

# LUISS



Dipartimento di Impresa  
e Management

Cattedra di Marketing

## Il confine tra Green Marketing e Greenwashing. Analisi del caso Fileni.

---

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Eugenia Bianchi

Matr. 255431

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023



*Ai miei genitori,  
Alle mie sorelle,  
A chi mi ha spinto a puntare in  
alto e non mollare mai.  
Spero di rendervi sempre  
orgogliosi di me.  
A me stessa,  
Alla mia determinazione,  
Ai miei sogni.*

# IL CONFINE TRA GREEN MARKETING E GREENWASHING. ANALISI DEL CASO FILENI

## Indice

CAPITOLO 1.....	8
BRAND REPUTATION, BRAND MARKETING E SOSTENIBILITA' .....	8
PREMESSA .....	8
1.1 BRAND REPUTATION.....	9
1.1.1 DAL CONCETTO DI MARCA A QUELLO DI BRAND REPUTATION .....	9
1.1.2 I COMPONENTI DELLA BRAND REPUTATION .....	11
1.1.3 INTERAZIONI TRA BRAND REPUTATION E SOSTENIBILITÀ .....	12
1.2 MERCATO E BRAND REPUTATION: IL COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI.....	13
1.2.1 DRIVERS DELLE DECISIONI D'ACQUISTO.....	13
1.2.2 SOSTENIBILITÀ E DECISIONI DI ACQUISTO .....	14
1.3 BRANDING, MARKETING E SOSTENIBILITÀ.....	15
1.3.1 BRANDING: DEFINIZIONE ED ELEMENTI.....	15
1.3.2 LA SOSTENIBILITÀ NEL MARKETING: VANTAGGI E SVANTAGGI.....	15
CAPITOLO 2.....	17
GREEN MARKETING E GREENWASHING.....	17
2.1 LA SOSTENIBILITÀ NEL MARKETING: IL GREEN MARKETING.....	17
2.1.1 ALCUNE DEFINIZIONI DI GREEN MARKETING E DEI SUOI ELEMENTI COSTITUTIVI .....	18
2.1.2. LE COMPONENTI DEL GREEN MARKETING E DELLA STRATEGIA GREEN.....	19
2.1.3 CASI DI GREEN MARKETING .....	21
2.2 GREENWASHING: ECO-SOSTENIBILITÀ DI FACCIATA .....	23
2.2.1 COSA SI INTENDE PER GREENWASHING: ALCUNE DEFINIZIONI.....	23
2.2.2 I "PECCATI" DI GREENWASHING .....	25
2.2.3 CASI DI GREENWASHING.....	27
2.3 GREENWASHING: RISCHI E STRUMENTI DI TUTELA .....	28
2.3.1 I RISCHI DELLA DISINFORMAZIONE VERDE .....	29
2.3.2 ALCUNI STRUMENTI DI TUTELA PER CONSUMATORI E AZIENDE.....	29
CAPITOLO 3.....	32
ANALISI DI UN CASO DI GREENWASHING: IL GRUPPO FILENI .....	32
3.1 LA SOSTENIBILITÀ DEL GRUPPO.....	32
3.1.1 IL CICLO PRODUTTIVO CIRCOLARE .....	33
3.1.2 LA CERTIFICAZIONE B CORP.....	34
3.2. LE ACCUSE DI GREENWASHING.....	36
3.2.1 LA GESTIONE DELLE FILIERE.....	37
3.2.2 IMPATTO DEGLI ALLEVAMENTI INTENSIVI SUL TERRITORIO .....	38
3.3 RILEVANZA DEL CASO .....	38
CONCLUSIONI .....	42
BIBLIOGRAFIA .....	44
SITOGRAFIA.....	53



## Introduzione

La crescente attenzione alle pratiche verdi aziendali da parte di tutti gli stakeholder delle imprese ha sollecitato la divulgazione di informazioni sulla loro impronta ambientale. In tale contesto le aziende, a fini competitivi, possono adottare una comunicazione che tende a sopravvalutare la propria sostenibilità ovvero a sottovalutare la propria impronta di carbonio, adottando strategie, rispettivamente di “*Greenwashing*” o di “*Brownwashing*”<sup>1</sup>.

Da uno studio condotto nel 2019 da EG Media (una società londinese di consulenza strategica) è emerso che le marche che hanno affrontato temi di sostenibilità ambientale nella loro pubblicità (pari al 10% del totale delle inserzioni), sono cresciute del 33% rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente. L’indagine ha altresì consentito di identificare i principali termini chiave correlati alla parola sostenibilità: oltre alla parola “ambiente” (+31% rispetto al 2018) – la seconda più utilizzata nelle pubblicità ambientali dopo “sostenibilità” – si registra un importante incremento di altri termini, quali “plastica” +73%, “riciclo” +66% e “pianeta” +80%.

Uno studio dell’Istituto Superiore Sant’Anna<sup>2</sup> su un campione di 13000 aziende italiane ha valutato, sulla base di alcuni criteri (chiarezza, accuratezza e specificità, comparabilità, rilevanza, affidabilità) che l’84% della pubblicità verde del campione è a rischio di pubblicità mendace.

Infine, una ricerca<sup>3</sup>, condotta su un campione di 3490 società quotate appartenenti a 58 paesi e 19 diversi settori, ha potuto associare la comunicazione non corretta dell’impegno ambientale ad una performance finanziaria inferiore, dimostrando che, per rimanere competitive e profittevoli nel lungo termine, le aziende devono comunicare la propria strategia di sostenibilità coerentemente con le pratiche verdi adottate.

Nel primo capitolo, si introduce il concetto di marca e si esplora la differenza tra *brand image* e *brand reputation*. Successivamente, vengono illustrate le componenti della *brand reputation* e l’importanza della sostenibilità in questo contesto. Si analizzano anche le interazioni tra *brand reputation* e sostenibilità, oltre ai comportamenti dei consumatori in relazione alla sostenibilità e alle loro decisioni di acquisto. Infine, si esamina la relazione tra *branding marketing* e sostenibilità, con una definizione degli elementi coinvolti e un’analisi dei vantaggi e degli svantaggi della sostenibilità nel marketing.

Il secondo capitolo, si concentra sull’analisi dettagliata dei fenomeni di *Green Marketing* e *Greenwashing*. In particolare, viene presentato in una prima parte il *Green Marketing*, fornendo definizioni ed elementi costitutivi, si analizzano le diverse componenti delle strategie *green*, concludendo con alcuni esempi di aziende

---

<sup>1</sup> Testa, F., Miroshnychenko, I., Barontini, R., & Frey, M. (2018). Does it pay to be a greenwasher or a brownwasher? *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 1104-1116

<sup>2</sup> Testa, F., Iraldo, F., Tessitore, S., & Frey, M. (2012). *The different approach of green advertising: an empirical analysis of the Italian context* (No. 201201)

<sup>3</sup> Iraldo, F., Testa, F., Melis, M., & Frey, M. (2011). A literature review on the links between environmental regulation and competitiveness. *Environmental Policy and Governance*, 21(3), 210-222

che hanno adottato strategie di *Green Marketing* virtuose. Successivamente, si passa ad analizzare il *Greenwashing*, fornendo analogamente alla struttura del paragrafo precedente, definizioni e illustrando i cosiddetti peccati del *Greenwashing*. Vengono poi accennati alcuni casi di aziende accusate di pratiche di *Greenwashing*. Infine, in conclusione del capitolo, si analizzano i rischi della disinformazione verde e si presentano alcuni strumenti di tutela per consumatori ed aziende, al fine di informare e sensibilizzare i lettori verso il fenomeno.

L'ultimo capitolo, si concentra sull'analisi di un caso di *Greenwashing*: Fileni. In particolare, il capitolo inizia con un'analisi della sostenibilità del Gruppo, esaminando il suo ciclo produttivo circolare e la prestigiosa certificazione *B Corp* (cos'è, come ottenerla, che vantaggi porta). Successivamente, il capitolo esamina le accuse di *Greenwashing* mosse contro il gruppo, concentrandosi sulla gestione delle filiere e sull'impatto dei suoi allevamenti intensivi sul territorio. Infine, il capitolo esamina la rilevanza del caso, sia in termini di impatto sull'immagine dell'azienda sia in termini di impatto sulla discussione pubblica sul tema del *Greenwashing*.

# CAPITOLO 1

## BRAND REPUTATION, BRAND MARKETING E SOSTENIBILITA'

### PREMESSA

In via preliminare, al fine di meglio circoscrivere il focus dell'elaborato, si ritiene opportuno introdurre alcuni concetti chiave nell'ambito dell'argomento trattato.

In primo luogo, il concetto di marchio, o marca (*brand*) [ndr: nel presente lavoro, i due termini verranno utilizzati come sinonimi]. Tra gli studiosi di marketing è condivisa l'idea che il marchio sia qualcosa in più del semplice logo, del simbolo, o del nome di un prodotto. Il marchio è il *frontliner* di un prodotto, una visione iniziale che consente ai consumatori di identificare quello specifico prodotto<sup>4</sup>. Il marchio è una promessa<sup>5</sup>. Il marchio è una relazione<sup>6</sup>, un rapporto che implica fiducia. In questo contesto, mi preme sottolineare che le diverse definizioni di *brand* rese disponibili dalla teoria si riflettono in altrettanti diversi principi per la gestione della marca stessa (*brand management*); ciò in dipendenza delle caratteristiche e delle componenti che le varie teorie, e relative definizioni, assegnano alla marca.

L'immagine di marca, o "*brand image*", è la percezione che gli osservatori esterni hanno dell'azienda, in antitesi con il concetto di identità di marca, o "*brand identity*" che invece offre un'angolazione interna, in quanto essa rappresenta la percezione che i dipendenti e i manager hanno dell'azienda di appartenenza<sup>7</sup>.

Entrambi i concetti appena esposti, *brand image* e *brand identity*, sono componenti della reputazione di marca o "*brand reputation*" che - come proposto dalla definizione riportata di seguito - è il risultato netto dell'aggregazione delle citate percezioni: "*la reputazione aziendale è una rappresentazione collettiva...[omissis]... che misura la posizione relativa di un'azienda sia internamente, con i dipendenti, che esternamente, con i suoi stakeholder*"<sup>8</sup>. Questa ultima accezione di brand reputation è confermata da altri autori, che propongono la seguente definizione: "*la reputazione del brand è un'immediata rappresentazione di un marchio basata sull'aggregazione di molteplici immagini detenute dai suoi stakeholder sia interni che esterni, nel tempo*"<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> Wijaya, B. S. (2013). Dimensions of brand image: A conceptual review from the perspective of brand communication. *European Journal of Business and Management*, 5(31)

<sup>5</sup> Morel, M. (2003). *Promote Your Business*. NSW, Australia: Allen & Unwin

<sup>6</sup> McNally, D. and Speak, K. D. (2004). *Be Your Own Brand*.

<sup>7</sup> Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9, 26-38..

<sup>8</sup> Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape: a convergence of research and practice. *Corporate reputation review*, 1(1 and 2), 1-16.

<sup>9</sup> C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. J., & Foroudi, M. M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51(3), 572-604



Come ultimo concetto introduttivo, è bene chiarire il significato di reputazione aziendale o “*corporate reputation*”, da intendersi come una rappresentazione percettiva delle azioni passate e delle prospettive future di un'azienda, che ne descrive l'attrattiva complessiva per tutti i suoi principali stakeholder quando confrontata con altri principali rivali<sup>10</sup>.

## 1.1 Brand reputation

### 1.1.1 Dal concetto di marca a quello di brand reputation

Secondo l'American Marketing Association (AMA), una marca è: “*un nome, un termine, un segno, un simbolo o disegno, o una combinazione di questi elementi, che ha lo scopo di identificare i beni e servizi di un venditore o gruppo di venditori, differenziandoli da quelli della concorrenza*”.

La definizione fornita da AMA descrive in maniera sintetica, eppure articolata il concetto di marchio; tuttavia, ma, ai fini dell'elaborato, è utile riportare ulteriori definizioni che più specificamente includono dimensioni ed elementi utili all'analisi e che avvicinano o sovrappongono il concetto di marchio a quello di marca.

Tra queste, la definizione offerta da Van der Walt che introduce il concetto del maggior peso di alcuni degli elementi della marca rispetto ad altri: “*i marchi incarnano dimensioni come il logo, il design, profumo, suono, forma, colore e comunicazione: tutti questi fattori differenziano il marchio, anche se alcuni sono spesso più prominenti degli altri*”<sup>11</sup>. Altri autori includono la percezione del consumatore della controparte nella definizione di *brand*: “*ciò che distingue un marchio dalla sua controparte di merce senza marchio e gli conferisce valore, è la somma totale delle percezioni e dei sentimenti dei consumatori sugli attributi dei prodotti e su come operano, sul nome del marchio e ciò che esso rappresenta, e sull'azienda associata al marchio*”<sup>12</sup>. Quest'ultima definizione, in particolare, si configura come un passaggio fondamentale per sovrapporre il concetto di marchio a quello di *brand* (marca) e per associare quest'ultima al concetto di *brand reputation* (reputazione di marca) nella sua “ampia” accezione (come accennato in Preambolo), in quanto il marchio del prodotto / servizio viene definito non solo come il marchio in sé, ma come la percezione del marchio da parte di tutti gli stakeholder, interni ed esterni all'azienda.

---

<sup>10</sup> Fombrun, C. J., & Rindova, V. (1998). Reputation management in global 1000 firms: A benchmarking study. *Corporate Reputation Review*, 1, 205-212.

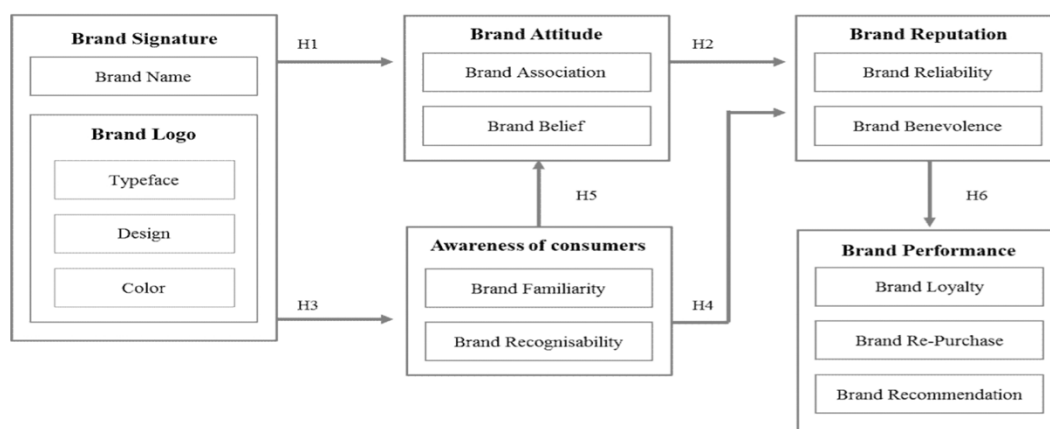
<sup>11</sup> Van der Walt, A. (1995). Branding: The Good, the Bad and the Indifferent. *Marketing Success Stories—Cases and Readings*. Johannesburg: Southern Book Publishers.,

<sup>12</sup> Achenbaum, A. A. (1993, February). The mismanagement of brand equity. In *ARF fifth Annual Advertising and Promotion workshop* (Vol. 1).

“Al di là della teoria, i responsabili aziendali (manager) attribuiscono alla marca un significato ancora più ampio, ma comunque preciso e circoscritto, che include il grado di effettiva consapevolezza, reputazione e rilievo che caratterizza il prodotto dalla marca stessa rispetto agli altri prodotti esistenti nel mercato”<sup>13</sup>.

In continuità con questo ragionamento, vorrei sottolineare che alcuni autori giungono ad associare strettamente il concetto di marca con il comportamento dei consumatori; comportamento che viene suggerito da ciò che la marca stessa rappresenta. Ad esempio, Siguaw propone la seguente suggestione: “un marchio offre al consumatore qualcosa con cui relazionarsi, un qualcosa che è vivido, vivo, e più completo di quello che è trasmesso dall’offerta di beni senza brand”<sup>14</sup>. In questo senso, “una marca con personalità ben consolidata può favorire l’aumento delle preferenze e dell’utilizzo, maggiori legami emotivi con il marchio, fiducia e lealtà del consumatore”<sup>11</sup>.

Infine, vale la pena di menzionare l’opinione, qui condivisa, degli autori, tra cui Keller, il quale suggerisce che dal *brand* derivano benefici sia ai consumatori (ad esempio: promessa, legame o patto con il produttore; simbolo di qualità) sia ai produttori (ad esempio: vantaggio competitivo; dotare i prodotti di un’associazione unica)<sup>15</sup>.



Fonte: Foroudi, P. (2019). Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry’s brand performance. *International journal of hospitality management*, 76, 271-285.

A valle delle definizioni fornite, si conclude che il legame tra i consumatori e l’organizzazione che sta dietro al marchio non si può dare per scontato ma deve, al contrario, essere oggetto specifico di attenzione nella

<sup>13</sup> Keller, K., Busacca, B., & Ostillio, M. C. (2021). *La gestione del brand: strategie e sviluppo*. EGEA spa

<sup>14</sup> Siguaw, J. A., Mattila, A., & Austin, J. R. (1999). The brand-personality scale: An application for restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 48-55

<sup>15</sup> Keller, K., Busacca, B., & Ostillio, M. C. (2021). *La gestione del brand: strategie e sviluppo*. EGEA spa.

strategia commerciale dell'azienda. Infatti, come notato da alcuni ricercatori di marketing<sup>16</sup>, “*la costruzione di un forte marchio istituzionale è la chiave per attirare i clienti in una relazione*”. Vale a dire, se i clienti si appassionano ad un marchio e desiderano esserne attivamente associati, ciò si traduce, in effetti, in una relazione con l'azienda che sta dietro al marchio. In sostanza: poiché il consumatore entra in una relazione con l'azienda attraverso il marchio e i valori che esso esprime (concetto che, abbiamo detto, corrisponde alla marca), allora, l'azienda deve integrare l'elemento relazionale nella propria strategia di marketing, per costruire e trasmettere una proposta di valori tramite il marchio nei quali il consumatore si possa riconoscere.

Si può concludere che, se l'azienda deve integrare l'elemento relazionale nella strategia di marketing per assicurarsi la formazione di un legame duraturo con i consumatori, allora, ne deriva che la *brand reputation* rientra negli elementi chiave da considerare per definire la strategia di marketing, in quanto essa assume in sé la percezione interna ed esterna dell'azienda.

### **1.1.2 I componenti della brand reputation**

Nella monografia pubblicata su “International Journal of Hospitality Management”, l'autore Foroudi - seppur focalizzando l'analisi su aspetti del *branding* nell'*hotellerie*<sup>17</sup> - fornisce un interessante punto di vista sulle componenti della reputazione del marchio, che sarebbero rappresentate da (i) l'affidabilità del marchio e (ii) la benevolenza del marchio. L'affidabilità del marchio è descritta dall'autore come la capacità di un marchio esistente di svolgere un ruolo di mitigazione della percezione del rischio da parte dei consumatori, [n.d.r.: anche in un contesto di estensione del marchio]. L'affidabilità del marchio, tra l'altro, supporta la comprensione dei fattori che impattano e migliorano la forza del marchio.

La benevolenza del marchio è un tipo cognitivo di reputazione che si basa sulla capacità funzionale di un marchio<sup>18</sup>. La benevolenza del marchio è orientata agli affetti e riguarda le "azioni non motivate dal profitto" che riflettono l'interesse del marchio nei confronti dei clienti<sup>19</sup>.

Oltre agli elementi che compongono la *brand reputation*, nella citata monografia, Foroudi sottolinea alcuni fattori che esercitano un'influenza su questa componente (vedi schema di seguito). Il primo è l'attitudine dei consumatori verso l'impresa e il marchio, in quanto tale attitudine produce convinzioni rispetto al *brand* e contribuisce alla sua costruzione della sua reputazione. La seconda è la consapevolezza del marchio o “*brand*

---

<sup>16</sup> In particolare, si tratta di Deborah Wiltrout, membro del Admissions Marketing Department at the University of Maryland, citata in Beneke, J. H. (2011), Marketing the institution to prospective students - A review of brand (reputation) management in higher education. *International journal of Business and Management*, 6(1), 29.

<sup>17</sup> Foroudi, P. (2019). Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry's brand performance. *International journal of hospitality management*, 76, 271-285.

<sup>18</sup> Oh, H. (2002). Transaction evaluations and relationship intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 278-305.

<sup>19</sup> Wang, L., Law, R., Hung, K., and Guillet, B. D. (2014). Consumer trust in tourism and hospitality: A review of the literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21(Dec), 1-9

*awareness*”, che dipende dalla familiarità e dalla riconoscibilità del marchio, e che impatta, a sua volta, sulla sua reputazione.

### 1.1.3 Interazioni tra brand reputation e sostenibilità

In linea generale, lo scopo del *branding* è quello di potenziare prodotti e servizi tramite una marca che ne affermi la differenza rispetto agli altri prodotti e/o servizi sul mercato. Il *branding* crea le strutture mentali che consentono ai consumatori di organizzare le informazioni sui prodotti e servizi e facilitare il processo decisionale, volgendolo a favore dell’azienda<sup>20</sup>. Infatti, nel Manuale di marketing management, gli autori Kotler, Keller, Chernev, Ancarani e Costabile sostengono che il successo delle strategie di *branding* dipende in larga misura dalla convinzione da parte dei consumatori che ci siano differenze sostanziali delle marche, seppure nell’ambito della stessa categoria di prodotti e/o servizi<sup>17</sup>. Alcune marche primeggiano grazie alle performance tecniche e funzionali dei prodotti/servizi offerti nella categoria di appartenenza (ad esempio Gillette); altre costruiscono vantaggi competitivi grazie “*alla capacità di comprendere le motivazioni e i desideri dei consumatori e alla creazione di simboli ed emozioni attraenti e posti in diretta e forte relazione con i propri prodotti*”<sup>21</sup> (ad esempio Gucci, Chanel).

Nel mondo della *corporate e brand reputation*, un elemento che sta assumendo crescente importanza è rappresentato dall’impegno societario verso una maggiore sostenibilità delle proprie attività. La sensibilità dei consumatori verso questa componente li porta a scegliere prodotti di società maggiormente impegnate e coerenti con gli obiettivi sociali e climatico-ambientali dichiarati al mercato.

Nel prosieguo il lavoro si interesserà soprattutto del peso che, ai fini della costruzione e del mantenimento della *brand reputation* nel tempo, riveste l’attività aziendale rispetto al fattore climatico-ambientale.

È infatti acclarato che la reputazione del marchio sia associata con la credibilità dell’azione societaria e quindi, “*qualsiasi disallineamento tra il segnale e il risultato può danneggiare la [n.d.r.: reputazione aziendale e quindi la ] performance aziendale*”<sup>22</sup>.

In questa nuova chiave di sostenibilità, la reputazione aziendale – che, in un’accezione tradizionale è un bene intangibile strettamente correlato sia al marketing che alla performance finanziaria - sviluppa una correlazione monodirezionale rispetto alla componente climatico-ambientale in quanto prestazioni ambientali coerenti con le aspettative del mercato e con gli impegni aziendali dichiarati, e quindi credibili portano a una reputazione aziendale positiva, che a sua volta si traduce in migliori performance finanziarie.

---

<sup>20</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

<sup>21</sup> Foroudi, P. (2019). Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry’s brand performance. *International journal of hospitality management*, 76, 271-285.

<sup>22</sup> Chin, K. S., Chiu, S., & Rao Tummala, V. M. (1999). An evaluation of success factors using the AHP to implement ISO 14001-based EMS. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(4), 341-362

Il fattore sostenibilità riveste crescente importanza anche a livello accademico, in quanto i ricercatori di marketing sono da tempo protesi a chiarire il legame tra il branding e l'attività di *Corporate Social Responsibility* (CSR, o RSI in italiano). Ad esempio: Chen<sup>23</sup> dimostra che l'immagine, la soddisfazione e la fiducia del marchio verde hanno effetti positivi sul valore del marchio; Zeng<sup>24</sup> sostiene che le aziende con una migliore reputazione sono anche più propense a divulgare informazioni ambientali, quindi, sembra che avere una forte reputazione di marca possa aumentare la capacità di un'azienda di migliorare la propria *green brand equity*; Turkel<sup>25</sup> estende questi risultati per dimostrare che la familiarità del marchio non altera l'atteggiamento verso i messaggi relativi alla CSR, ma modera le risposte dei consumatori alla comunicazione CSR attraverso le modifiche alla loro intenzione di acquisto.

## 1.2 Mercato e Brand reputation: il comportamento dei consumatori

Il comportamento dei consumatori è oggetto di studio da parte dei ricercatori di marketing e dei manager delle aziende, in quanto, ai fini della determinazione di una strategia commerciale, è importante per l'impresa esaminare e comprendere le modalità con cui “*individui e gruppi sociali acquistano, utilizzano e si disfano di beni/servizi per soddisfare i propri bisogni e desideri*”<sup>26</sup>.

Ai fini dell'elaborato, dopo una breve rassegna degli elementi che la teoria assume come determinanti delle scelte di acquisto, si dimostrerà, tramite evidenze teoriche, che anche la sostenibilità dell'attività aziendale rientra nel novero di tali fattori.

### 1.2.1 Drivers delle decisioni d'acquisto

È opinione condivisa da parte degli studiosi di marketing che la decisione di acquisto dipenda da una serie di fattori, il cui peso, peraltro, si differenzia a seconda che si assuma un'angolazione di domanda aggregata ovvero individuale. In particolare: fattori culturali e sociali esercitano influenza più ampia sul comportamento del consumatore a livello aggregato; fattori personali e situazionali spiegano il comportamento del consumatore a livello disaggregato o individuale<sup>27</sup>.

---

<sup>23</sup> Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business ethics*, 93, 307-319.

<sup>24</sup> Zou, H. L., Zeng, R. C., Zeng, S. X., & Shi, J. J. (2015). How do environmental violation events harm corporate reputation? *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 836-854.

<sup>25</sup> Türköl, S., Uzunoğlu, E., Kaplan, M. D., & Vural, B. A. (2016). A strategic approach to CSR communication: Examining the impact of brand familiarity on consumer responses. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(4), 228-242.

<sup>26</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson pag. 53

<sup>27</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson pag. 54

## 1.2.2 Sostenibilità e decisioni di acquisto

La dimostrazione che il fattore “*sustainability*” abbia un impatto sulla decisione di acquisto dei consumatori, deriva da uno studio che ha verificato, teoricamente ed empiricamente, l’esistenza di una relazione tra CSR, percezione del consumatore, *brand reputation* e intenzione di acquisto<sup>28</sup>.

In generale, si può affermare che l’interesse delle aziende per la *Corporate Social Responsibility* deriva non solo dal fatto che la CSR è al centro dell’attenzione dei governi e dei legislatori, ma anche, o soprattutto, perché essa consente alle imprese di migliorare le prestazioni organizzative. Infatti, Kim e Lee<sup>29</sup> sostengono che, dal punto di vista del marketing, la CSR può essere un’efficace strategia promozionale che valorizza l’immagine aziendale, inducendo il comportamento d’acquisto dei clienti, e ha un impatto sulla costruzione delle aspettative dei clienti e degli stakeholder.

Lo studio di Kim e Lee preso a riferimento per l’indagine dei vantaggi della CSR riguarda un settore specifico, quello cosmetico, che, sotto il profilo della sostenibilità, pone una sfida particolarmente intensa ai marchi (che devono apporre etichette “biologico”, “sostenibile”, “verde” e “naturale” ai prodotti) e alle imprese, che devono perseguire un progresso realmente sostenibile (ad esempio, concentrandosi sull’ambiente, sugli ingredienti che usano, sulla crudeltà sugli animali), evitando il *Greenwashing*.

Le conclusioni dello studio, condotto con riferimento ad un segmento di mercato particolarmente sensibile alla tematica, attribuiscono alla CSR un impatto, tra l’altro, sulla reputazione del marchio (oltre a *brand equity*, e *brand credibility*) e le riconoscono la capacità di intensificare le intenzioni di acquisto. In ultima analisi, lo studio sostiene che le aziende devono includere etica e responsabilità nelle decisioni strategiche e commerciali, in quanto le percezioni dei clienti sulle attività di CSR possono rafforzare la loro fiducia in un’azienda, influenzandone le valutazioni di competenza e integrità; tale rafforzamento si esprimerebbe tramite la condivisione di interessi e valori aziendali con le persone che li condividono e condurrebbe al risultato di un’augmentata intenzione di acquisto.

Infine, vale la pena di menzionare un aspetto che sta assumendo crescente importanza nel contesto del comportamento dei consumatori, tanto da spingere i ricercatori a dedicare specifici approfondimenti sul tema. Si fa riferimento al coinvolgimento dei consumatori nei problemi ambientali e nelle attività finalizzate a promuovere la conservazione delle risorse naturali<sup>30</sup>, tematiche sempre più al centro di campagne, app e community messe a disposizione dei consumatori per interagire<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Wang, S., Liao, Y. K., Wu, W. Y., & Le, K. B. H. (2021). The role of corporate social responsibility perceptions in brand equity, brand credibility, brand reputation, and purchase intentions. *Sustainability*, 13(21), 11975.

<sup>29</sup> Kim, S., & Lee, Y. J. (2012). The complex attribution process of CSR motives. *Public relations review*, 38(1), 168-170.

<sup>30</sup> Gustafsson, A., Katzeff, C., & Bang, M. (2010). Evaluation of a pervasive game for domestic energy engagement among teenagers. *Computers in Entertainment (CIE)*, 7(4), 1-19.

<sup>31</sup> Calder, B. J., Malthouse, E. C., & Maslowska, E. (2016). Brand marketing, big data and social innovation as future research directions for engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 579-585.

## 1.3 Branding, marketing e sostenibilità

### 1.3.1 Branding: definizione ed elementi

Secondo Mogaji, il *branding* è una pratica di marketing, o meglio un processo, mediante il quale il proprietario di un marchio agisce deliberatamente al fine i) di accrescere la consapevolezza dei consumatori/clienti, e ii) di migliorare l'attrattiva dei propri prodotti/servizi per gli utenti. Ancora, per lo stesso autore: “*il branding è l'azione che consente di plasmare il modo in cui viene percepita un'azienda e il valore del marchio ad essa associato, un valore che lo distingue da tutti gli altri*”<sup>32</sup>.

In un'altra prospettiva, che considero particolarmente accattivante, della comunicazione del marchio, “*il branding è il processo di creazione di segni nelle menti e nei cuori dei consumatori attraverso una varietà di strategie di comunicazione, in modo da creare uno specifico senso di significato e sentimenti che influenza la vita dei consumatori stessi*”<sup>33</sup>. In tale accezione, l'attività di *branding* fa parte della strategia di comunicazione del marchio.

Il *branding* viene gestito nel contesto di un processo (*brand management*) articolato e complesso, mirato ad individuare e stabilire il posizionamento del *brand* e a mantenere il valore del marchio nel tempo tramite la creazione di relazioni durature con i consumatori<sup>28</sup>. Per essere efficace e produttiva, la gestione del *brand* deve concretizzare: i) il costante monitoraggio della performance del marchio rispetto ai concorrenti, ii) la regolare interazione con i clienti e iii) il coordinamento di tutte le parti del marketing per pianificare e implementare la campagna pubblicitaria.

### 1.3.2 La sostenibilità nel marketing: vantaggi e svantaggi

Il presente paragrafo, muovendo dall'importanza della pubblicità nel marketing, introduce la problematica insita tra l'uso della pubblicità a supporto della commercializzazione di una marca, e l'integrazione di tematiche ambientali e di sostenibilità nel messaggio pubblicitario. La tematica formerà peraltro oggetto di approfondimento nel secondo capitolo (l'analisi del marketing verde).

Elemento fondante del marketing è la pubblicità, tramite la quale ogni società comunica al mercato il significato che intende associare al prodotto, al servizio, alla marca.

---

<sup>32</sup> Mogaji, E., & Mogaji, E. (2021). Contemporary issues in brand management. *Brand Management: An Introduction through Storytelling*, 241-255.

<sup>33</sup> Wijaya, B. S. (2013). Dimensions of brand image: A conceptual review from the perspective of brand communication. *European Journal of Business and Management*, 5(31).

A seguito della prominenza assunta dalla tematica del cambiamento climatico e dall'urgenza di adottare misure di rimedio a livello globale, un numero crescente di aziende, *global players* in testa, si propongono come attivi nella sostenibilità, supportando la caratteristica “*green*” dei propri prodotti e/o servizi e/o politiche aziendali tramite campagne pubblicitarie, sponsorizzazioni, iniziative ad hoc (ad esempio, raccolta di capsule usate presso i punti vendita del caffè Nespresso) e, nei casi più meritevoli, certificazioni da parte di autorità competenti (ad esempio: *B Lab*, ente internazionale che rilascia la certificazione *B Corp* sulle performance ambientali e sociali delle aziende).

Se da un lato la pubblicità sulla sostenibilità favorisce le scelte di acquisto del consumatore più sensibile alle tematiche ecologiche, dall'altro lato va altresì riconosciuto che essa incorpora, in nuce, alcuni elementi di potenziale dissonanza cognitive, percepita dal consumatore. Infatti: i) le attività produttive e/o commerciali delle aziende sono la causa principale del consumo di risorse del pianeta, di inquinamento ambientale, di accelerazione del cambiamento climatico e ii) lo scopo della pubblicità è aumentare le vendite mentre quello della sostenibilità è di preservare il pianeta a beneficio delle future generazioni. Conseguentemente, al fine di risultare credibile, la pubblicità sulla sostenibilità, deve essere coerente con i valori aziendali e con il comportamento aziendale, sia esterno, verso il mercato, sia interno, dei manager e del personale (vale a dire, se un'azienda si dichiara sensibile alle tematiche di sfruttamento del lavoro minorile, non è accettabile che parte della sua produzione venga dislocato in alcuni paesi asiatici, notoriamente proni a tale prassi).

Ad ulteriore supporto di quanto affermato, si possono citare i crescenti casi di cattiva condotta o di false dichiarazioni denunciati dai consumatori. La sensibilità dell'opinione pubblica rispetto alle tematiche ambientali e sociali è giustamente molto accesa, e sempre più frequentemente si notano discussioni sui social riguardo a comportamenti aziendali non coerenti con le esternazioni pubbliche delle stesse. Gli scambi sono così intensi e ricchi di riferimenti oggettivi, che spesso sollecitano vere e proprie *class action* oppure costringono le autorità competenti ad accendere un riflettore sui casi menzionati e, se necessario, avviare le formalità previste (un esempio per tutti, il caso Fileni, azienda certificata *B Corp*, che rischia la revisione della certificazione a seguito di denunce da parte dei consumatori per comportamenti contrari a quanto dichiarato al mercato tramite il *branding*).

La sfida per le aziende che vogliono restare o diventare leader nel proprio settore, è quella di bilanciare correttamente l'obiettivo di crescita dei profitti con quello di sostenibilità del proprio business, avendo cura di attuare una campagna di comunicazione fedele ai valori di marca, che integri chiaramente e coerentemente gli aspetti di attenzione ambientale dell'azienda.



## CAPITOLO 2

### GREEN MARKETING E GREENWASHING

*“I consumatori vogliono essere verdi.*

*Quindi, anche gli inserzionisti vogliono essere ecologici”*

*Zinkhan e Carlson*

#### 2.1 La sostenibilità nel marketing: il Green Marketing

Numerosi studi confermano che l'identità di marca (*brand identity*) “*non può più prescindere dalla valutazione della comunicazione sostenibile e dai principi del Green marketing*”<sup>34</sup>. Questa esigenza dipende in primo luogo dall'applicazione di principi etici da parte delle aziende, ma anche da esigenze di mercato. Infatti “*i consumatori sono sempre più consapevoli degli effetti sull'ambiente legati ai beni e servizi acquistati, tanto che stanno progressivamente orientando le proprie scelte in base al valore sociale dei singoli brand*”<sup>29</sup>.

Inoltre, la consapevolezza ambientalista dei consumatori, non solo si è accresciuta, ma è attualmente molto più sofisticata rispetto alle prime tendenze ambientaliste degli anni '90, quando i consumatori iniziarono ad apprezzare tecnologie pulite e prodotti verdi-più per imitazione che per convinzione (si pensi alla definizione di “*green bandwagon*”, il carrozzone dei consumatori verdi, coniata da Grant)<sup>35</sup>; ai nostri giorni, anche grazie alla grande disponibilità di informazioni – si tratti di quelle pubblicate sui documenti ufficiali delle aziende oppure di quelle disponibili in rete – i consumatori si mostrano molto più sensibili verso i comportamenti e le prestazioni ambientali e sociali delle imprese<sup>36</sup> piuttosto che sulle caratteristiche del prodotto/servizio offerto.

La pressione del mercato pone le aziende di fronte alla non semplice sfida di coniugare le esigenze di sviluppo e di marketing con la propria coscienza ecologista, due elementi che mostrano molti piani di disallineamento (dal punto di vista economico, culturale, ideologico, etc...). Il *Green marketing*, laddove sappia adeguatamente tenere conto della pressione morale derivante dall'opinione pubblica, può rappresentare una buona sintesi tra le due esigenze dell'azienda.

I prossimi paragrafi svilupperanno più approfonditamente la tematica del *Green marketing*, anche tramite la presentazione di alcuni casi d'uso.

---

<sup>34</sup> Rosa L., (2019), I principi del Green Marketing applicati alle logiche di brand, <https://blog.insidecomunicazione.it/>

<sup>35</sup> Grant, J. (2009). Green marketing. Il manifesto. Francesco Brioschi editore.

<sup>36</sup> Khandelwal, U., Kulshreshtha, K., & Tripathi, V. (2019). Importance of consumer-based green brand equity: Empirical evidence. *Paradigm*, 23(1), 83-97.

### 2.1.1 Alcune definizioni di Green marketing e dei suoi elementi costitutivi

Il termine *Green marketing* è emerso per la prima volta alla fine degli anni '80, come un'evoluzione della locuzione Marketing ecologico alla quale *l'American Marketing Association*, AMA, ha fatto riferimento nel 1975 in occasione di un seminario.

In un'accezione pragmatica, il *Green marketing* viene inquadrato come: “*Un approccio al marketing atto a promuovere, sviluppare e commercializzare prodotti o servizi in grado di soddisfare i bisogni dei potenziali consumatori, evitando, per quanto possibile, impatti negativi sull'ambiente, e—cercando, viceversa, di apportare benefici*”<sup>37</sup>.

La ratio sottostante alla definizione è rappresentata dalla crescente propensione dei consumatori a pagare di più per l'acquisto di prodotti rispettosi dell'ambiente, fattore che consentirebbe alle imprese di investire in attività a minore impatto ecologico, con la certezza di poter coprire i maggiori costi che ne derivano grazie alla sensibilità della propria clientela alla tematica di sostenibilità. Secondo un'indagine condotta nel 2015 da Nielsen IQ – specializzata in ricerche di mercato -, il 66% dei consumatori globali (in crescita del 55% rispetto al 2014) ha dichiarato di essere disposto a pagare di più per acquistare prodotti di marchi sostenibili; la percentuale sale ulteriormente al 73% quando si prende a riferimento la coorte dei millennials (+50% rispetto al 2014). Inoltre, la maggiorazione che i consumatori sarebbero disposti a pagare per prodotti sostenibili, rappresenta circa il 15% del costo dello stesso prodotto/marca in versione non ecologica.

Integrando la tendenza ambientalista nella definizione di marketing fornita dall'American Marketing Association nel 2007, si ottiene il “fortunato connubio” tra ecologia e marketing, il *Green marketing*: che “*consiste in tutte le attività progettate per generare e facilitare qualsiasi scambio inteso a soddisfare bisogni o desideri umani che abbiano un impatto minimo sull'ambiente naturale*”<sup>38</sup>.

Il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente<sup>39</sup> definisce il *Green marketing* da un'angolazione più ampia, di etica e di sostenibilità sociale oltre che ambientale, come “*un marketing che comprende tutte le operazioni di comunicazione intraprese per promuovere un prodotto sulla base delle sue proprietà ambientali e/o di tutte le sue qualità sociali*”.

Alla luce delle definizioni menzionate, il *Green marketing* si può quindi considerare un concetto olistico dove, produzione, marketing, consumo e utilizzo dei prodotti e servizi sono complessivamente costruiti *by design*, fin dall'origine, in modo da limitare il loro impatto ambientale.

Questo approccio lascia intendere che l'attenzione alla sostenibilità da parte delle aziende, deve intervenire in anticipo rispetto alla fase del marketing, e più precisamente a partire dalla progettazione del prodotto/servizio offerto al mercato. In questo scenario olistico, le aziende devono necessariamente assumere un ruolo (pro)attivo, utilizzando il *Green marketing* come strumento per intercettare le caratteristiche della domanda di

---

<sup>37</sup> Kim, S., & Lee, Y. J. (2012). The complex attribution process of CSR motives. *Public relations review*, 38(1), 168-170.

<sup>38</sup> Grant, J., (2009), *Green Marketing. Il manifesto*. Francesco Brioschi editore.

<sup>39</sup> United Nations Environmental Program, UNEP, <https://www.unep.org/>

mercato e rispondere a tale domanda con prodotti e servizi eco-compatibili. Questo nuovo approccio della visione di impresa è in linea con la *Corporate Social Responsibility* (CSR), la strategia aziendale che suggerisce alle imprese di procedere alla revisione del processo produttivo in un'ottica di sostenibilità, per ottenere come risultato il benessere di tutte le parti interessate, che siano azionisti, clienti, dipendenti, il mercato e l'opinione pubblica.

Alla luce di quanto sopra descritto, pare evidente che la comunicazione green può risultare credibile solo se le aziende prendono come punto di partenza l'analisi approfondita della propria impronta di carbonio (*carbon footprint*), che deve includere le emissioni derivanti dall'attività produttiva, dalla catena di distribuzione (fornitori, vendita al dettaglio), e dei propri consumi per l'attività svolta (energia elettrica, utilizzo di materie prime, rifiuti, ecc).

L'approccio "green" può rappresentare un'ottima leva strategica per le imprese che vogliono differenziarsi dai concorrenti. Peraltro, affinché le azioni di *Green marketing* siano efficaci, la comunicazione deve veicolare dati trasparenti e dimostrabili, e deve essere sostenuta da comportamenti aziendali coerenti con l'obiettivo dichiarato al mercato.

In conclusione, etica aziendale, coerenza tra comportamenti aziendali e obiettivi dichiarati, comunicazione trasparente e affidabile, sono i costituenti del *Green marketing*, gli elementi indispensabili affinché il consumatore sensibile alle tematiche ambientaliste si lasci convincere dalla vicinanza del marchio e/o del prodotto, alle tematiche di sostenibilità e di tutela dell'ambiente e del clima.

### **2.1.2. Le componenti del Green Marketing e della strategia green**

Nell'intento di ripensare le modalità di creazione del valore aziendale nel nuovo contesto socio-ambientale, lo studioso John Grant sviluppa il nuovo concetto di marketing sostenibile, partendo dalla convinzione che i consumatori possiedono una sensibilità ambientalista evoluta, e sono oggi disposti a compiere scelte di acquisto consapevoli nei confronti dell'ambiente, esprimendo preferenza per sostenere le aziende eco-compatibili. In questa chiave, nella sua opera "*The Green marketing Manifesto*"<sup>30</sup>, lo studioso ha, in primo luogo, definito le componenti del Green marketing, che deve essere:

- Intuitivo: i prodotti verdi devono essere la norma e non accessibili, invece, in alternativa a prodotti non green;
- Integrativo: il prodotto/servizio sintetizza un'idea di sostenibilità (commerciale, tecnologica, sociale, ecologica) e ha l'obiettivo di migliorare la qualità della vita di tutte le parti coinvolte;
- Innovativo: i prodotti/servizi devono concretizzare idee e iniziative per nuovi stili di vita (per esempio, "*to good to go*", un'applicazione che consente alle persone di acquistare a minor prezzo l'invenduto giornaliero dei negozi alimentari e dei ristoranti, che altrimenti andrebbe sprecato);

- Invitante: invito a sviluppare una cultura e uno stile di vita verde, presentando i prodotti in modo attraente e piacevole, ma anche sano ed ecologico.
- Informato: partecipazione e istruzione sono elementi chiave. La comunicazione verde deve approcciare il consumatore come un individuo capace di comprendere l'affidabilità e la coerenza del messaggio aziendale, anche dietro le parole della pubblicità.

A queste cinque componenti, Grant aggiunge un sesto elemento, quello dell'immagine. L'autore lo approccia in chiave critica, sostenendo che l'immagine non si può più costruire come nel marketing di vecchio stampo, come una mera apparenza, un'immagine patinata, costruita secondo i desideri dei consumatori, ma slegata dalla reale dimensione dell'azienda. Oggi, il marketing ha come controparte consumatori intelligenti e consapevoli, che rivolgono l'attenzione all'immagine dell'azienda reale. L'informazione addomesticata non può funzionare. Deve essere realistica, trasparente, onesta e coerente con il *business*.

Va peraltro precisato che il contributo di Grant va ben oltre l'elenco dei fondamenti del *Green marketing*. Con la sua "*Green marketing matrix*"<sup>32</sup>, lo studioso, partendo da un approccio pragmatico, fornisce alle aziende una vera e propria metodologia per sviluppare la strategia di comunicazione verde, a partire dalle caratteristiche del business. Le azioni distintive del *Green marketing* (colonne della matrice, vedi figura 1) rappresentano il contributo del *Green marketing* e si riferiscono agli obiettivi delle campagne (non al risultato effettivo dell'azione di marketing):

- ✓ Stabilire nuovi standard / comunicare (Verde - *Green*): solo obiettivi commerciali. In questa dimensione, l'azienda è effettivamente verde, e il marketing si pone l'obiettivo di marcare questa differenza rispetto ai competitors;
- ✓ Condividere le responsabilità / collaborare (Più verde - *Greener*): obiettivi sia commerciali sia ambientali. Il marketing verde consente di raggiungere obiettivi ambientalisti più elevati, cambiando il modo d'uso del prodotto da parte dei consumatori;
- ✓ Sostenere l'innovazione / rimodellare la cultura (Verdissimo - *Greenest*): l'azienda si pone obiettivi anche culturali. Tramite il marketing l'impresa cerca di rendere accettabili nuovi stili di vita e nuovi modelli di business.

Inoltre, Grant inserisce nella matrice una gerarchia di livelli, che in qualche modo rispecchia la gerarchia socioeconomica-culturale:

- Aziende e mercati: livello più elevato, che comprende i valori aziendali, del mercato, politici e culturali della società;
- *Social brand* e identità: questo livello si fonda sul concetto di identità, di significato e, per il marketing, di branding;
- Prodotti e abitudini personali.

	A. Green	B. Greener	C. Greenest
1. Public Company & Markets	<i>Set an Example</i>	<i>Develop the Market</i>	<i>New Business Concepts</i>
2. Social Brands & Belonging	<i>Credible Partners</i>	<i>Tribal Brands</i>	<i>Trojan Horse Ideas</i>
3. Personal Products & Habits	<i>Market a Benefit</i>	<i>Change Usage</i>	<i>Challenge Consuming</i>
	Set new Standards Communicate	Share responsibility Collaborate	Support Innovation Culture Reshaped

**Fig. 6. The Green Marketing Matrix.**

Source: Grant, J. (2007). *The Green Marketing Manifesto*.

Incrociando l'obiettivo e l'oggetto del Green marketing nella matrice, si ottengono i posizionamenti dei *brand* in base alle variabili considerate. In ultima analisi, le strategie di *Green marketing* derivanti dalla metodologia di Grant nascono da tre prospettive diverse:

1. Sostenibilità;
2. *Web 2.0*<sup>40</sup>: secondo l'autore, la prossima generazione di marchi inclusivi ed empatici – come gli attuali Love tea e Howles, ma più consapevoli – nasceranno in seno alle community, dove il *Web 2.0* è fluido e co-creato.
2. Nuovo marketing, che rappresenta una nuova accezione del branding, dove la costruzione del brand avviene tramite mezzi alternativi rispetto alla pubblicità tradizionale.

Secondo il pensiero dell'autore, seppure diverse, le tre strategie condividono le medesime propensioni: “il desiderio di cambiare le cose, i valori sociali ed etici, la comunità, l'attrazione verso il futuro, la fiducia nel potere dell'individuo e nell'organizzazione adattiva (*adhocracy*), nell'*advocacy*, della gente”<sup>32</sup>.

Va sottolineato che la matrice, per quanto utile, presenta alcune rigidità; nella realtà, la strategia di *Green marketing* delle imprese è molto più elaborata, sfaccettata, composita e risulta essere una combinazione articolata delle varie caselle.

### 2.1.3 Casi di Green Marketing

Le varie teorie sul *Green marketing* susseguitesi nel tempo suggeriscono che essere un'azienda sostenibile significa in primis ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività economiche, ad esempio tramite l'adozione di nuove tecniche produttive o l'utilizzo di nuovi materiali o di diverse fonti energetiche, ma anche

<sup>40</sup> L'acronimo Web 2.0 indica uno schema di funzionamento dinamico delle applicazioni web (rispetto alla staticità delle pagine HTML), che interagiscono direttamente con l'utente, modificando le informazioni mostrate sul sito in base alle informazioni fornite dall'utente stesso.

mettere in atto processi mirati a garantire il benessere socioeconomico della collettività. La sfida per le aziende che intendono mettersi alla prova in questo percorso, è quella di adottare principi e processi etici e rispettosi per l'ambiente, mantenendo livelli di profittabilità adeguati alla sostenibilità del *business*.

Un esempio illuminante in tal senso è il caso di Patagonia, marca di abbigliamento sportivo con sede a Ventura, in California (USA) che, nel 2011, decise di intraprendere una campagna pubblicitaria di rottura rispetto alle regole del marketing, pubblicando, proprio in occasione del “*black Friday*”, un annuncio sul New York Times nel quale l'immagine di una propria giacca a vento era seguita dalla scritta “*Don't buy this jacket*” (non comprate questa giacca) e dall'elenco dell'impatto ecologico della produzione di un singolo capo (costi di materie prime, trasporti, acqua ed energia consumata, mano d'opera, ecc)<sup>41</sup>. L'annuncio mirava a scoraggiare gli acquisti impulsivi durante periodi di sconti ed era parte di una strategia più ampia di marketing ecologico. La comunicazione, infatti, era pratica ed essenziale, volta a sottolineare l'allineamento tra i prodotti offerti, i metodi di produzione utilizzati e i valori condivisi dall'azienda. Invece di presentare un'immagine idealizzata e patinata, Patagonia include regolarmente nelle sue campagne pubblicitarie e nei suoi cataloghi immagini di persone reali che svolgono attività reali per raccontare in modo chiaro e diretto l'identità dell'azienda, facendo leva sulla felicità che deriva dal contatto con la natura e dalla semplicità della vita all'aperto. Va anche sottolineato che Patagonia ha pubblicamente dichiarato di mirare ad un target di nicchia, di consumatori attenti alle questioni etiche e ambientali, che hanno sviluppato con il tempo un forte attaccamento al marchio, in quanto ne condividono valori e principi ispiratori. Questo *cluster* di clienti è disposto a spendere cifre più elevate per consentire all'azienda di coprire i costi di produzione, una produzione che rispetta i valori di responsabilità e sostenibilità.

Un efficace *Green Marketing* dipende, non solo dalla coerenza tra i prodotti offerti e i valori perseguiti dall'azienda, ma anche dal processo decisionale interno e dalla capacità esecutiva dell'azienda. Spesso, le aziende che iniziano con buone intenzioni non riescono a implementare le loro scelte di sostenibilità dichiarate nei documenti ufficiali. Questo può accadere quando le decisioni sulla sostenibilità vengono prese dal top management senza essere pienamente condivise o comunicate all'interno dell'azienda e alle parti esterne interessate. In questo contesto, l'azienda non beneficia del contributo dei dipendenti come comunicatori attivi dei valori aziendali o del responsabile della comunicazione di sostenibilità, il cui ruolo è quello di orientare la visione aziendale e sollecitare eventuali revisioni del sistema dei valori guida per consentire l'adozione di decisioni strategiche di sostenibilità in linea con le aspettative del mercato e dei diversi stakeholder.

Il gruppo Ferrero, allo scopo di non ritrovarsi in condizioni di scarsa coerenza aziendale (quella che Vollero definisce la “trappola di mancanza di coerenza interna”, ha adottato il piano “ABCDE (*A Business Code*

---

<sup>41</sup> Fusi, S., Webmarketing, Accademia marketing, 11 marzo 2021, <https://www.accademiamarketing.com/dont-buy-this-jacket-patagonia/>

*Dialogue Engagement*), che mira a condividere il proprio codice di condotta con tutti i soggetti che fanno parte della catena di valore<sup>42</sup>.

A tal fine, il Rapporto CSR del gruppo Ferrero del 2017 ha presentato non solo i risultati ottenuti e gli obiettivi raggiunti, ma anche quegli obiettivi di sostenibilità per i quali l'azienda era in ritardo, o, che, comunque, non erano stati realizzati. Il fulcro di questa strategia comunicativa è il coordinamento di tutte le parti interessate, caratteristica essenziale delle aziende a gestione *green*. Esso, infatti, assicura la coerenza dei messaggi condivisi e la corrispondenza tra la comunicazione d'impresa e l'effettivo comportamento aziendale.

## **2.2 Greenwashing: eco-sostenibilità di facciata**

Nel paragrafo precedente si è detto come, a partire dagli anni '80, si sia verificato un cambiamento dei modelli di consumo verso alternative più ecologiche, e di come, in risposta alla crescente coscienza ecologica dei consumatori, le aziende abbiano fatto ricorso alla comunicazione verde per il marketing dei propri prodotti e servizi.

Ai nostri giorni, a causa dell'accelerazione del cambiamento climatico, degli allarmi lanciati da scienziati e autorevoli organismi internazionali (tra cui anche le Nazioni Unite), e della maggiore consapevolezza delle persone sulla tematica della sostenibilità, la coscienza ambientale ed ecologista dei consumatori è un tema emergente, la domanda di prodotti e servizi con limitato impatto ambientale è in costante aumento, e, parallelamente, le imprese investono in maniera crescente in pubblicità verde.

In tale contesto, come effetto collaterale, e indesiderato, è emerso il *Greenwashing* o eco-sostenibilità di facciata<sup>43</sup>.

I prossimi paragrafi propongono alcune definizioni di tale fenomeno, approfondiscono gli aspetti negativi della pratica, individuandone i rischi, e talune tutele.

### **2.2.1 Cosa si intende per Greenwashing: alcune definizioni**

La natura sfaccettata del fenomeno *Greenwashing* non consente, come anche affermato da Lyon e Montgomery<sup>44</sup>, di offrire una definizione rigida; pertanto, si fornisce di seguito una serie di definizioni concettuali, che consentono di delineare il fenomeno anche tramite l'evoluzione degli approcci di analisi.

Il neologismo *Greenwashing*, o pubblicità verde di facciata, è stato coniato da Jay Westervelt, un attivista di New York, il quale, in un suo saggio del 1986, denunciava la pratica, molto diffusa nel settore alberghiero, di collocare in ogni camera una *green card* con slogan ambientalisti per promuovere il riutilizzo degli

---

<sup>42</sup> Vollero, A. (2013). Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali (Greenwashing risk in sustainability communication: managerial implications). *Sinergie Italian Journal of Management*, 31(Sep-Dec), 3-23.

<sup>43</sup> Per completezza, si segnala che la traduzione di Greenwashing viene altresì intesa come ecologismo di facciata, ambientalismo di facciata, o più semplicemente disinformazione verde oppure anche eco-pornografia come suggerito dal pubblicitario Jerry Mander.

<sup>44</sup> Lyon, T.P., & Montgomery, A.W. (2015). The means and end of Greenwash. *Organization and Environment*, 28(2), 223-249.

asciugamani; tutto ciò senza che, contestualmente, gli hotel adottassero impegni concreti per la salvaguardia ambientale (ad es. programmi per ridurre il consumo energetico). Tuttavia, solo successivamente all'introduzione del concetto di *Greenwashing* in un testo sull'effetto alone del *Green Marketing*<sup>45</sup>, la letteratura e il dibattito accademico sulla tematica sono aumentate.

L'importanza del fenomeno è tale che il termine è ufficialmente entrato nei dizionari di lingua inglese. Il *Concise Oxford English Dictionary*<sup>46</sup> lo descrive come: “[Il *Greenwashing* è] la disinformazione diffusa da un'organizzazione in modo da presentare un'immagine pubblica rispettosa dell'ambiente”; il *Webster's New Millenium Dictionary* interpreta il sillogismo come “pratica di promozione di programmi rispettosi dell'ambiente di un'impresa, per distogliere l'attenzione dalle proprie attività non favorevoli all'ambiente, né socialmente accettabili”<sup>47</sup>. In entrambi i casi, le definizioni fanno riferimento all'immagine comunicata dall'azienda all'esterno sul proprio comportamento ambientale ed ecologico, e adottano pertanto una prospettiva più ampia rispetto all'intrinseca caratteristica *eco-friendly* dei prodotti/servizi offerti.

Le definizioni di *Greenwashing* si diversificano in base alla prospettiva adottata per l'analisi del fenomeno; di seguito vengono descritti alcuni principali approcci.

Alcuni autori assumono un'angolazione al contempo sociale e ambientale del fenomeno, che viene descritto come la sintesi di due diversi comportamenti da parte delle imprese: contenere la divulgazione selettiva di informazioni positive sulla performance ambientale aziendale e/o dei prodotti-servizi offerti, senza contestualmente diffondere gli aspetti negativi sugli stessi temi. Questa angolazione conduce Lyon e Maxwell alla interpretazione del *Greenwashing* come “divulgazione selettiva” (2011). Nello stesso solco, TerraChoice (2009) illustra “[il *Greenwashing* come] l'atto di fuorviare i consumatori in tema di pratiche ambientali o di prestazioni ambientali di un'azienda e [di fornire] positive comunicazioni sulle performance ambientali”; Baum considera il *Greenwashing* “l'atto di diffondere disinformazione ai consumatori sulle pratiche ambientali di un'impresa o i benefici ambientali di un prodotto o servizio”<sup>48</sup>; Delmas e Burbano, molto sinteticamente, lo definiscono come “scadente prestazione ambientale e [contestuale] comunicazione positiva sulla performance ambientale”<sup>49</sup>, lasciando trasparire la possibilità di poter sintetizzare le prestazioni ambientali e classificarle come positive o negative.

Altri autori fanno un passo avanti nell'analisi del fenomeno, giungendo a considerare, oltre alla mera comunicazione, anche aspetti simbolici (quali immagini visive, vaghezza delle affermazioni, ecc) e associando il *Greenwashing* a un comportamento di disaccoppiamento rispetto a tali simboli<sup>50</sup>. Esso consiste, in sostanza, in un comportamento dell'azienda inteso a disaccoppiare le reali attività condotte – non coerenti con obiettivi

---

<sup>45</sup> Greer, J. and Bruno, K. (1996). *Greenwash: The Reality Behind Corporate Environmentalism*. New York: Apex Press.

<sup>46</sup> *Concise Oxford English Dictionary*, 1999, 10ma edizione.

<sup>47</sup> Webster's new millennium dictionary of english, preview edition (v 0.9.7)

<sup>48</sup> Baum, L. M. (2012). It's not easy being green... or is it? A content analysis of environmental claims in magazine advertisements from the United States and United Kingdom. *Environmental Communication: A Journal of Nature and Culture*, 6(4), 423-440.

<sup>49</sup> Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), 64-87.

<sup>50</sup> Walker, K., Wan, F. The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications. *Journal of Business Ethics*, 109, 227-242 (2012)



di tutela ambientale e/o non efficaci nel raggiungimento di obiettivi di tutela ambientale - dalle azioni meramente simboliche intraprese dall'azienda stessa, a scopo di protezione da potenziali pressioni esterne e per evitare il conflitto con l'opinione pubblica<sup>51 52</sup>.

L'accezione del disaccoppiamento rafforza, di fatto, il contenuto di *Greenwashing* in termini di responsabilità aziendale, richiamando l'idea che le azioni di diffusione di informazioni non veritiere sarebbero intraprese volontariamente dalle aziende. Tale è l'angolazione assunta dal movimento ambientalista *Greenpeace* per la definizione di *Greenwashing* come “atto di fuorviare i consumatori riguardo alle pratiche ambientali di un'azienda o i benefici ambientali di un prodotto o servizio”<sup>53</sup>; da questa definizione sono partiti alcuni autori che hanno indicato il *Greenwashing* come un atto deliberato, e quindi un inganno intenzionale.

Altri autori ancora, associandosi al medesimo punto di vista, sottolineano il fatto che l'azienda opera deliberatamente per mantenere la legittimità aziendale; il *Greenwashing* avviene in nome della legittimità pragmatica, quest'ultima intesa come risultato dell'interesse personale delle figure chiave dell'azienda (*key stakeholders*) e, in particolare, della percezione che tali figure chiave hanno del vantaggio personale che ad essi deriva dalle azioni e dalla comunicazione aziendali<sup>54 55</sup>.

## 2.2.2 I “peccati” di Greenwashing

Una prominente società di consulenza di marketing ambientale nordamericana, TerraChoice<sup>56</sup>, nell'intento di supportare i clienti a identificare le azioni di pubblicità verde mendace, ha individuato diverse modalità con cui le aziende operano la disinformazione verde, scegliendo di denominarle i “sette peccati” (o segni)<sup>57 58</sup> del *Greenwashing*:

1. Peccato di compromesso nascosto (*sin of hidden trade-off*): il venditore descrive solo una limitata gamma di caratteristiche del prodotto-servizio, per distogliere l'attenzione dei consumatori da impatti

<sup>51</sup> Guo, R., Tao, L., Li, C. B., & Wang, T. (2017). A path analysis of greenwashing in a trust crisis among Chinese energy companies: The role of brand legitimacy and brand loyalty. *Journal of Business Ethics*, 140, 523-536;

<sup>52</sup> Guo, R., Zhang, W., Wang, T., Li, C. B., & Tao, L. (2018). Timely or considered? Brand trust repair strategies and mechanism after greenwashing in China—from a legitimacy perspective. *Industrial marketing management*, 72, 127-137.

<sup>53</sup> Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of business ethics*, 125, 693-707

<sup>54</sup> Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239-252.

<sup>55</sup> Per completezza si fa presente che la teoria della legittimità aziendale in letteratura, distingue tra tre tipi di legittimità aziendale: cognitiva, pragmatica e morale. Applicandola al *Greenwashing*, oltre alla legittimità pragmatica, di cui si è detto nel testo, gli autori riferiscono: “La legittimità cognitiva, che si basa sul presupposto, condiviso e scontato, dell'appartenenza dell'organizzazione ad un ambiente; la legittimità morale, fondata sui giudizi morali relativi all'organizzazione e al suo comportamento sociale, oltre che commerciale”.

<sup>56</sup> Lucania, V., Voci Globali, 1 giugno 2022, “[Greenwashing, la “strategia” dannosa per consumatori e ambiente](https://vociglobali.it/2022/06/01/greenwashing-la-strategia-dannosa-per-consumatori-e-ambiente/)”, <https://vociglobali.it/2022/06/01/greenwashing-la-strategia-dannosa-per-consumatori-e-ambiente/>

<sup>57</sup> UL Solutions Consumer Information, White paper, “neither boastful nor bashful: making effective sustainability claims”, [https://collateral-library-production.s3.amazonaws.com/uploads/asset\\_file/attachment/1563/Neither-Boastful-Nor-Bashful-Innovative-Claims.pdf](https://collateral-library-production.s3.amazonaws.com/uploads/asset_file/attachment/1563/Neither-Boastful-Nor-Bashful-Innovative-Claims.pdf)

<sup>58</sup> UL Solutions Consumer Information, “article: Sins of Greenwashing”, <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>

ambientali significativamente negativi. È il più comune nell'ambito della moda: ad esempio, il cotone organico, non è necessariamente preferibile dal punto di vista ambientale solo perché proviene da coltivazioni che non utilizzano pesticidi chimici; occorrono informazioni aggiuntive sul processo di produzione, quali utilizzo di acqua, sfruttamento di manodopera, ecc.

2. Peccato dell'assenza di prove (*sin of no proof*): il venditore fa affermazioni che non possono essere verificate dal consumatore attraverso fonti opportunamente disponibili.
3. Peccato di vaghezza (*sin of vagueness*): il venditore usa parole generiche e fuorvianti come puro, naturale, biologico, eco-friendly senza offrire ulteriori dettagli. Tuttavia, va da sé che non tutto ciò che è naturale o puro, è anche favorevole all'ambiente.
4. Peccato di irrilevanza (*sin of irrelevance*): l'affermazione verde risulta insignificante, in quanto già necessaria a scopo di conformità normativa. Ad esempio, prodotti alimentari per il quali si dichiara di non utilizzare sostanze proibite per legge, come coloranti oppure olio di palma.
5. Peccato di minore dei due mali (*sin of lesser of two evils*): affermazione che, pur essendo vera all'interno di una specifica categoria di prodotti, ha l'intento di distogliere il consumatore dai maggiori impatti ambientali della categoria nel suo complesso. Ad esempio, nel settore automobilistico vengono sponsorizzate come green le automobili che inquinano di meno, distogliendo l'attenzione da quello che è il grave complessivo impatto ambientale del trasporto privato.
6. Peccato di menzogna (*sin of fibbing*): affermazione falsa.
7. Peccato di adorazione di false etichette (*sin of worshipping false labels*): l'eco-compatibilità del prodotto viene comunicata attraverso l'imballaggio (design, elementi visivi, ecc) per dare l'impressione di certificazione dell'impegno ambientale, ma in realtà etichette e certificati sono contraffatti.

Successivamente, a partire dallo studio del settore petrolifero, sono stati individuati peccati aggiuntivi: delle false speranze, della paura, delle promesse non mantenute, di ingiustizia, di conseguenze pericolose, di profitti sulle persone e sull'ambiente<sup>59</sup>.

Ulteriori studi condotti sulle comunicazioni green a seguito di eventi ad elevato impatto ambientale (ad esempio, perdite in mare del carico di navi petroliere) hanno consentito di individuare ulteriori tipologie di trasgressioni di *Greenwashing*, compiute non solo tramite pubblicità ma anche tramite documentazione e dichiarazioni pubbliche<sup>60</sup>:

- 1) Affari sporchi (*Dirty business*): imprese insostenibili che sostengono ingiustamente azioni e prodotti sostenibili;

---

<sup>59</sup> Scanlan, S. J. (2017). Framing fracking: scale-shifting and greenwashing risk in the oil and gas industry. *Local Environment*, 22(11), 1311-1337

<sup>60</sup> Berrone, P. (2016). *Green Lies: How Greenwashing Can Destroy a Company (and How to go Green without the Wash)*; Kindle: Amazon.; Bruno, K. (1992). *The Greenpeace book of greenwash*. Greenpeace.; Contreras-Pacheco, O. E., & Claasen, C. (2017). Fuzzy reporting as a way for a company to greenwash: perspectives from the Colombian reality. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 2 (cont. 3)), 525-535.

- 2) Spacconate pubblicitarie (*Ad bluster*): uso della pubblicità per enfatizzare eccessivamente risultati o programmi alternativi che non riguardano i problemi di sostenibilità;
- 3) Spinta politica (*Political spin*): manipolare le regole del governo per ottenere benefici che hanno un impatto sulla sostenibilità;
- 4) È la legge, stupido! (*It's the law stupid!*): annunciare risultati di sostenibilità e responsabilità che sono già obbligatori per legge;
- 5) *Fuzzy reporting*: utilizzo del Reporting di sostenibilità (*Corporate Social Report*), un canale formalizzato di comunicazione unidirezionale, per distorcere le informazioni al fine di trasmettere un'immagine eco-compatibile.

Coerentemente con i peccati sopra descritti, Assolombarda, propone una tassonomia del *Greenwashing*, di cui si presenta una sintesi nella tabella di seguito<sup>61</sup>.

Tabella 1: Le pratiche più comuni di *Greenwashing*

Tipologia di pratica	Descrizione
Assenza di informazioni e/o di prove	Affermare e pubblicizzare che un prodotto è green, senza avere informazioni o fatti concreti a supporto di quanto dichiarato
Affermazioni non pertinenti	Classificare un prodotto come eco-compatibile enfatizzando attributi e caratteristiche irrilevanti, ritenendole sufficienti
Approssimatività	Ricorrere ad affermazioni eccessivamente ampie e generiche
Suggerimenti visive	Utilizzare immagini, parole, slogan che evocano una sensibilità ambientale e che diano l'impressione che esista una certificazione green.
Affermazioni non veritiere	Fornire dati e informazioni che sono, semplicemente, falsi.
Abuso di tecnicismi	Utilizzare parole e informazioni molto tecniche e difficilmente comprensibili, rendendo volutamente arduo per il consumatore verificarne l'attendibilità

### 2.2.3 Casi di Greenwashing

Molte aziende sono state accusate di essersi celate dietro rivendicazioni green per i loro prodotti, senza aver effettivamente agito in modo concreto per tutelare l'ambiente.

È noto il caso dell'azienda di abbigliamento svedese H&M, accusata di *Greenwashing* nel 2018 per violazioni della normativa sulla pubblicità ingannevole. Le accuse di informazioni vaghe e generiche hanno riguardato

<sup>61</sup> Assolombarda, (2011): *Linee guida per il marketing e la comunicazione ambientale: come valorizzare prodotti e servizi sostenibili ed evitare i rischi del Greenwashing*.

la linea lanciata dal *brand* come prodotti “*Conscious*”, che si identificava come green ma senza fornire informazioni precise sulla reale sostenibilità dei capi. Più in dettaglio, sul sito web dell’azienda si leggeva: “*E in più abbiamo Conscious Choice: capi creati con ancora più attenzione per il pianeta. Ogni prodotto Conscious Choice è realizzato con almeno il 50% di materiali più sostenibili, come cotone biologico o poliestere riciclato, ma molti ne contengono decisamente di più. L’unica eccezione è il cotone riciclato, per il quale ammettiamo un livello minimo del 20%*”<sup>62</sup>. Tale dichiarazione è stata oggetto di accusa in quanto: “*H&M non è stata abbastanza chiara o specifica nella spiegazione di come gli abiti della collezione Conscious siano più sostenibili degli altri prodotti del marchio in vendita. Poiché H&M non sta fornendo ai consumatori informazioni precise sul motivo per cui questi vestiti sono identificati come Conscious, concludiamo che ai consumatori venga data l’impressione che tali capi di vestiario siano più sostenibili di quanto effettivamente siano.*”<sup>63</sup>.

Altro esempio di *Greenwashing* che vale la pena di citare è il caso Coca-Cola Life, presentata in Italia per la prima volta nel 2016. Coca-Cola Life era stata proposta come: “*una versione più salutare e meno calorica della classica Coca-Cola, grazie alla presenza di un dolcificante alternativo allo zucchero, la stevia*”. Una bevanda lanciata quindi con l’intento di essere percepita come un prodotto “*healthy*” e che voleva associare l’inconfondibile *brand* Coca-Cola ai concetti di benessere e stile di vita sano<sup>64</sup>. Per amplificare il messaggio venne sostituita la classica etichetta rossa con un’etichetta color verde, per richiamare i concetti di naturale, salutare e sostenibile. Questo caso è da considerare particolarmente importante, perché l’intento del *brand* era chiaramente quello di sfruttare la tendenza ambientalista del momento, entrando nel segmento di produzione “*green*” e riscattandosi, almeno parzialmente, dalla fama di *brand* tra i più controversi dell’industria alimentare. Si tratta chiaramente di *Greenwashing* perché Coca-Cola Life non portava alcun beneficio né per l’ambiente né per le persone, atteso che per la sua produzione e commercializzazione non era intervenuto nessun cambiamento da parte di Coca-cola (ad esempio, uso del vetro invece della lattina)<sup>65</sup>.

### 2.3 Greenwashing: rischi e strumenti di tutela

Nei paragrafi precedenti sono state delineate le caratteristiche di *Green Marketing* e di *Greenwashing*, che consentono di apprezzare le differenze tra le due modalità di comunicazione aziendale. In aggiunta, gli esempi illustrati mostrano che, se da un lato vi sono imprese seriamente impegnate sul fronte della sostenibilità, dall’altro lato esistono operatori del mercato che, per limiti culturali dell’azienda (resistenza al cambiamento,

---

<sup>62</sup> Martini, N. (2022). Un’esplorazione del greenwashing e del suo impatto sui comportamenti di acquisto dei consumatori.

<sup>63</sup> Tibaldi, V., nonsoloambiente.it, “Moda sostenibile? H&M sotto indagine per Greenwashing”, 25 luglio 2019, <https://www.nonsoloambiente.it/moda-sostenibile-hm-sotto-indagine-per-green-washing/>;

<sup>64</sup> Spotti, V., techeconomy2030.it 4 novembre 2019, “Ancora sul Greenwashing: il caso Coca-Cola Life”, <https://www.techeconomy2030.it/2019/11/04/coca-cola-life-greenwashing/>

<sup>65</sup> Martini, N. (2022). Un’esplorazione del greenwashing e del suo impatto sui comportamenti di acquisto dei consumatori

mancanza di convinzione dei benefici delle nuove tecnologie, ecc) o per ragioni di convenienza (evitare onerosi costi di riorganizzazione dei processi produttivi e operativi in chiave sostenibile, ecc), preferiscono orientarsi verso il *Greenwashing*, inserendo il fattore ambientale nella comunicazione commerciale esclusivamente al fine di millantare un inesistente minor impatto ambientale di prodotti-servizi-comportamenti aziendali. Si elenca ora più da vicino quali possono essere le conseguenze negative della disinformazione verde e quali tutele per consumatori e *competitor*, possiamo osservare.

### 2.3.1 I rischi della disinformazione verde

Numerosi studi hanno dimostrato che l'abuso di queste pratiche sta generando effetti distorsivi sulla comunicazione commerciale più in generale, aumentando lo scetticismo e la diffidenza dei consumatori, che esigono sempre più trasparenza e autenticità nella comunicazione pubblicitaria.

Inoltre, le iniziative di *Greenwashing* danneggiano, nella maggior parte dei casi, la credibilità e l'immagine di un'azienda in modo irrimediabile.

Infine, assumendo uno sguardo più ampio, questi fenomeni determinano uno scetticismo diffuso tra i consumatori anche nei confronti delle aziende realmente impegnate in iniziative *green*, nel rispetto dell'ambiente<sup>66</sup>. Da questa angolazione, una visione interessante dei danni per le aziende virtuose applica il "dilemma del prigioniero" al *Greenwashing*, per cui *"alle imprese realmente sostenibili potrebbe addirittura convenire di sospendere le proprie pratiche 'responsabili' e provare opportunisticamente a beneficiare degli effetti positivi di una [distorta] comunicazione green"*<sup>67</sup>.

In ultima analisi, il *Greenwashing* può determinare conseguenze

1. Reputazionali, e indirettamente commerciali
2. Legali, economiche e commerciali, nel caso in cui si commetta un reato, un illecito o una grave violazione contrattuale.

Di seguito vediamo alcune delle principali azioni di rimedio, o di prevenzione, o di tutela, a fronte del fenomeno di *Greenwashing* e dei suoi vari impatti negativi.

### 2.3.2 Alcuni strumenti di tutela per consumatori e aziende

Si è detto di come l'abuso di pratiche di *Greenwashing* generi effetti distorsivi sulla comunicazione commerciale, che a loro volta si traducono in aumento della diffidenza da parte dei consumatori. Un utile punto di partenza per la tutela del mercato e del consumatore da comunicazioni mendaci è costituito dalla Dir.

---

<sup>66</sup> Marzulli, L., Paziienza, R., Zammartini, S., Maccadino V., (2014)., "Green Marketing"

<sup>67</sup> Vollero, A. (2013). Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali (Greenwashing risk in sustainability communication: managerial implications). *Sinergie Italian Journal of Management*, 31(Sep-Dec), 3-23.

2005/29/CE del Parlamento Europeo in materia di pratiche commerciali scorrette tra imprese e consumatori nel mercato<sup>68</sup>, che, pur non contenendo disposizioni specifiche sul tema, mira all'obiettivo di assicurare che prodotti e servizi non siano presentati in modo sleale e fuorviante sul mercato<sup>69 70</sup>. In Italia, il codice di autodisciplina pubblicitaria, c.a.p. art 12 "Tutela dell'ambiente naturale", tratta la tematica delle dichiarazioni verdi, che recita "*la comunicazione commerciale che dichiara o evoca benefici di carattere ambientale o ecologico deve basarsi su dati veritieri, pertinenti e scientifici*" e impone, pertanto, precisi standard di correttezza dei messaggi pubblicitari ("*non sono dunque considerati ammissibili affermazioni vaghe, generiche e dal significato fuorviante. Ove una dichiarazione sia generica, dovrà essere integrata da indicazioni che ne specifichino la portata*")<sup>55</sup>. In aggiunta, si osserva che l'onere della prova per dimostrare la veridicità delle informazioni pubblicate, ricade sull'azienda stessa (art. 6 c.a.p.: "*chiunque si vale della comunicazione commerciale deve essere in grado di dimostrare [omissis] la veridicità dei dati, delle descrizioni, affermazioni, illustrazioni e la consistenza delle testimonianze usate*").

Inoltre, si è anche citato il fatto che "*comportamenti e comunicazioni poco trasparenti da parte di una singola impresa possono avere ricadute negative sull'immagine di tutta la categoria operante nello stesso settore, contribuendo ad un abbassamento della credibilità dell'intera comunicazione incentrata su tematiche ecologiche*"<sup>55</sup>. Un'azienda concorrente che ritenga di subire un danno dalla comunicazione verde mendace di altra azienda, può ricorrere al giudice ordinario il quale, una volta accertata la condotta sleale e idonea a danneggiare, anche solo potenzialmente, l'azienda concorrente, ne può inibire la continuazione e può disporre il risarcimento del danno<sup>71</sup>. Infine, l'Autorità garante della concorrenza e del Mercato - AGCM, l'organo che verifica il corretto comportamento delle imprese sul mercato - interviene anche in materia di pubblicità ingannevole e, in particolare, a seguito di valutazioni effettive ha il potere di inibire una pubblicità ambientale che non rispetti adeguati parametri di trasparenza e veridicità, e sanzionare l'impresa.

Strumenti a tutela del *Greenwashing* provengono anche dalla auto-regolamentazione della sostenibilità aziendale, che pone oggi molta enfasi sulle questioni legate alla dimensione solidaristica ed etica dell'impresa. Negli anni più recenti, a seguito della dinamica ambientalista del mercato, si è affermata la *Corporate Social Responsibility*, CSR ( Responsabilità Sociale d'Impresa, RSI) come strumento tramite il quale l'impresa, da un lato, dichiara e assume pubblicamente le proprie responsabilità verso la società e l'ambiente in cui si muove e, dall'altro lato, governa l' obiettivo socio-ambientale al proprio interno, in modo articolato, coerente e

---

<sup>68</sup> In particolare, gli artt. 6, 7, 12 richiamano l'onere del professionista in termini di chiarezza, accuratezza e specificità nelle comunicazioni a sfondo ecologico, che devono necessariamente essere corredate da prove rigorose a loro sostegno.

<sup>69</sup> (Troisi, A. (2022). La comunicazione ambientale: il greenwashing dietro la sostenibilità. *Analisi Giuridica dell'Economia*, 21(1), 353-367.

<sup>70</sup> Inoltre, la Commissione europea ha recentemente presentato una proposta di Direttiva (Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on eco-design for sustainable products, amending regulation (eu)2019/1020 and repealing Directive 2009/125/EC) per rafforzare la tutela dei consumatori nel contesto della transizione verde attraverso: a) Il divieto di pratiche commerciali sleali delle imprese che impediscono acquisti sostenibili, inserendo nella "lista nera" delle pratiche commerciali ingannevoli dieci nuove fattispecie che includono il Greenwashing, e b) Una migliore informazione precontrattuale sulla durabilità e riparabilità dei prodotti; in particolare, l'art. 7 della Direttiva recita: "Information requirements shall be laid down with respect to the product aspects [ omissis ] as appropriate for the product groups."

<sup>71</sup> (art. 2398 Codice civile)

coordinato attraverso tutta l'organizzazione, integrandolo nei propri obiettivi di business. La filosofia di fondo della CSR consiste proprio in questo: armonizzare il risultato economico con benefici di carattere sociale e ambientale. Ogni decisione aziendale, secondo la CSR, deve partire dal modello della *Triple Bottom Line* e agire in favore delle persone, dell'ambiente e del profitto. Considerata la pluralità e l'eterogeneità dei significati attribuiti alla CSR nel tempo e in base ai diversi contesti socioculturali, non si intende, nel presente elaborato, fornire una definizione della stessa, quanto piuttosto sottolineare che tale strumento potrebbe rappresentare una adeguata tutela del consumatore e dei concorrenti sul mercato, a condizione che le informazioni in esso contenute siano veritiere, affidabili, trasparenti, verificabili. Purtroppo, così come i messaggi pubblicitari e la comunicazione aziendale in un'accezione più ampia, anche il Rapporto sulla sostenibilità può essere inficiato da pratiche di eco-sostenibilità di facciata, difficilmente individuabili dal lettore. Sul punto, si svilupperà ulteriormente nella parte conclusiva del lavoro.

Infine, vale la pena menzionare che un rimedio valido contro il *Greenwashing* sarebbe una specifica certificazione, costruita come sistema di verifica che, nel rispetto di condizioni trasparenti, eque e non discriminatorie, sia accessibile a tutti gli operatori in grado di conformarsi ai requisiti. Per essere affidabile la certificazione dovrebbe essere svolta da un soggetto terzo indipendente opportunamente autorizzato a certificare che un dato prodotto risulti conforme a determinati requisiti; la procedura di certificazione iniziale e il monitoraggio periodico dovrebbero preferibilmente avvenire in base a norme e procedure internazionali, dell'unione o nazionali.

## CAPITOLO 3

### ANALISI DI UN CASO DI GREENWASHING: IL GRUPPO FILENI

Nel corso dell'elaborato sono stati sin qui sviluppati, a partire dalla letteratura, i concetti di *Green Marketing* e di *Greenwashing*, e sono stati individuati i rischi della pubblicità verde mendace per le aziende.

Allo scopo di approfondire e chiarire le modalità con cui può esprimersi il *Greenwashing* nonché la relazione tra *Greenwashing* e opinione pubblica, questo capitolo tratterà del caso di un'azienda industriale operante nel settore agroalimentare, esposta ad accuse di *Greenwashing* nel 2022 e, dopo la sintetica illustrazione delle irregolarità rilevate, verranno brevemente riportate le reazioni della stessa azienda alle accuse ricevute.

Il caso che verrà analizzato è quello del Gruppo Fileni, una industria italiana per la produzione, trasformazione e commercializzazione di carne avicola.

#### 3.1 La sostenibilità del gruppo

Il Gruppo Fileni, fondato nel 1978, risulta, per dimensioni e fatturato il terzo *player* nazionale nel settore delle carni avicole e il primo produttore italiano di carni bianche da agricoltura biologica (dati 2020: oltre 1900 dipendenti, fatturato superiore a 450 milioni di euro)<sup>72</sup>.

Il successo dell'azienda si può in larga misura attribuire alla strategia del gruppo, volta ad allineare il modello di *business* alle nuove tendenze di consumo, salutare ed ecologico, nonché alla riorganizzazione del gruppo, attualmente composto da aziende operanti sia a monte sia a valle dell'attività di produzione delle carni.

Al fine di chiarire il concetto di sostenibilità comunicato da Fileni, occorre soffermarsi su alcune componenti della strategia del gruppo: lo scopo, la visione e la missione<sup>73</sup>.

Il *purpose*, o scopo del marchio, è il motivo per cui l'azienda fa business, e fornisce una misura dell'impatto che l'azienda genera sulla comunità in cui opera. Fileni dichiara "Crediamo nella cultura rigenerativa come bene comune. Per questo lavoriamo per trasmettere alle nuove generazioni la bellezza della vocazione agricola e l'urgenza di rigenerare la terra."<sup>74</sup>

La *vision* del gruppo, che è la declinazione ideale della marca, è quella di valorizzare il territorio per prendersi cura del futuro della comunità. Secondo quanto pubblicato sul sito, Fileni vuole "realizzare un modello di

---

<sup>72</sup> Informazioni tratte dal sito ufficiale dell'azienda Fileni, <https://www.fileni.it/mondo-fileni/>

<sup>73</sup> Giantommasi, F., (2021), Economia circolare e bilancio di sostenibilità. Il caso Fileni.

<sup>74</sup> Informazioni tratte dal sito ufficiale dell'azienda Fileni, <https://www.fileni.it/mondo-fileni/>



filiera rigenerativa, aperta e replicabile, perché realtà imprenditoriali responsabili si diffondano e, insieme a noi, creino prosperità e bellezza per il nostro territorio e per le nostre comunità.”<sup>75</sup>

La mission, intesa come modalità attraverso la quale concretizzare il *purpose* e la *vision*, per Fileni è quella di “diventare il punto di riferimento in Europa per le proteine biologiche, tutelando il benessere animale e orientando stili di vita sempre più sostenibili”<sup>76</sup> grazie ad un sistema produttivo circolare.

Nel comunicare la propria strategia, Fileni non solo dichiara apertamente la propria attitudine verso l’ambiente e la sostenibilità dell’attività, ma va oltre, spingendosi sul piano etico e morale, elencando elevati valori aziendali: “*trasparenza, rispetto per le materie prime, per l’ambiente, per le persone e il coraggio*”<sup>77</sup>.

Lo stile e i contenuti della comunicazione del gruppo (in particolare, del sito web) propongono Fileni come un’azienda pienamente sostenibile, volta a garantire una catena agroalimentare che preserva l’ambiente e a supportare un modello di alimentazione finalizzato a mantenere la salute e la forma fisica. Una perfetta declinazione del “*modello di azienda agro-alimentare a carattere di industria di servizi che porta beneficio a tutte le parti interessate nel processo produttivo, fino alla vendita e supporto post-acquisto del cliente*”<sup>78</sup>.

### 3.1.1 Il ciclo produttivo circolare

Il sistema di controllo del processo produttivo, dall’allevamento alla distribuzione, ha consentito a Fileni di essere tra le prime imprese italiane del settore di operatività ad ottenere la certificazione di prodotto e della tracciabilità di filiera, nonché la certificazione europea International *Food Standard*, IFS. In tal modo Fileni è “*entrata in possesso di un marchio di qualità che dimostra in modo incontrovertibile gli sforzi intrapresi nel processo di trasformazione e distribuzione del cibo sul mercato all’ingrosso e al dettaglio*”<sup>79</sup>.

Sulla base della comunicazione fornita al mercato e agli stakeholder, si direbbe che l’azienda abbia affrontato un lungo percorso di costruzione della sostenibilità i cui obiettivi sembrano essere proiettati verso un futuro a lungo termine, con ingenti investimenti per realizzare filiere eco-sostenibili, ispirate ad un modello circolare del sistema produttivo.

Fileni, infatti, sostiene di applicare il concetto di circolarità al proprio modello di *business*: i) dichiarando di adottare una produzione a scarto zero, ii) diffondendo il Manifesto di sostenibilità - che sottolinea gli impegni del gruppo per difendere il futuro degli stakeholder, generando impatto positivo tramite le proprie attività<sup>80</sup> - e iii) pubblicando il proprio bilancio di sostenibilità, il quale - redatto per la prima volta nel 2018 - illustra

---

<sup>75</sup> Informazioni tratte dal sito ufficiale dell’azienda Fileni, <https://www.fileni.it/mondo-fileni/>

<sup>76</sup> Informazioni tratte dal sito ufficiale dell’azienda Fileni, <https://www.fileni.it/mondo-fileni/>

<sup>77</sup> <https://www.fileni.it/mondo-fileni/>

<sup>78</sup> Citazione da: Ministero dell’agricoltura e delle foreste, 1992, L’industria agroalimentare italiana primo rapporto annuale, Hoepli, Milano

<sup>79</sup> [ldgservice.it](https://www.fileni.it/mondo-fileni/).

<sup>80</sup> <https://www.fileni.it/blog/il-bilancio-sostenibilita-di-fileni/>

l'impegno "ecologico" del marchio lungo tutta la filiera produttiva, a partire dalla selezione degli ingredienti (ad esempio, prodotti *antibiotic-free*), fino al *packaging* interamente compostabile.

In tale quadro, nel 2021, Fileni trasforma la propria forma giuridica in società *benefit*<sup>81</sup> e nel corso del 2022 ottiene la certificazione *B Corp*, fattore la prima azienda italiana ad ottenere tale riconoscimento in una rete di oltre 4000 aziende *B Corp* a livello globale.

### 3.1.2 La certificazione B Corp

Le *Certified Benefit Corporation*, o società *B Corp*, emergono come le aziende migliori per il mondo, la punta più avanzata in termini di impatto positivo sociale e ambientale d'impresa.

Insieme alle società *benefit*, costituiscono un movimento globale di "*Purpose Driven Businesses*" che ha l'obiettivo di diffondere un paradigma economico più evoluto, che vede le aziende come protagoniste nel rigenerare la società.

Uno dei principi fondamentali delle *B Corp* è l'interdipendenza<sup>82</sup>, ovvero la responsabilità della società verso tutti gli stakeholder e verso le generazioni future. Per raggiungere tale obiettivo, le aziende *B Corp* si impegnano a rispettare determinati standard al fine di garantire un impatto positivo sui propri dipendenti, sulla società e sull'ambiente, conciliando il profitto con l'etica, la sostenibilità e il benessere.

La certificazione *B Corp* è basata su un metodo standard creato da *B Lab*<sup>83</sup> e viene rilasciata alla conclusione di un percorso di valutazione che misura l'impatto ambientale e sociale di un business tramite processi di analisi del profilo di sostenibilità aziendale. Il metodo *Business Impact Assessment*, BIA<sup>84</sup>, prende in considerazione, oltre al business model, cinque macroaree aziendali - *governance*, comunità, persone, ambiente e clienti - e prevede il rilascio della certificazione a valle della valutazione condotta da *Standard Trust* di *B Lab*. La misura dell'impatto è rappresentata da un indice totale su una scala da 0 a 200 punti; il raggiungimento della soglia di 80 punti consente di avviare il percorso di verifica per il riconoscimento della certificazione. Inoltre, secondo quanto precisato da *B Lab*, "*oltre al raggiungimento di un punteggio minimo*

---

<sup>81</sup>Le società *benefit* (SB) rappresentano una vera e propria evoluzione del concetto di azienda. Nascono infatti come società a duplice scopo: profitto e beneficio comune. Le società *benefit* integrano nel proprio oggetto sociale lo scopo di avere impatto positivo sulla società e sulla biosfera, consentendo a imprenditori, manager, azionisti e investitori di proteggere la missione dell'azienda e distinguersi sul mercato attraverso una forma giuridica virtuosa e innovativa. L'Italia dal 2016 è il primo Stato sovrano al mondo e il primo Paese dopo gli Stati Uniti, ad avere introdotto le Società *Benefit* (*Benefit Corporation*). Attualmente in Italia si contano oltre 100 *B Corp* certificate e oltre 500 Società *Benefit*, la community a più rapida crescita al mondo. La società *benefit* è una forma societaria, una veste giuridica che deve risultare da statuto, adottabile da una società commerciale - in qualsiasi forma costituita, sotto la legge italiana. Il metodo BIA utilizzato da *B Lab* è altresì lo strumento fondamentale per redigere la relazione di impatto delle Società *Benefit*, ottemperando agli obblighi previsti dalla legge italiana sulle Società *Benefit*.

<sup>82</sup> Bini, R., [tramedigitali.it](https://www.tramedigitali.it/business/b-corp-e-societa-di-benefit-cosa-sono-e-come-funzionano/), 6 gennaio 2022, "B Corp e Società di *benefit*, cosa sono e come funzionano", <https://www.tramedigitali.it/business/b-corp-e-societa-di-benefit-cosa-sono-e-come-funzionano/>

<sup>83</sup> *B Lab* è un ente no profit con sede a Wayne, Pennsylvania, fondato nel 2006 con l'obiettivo di: "trasformare l'economia globale a beneficio di tutte le persone, comunità e il pianeta". *B Lab* ha creato la certificazione *B Corporation* e certifica tutte le aziende che soddisfano i più elevati standard di trasparenza, responsabilità e sostenibilità.

<sup>84</sup> Poma, L., [Creatoridifuturo.it](https://creatoridifuturo.it), 9 gennaio 2023, "Certificazione *B Corp*": un'asserzione etica affidabile, accurata e credibile? Nove motivi per - attualmente - dubitarne...", <https://creatoridifuturo.it/articoli-luca-poma/certificazione-b-corp-unasserzione-etica-affidabile-accurata-e-credibile-nove-motivi-per-attualmente-dubitarne/>

verificato di 80 punti, ogni azienda deve anche compilare un *Disclosure Questionnaire*, modificare la struttura della propria governance aziendale, implementando un modello noto come *stakeholder governance* e ottemperare agli standard di trasparenza pubblicando la propria valutazione BIA sul proprio profilo della *B Corp directory*”<sup>85</sup>.

Nel mondo dei marchi, certificazioni e rating sono proliferati intorno ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale, il marchio *B Corp Certified* è uno tra i più diffusi (oltre 120.000 aziende) ed è diventato lo standard di riferimento delle caratteristiche di sostenibilità, grazie alla rilevanza dei criteri di valutazione adottati<sup>86</sup>.

Riquadro 1 - Requisiti per ottenere la certificazione *B Corp*:

- 1) Valutazione dell’impatto a livello sociale e ambientale, con somministrazione di 200 domande.
- 2) Revisione della valutazione: lo staff di *B Lab* entra in contatto con l’azienda per verificare l’accuratezza delle risposte alla valutazione.
- 3) Documentazione di supporto: all’azienda viene richiesto di predisporre documentazione a supporto di 8/10 domande estratte casualmente. In più, viene somministrato un questionario che indaga su aree di potenziale interesse.
- 4) Modifica degli articoli dello statuto: la società deve necessariamente inserire l’articolo di incorporazione in un linguaggio tale che permetta ai dirigenti di prendere tutte le decisioni in maniera congruente alla *mission* guida.
- 5) Firma della dichiarazione di interdipendenza: compilazione del documento *Declaration of Interdependence*, che riguarda le condizioni e le aspettative per la certificazione, ponendo l’accento sugli obiettivi.

Peraltro, va chiarito che la fase di revisione della valutazione e il controllo del questionario di autovalutazione, viene spesso condotto tramite call telefoniche e, solo in rare occasioni, tramite verifiche in sede. Tale elemento suscita interrogativi sulla presentazione della “certificazione *B Corp* come “una designazione di azienda che soddisfa standard elevati di prestazioni verificate, responsabilità e trasparenza su fattori che vanno dai benefici per i dipendenti e donazioni di beneficenza alle pratiche della catena di approvvigionamento e ai materiali di input”.

<sup>85</sup> Poma, L., [Creatoridifuturo.it](https://creatoridifuturo.it), 9 gennaio 2023, “Certificazione B Corp”: un’asserzione etica affidabile, accurata e credibile? Nove motivi per – attualmente – dubitarne...”, <https://creatoridifuturo.it/articoli-luca-poma/certificazione-b-corp-unasserzione-etica-affidabile-accurata-e-credibile-nove-motivi-per-attualmente-dubitarne/>

<sup>86</sup> Networkdigital360, 20 settembre 2022, “B Corp, generare un impatto positivo sulla società e l’ambiente fa bene (anche) ai brand e al business” <https://www.digital4.biz/executive/b-corp-significato-vantaggi-certificazione-b-corporation/>

Nel corso del 2020 Fileni ha avviato il processo di misurazione BIA conclusosi con il rilascio della certificazione *B Corp* il 13 gennaio 2022.

Il progetto di allineamento agli standard produttivi e organizzativi per ottenere la certificazione è stato svolto con il supporto di *Nativa Regenerative Design Company*, la prima società B Corp e Benefit in Europa, e ha coinvolto una squadra allargata di responsabili di tutte le principali funzioni del gruppo Fileni, incluse le società controllate.

Nel 2019 la prima misura BIA a valle della valutazione si è attestata a 72,3 punti, insufficienti per ottenere la certificazione. Il gruppo ha pertanto costruito un piano di azione per il miglioramento di tutte le aree di analisi, secondo una precisa *timeline* di evoluzione, la cui implementazione ha portato a migliorare le performance ambientali e sociali dell'azienda, che nel 2020 ha raggiunto un punteggio BIA di 90,6 punti.

La scelta di Fileni di diventare *B Corp* è fondata su alcuni vantaggi strategici derivanti dalla certificazione:

- Posizionarsi come *benchmark* tra le aziende *purpose driven* e agire da *leader*. Le *B Corp* diffondono gli standard di performance e le strutture legali di riferimento, che vengono poi adottati in tutto il mondo.
- Amplificare la voce. Inserire il *brand B Corp* nel logo determina un impatto positivo su tutta la strategia di comunicazione della sostenibilità aziendale
- Costruire relazioni. Entrare in una *community* globale di imprese che conducono il proprio *business* con l'intenzione di contribuire attivamente alla risoluzione di problemi sociali e ambientali.
- Evoluzione della strategia: lo standard BIA è un potenziale strumento per guidare l'azienda nell'identificazione del profilo di impatto, nel definire obiettivi di miglioramento sociale e ambientale e nel monitorare le prestazioni nel tempo.
- Accelerare il percorso di eccellenza verso un paradigma di *business* rigenerativo.
- Supportare la mission aziendale. Agganciare la mission aziendale ad una certificazione. fornisce solide basi a lungo termine, e protegge la struttura legale e la missione a fronte di cambi di *leadership* o entrata di nuovi investitori.
- Attrarre e trattenere talenti. Le persone sempre più frequentemente scelgono di lavorare in aziende *purpose driven*: la certificazione *B Corp* rappresenta un indicatore robusto di impatto positivo, che potrebbe guidare le scelte di impiego dei migliori talenti sul mercato.

### 3.2. Le accuse di Greenwashing

Il *business* degli allevamenti avicoli ha una dimensione impressionante: ogni anno vengono allevati 26 miliardi di polli nel mondo, 500 milioni in Italia di cui 50 milioni presso Fileni (10 milioni solo nella regione Marche).

Questi numeri lasciano intravedere un surplus di produzione e una potenziale “deformazione” degli allevamenti, che spesso utilizzano modificazioni genetiche dei polli per accelerarne la crescita.

In tale contesto, è lecito che i vari stakeholder si interrogino su come questi allevamenti si possono conciliare con il concetto di sostenibilità, e intraprendano eventuali azioni di protezione dell’ambiente e della salute.

Anche l’azienda Fileni è stata oggetto di diversi accertamenti da parte di organizzazioni no profit, nonché di iniziative di giornalismo investigativo, che hanno messo in discussione la veridicità delle dichiarazioni ambientaliste del gruppo.

### 3.2.1 La gestione delle filiere

Successivamente all’acquisizione del certificato *B Corp* da parte di Fileni, la Lega Anti Vivisezione, LAV, ha avviato di propria iniziativa alcuni accertamenti sulle etichette dei prodotti, che, secondo LAV, paventano caratteristiche non effettivamente possedute dai prodotti, né dalla filiera produttiva.

A supporto delle ipotesi di “comunicazione verde mendace”, vi è anche il servizio della rubrica Report di Rai3, mandato in onda il 9 gennaio 2023, nel quale la giornalista Giulia Innocenzi svolge sopralluoghi presso gli stabilimenti di allevamento e produzione per scoprire la realtà nascosta dietro le pretese di sostenibilità di Fileni<sup>87</sup>.

Le immagini registrate da Report sono state commentate da veterinari certificati, i quali hanno confermato che la pratica della torsione del collo per abbattere i polli non è legale, e può essere utilizzata solo in casi specifici. Viceversa, il filmato mostrava chiaramente che la pratica era normalmente adottata dagli operai dell’azienda, ed era finalizzata ad eliminare i polli sottodimensionati rispetto al peso desiderato<sup>88</sup>; secondo i registri Fileni, gli abbattimenti della specie arrivano a circa 280 polli al giorno nel periodo considerato.

Tali pratiche, oltre a rappresentare una crudeltà dal punto di vista morale ed etico, sono illegali, in quanto reato di maltrattamento e uccisione degli animali, punibile con una pena fino a due anni di reclusione<sup>89</sup>. L’illegalità degli allevamenti intensivi si radica proprio in questo: accettare che le indegne condizioni di vita dell’animale siano economicamente tollerabili a vantaggio dei volumi di produzione.

Negli allevamenti Fileni, i polli vengono uccisi per “mancato incremento ponderale”, perché il loro allevamento a fine di macellazione non produce adeguati ritorni. È stato altresì accertato che Fileni multa le società del gruppo e i fornitori che portano alla macellazione polli non cresciuti abbastanza.

---

<sup>87</sup> [raiplay.it](https://www.raiplay.it)

<sup>88</sup> In particolare, il servizio mostra operai che camminano tra i polli nell’allevamento e lanciano in aria i polli agonizzanti dopo la manovra della torsione del collo.

<sup>89</sup> Normativa di riferimento è rappresentata dal Regolamento (CE) 1099 del 2009, che vieta di provocare intenzionalmente dolore o sofferenza agli animali in occasione della macellazione, e l’art. 9 della Costituzione che tutela l’ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi.

A queste accuse, i responsabili di Fileni hanno risposto negando, e anche sostenendo di non essere a conoscenza di ciò che precisamente succede negli allevamenti né di come si comportano i propri operai e ancora meno gli operai dei propri fornitori.

Se da un lato, tale posizione può apparire plausibile, dall'altro lato, però, non appare coerente con la policy di Fileni di garantire la sostenibilità del ciclo produttivo e la trasparenza della comunicazione sulla propria strategia ecologica, giungendo persino alla sottoscrizione dell'*European Chicken agreement*, che garantisce standard elevati per il benessere animale negli allevamenti BIO.

Le accuse rivolte all'azienda hanno riguardato proprio gli allevamenti dichiarati "Bio" da Fileni (stabilimenti di Borghi di Romagna, Maiolo e Montecappone) che, secondo le dichiarazioni dell'azienda, rappresentano circa l'11% degli allevamenti, il 17% del fatturato e il 30% della superficie coperta al chiuso.

In tali allevamenti biologici sono state rilevate varie anomalie: i) non viene rispettata la norma di legge che stabilisce i tempi minimi di vita all'aperto per gli animali (almeno un terzo del tempo), ii) si utilizzano mangimi OGM (pur negandone l'uso nelle etichette) iii) non viene rispettato il naturale bioritmo degli animali (assenza di finestre, luci accese anche di notte), iv) si allevano polli di razza Broiler, non consentita ai fini di certificazione Bio v) i polli di razza Rusticanello, che dovrebbero essere allevati con mangime Bio e razzolanti all'aperto, occupano in realtà i piani superiori degli stabilimenti.

### **3.2.2 Impatto degli allevamenti intensivi sul territorio**

Negli ultimi 10 anni, Fileni ha aperto 10 maxi-allevamenti nella regione Marche, il cui impatto è in grado di stravolgere per sempre un territorio.

Numerose le proteste dei cittadini, che lamentano odori sgradevoli, inquinamento dell'aria e disturbi fisici (prurito agli occhi e in gola, tosse, irritazione e nausea).

Ad esempio, a San Lorenzo in campo, dove l'azienda voleva aprire un mega allevamento della capienza di oltre due milioni di polli l'anno, il comitato dei cittadini si è opposto e la Regione ha negato il via ai lavori, in quanto non ha ritenuto l'impatto sull'ambiente (in particolare, elevata concentrazione di ammoniaca nell'aria che, oltre agli odori sgradevoli, provoca anche sintomi agli abitanti) bilanciato da adeguati vantaggi; accuse provengono anche da *GreenPeace*, che ritiene gli allevamenti Fileni responsabili dell'88% delle emissioni di ammoniaca regionali.

### **3.3 Rilevanza del caso**

Di seguito al servizio-denuncia di Report, la proprietà (vicepresidente Massimo Fileni) ha rilasciato una dichiarazione ufficiale confermando che "*Report ci ha messo in discussione, ma non prevediamo nessuna*

*inversione di tendenza. Probabilmente, invece, qualche azione sarà accelerata”* e declinando ogni responsabilità rispetto alle accuse ricevute. Il VP ha infatti sostenuto:

- Che Fileni opera in un settore “*che implica una commodity spinta del prodotto*” e che “*la superficie coperta al chiuso per l'allevamento biologico produce circa un terzo al metro quadro rispetto all'allevamento convenzionale*”.
- È la legge che impone di sopprimere gli animali che non sono sani (ndr: senza peraltro fare riferimento alla tecnica di soppressione imposta dalla legge).

Intanto, la comunità delle società certificate *B Corp* si è mostrata preoccupata rispetto a un ritorno di immagine negativo sull'affidabilità del certificato, tanto che la società certificatrice *B Lab* ha avviato una ispezione presso gli allevamenti Fileni (Monte Roberto, Ripabianca e Osimo) per verificare la congruità della certificazione.

Oltre alla certificazione *B Corp*, l'azienda vanta la certificazione di qualità Iso9000 e dello standard “*cutting waste free*”, CWF, dell'*European Chicken Commitment (ECC)*<sup>90</sup>, ed è molto apprezzata da Lega Ambiente per la politica di sostenibilità; inoltre, il vicepresidente Massimo Fileni ricopre cariche prestigiose in associazioni del settore bio-alimentare. Pertanto, con la perdita della certificazione *B Corp*, non solo cadrebbe il primato di una azienda italiana, ma Fileni avrebbe impatti su svariati fronti, sia reputazionali sia economici.

Tra questi, preme sottolineare:

- Violazione degli standard relativi ai diritti dei lavoratori, all'etica aziendale e alla trasparenza;
- Adozione di pratiche di marketing ingannevoli riguardo alle condizioni di vita degli animali e della gestione delle filiere di produzione, soprattutto BIO;
- Percezione dei consumatori nei confronti di tutti i prodotti del marchio;
- Perdita di clientela importante (infatti, la catena di supermercati Esselunga ha sospeso gli acquisti di carni Fileni dopo il servizio di Report);
- Deterioramento della capacità di finanziamento dell'azienda (ad esempio, da parte di istituzioni bancarie e/o finanziarie, investitori particolarmente sensibili al tema della sostenibilità) e conseguente aumento del costo del debito.

L'analisi del caso pratico del gruppo Fileni consente di comprendere una delle modalità con cui le aziende possono ricadere nel *Greenwashing*: mostrandosi, tramite la pubblicità e la comunicazione, sostenibili e rispettose dell'ambiente; guadagnare la fiducia dei consumatori e accrescere la notorietà del marchio sul mercato tramite certificazioni green; al solo fine di aumentare le vendite e i profitti.

---

<sup>90</sup> Lo standard CWF stabilisce regole per la soppressione degli animali, imponendo modalità specifiche di macellazione finalizzate a minimizzare il dolore e lo stress degli animali, riducendo contestualmente gli sprechi durante il processo.

La leva utilizzata dalle aziende come Fileni è la strategia di marketing: la pubblicità è la prima ad arrivare ai consumatori e alla pubblica opinione tramite comunicazioni dirette e concise che, pur non essendo supportate da prove lecite, si mostrano come veritiere, e sono in grado di influenzare la predisposizione all'acquisto.

In linea generale, si può affermare che la tendenza del sostenibile viene cavalcata dai responsabili del marketing, ma la effettiva sostenibilità del business dipende da un elevatissimo numero di aspetti – materie prime, processi produttivi, tipologia di energia utilizzata, catena di distribuzione, imballaggi, smaltimento degli scarti di produzione, e via dicendo.

La correttezza e la veridicità della comunicazione ambientale riveste un ruolo di crescente importanza per clienti e imprese in quanto le asserzioni ambientali sono da ritenersi ingannevoli se generiche e senza adeguata dimostrazione del beneficio ambientale e delle caratteristiche che rendono effettivamente “verde” il prodotto/servizio che l'azienda vende, ovvero l'azienda stessa.

Il problema risiede, almeno in parte, nel fatto, mostrato dalla letteratura in materia, che la maggioranza dei consumatori ancora non possiede le conoscenze né le informazioni necessarie per riconoscere un fatto vero da un tentativo di pubblicità ingannevole. Ed è proprio in queste pieghe opache della comunicazione che aziende come Fileni si inseriscono. La cifra della gravità del “caso Fileni” deriva dal fatto che l'azienda è riuscita ad ingannare non solo i consumatori e il mercato, ma anche l'ente certificatore che ha rilasciato il riconoscimento B Corp, impattando altresì sulla reputazione stessa di *B Lab* come ente certificatore<sup>91</sup>.

Senza ombra di dubbio, il rischio di perdere definitivamente l'ambito riconoscimento *B Corp*, per Fileni implica una sfida ardua: l'azienda dovrà migliorare le proprie pratiche e politiche aziendali e dimostrare la coerenza tra dichiarazioni al pubblico e attività concretamente svolta, per recuperare la fiducia dei suoi clienti e degli investitori, nonché del mercato.

Il caso analizzato mostra quanto sia rilevante,

- Da un lato, che le aziende “verdi” integrino effettivamente il fattore sostenibilità nel proprio *business model*, evitando un eccessivo sfruttamento ambientale e valutando il ritorno economico anche sul piano reputazionale;
- Dall'altro lato, accrescere la consapevolezza dei consumatori verso i fenomeni di *Greenwashing*, spingendoli ad adottare un approccio critico verso la pubblicità e la comunicazione verde.

Gli esempi di aziende virtuose dimostrano che è possibile stabilire un connubio tra sostenibilità e aumento delle vendite, senza cedere al *Greenwashing*, utilizzando il fattore sostenibilità come punto di partenza per ripensare il proprio modello di business in modo rispettoso verso l'ambiente e le persone, e creare al contempo adeguato ritorno economico.

In un contesto di mercato dove i consumatori e l'opinione pubblica si mostrano via via più informati e coinvolti verso tematiche ambientali, la pubblicità verde mendace non rappresenta un'adeguata modalità di crescita

---

<sup>91</sup> Reputazione, peraltro, già compromessa in precedenza da dure critiche sulla accuratezza, affidabilità, validità e rispondenza del metodo proprietario rispetto ai requisiti stabiliti dai Regolamenti comunitari 765/2008 e 1025/2012 nonché alle Linee guida OCSE e alle norme internazionali, come ISO26000.



aziendale, atteso che è ragionevole prevedere che sempre meno i consumatori si accontenteranno di dichiarazioni sull'imballaggio o sul sito aziendale, ovvero di campagne pubblicitarie ambientaliste non supportate da concrete, comprovate e coerenti iniziative aziendali.

## Conclusioni

Nel contesto del percorso dell'umanità verso un'economia globale più sostenibile, verso l'adozione di comportamenti di rispetto sociale e di tutela dell'ambiente e della biodiversità, il *Green Marketing* pare essere una goccia nell'oceano.

Tuttavia, la comunicazione verde, come il marketing in generale, ha la caratteristica di essere molto visibile e di poter influenzare, e addirittura plasmare, pensiero, atteggiamenti, comportamenti.

Per questo motivo, nonostante l'utilizzo distorto da parte di alcune imprese o categorie di imprese – con evidenti ricadute in termini di impatto reputazionale e commerciale negativo – il *Green Marketing* può rivestire un ruolo importante nel sollecitare, da un lato, i consumatori ad assumere decisioni di acquisto maggiormente ecologico-ambientali e, dall'altro lato le aziende ad adottare modelli di *business* sostenibili, prendendo decisioni commerciali basate non esclusivamente su fattori economici ma anche sull'impatto sociale e ambientale che ne deriverebbe<sup>92</sup>.

Vale la pena ricordare che tale prospettiva aziendale, fondamentale per la legittimazione dell'azienda, è al centro della teoria degli stakeholder<sup>93</sup>, che pone l'attenzione sulla rete di relazioni tra i diversi soggetti, sia interni che esterni all'azienda - in quanto tali relazioni impattano sulla dinamica dell'intera organizzazione - giungendo alla conclusione che l'impresa non può agire esclusivamente al fine di massimizzare il profitto, ma altresì con l'intento di stipulare un impegno esplicito e duraturo verso tutti gli stakeholder<sup>94</sup>. È proprio questo impegno, adottato su base volontaria, e che va ben oltre gli obblighi imposti dalle leggi, l'elemento fondamentale delle relazioni costruite dall'impresa in tutto l'ecosistema aziendale e fautore di una buona reputazione aziendale. Le imprese, e soprattutto i grandi operatori globali, sono sollecitati ad agire con modalità socialmente responsabili dalla pressione esercitata da media, governi e organizzazioni non governative, opinione pubblica, e dalla reazione di questi stakeholder al verificarsi di eventi o comportamenti aziendali dannosi per l'ambiente, e talvolta illegali (si pensi agli scandali che hanno coinvolto grandi player globali quali Enron, Parmalat, Shell, Nestlé e Nike)<sup>95</sup>.

Il *Green Marketing* dovrebbe contribuire a diffondere l'idea – suggerita dalla letteratura esaminata - che le aziende veramente sostenibili, quelle all'avanguardia nelle pratiche ambientali, quelle che si attengono ai principi di buona fede, correttezza e diligenza professionale, risultano essere meglio gestite e più vitali,

---

<sup>92</sup> Assolombarda, (2011), Linee guida per il marketing e la comunicazione ambientale: come valorizzare prodotti e servizi sostenibili ed evitare i rischi del Greenwashing.

<sup>93</sup> La teoria, sviluppata con l'affermarsi dell'importanza dell'ambiente e dei soggetti terzi nelle scelte dell'impresa, risulta coerente con i valori della Corporate Social Responsibility, in quanto, acclarato il fatto che l'impresa abbia responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche (CSR), allora essa deve agire nell'interesse di tutti i soggetti terzi coinvolti (stakeholder). La teoria degli stakeholder rappresenta la sintesi del processo di integrazione tra due diversi approcci, di dipendenza e di influenza tra l'impresa e l'ambiente, in quanto considera i) gli stakeholder "un soggetto o un gruppo di soggetti interessati all'attività aziendale o di cui l'impresa è interessata" e ii) l'impresa un sistema che coinvolge tutti i portatori di interesse", esprimendo così la natura biunivoca del rapporto interno-esterno fra impresa e contesto di riferimento. La teoria, inizialmente proposta da Freeman, è stata successivamente sviluppata da altri autori tra i quali Clarkson, che ha proposto la distinzione degli stakeholders tra primari e secondari.

<sup>94</sup> Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Marshfield, MA: Pittman Publishing

<sup>95</sup> Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art.

presentano minor rischio di credito (e quindi ottengono finanziamento a minor costo), e hanno maggiore probabilità di mantenere il successo nel lungo termine.

Ma l'impegno su base volontaria e la comunicazione "green" delle aziende virtuose, non bastano.

Autorità e governi possono e devono assumere un ruolo determinante verso la maggiore sostenibilità del sistema economico, avviando piani per evolvere la società da un contesto consumistico ad una realtà più eco-sostenibile, che apporti oggettivamente benefici a tutte le parti interessate promuovendo nuovi stili di vita, l'invenzione di nuovi materiali e processi produttivi, l'adozione di nuovi modelli di *business*, lo sviluppo di nuova regolamentazione a tutela dell'ambiente.

Inoltre, in tema di *Green Marketing*, al fine di favorire una reale competizione "verde", i governi potrebbero

- i) Disciplinare la comunicazione verde in modo da renderla chiara e trasparente, affidabile. Ad esempio, tramite l'introduzione, in una parte specifica dell'annuncio o dell'etichetta, di un "semaforo" che indica le prestazioni ambientali del prodotto<sup>96</sup>;
- ii) Introdurre criteri chiari per valutare i casi di pubblicità verde mendace sanzionabile. Infatti, le dichiarazioni di politica ambientale non sono richieste per legge, conseguentemente non esiste alcun meccanismo di verifica da parte di terzi per garantire che l'organizzazione stia realmente implementando la politica verde dichiarata;
- iii) Avviare programmi di educazione del consumatore, al fine di sostenerlo nel percorso di accrescimento della conoscenza specifica di fronte ad una proliferazione di marchi e tecnicismi.

---

<sup>96</sup> Parguel, B., Benoit-Moreau, F., & Russell, C. A. (2015). Can evoking nature in advertising mislead consumers? The power of 'executional greenwashing'. *International Journal of Advertising*, 34(1), 107-134.

# BIBLIOGRAFIA

Abhilash, n. Entrepreneurship through start-ups-a remedy for unemployed youth. *Recent researches in arts and science*, 1.

Achenbaum, A. A. (1993, February). The mismanagement of brand equity. In *ARF fifth Annual Advertising and Promotion workshop* (Vol. 1).

Afzal, H., Khan, M. A., ur Rehman, K., Ali, I., & Wajahat, S. (2010). Consumer's trust in the brand: Can it be built through brand reputation, brand competence and brand predictability. *International business research*, 3(1), 43.

Aji, H. M., & Sutikno, B. (2015). The extended consequence of greenwashing: Perceived consumer skepticism. *International Journal of Business and Information*, 10(4), 433.

Arouri, M., El Ghouli, S., & Gomes, M. (2021). Greenwashing and product market competition. *Finance Research Letters*, 42, 101927.

Assolombarda, (2011): *Linee guida per il marketing e la comunicazione ambientale: come valorizzare prodotti e servizi sostenibili ed evitare i rischi del Greenwashing*.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9, 26-38.

Baum, L. M. (2012). It's not easy being green... or is it? A content analysis of environmental claims in magazine advertisements from the United States and United Kingdom. *Environmental Communication: A Journal of Nature and Culture*, 6(4), 423-440.

Beneke, J. H. (2011). Marketing the institution to prospective students - A review of brand (reputation) management in higher education. *International journal of Business and Management*, 6(1), 29.

Berrone, P. (2016). *Green Lies: How Greenwashing Can Destroy a Company (and How to go Green without the Wash)*; Kindle: Amazon.; Bruno, K. (1992). *The Greenpeace book of greenwash*. Greenpeace.; Contreras-Pacheco, O. E., & Claasen, C. (2017). Fuzzy reporting as a way for a company to greenwash: perspectives from the Colombian reality. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 2 (cont. 3)), 525-535.

- Bowen, F., & Aragon-Correa, J. A. (2014). Greenwashing in corporate environmentalism research and practice: The importance of what we say and do. *Organization & Environment*, 27(2), 107-112.
- Boztepe, A. (2012). Green marketing and its impact on consumer buying behavior. *European Journal of Economic & Political Studies*, 5(1).
- Calder, B. J., Malthouse, E. C., & Maslowska, E. (2016). Brand marketing, big data and social innovation as future research directions for engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 579-585.
- Caruana, A., & Chircop, S. (2000). Measuring corporate reputation: A case example. *Corporate reputation review*, 3, 43-57.
- Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business ethics*, 93, 307-319.
- Chin, K. S., Chiu, S., & Rao Tummala, V. M. (1999). An evaluation of success factors using the AHP to implement ISO 14001-based EMS. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(4), 341-362.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International journal of management reviews*, 7(2), 91-109.
- Contreras-Pacheco, O. E., & Claasen, C. (2017). Fuzzy reporting as a way for a company to greenwash: perspectives from the Colombian reality. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 2 (cont. 3)), 525-535.
- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 157-179.
- De Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. D. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 1-12.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), 64-87.
- Dutot, V., & Castellano, S. (2015). Designing a measurement scale for e-reputation. *Corporate Reputation Review*, 18, 294-313.

- Du, X. (2015). How the market values greenwashing? Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 128, 547-574.
- Foroudi, P. (2019). Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry's brand performance. *International journal of hospitality management*, 76, 271-285.
- Foroudi, P., Dennis, C., Styliadis, D., & Melewar, T. C. (2020). Guest editorial [Branding and place branding management: theory, research, and practice]. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(4), 541-547.
- Fombrun, C. J., & Rindova, V. (1998). Reputation management in global 1000 firms: A benchmarking study. *Corporate Reputation Review*, 1, 205-212.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape: a convergence of research and practice. *Corporate reputation review*, 1(1 and 2), 1-16.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield, MA: Pittman Publishing
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art.
- Furlow, N. E. (2010). Greenwashing in the new millennium. *The Journal of Applied Business and Economics*, 10(6), 22.
- Gatti, L., Pizzetti, M., & Seele, P. (2021). Green lies and their effect on intention to invest. *Journal of business research*, 127, 228-240.
- Gatti, L., Seele, P., & Rademacher, L. (2019). Grey zone in–greenwash out. A review of greenwashing research and implications for the voluntary-mandatory transition of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-15.
- Greer, J. and Bruno, K. (1996). *Greenwash: The Reality Behind Corporate Environmentalism*. New York: Apex Press.
- Guapacasa Macas, N. N. (2022). Come comunicano la sostenibilità le aziende alimentari italiane: Un'analisi di contenuto su Instagram e LinkedIn.

- Guo, R., Tao, L., Li, C. B., & Wang, T. (2017). A path analysis of greenwashing in a trust crisis among Chinese energy companies: The role of brand legitimacy and brand loyalty. *Journal of Business Ethics*, 140, 523-536.
- Guo, R., Zhang, W., Wang, T., Li, C. B., & Tao, L. (2018). Timely or considered? Brand trust repair strategies and mechanism after greenwashing in China—from a legitimacy perspective. *Industrial marketing management*, 72, 127-137.].
- Gustafsson, A., Katzeff, C., & Bang, M. (2010). Evaluation of a pervasive game for domestic energy engagement among teenagers. *Computers in Entertainment (CIE)*, 7(4), 1-19.
- Halverson, R. (2018). Consumer Perceptions of Greenwashing: Understanding Awareness, Trust, and Effectiveness. *Bachelor Thesis, School, Location, Month*.
- Han, S. H., Nguyen, B., & Lee, T. J. (2015). Consumer-based chain restaurant brand equity, brand reputation, and brand trust. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 84-93.
- Imperatives, S. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. *Accessed Feb, 10*, 1-300.
- Incarnato, M. (2021). Comunicare la sostenibilità aziendale: il fenomeno del greenwashing nell'industria della moda.
- Iraldo, F., Testa, F., Melis, M., & Frey, M. (2011). A literature review on the links between environmental regulation and competitiveness. *Environmental Policy and Governance*, 21(3), 210-222.
- Johnson, Z. S., Mao, H., Lefebvre, S., & Ganesh, J. (2019). Good guys can finish first: How brand reputation affects extension evaluations. *Journal of Consumer Psychology*, 29(4), 565-583.
- Kaur, M., & Agrawal, S. (2011). Corporate social responsibility-a tool to create a positive brand image. *Proceedings of ASBBS*, 18(1), 681-688.
- Kapooria, P. J. (2021). Reimagining customer experience: navigating through customer journey for the post Covid world. *Marketing 5.0: putting up blocks together*, 131.
- Keller, K., Busacca, B., & Ostillio, M. C. (2021). *La gestione del brand: strategie e sviluppo*. EGEA spa.
- Khandelwal, U., Kulshreshtha, K., & Tripathi, V. (2019). Importance of consumer-based green brand equity: Empirical evidence. *Paradigm*, 23(1), 83-97.

- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557-569.
- Kim, S., & Lee, H. (2019). The effect of CSR fit and CSR authenticity on the brand attitude. *Sustainability*, 12(1), 275.
- Kim, S., & Lee, Y. J. (2012). The complex attribution process of CSR motives. *Public relations review*, 38(1), 168-170.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
- Kotras, B. (2020). Opinions that matter: the hybridization of opinion and reputation measurement in social media listening software. *Media, Culture & Society*, 42(7-8), 1495-1511.
- Kumar, B. S. P., & Nagrani, K (2020). *A study on consumers inclination towards green products*. International research journal of modernization in engineering technology and science 02.
- Kumar, R., & Kumar, R. (2013). Green marketing: Reality or green washing. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(5), 47-53.
- Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of business ethics*, 43, 253-261.
- Lin, H., Zeng, S., Wang, L., Zou, H., & Ma, H. (2016). How does environmental irresponsibility impair corporate reputation? A multi-method investigation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 413-423.
- Loureiro, S. M. C., Sarmiento, E. M., & Le Bellego, G. (2017). The effect of corporate brand reputation on brand attachment and brand loyalty: Automobile sector. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1360031.+
- Lu, J., Ren, L., He, Y., Lin, W., & Streimikis, J. (2019). Linking corporate social responsibility with reputation and brand of the firm. *Amfiteatru Economic*, 21 (51), 442–460.
- Lyon, T.P., & Montgomery, A.W. (2015). The means and end of Greenwash. *Organization and Environment*, 28(2), 223-249.
- Martini, N. (2022). Un’esplorazione del greenwashing e del suo impatto sui comportamenti di acquisto dei consumatori.



Martino, A. (2010). Responsabilità sociale d'impresa e stakeholder view (Doctoral dissertation, Università degli Studi di Milano-Bicocca).

Marzulli, L., Paziienza, R., Zammartini, S., Maccadino V., (2014)., “Green Marketing”, [http://service.istud.it/up\\_media/pwmaster13/tesina\\_green\\_marketing.pdf](http://service.istud.it/up_media/pwmaster13/tesina_green_marketing.pdf)

McKinsey & Company, Nielsen IQ (2023), Consumers care about sustainability - and back it up with their wallets, joint study.

McNally, D. and Speak, K. D. (2004). Be Your Own Brand.

Melewar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. J., & Foroudi, M. M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51(3), 572-604.

Ministero dell'agricoltura e delle foreste, L'industria agroalimentare italiana primo rapporto annuale, Hoepli, 1992, Milano.

Mogaji, E., & Mogaji, E. (2021). Contemporary issues in brand management. *Brand Management: An Introduction through Storytelling*, 241-255.

Morel, M. (2003). Promote Your Business. NSW, Australia: Allen & Unwin

Neeraja Rani A.K., Aravind J., Prasad T (2014). Green marketing and its impact.

Student of MBA, Santhiram Engg., College, Nandyal

Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of business ethics*, 125, 693-707.

Oh, H. (2002). Transaction evaluations and relationship intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 278-305.

Onditi, A. (2016). Green marketing and consumer satisfaction. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 29, 37-45.

Parguel, B., Benoit-Moreau, F., & Russell, C. A. (2015). Can evoking nature in advertising mislead consumers? The power of 'executional greenwashing'. *International Journal of Advertising*, 34(1), 107-134.

- Pimonenko, T., Bilan, Y., Horák, J., Starchenko, L., & Gajda, W. (2020). Green brand of companies and greenwashing under sustainable development goals. *Sustainability*, *12*(4), 1679.
- Pizzetti, M., Gatti, L., & Seele, P. (2021). Firms talk, suppliers walk: Analyzing the locus of greenwashing in the blame game and introducing 'vicarious greenwashing'. *Journal of Business Ethics*, *170*, 21-38.a.
- Prasad, P., & Elmes, M. (2005). In the name of the practical: Unearthing the hegemony of pragmatics in the discourse of environmental management. *Journal of Management Studies*, *42*(4), 845-867.
- Qayyum, A., Jamil, R. A., & Sehar, A. (2022). Impact of green marketing, greenwashing and green confusion on green brand equity. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, (ahead-of-print).
- Ramus, C. A., & Montiel, I. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing? *Business & society*, *44*(4), 377-414.
- Rani, P. impact of green marketing on consumer behavior towards usage of fmcg products.
- Rosa L., (2019), I principi del Green Marketing applicati alle logiche di brand, <https://blog.insidecomunicazione.it/>.
- Rust, R. T., Rand, W., Huang, M. H., Stephen, A. T., Brooks, G., & Chabuk, T. (2021). Real-time brand reputation tracking using social media. *Journal of Marketing*, *85*(4), 21-43.
- Ryan, J., & Casidy, R. (2018). The role of brand reputation in organic food consumption: A behavioral reasoning perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *41*, 239-247.
- Scanlan, S. J. (2017). Framing fracking: scale-shifting and greenwashing risk in the oil and gas industry. *Local Environment*, *22*(11), 1311-1337.
- Seele, P. (2022). Greenwashing. In *Handbuch Wirtschaftsethik* (pp. 727-730). Stuttgart: JB Metzler.
- Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies. *Business Strategy and the Environment*, *26*(2), 239-252.
- Seele, P., & Schultz, M. D. (2022). From greenwashing to machinewashing: a model and future directions derived from reasoning by analogy. *Journal of Business Ethics*, *178*(4), 1063-1089

- Shamma, H. M. (2012). Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications. *international Journal of Business and Management*, 7(16), 151-169.
- Siguaw, J. A., Mattila, A., & Austin, J. R. (1999). The brand-personality scale: An application for restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 48-55.
- Singla, J., Ahlawat, P., & Ayer, B. (2021). Importance of Green Marketing in Sustainable Development: A Review. *Marketing 5.0: putting up blocks together*, 112.
- Sujith, A. S. (2021). Green marketing initiatives—an indian perspective. *Marketing 5.0: putting up blocks together*, 19.
- Suryadinata, R. V., Wirjatmadi, B., Adriani, M., & Sumarmi, S. (2018). Effects of knowledge of vitamin D on attitudes toward sun exposure among middle-aged and elderly Indonesian adults. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(11), 11-15.
- Testa, F., Iraldo, F., Tessitore, S., & Frey, M. (2012). The different approach of green advertising: an empirical analysis of the Italian context (No. 201201).
- Testa, F., Miroshnychenko, I., Barontini, R., & Frey, M. (2018). Does it pay to be a greenwasher or a brownwasher?, *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 1104-1116.
- Troisi, A. (2022). La comunicazione ambientale: il greenwashing dietro la sostenibilità. *Analisi Giuridica dell'Economia*, 21(1), 353-367.
- Türkel, S., Uzunoğlu, E., Kaplan, M. D., & Vural, B. A. (2016). A strategic approach to CSR communication: Examining the impact of brand familiarity on consumer responses. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(4), 228-242.
- United Nations (1987). *Report of the world commission on environment and development – our common future*.
- Urbański, M., & Ul Haque, A. (2020). Are you environmentally conscious enough to differentiate between greenwashed and sustainable items? A global consumers perspective. *Sustainability*, 12(5), 1786.
- Van der Walt, A. (1995). Branding: The Good, the Bad and the Indifferent. *Marketing Success Stories—Cases and Readings*. Johannesburg: Southern Book Publishers.
- Vidya, N. A., Fanany, M. I., & Budi, I. (2015). Twitter sentiment to analyze net brand reputation of mobile phone providers. *Procedia Computer Science*, 72, 519-526.

Vollero, A. (2013). Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali (Greenwashing risk in sustainability communication: managerial implications). *Sinergie Italian Journal of Management*, 31(Sep-Dec), 3-23.

Walker, K., Wan, F. The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications. *Journal of Business Ethics*, 109, 227–242 (2012).

Wang, L., Law, R., Hung, K., and Guillet, B. D. (2014). Consumer trust in tourism and hospitality: A review of the literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21(Dec), 1-9.

Wang, S., Liao, Y. K., Wu, W. Y., & Le, K. B. H. (2021). The role of corporate social responsibility perceptions in brand equity, brand credibility, brand reputation, and purchase intentions. *Sustainability*, 13(21), 11975.

Wijaya, B. S. (2013). Dimensions of brand image: A conceptual review from the perspective of brand communication. *European Journal of Business and Management*, 5(31).

Yang, Z., Nguyen, T. T. H., Nguyen, H. N., Nguyen, T. T. N., & Cao, T. T. (2020). Greenwashing behaviours: Causes, taxonomy and consequences based on a systematic literature review. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1486-1507.

Zinkhan, G. M., & Carlson, L. (1995). Green advertising and the reluctant consumer. *Journal of advertising*, 24(2), 1-6.

Zou, H. L., Zeng, R. C., Zeng, S. X., & Shi, J. J. (2015). How do environmental violation events harm corporate reputation? *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 836-854.

# SITOGRAFIA

Bini, R., [tramedigitali.it](https://www.tramedigitali.it), 6 gennaio 2022, “B Corp e Società di benefit, cosa sono e come funzionano”, <https://www.trame-digitali.it/business/b-corp-e-societa-di-benefit-cosa-sono-e-come-funzionano/>

<https://creatoridifuturo.it/articoli-luca-poma/certificazione-b-corp-unasserzione-etica-affidabile-accurata-e-credibile-nove-motivi-per-attualmente-dubitarne/>

<https://www.fileni.it/mondo-fileni/>

<https://www.fileni.it/blog/il-bilancio-sostenibilita-di-fileni/>

ldgservice.it.

Lucania, V., Voci Globali, 1 giugno 2022, “[Greenwashing, la “strategia” dannosa per consumatori e ambiente](https://vociglobali.it/2022/06/01/greenwashing-la-strategia-dannosa-per-consumatori-e-ambiente/)”, <https://vociglobali.it/2022/06/01/greenwashing-la-strategia-dannosa-per-consumatori-e-ambiente/>

Networkdigital360, 20 settembre 2022, “B Corp, generare un impatto positivo sulla società e l’ambiente fa bene (anche) ai brand e al business”<https://www.digital4.biz/executive/b-corp-significato-vantaggi-certificazione-b-corporation/>

Poma, L., [Creatoridifuturo.it](https://creatoridifuturo.it), 9 gennaio 2023 , “Certificazione B Corp”: un’asserzione etica affidabile, accurata e credibile? Nove motivi per – attualmente – dubitarne...”,<https://creatoridifuturo.it/articoli-luca-poma/certificazione-b-corp-unasserzione-etica-affidabile-accurata-e-credibile-nove-motivi-per-attualmente-dubitarne/>

raiply.it

Tibaldi, V., nonsoloambiente.it, “Moda sostenibile? H&M sotto indagine per Greenwashing”, 25 luglio 2019, <https://www.nonsoloambiente.it/moda-sostenibile-hm-sotto-indagine-per-green-washing;>

UL Solutions Consumer Information, White paper, “neither boastful nor bashful: making effective sustainability claims”, [https://collateral-library-production.s3.amazonaws.com/uploads/asset\\_file/attachment/1563/Neither-Boastful-Nor-Bashful-Innovative\\_Claims.pdf](https://collateral-library-production.s3.amazonaws.com/uploads/asset_file/attachment/1563/Neither-Boastful-Nor-Bashful-Innovative_Claims.pdf)

UL Solutions Consumer Information, “ARTICLE: Sins of Greenwashing”, <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>

Spotti, V., techeconomy2030.it 4 novembre 2019, “Ancora sul Greenwashing: il caso Coca-Cola Life”, <https://www.techeconomy2030.it/2019/11/04/coca-cola-life-greenwashing/>