M. (1996) *The Network Society: A Cross-Cultural Perspective*. Blackwell. Oxford, Regno Unito.

Castells, M. and Cardoso, G. (2006) *The Network Society: From Knowledge to Policy*. Center for Transatlantic Relations.

Cesareo, G. (2005) 'Informazione, comunicazione e conoscenza: il "lavoro di consumo"', *L'ospite ingrato*, VIII(I).

Chieffi, D. (2020a) *La reputazione ai tempi dell'infosfera. Cos'è, come si costruisce, come si difende*. Franco Angeli.

Chun, R. (2005) 'Corporate reputation: Meaning and measurement', *International Journal of Management Reviews*, 7(2), pp. 91–109. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>.

Comin, G. (2019) *Comunicazione integrata e reputation management*. Luiss University Pres.

Cooley, C.H. (1902) *Human Nature and the Social Order*. C. Scribner's Sons.

Corradini, I. and Ferraris di Celle, B. (2015) *La reputazione. Nel tuo nome, il tuo valore*. Franco Angeli.

Corradini, I. and Nardelli, E. (2015) *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*. Franco Angeli.

Davies, G. and Miles, L. (1998) 'Reputation Management: Theory versus Practice', *Corporate Reputation Review*, 2(1), pp. 16–27. Available at: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540064>.

Davis, K. (1960) 'Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?', *California Management Review*, 2(3), pp. 70–76. Available at: <https://doi.org/10.2307/41166246>.

Donatiello, D. (2015) 'Identità e reputazione dell'altro', *Rassegna Italiana di Sociologia*, 56(1), pp. 27–47.

Dowling, G. and Moran, P. (2012) 'Corporate Reputations: Built in or Bolted on?', *California Management Review*, 54(2), pp. 25–42. Available at: <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.2.25>.

Feldman, P.M., Bahamonde, R.A. and Velasquez Bellido, I. (2014) 'A new approach for measuring corporate reputation', *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), pp. 53–66. Available at: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140102>.

Floridi, L. (2002) *Infosphère, une définition*, Boson2x.

Floridi, L. (2017) *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*. Raffaello Cortina Editore.

Fogg, B.J. (2003) *Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do*. Elsevier Science & Technology.

Fombrun, C. and Shanley, M. (1990) 'What's in a name? Reputation building and corporate strategy', *Academy of Management Journal*, 33(2), pp. 233–258. Available at: <https://doi.org/10.2307/256324>.

Fombrun, C.J. and van Riel, C.B.M. (1997) 'The Reputational Landscape', *Corporate Reputation Review*, 1(1), pp. 5–13. Available at: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540008>.

Forcadell, F.J., Aracil, E. and Ubeda, F. (2020) 'Using reputation for corporate sustainability to tackle banks digitalization challenges', *Business Strategy and the Environment*, 29(6), pp. 2181–2193. Available at: <https://doi.org/10.1002/bse.2494>.

Freeman, R.E. (1984) *Strategic management. A stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

Gili, G. (2005) *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*. Rubbettino.

Gomez-Trujillo, A.M., Velez-Ocampo, J. and Gonzalez-Perez, M.A. (2020) 'A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation', *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(2), pp. 406–430. Available at: <https://doi.org/10.1108/MEQ-09-2019-0207>.

Hamidi, S.R. et al. (2023) 'Corporate Reputation in Industry 4.0: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis', *SAGE Open*, 13(4). Available at: <https://doi.org/10.1177/21582440231200951>.

Helpman, E. (2003) *General Purpose Technologies and Economic Growth*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts.

Jančiauskaitė, L., Lasickaitė, K. and Ripkauskaitė, A. (2019) 'Corporate sustainability impact on reputation and customer behaviour', *Vilnius University Open Series*, (2), pp. 19–26. Available at: <https://doi.org/10.15388/OpenSeries.2019.18399>.

Labrecque, L.I. et al. (2013) 'Consumer Power: Evolution in the Digital Age', *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), pp. 257–269. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.002>.

Lampignano, S.P. (2016) *Digital reputation management. Come gestire, promuovere e difendere la reputazione online*. Maggioli Editore. Roma.

Landrum, N.E. (2018) 'Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview', *Organization & Environment*, 31(4), pp. 287–313. Available at: <https://doi.org/10.1177/1086026617717456>.

Lombardo, G., Caci, B. and Cardaci, M. (2007) 'Dalla credibilità offline alla web-credibilità: dimensioni psicologiche del costrutto', *Psychofenia*, 10(16), pp. 165–172.

MacLeod, J.S. (1967) 'The effect of corporate reputation on corporate success', *Management Review*, 56(10), pp. 67–71.

Martin, W.J. (1995) *The Global Information Society*. Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781315239385>.

Martínez, P. and Rodríguez del Bosque, I. (2014) 'Sustainability Dimensions: A Source to Enhance Corporate Reputation', *Corporate Reputation Review*, 17(4), pp. 239–253. Available at: <https://doi.org/10.1057/crr.2014.13>.

McLuhan, M. (1967) *Gli strumenti del comunicare*. Il Saggiatore. Milano.

Meadows, D.H. et al. (1972) *The Limits to Growth*. Universe Books. New York.

Mio, C. (2021) *L'azienda sostenibile*. Laterza.

Money, K. et al. (2017) 'Corporate Reputation Past and Future: A Review and Integration of Existing Literature and a Framework for Future Research', *Corporate Reputation Review*, 20(3–4), pp. 193–211. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0034-3>.

Monge, P.R. and Contractor, N.S. (2003) *Theories of Communication Networks*. Oxford University Press.

Mutti, A. (2007) 'Reputazione', *Rassegna italiana di sociologia*, 48(4), pp. 601–622.

Negroponte, N. (1995) *Essere digitali*. Sperling & Kupfer. Milano.

Nelli, R.P.F. (2012) 'La corporate reputation: un valore per l'impresa, una garanzia per il consumatore', *CONSUMATORI, DIRITTI E MERCATO*, 3, pp. 92–100.

Origgi, G. (2016) *La reputazione. Chi dice che cosa di chi*. Università Bocconi Editore.

Parray, Z.A., Iqbal, J. and Mushtaq, R. (2023) 'Customer perception of corporate social responsibility and its impact on customer engagement: critical significance of corporate reputation', *Corporate Communications: An International Journal* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2023-0063>.

Pastore, A. and Vernuccio, M. (2016) *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. 2nd ed., Maggioli Editore.

Patel, K.K. and Patel, S.M. (2016) 'Internet of Things-IOT: Definition, Characteristics, Architecture, Enabling Technologies, Application & Future Challenges', *IJESC*, 6(5).

Pitruzzella, G. (2018) *La libertà di informazione nell'era di Internet*. *MediaLAWS*, (1), pp. 19-47.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) 'The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth', *Harvard Business Review*, 89(1–2), pp. 62–77.

Ravasi, D. (2002) 'Italy: Analyzing Reputation in a Cross-National Setting', *Corporate Reputation Review*, 4(4), pp. 354–361. Available at: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540156>.

Rice, R. (2002) 'Primary Issues in Internet Use', in L. Lievrouw and S. Livingstone (eds) *Handbook of New Media*. Sage, pp. 105–129.

Rindova, V.P. and Fombrun, C.J. (1999) 'Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent Interactions', *Strategic Management Journal*, 20(8), pp. 691–710.

Robertson, R. (2000) *Globalization: Social Theory and Global Culture*. Sage Publications Ltd. London, United Kingdom. Available at: <https://doi.org/10.4135/9781446280447>.

Safko, L. and Brake, D.K. (2009) *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. John Wiley & Sons.

Şirzad, N. (2022) 'A review on online reputation management and online reputation components', *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), pp. 219–242. Available at: <https://doi.org/10.31671/doujournal.957602>.

Van Riel, C.B.M. (2002) 'The Netherlands: Top of Mind Awareness of Corporate Brands Among the Dutch Public', *Corporate Reputation Review*, 4(4), pp. 362–373. Available at: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540157>.

Walker, K. (2010) 'A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory', *Corporate Reputation Review*, 12(4), pp. 357–387. Available at: <https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>.

Watson, T. and Kitchen, P.J. (2020) 'Reputation Management: Corporate Image and Communication', in L. Moutinho and G. Southern (eds) *Strategic Marketing Management*. 1st ed. Cengage Learning, pp. 378–402.

Whetten, D.A. (1997) 'Part II: Where do reputations come from?: Theory development and the study of corporate reputation', *Corporate Reputation Review*, 1(1), pp. 26–34.

Wiedmann, K.-P. (2002) 'Germany: Analyzing the German Corporate Reputation Landscape', *Corporate Reputation Review*, 4(4), pp. 337–353. Available at: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540155>.

Sitografia

Agenzia per la Coesione Territoriale (n.d.) *Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*. <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile> – consultato il 25.01.2024

Ahlgren, M. (2024, 29 gennaio: ultimo aggiornamento) *55+ X (Twitter) statistiche e tendenze*. <https://www.websiterating.com/it/research/twitter-statistics/> – consultato il 9.01.2024

Alma Laboris redazione (2023, 27 luglio) *Citizen journalism: cos'è, definizione, esempi, vantaggi e svantaggi*. <https://www.almalaboris.com/master-e-corsi-giornalismo/5126-citizen-journalism-cos-e-definizione-esempi-vantaggi-e-svantaggi.html> – consultato il 27.12.2023

Aréchiga, E.R. (2023, 16 ottobre) *Business Reputation in the Era of ESG*. Mexico business News. <https://mexicobusiness.news/ecommerce/news/business-reputation-era-esg> – consultato il 23.11.2023

ASSONEBB (2009) *Responsabilità Sociale d'Impresa* in enciclopedia. https://www.bankpedia.org/termine.php?c_id=22060 – consultato il 22.01.2024

ASVIS (n.d.) *L'Agenda 2030 dell'Onu per lo sviluppo sostenibile*. <https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/> – consultato il 25.01.2024

Awati, R., Pratt, M.K. (2023, novembre: ultima modifica) *ICT (information and communications technology or technologies)*. TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/ICT-information-and-communications-technology-or-technologies> – consultato il 27.12.2023

Balocco, V. (2023, 30 giugno) *Sostenibilità: significato, obiettivi e perché è importante anche per le aziende*. ESG360. <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/> – consultato il 24.01.2024

Barile, S., Saviano, M., Iandolo, F., Caputo, F., (2015) *La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti*.
https://www.researchgate.net/publication/286756262_La_dinamica_della_sostenibilita_tra_vortici_e_correnti

Bellini, M. (2021, 30 gennaio) *ESG: tutto quello che c'è da sapere per orientarsi su Environmental, Social, Governance*. ESG360.
<https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/> – consultato il 22.01.2024

Berni, A., Tutolo, U. (2022, 11 aprile) *ISO 26000: linee guida responsabilità sociale aziende*. ESG360. <https://www.esg360.it/social-responsibility/iso-260002020-la-linea-guida-sulla-responsabilita-sociale/> – consultato il 25.01.2024

Biffi, M. (2016, 25 novembre) *Viviamo nell'epoca della post-verità?*. Accademia della Crusca. <https://accademiadellacrusca.it/it/consulenza/viviamo-nellepoca-della-postverita/1192> – consultato il 28.12.2023

Bishop, A. (2022, 31 agosto) *How misinformation can impact businesses*. TechInformed. <https://techinformed.com/how-misinformation-can-impact-businesses/> – consultato il 25.11.2023

Blacklemon (2023, 30 marzo) *I numeri dei social network in Italia nel 2023. Indagine su tendenze digitali, e-commerce e e-health in "Social Media & Digital Trends 2023"*. <https://www.linkedin.com/pulse/i-numeri-dei-social-network-italia-nel-2023-indagine/?originalSubdomain=it> – consultato il 20.01.2024

Bonafede, A. (2023, 6 ottobre) *Digitale e sostenibilità: la spinta delle Pmi (in cerca di capitale umano e finanziario)*. Corriere della Sera.
https://www.corriere.it/economia/innovazione/23_ottobre_06/digitale-sostenibilita-spinta-pmi-in-cerca-capitale-umano-finanziario-d3491cf2-6420-11ee-b6dc-e5be88e81c69.shtml – consultato il 5.12.2023

Caglio, A., Vincenzi, R. (2024, 29 gennaio) *Più trasparenza per le catene del valore legate alla sostenibilità*. IlSole24Ore.
<https://www.ilsole24ore.com/art/piu-trasparenza-le-catene-valore-legate-sostenibilita-AF8CVHUC> – consultato il 5.02.2024

Calderini, B. (2021, 21 dicembre) *Sostenibile e digitale, così l'azienda del futuro: strumenti e persone per farla bene*. AgendaDigitale.

<https://www.agendadigitale.eu/smart-city/sostenibile-e-digitale-e-la-twin-transformation-delle-aziende-strumenti-e-persone-per-farla-bene/> – consultato il 5.12.2023

Cambridge Dictionary (n.d.) *Greenwashing* in dizionario on-line.

<https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/greenwashing> – consultato il 26.01.2024

Cambridge Dictionary (n.d.) *Information overload* in dizionario on-line.

<https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/information-overload> – consultato il 29.12.2023

Coleman, K. (n.d.) *How Fake News Can Harm Your Business*. Status Labs.

<https://statuslabs.com/blog/how-fake-news-does-real-harm> – consultato il 4.12.2023

Colletti, G. e Grattagliano, F. (2021, 24 maggio) *La reputazione cambia identità: nei brand la dimensione umana*. IlSole24Ore.

<https://www.ilsole24ore.com/art/la-reputazione-cambia-identita-brand-dimensione-umana-AEKIGZL> – consultato il 22.01.2024

Commissione delle Comunità Europee (2021, 18 luglio) *Libro Verde*.

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf) – consultato a gennaio 2023

Cossu, C. (2023, 22 maggio) *Byung-Chul Han, Il regime dell'informazione*.

DoppioZero. <https://www.doppiozero.com/byung-chul-han-il-regime-dellinformazione> – consultato il 5.12.2023

Del Vicario, M. et al. (2016, 19 gennaio) *The spreading of misinformation online*.

PNAS, 113 (3) p. 554-559. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1517441113> URL: <https://www.pnas.org/doi/epdf/10.1073/pnas.1517441113> – consultato il 25.11.2023

Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994) Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
<https://www.jstor.org/stable/2393235?origin=crossref> – consultato il 17.01.2024

Fiore, F. (2015, 17 dicembre) *Bias ed Euristiche – Introduzione alla Psicologia Nr. 38*. State of Mind, il Giornale delle Scienze Psicologiche.
<https://www.stateofmind.it/2015/12/bias-euristiche-psicologia/> – consultato il 7.01.2024

Gagliardi, C. (n.d.) *Villaggio Globale, in Franco LEVER - Pier Cesare RIVOLTELLA - Adriano ZANACCHI (edd.)*. La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche.
<https://www.lacomunicazione.it/voce/villaggio-globale/> – consultato il 19.12.23

Giberti, A. (2016, 20 dicembre) *Tutta la post verità di Facebook*. IlSole24Ore.
<https://web.archive.org/web/20170108200100/http://24ilmagazine.ilssole24ore.com/2016/12/tutta-la-post-verita-facebook/> – consultato il 28.12.2023

Gross, G. (2018, 21 marzo) *Fake News Spreads Fast, But Don't Blame the Bots*. Internet Society. https://www.internetsociety.org/blog/2018/03/fake-news-spread-fast-dont-blame-bots/?gclid=CjwKCAjwq4imBhBQEiwA9Nx1BiZeNqvK2VY8ajY31PG1wtUoZLjfSA4jAxNKYMHG7jcsZaLcdAKOAxoCtHkQAvD_BwE – consultato il 5.12.2023

Harvard University (n.d.) *Managing Misinformation*.
<https://www.harvard.edu/in-focus/managing-misinformation/> – consultato il 25.11.2023

Huang, Y.L. (2021, 21 dicembre) *The Hidden Costs of Misinformation to Businesses*. iResearch. <https://www.iresearchservices.com/blog/the-hidden-costs-of-misinformation-to-businesses/> – consultato il 5.12.2023

InnovaMolise (n.d.) *Il ruolo dell'ICT nella crescita economica italiana*.
<http://www.innovamolise.it/il-ruolo-dell-ict-nella-crescita-economica-italiana> – consultato il 21.12.2023

Inside Marketing (n.d.) *Definizione di Social Media*.
<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/social-media/> – consultato il 16.01.2024

Inside Marketing (n.d.) Significato di *Internet Of Things*.
<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/internet-of-things/> –
consultato il 19.12.23

Inside Marketing (n.d.) Significato di *Word Of Mouth*.
<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/word-of-mouth/> –
consultato il 23.01.2024

Jain, S., Hagenbeek, O. (2022, 23 ottobre) *2022 Global Sustainability Study: The Growth Potential of Environmental Change*. Simon-Kucher. <https://www.simon-kucher.com/en/insights/2022-global-sustainability-study-growth-potential-environmental-change> – consultato il 13.01.2024

Kering (n.d.) *KERING STANDARDS, Standards & guidance for sustainable production*. https://www.kering.com/api/download-file/?path=KERING_STANDARDS_V6_0_EN_7038b1e901.pdf – consultato il 5.02.2024

Leary, M.R., Kowalski, R.M. (1990) *Impression management: A literature review and two-component model*. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47.
http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/impression_management_a_literature_review_and_two-component_model.pdf –
consultato il 19.01.2024

Letteratura italiana (n.d.) Informazioni sull'opera "*Il Principe*" di Machiavelli, N. (1513). <https://letteritaliana.weebly.com/il-principe.html> – consultato il 28.12.2023

Lomaestro, G. (2022, 8 aprile) *Guida al Green Marketing: perché puntare sulla sostenibilità fa bene al business*. Digital4.
<https://www.digital4.biz/marketing/green-marketing-che-cose-come-si-fa-e-quali-sono-i-vantaggi-per-i-brand/> – consultato il 26.01.2024

Maisto, D. (2023, 10 marzo) *Società Benefit: cosa sono, vantaggi e differenze con le B Corp*. QuiFinanzaGreen. <https://quifinanza.it/green/societa-benefit-cosa-sono-vantaggi-e-differenze-con-le-b-corp/696244/> – consultato il 5.02.2024

Mancosu, C. (2022, 9 gennaio) *Manuel Castells e la “network society” 25 anni dopo*. IlSole24Ore.
https://carlomancosu.nova100.ilsole24ore.com/2022/01/09/manuel-castells-e-la-network-society-25-anni-dopo/?refresh_ce=1 – consultato il 29.12.2023

McLachlan, S. (2023, 21 novembre) *35 Instagram Statistics That Matter to Marketers in 2024*. Hootsuite Inc. <https://blog.hootsuite.com/instagram-statistics/> – consultato il 17.01.2024

Micich, A., Cross, R.J. (2023, 14 agosto) *How misinformation on social media has changed news*. U.S. PIRG Education Fund.
<https://pirg.org/edfund/articles/misinformation-on-social-media/> – consultato il 5.12.2023

Mion S.p.A. sito aziendale. <https://www.mion.com> – consultato da settembre a dicembre 2023

Mlp Digital Agency (2018, 9 luglio) *Social Media e Social Network*.
<https://www.mlpstudio.it/differenze-social-network-social-media/> – consultato il 16.01.2024.

Net Reputation (2023, 15 marzo) *What is Corporate Reputation and Why Does it Matter?*. NetReputation.com. <https://www.netreputation.com/what-is-corporate-reputation-and-why-does-it-matter/> – consultato il 5.12.2023

Nicora, R. (2023) *Il concetto di sostenibilità e i suoi pilastri*. Otovo.
<https://www.otovo.it/blog/sostenibilita/> – consultato il 25.01.2024

Nigro C., Petracca M. (2016, novembre) *L'evoluzione del concetto di CSR in “La Corporate Social Responsibility: dalle origini all'approccio situazionista”*. Giappichelli. p. 1-20.
<https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788834862766.pdf> – consultato il 22.01.2024

Ogyre (n.d.) *Migliora la tua brand reputation: perché puntare sulla sostenibilità*.
<https://blog.ogyre.com/migliora-la-tua-brand-reputation-perche-puntare-sulla-sostenibilita> – consultato il 13.01.2024

Paparo, A. (2023, 10 marzo) *Cinque modelli di sostenibilità in azienda*. IlSole24Ore. <https://www.ilsole24ore.com/art/cinque-modelli-sostenibilita-azienda-AEaEZq1C> – consultato il 7.11.2023

Patella, A. (2023, 27 luglio) *Facebook non è morto: il 40% della popolazione mondiale è iscritto*. <https://www.wired.it/article/facebook-popolazione-mondiale-iscritti-3-miliardi/> – consultato il 9.01.2024

Pequeño IV, A. (2023, 27 ottobre) *Year Of Musk: X Faces Slashed Valuation And Fewer Advertisers One Year After Twitter Takeover*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/antoniopequenoiv/2023/10/27/year-of-musk-x-faces-slashed-valuation-and-fewer-advertisers-one-year-after-twitter-takeover/> – consultato il 9.01.2024

Perrone, O. (n.d.) *Responsabilità Sociale d'Impresa: evoluzione e ambiti di applicazione nella strategia d'impresa* in “Studi in Strategia e Corporate Social Responsibility”. <https://pdfslide.tips/documents/responsabilita-sociale-di-impresa-evoluzione-e-ambiti-di-responsabilita.html?page=2> – consultato il 22.01.2024

PrimaOnline redazione (2023, 5 dicembre) *I trend social media marketing 2024 secondo Execus*. Prima Comunicazione Online. <https://www.primaonline.it/2023/12/05/395383/i-trend-social-media-marketing-2024-secondo-execus/> – consultato il 20.01.2024

Quandt, T. (2018) *Dark Participation*. Media and Communication, 6(4), p. 36-48. Cogitatio Press. DOI: <https://doi.org/10.17645/mac.v6i4.1519> URL: <https://www.cogitatiopress.com/mediaandcommunication/article/view/1519/903> – consultato il 29.12.2023

Reptrak (2023) *Global Reptrak 2023*. [https://ri.reptrak.com/hubfs/GRT2023_X%20\(5\).pdf](https://ri.reptrak.com/hubfs/GRT2023_X%20(5).pdf) – consultato a dicembre 2023

Rizzuto, F. (2022, 22 febbraio) *Giornalismo e post-verità: effetti del digitale sulla qualità dell'informazione*. Agenda Digitale. <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/il-giornalismo-nellera-della-post-verita-gli-effetti-di-digitale-sulla-qualita-dellinformazione/> – consultato il 29.12.2023

Rubano, C. (n.d.) *La credibilità su internet*. Crescita personale.
<https://www.crescita-personale.it/articoli/crescita-personale/psicologia/credibilita-internet.html> – consultato il 6.01.2024

Rubin, A. (2020, 1° novembre) *Fiducia, reputazione sociale e visibilità degli esperti*. Quaderni di Sociologia [online], 82- LXIV, p. 25-42. DOI:
<https://doi.org/10.4000/qds.3666> URL:
<http://journals.openedition.org/qds/3666> – consultato il 27.12.2023

Santamato, T. (2023, 22 luglio) *Nel mondo più del 60% delle persone è sui social media*. Ansa.it.
https://www.ansa.it/canale_tecnologia/notizie/web_social/2023/07/21/nel-mondo-piu-del-60-delle-persone-sono-sui-social-media_d0303998-ae8e-49d0-ae4f-8bd407a8bc6b.html – consultato il 17.01.2024.

Saraf, D. (2009, 16 ottobre) *Information Overload and the Age of Indifference*. The Wall Street Journal.
<https://www.wsj.com/articles/SB125567521154489511> – consultato il 23.11.2023

Serenis redazione (n.d.) *Categorizzazione: che cos'è e come funziona*.
<https://www.serenis.it/articoli/categorizzazione-che-cose-e-come-funziona/> – consultato il 7.01.2024

Signorelli, A.D. (2019, 11 marzo) *Storia di internet e del world wide web*. Wired.
<https://www.wired.it/internet/web/2019/03/11/internet-world-wide-web-storia/> – consultato il 9.01.2024

Slee, C. (2011, 1° ottobre) *The impact of social media on corporate reputation*. VISTAS: Education. Economy and Community. 1(2) p. 62-71.
[https://repository.uwl.ac.uk/id/eprint/3149/1/vistas_vol1_issue2_The%20impa ct%20of%20social%20media%20on%20corporate%20reputation.pdf](https://repository.uwl.ac.uk/id/eprint/3149/1/vistas_vol1_issue2_The%20impact%20of%20social%20media%20on%20corporate%20reputation.pdf) – consultato il 17.01.2024.

Sofidel (2022, settembre) *Intervista a Chiara Mio*. <https://sustainable-procurement.sofidel.com/future-magazine/2022/09/01/esg-business-strategy-transparency-and-the-evolution-of-sustainability-reporting/> – consultato il 20.01.2024

Somasca, C.G. (2023, 6 novembre) *Employee Advocacy: che cos'è, come e perché attuarla in azienda*. Digital4.

<https://www.digital4.biz/marketing/employee-advocacy-che-cose-come-e-perche-attuarlo-in-azienda/> – consultato il 12.01.2024

Treccani (2007) *Fake News* in enciclopedia e vocabolario on-line.

<https://www.treccani.it/enciclopedia/fake-news/> – consultato il 27.12.2023

Treccani (n.d.) *Governance* in vocabolario on-line.

<https://www.treccani.it/vocabolario/governance/> – consultato il 25.01.2024

Treccani (2012) *ICT* in enciclopedia on-line.

<https://www.treccani.it/enciclopedia/ict/?search=ICT> – consultato il 23.12.2023

Treccani (2012) *Resource-based view* in dizionario di economia e finanza.

https://www.treccani.it/enciclopedia/resource-based-view_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/# – consultato il 13.01.24

United Nations (2023) *The Sustainable Development Goals Report 2023*.

<https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/> – consultato il 25.01.2024

Valeri, S. (2022, 24 luglio) *Il paradosso della sostenibilità in un mondo globalizzato*. L'indipendente. <https://www.lindipendente.online/2022/07/24/il-paradosso-della-sostenibilita-in-un-mondo-globalizzato/> – consultato il 24.01.2024

Vercellotti, A. (2024, 3 gennaio) *Web Reputation Aziendale: gestione e tutela in 5 step*. Legal for Digital. <https://legalfordigital.it/azienda/web-reputation-aziendale/> – consultato il 17.01.24

Very Content redazione (2023, 17 marzo) *Quali sono i social network più usati al mondo?* <https://www.verycontent.it/quali-sono-social-network-piu-usati-al-mondo/> – consultato il 9.01.2024

Wallible (2022, 6 maggio) *Cos'è la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)?*

<https://www.wallible.com/blog/2022-05-05-csr-definizione/> – consultato il 19.01.2024.

Winderling, O.N. (2023, 24 agosto) *Cosa significa Gatekeeping, la parola che ha cambiato il mondo degli influencer*. La Repubblica.

https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2023/08/24/news/cosa_significa_gatekeeping_influencer_tiktok-411864156/ – consultato il 28.12.2023

Yang, S.U. (2007) *An Integrated Model for Organization – Public Relational Outcomes, Organizational Reputation, and Their Antecedents*. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 91–121.

https://www.researchgate.net/publication/232834478_An_Integrated_Model_for_Organization-Public_Relational_Outcomes_Organizational_Reputation_and_Their_Antecedents – consultato il 18.01.2024