



Corso di laurea in Economia e Management  
Cattedra di Strategie di Comunicazione e Tecniche di  
Pubblicità

CSR: leva strategica per la brand equity. Focus su Green  
Marketing versus Greenwashing: i casi Mercedes e  
Volkswagen

RELATORE

Prof. Gianluca Comin

CORRELATORE

Prof. Donato Sambugaro

CANDIDATO

Benedetto Cerullo

Matr. 247321

Anno Accademico 2023 – 2024

# Indice

Introduzione .....	3
<b>1 CSR, origini e teorie più importanti .....</b>	<b>5</b>
1.1 Corporate-Shared-Value .....	7
1.2 Il trend de RSI e della sostenibilità .....	9
1.3 Il concetto “Sostenibilità”, principi e strumenti della CSR.....	11
1.4 Analisi stakeholders di impresa in merito a CSR e Sostenibilità .....	13
<b>2 L’importanza del brand e impatto della Csr sulla brand equity .</b>	<b>19</b>
2.1 Come la CSR aumenta la reputazione aziendale.....	23
2.2 Green marketing: una strategia per migliorare la sostenibilità ambientale .....	30
2.3 Greenwashing: Il rischio di una sostenibilità apparente.....	36
<b>3 La prospettiva Mercedes in materia di sostenibilità.....</b>	<b>41</b>
3.1 Il rapporto di sostenibilità di Mercedes: uno strumento di Green marketing.....	45
3.2 Ripercussioni attività green marketing.....	48
3.3 Greenwashing: caso Volkswagen .....	52
3.4 Ripercussioni del caso dieselgate .....	53

# Introduzione

La Responsabilità Sociale di Impresa o Corporate Social Responsibility è una disciplina che ha assunto nel tempo un ruolo sempre più centrale nel contesto economico globale, caratterizzato da sfide e problematiche in continuo mutamento.

Le imprese, per ottenere ed esercitare un ruolo di leadership a lungo termine all'interno del mercato, non possono più permettersi di adoperare strategie finalizzate alla sola massimizzazione dei profitti o alla riduzione dei costi.

Il motivo di questo cambiamento è dato dai diversi bisogni e aspettative degli stakeholders, che richiedono alle aziende una maggiore attenzione ai temi ESG come il cambiamento climatico o il benessere sociale. Con l'avvento della digitalizzazione, tutti possono conoscere ed informarsi sulle azioni di ogni impresa; pertanto, è sempre più difficile intraprendere attività scorrette che danneggino il pianeta senza incappare in scandali mediatici capaci di innescare crisi irreversibili per il business.

Da qui nasce la crescente esigenza per le organizzazioni di essere “responsabili” e di trasmettere verso l'ambiente esterno l'eticità delle proprie attività di business, in modo da convincere gli stakeholders, quindi, aumentare la reputazione del brand.

Di conseguenza, le politiche di CSR rappresentano un asset strategico delle imprese moderne, uno strumento fondamentale per coniugare il difficile binomio etico-economico, quindi, perseguire risultati sia dal punto di vista della redditività che dal punto di vista sociale ed ambientale.

Dunque, l'obiettivo del presente elaborato è illustrare come le modalità e le applicazioni delle strategie di CSR siano in grado di generare valore per l'impresa e apportare accertati benefici alla collettività.

Nel primo capitolo si ripercorrono le origini e le teorie più importanti della RSI che ne hanno segnato lo sviluppo, evolvendosi verso il concetto di Corporate-Shared-Value. Successivamente, si analizza la crescita del trend “sostenibilità” e il suo legame con la CSR, esaminando i principi e gli strumenti di quest'ultima ed infine viene condotta l'analisi degli stakeholders per comprendere la complessa interazione tra impresa, società e ambiente.

Il secondo capitolo riguarda l'importanza del brand e l'impatto della RSI sulla brand equity, focalizzandosi su come viene influenzata positivamente la percezione e la reputazione del marchio da parte degli stakeholders, attraverso politiche aziendali responsabili ed etiche. In

questo contesto, viene preso in considerazione il modello Reprack, per comprendere quali siano i driver più importanti nel migliorare la reputazione aziendale e di come le pratiche di CSR incidano su questi aspetti. Viene illustrata la correlazione tra il Marketing e la RSI attraverso la strategia del “Green Marketing” come strumento a disposizione delle organizzazioni per promuovere le iniziative sostenibili. Al contempo, viene evidenziato il rischio di incorrere nel fenomeno “Greenwashing” nel caso si adoperassero queste strategie solo per comunicare in modo apparente il proprio apporto alla causa ambientale, senza di fatto compierlo.

Nel terzo capitolo si prende come punto di riferimento l’approccio sostenibile dell’impresa automotive Mercedes-Benz, illustrando le iniziative più significative tipiche della CSR.

Si è preso in considerazione il rapporto di sostenibilità del gruppo tedesco, come strumento di Green Marketing principale, per testimoniare ai propri stakeholders l’effettivo e reale impegno profuso a favore della Carbon Neutrality.

Successivamente, sono stati esposti i risultati dell’impresa dal punto di vista economico, reputazionale, ambientale e si è dimostrato come la strategia sostenibile sia effettivamente vincente e capace di garantire una posizione di leadership nel mercato.

Infine, è stato rappresentato lo scandalo “Dieselgate” nel caso Volkswagen e le ripercussioni negative che l’azienda ha dovuto subire a fronte della strategia di Greenwashing adottata.

# 1 CSR, origini e teorie più importanti

Stabilire una definizione unica ed assoluta del concetto di Corporate Social Responsibility o di Responsabilità Sociale d'Impresa non è un compito agevole, tenendo presente di tutte le peculiarità che questa disciplina ha assunto nel tempo e delle diverse interpretazioni aziendali del concetto.

Ne consegue che la CSR sia in grado di confrontarsi alle nuove sfide dell'economia globale in maniera eclettica e versatile, accettandone i cambiamenti e gli sviluppi.

Tuttavia, essa si può definire come l'insieme di politiche, attività e comportamenti dell'impresa volti alla realizzazione di operazioni commerciali che trattino tematiche etiche ed ambientali e soddisfino le esigenze degli stakeholders aziendali.

La Commissione Europea, invece, ha fornito la sua interpretazione sul tema attraverso il Libro Verde: *“La CSR rappresenta l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*<sup>1</sup>, che ha sancito un punto di riferimento per la comprensione del tema da parte della società.

Prima della suddetta definizione, però, è bene capire come si è arrivati a questa visione del concetto, ripercorrendo le origini della CSR e tutte le teorie ad essa associate.

La disciplina viene introdotta per la prima volta nel 1953 da colui che viene riconosciuto come il padre fondatore della RSI, Harward Bowen. L'autore con la pubblicazione di *“Social Responsibilities of the Businessman”* si interroga su quali siano le responsabilità sociali delle imprese e, conseguentemente come deve comportarsi il management a fronte di quest'ultime.

Secondo lo scienziato la CSR: *“si riferisce all'obbligo degli uomini d'affari di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, o di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società”*<sup>2</sup>. Alla luce di ciò, possiamo desumere che ai manager non viene più attribuita solo la responsabilità di trarre maggiori profitti possibili ma anche quella di rispondere agli eventuali obblighi sociali.

Successivamente, negli anni '60 il concetto di CSR viene identificato come uno strumento fondamentale per implementare nelle attività di impresa le esigenze della società. In particolare,

---

<sup>1</sup> Comunità Europee, *«Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee, 2001.»*

<sup>2</sup> Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman.*

l'economista Keith Devis, nel 1960, affermò che la mancanza di responsabilità sociale nella gestione aziendale conduceva a un notevole deterioramento del business. Sotto questo aspetto egli fu il primo a capire che attuare azioni responsabili nel lungo periodo avrebbe portato a vantaggi economici.

Intorno agli anni 80 è stata data un'altra definizione della Corporate Social Responsibility; il docente A. Carroll affermò *“la responsabilità sociale dell'impresa comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento.”*<sup>3</sup> Secondo questa prospettiva, l'economista ideò un modello multidimensionale, rappresentando in quattro differenti livelli le responsabilità sociali di un'impresa.

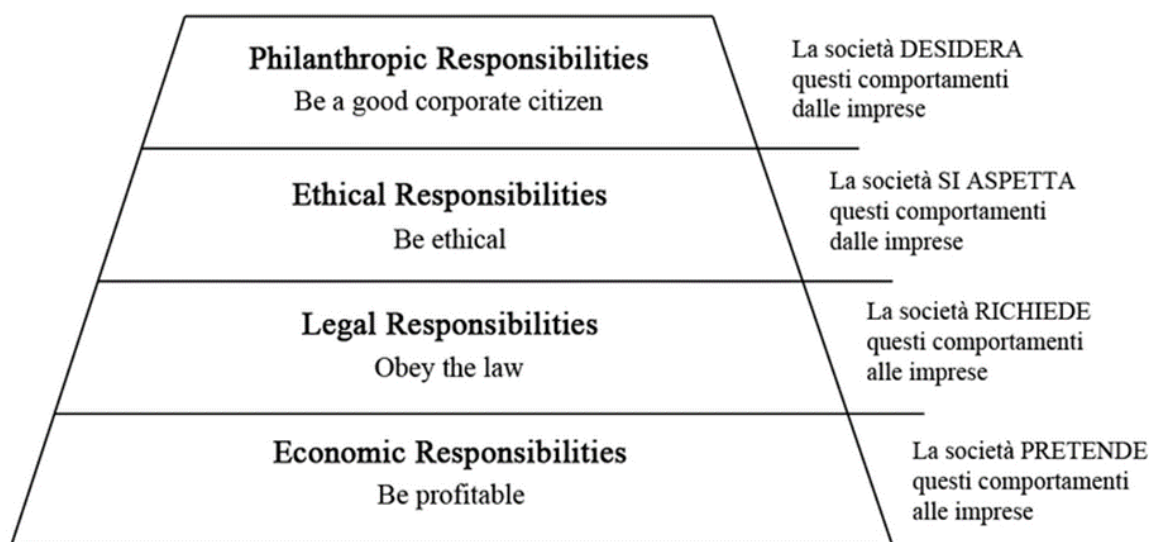


Figura 1: piramide di Carroll<sup>4</sup> (Moro, «Il fundraising nel non-profit: strumenti innovativi».)

Alla base della piramide è presente la Responsabilità economica in cui l'impresa svolge l'attività essenziale di generare i profitti. È importante questa attività per la società poiché producendo ricchezza agli azionisti l'impresa garantisce occupazione e conseguentemente benessere per le comunità.

Al livello successivo della piramide possiamo trovare la Responsabilità Legale, che si attiene ai comportamenti socialmente responsabili dell'impresa richiesti dalla legge.

<sup>3</sup> A.B. Carroll, «A. B. Carroll, “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*».

<sup>4</sup> Moro, «Il fundraising nel non-profit: strumenti innovativi».

Al terzo livello viene rappresentata da Carroll la Responsabilità Etica dell'impresa, ovvero, tutti i comportamenti ritenuti eticamente condivisibili dalla società e non previsti dalla legge.

Nell'ultimo livello della piramide sono collocate le Responsabilità Discrezionali o filantropiche, ovvero quelle iniziative da parte delle imprese volte al benessere della comunità, che non sono svolte perché previste dalla legge o da principi morali, ma bensì da una scelta arbitraria dell'impresa.

Tuttavia, fino alla fine del XX secolo la Corporate Social Responsibility era ancora concepita dalle imprese come un'azione filantropica ed esterna al business principale, utile solo per ripulire le immagini di aziende accusate di essere poco responsabili.

## 1.1 Corporate-Shared-Value

Nel XXI secolo cambia la visione della responsabilità sociale di impresa, evolvendosi verso il concetto di creazione del valore condiviso. Il nuovo approccio viene ideato da Michael Porter e Mark Kramer attraverso l'articolo: "Creating Shared Value", con l'obiettivo di rispondere ad alcune criticità che fin dai primi anni si erano abbattute sulla CSR, riducendo il concetto ad un insieme di attività esterne al core business, utilizzate principalmente per incrementare la reputazione aziendale: "I programmi di CSR si focalizzano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento limitato con il business, il che rende difficile giustificarli e mantenerli nel lungo termine".<sup>5</sup>

I due economisti spiegano che il legame tra impresa e società si basa sul principio che guida la creazione del valore condiviso. Questo legame implica *che le decisioni di business e le politiche sociali debbano seguire entrambe il principio di valore condiviso. Ovvero le scelte fatte devono arrecare beneficio a entrambe le parti.*<sup>6</sup>

In sostanza, per CSV si intende una nuova responsabilità sociale in cui l'obiettivo del benessere della collettività è centrale, la catena di valore viene rielaborata e il concetto della sostenibilità viene trattato attraverso un approccio innovativo.

L'individuazione e la ricerca di nuovi metodi per coniugare il benessere sociale al successo economico sono al centro delle strategie dell'impresa e di conseguenza l'orizzonte temporale degli obiettivi è necessariamente di lungo termine.

---

<sup>5</sup> «Creating shared Value by Porter and Kramer, (2011) Harvard Business Review».

<sup>6</sup> «Creating Shared Value by Porter and Kramer, (2011) Harvard Business Review.».

La definizione data da Porter e Kramer per valore condiviso è” *l’insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un’azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera.*”<sup>7</sup>

Secondo i due autori ci sono tre modalità per creare valore condiviso all’interno dell’impresa:

- Riconcepire prodotti e mercati;
- Ridefinire la produttività lungo la catena del valore;
- Facilitare lo sviluppo di cluster locali.

Porter e Kramer indicano come primo sistema per creare valore condiviso una nuova valutazione dei mercati e dei prodotti. Il sistema si basa sul fatto che esiste un vasto mercato potenziale in cui i bisogni sociali non stati presi in considerazione, generando l’insoddisfazione di tanti stakeholder. L’obiettivo che l’impresa dovrebbe raggiungere è quello di generare servizi e prodotti che soddisfino tali bisogni in modo attrarre nuovi potenziali clienti.

Il secondo metodo ideato dai i due economisti è progettare una nuova catena di valore che tenga conto delle problematiche ambientali e sociali, migliorando dal punto di vista quantitativo e qualitativo l’impatto delle operazioni di impresa. Spesso nei cicli produttivi delle organizzazioni o nella trasformazione delle materie prime le aziende sono colpevoli di sprecare in malo modo le risorse naturali e di produrre sostanze dannose per l’ambiente.

Nel terzo sistema viene introdotto il concetto di cluster locali : “*un’agglomerazione geografica di imprese interconnesse, fornitori specializzati, imprese di servizi, imprese in settori collegati e organizzazioni associate che operano tutti in un particolare campo, e caratterizzata dalla contemporanea presenza di competizione e cooperazione tra imprese*”<sup>8</sup> Avere un cluster di supporto è un vantaggio competitivo non indifferente perché l’impresa è continuamente supportata e influenzata in ogni attività aziendale;

I cluster locali e l’impresa collaborano principalmente per garantire elevati standard di qualità, regolare i rapporti con i fornitori e ridurre i costi di impresa.

---

<sup>7</sup> Porter, «*Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society*».

<sup>8</sup> «*Cluster Studies - Institute For Strategy And Competitiveness - Harvard Business School*».



## 1.2 Il trend de RSI e della sostenibilità

La Responsabilità sociale di impresa rappresenta un asset strategico essenziale per le aziende. I manager dei grandi brand globali, per garantire e mantenere nel lungo termine la leadership dei mercati e il successo aziendale, implementano nelle loro strategie politiche di Corporate Social Responsibility.

In questo senso, la nuova prospettiva della Corporate Shared Value, fa sì che la creazione di valori condiviso congiunta a una rispettabile etica aziendale siano elementi centrali nelle decisioni di qualunque processo strategico, produttivo e commerciale di ogni impresa.

Oggi da parte di tutti gli stakeholder c'è un'attenzione non indifferente alle tematiche della CSR; La valutazione complessiva degli stakeholders si concentra su quanto le imprese si preoccupino dei temi come la sostenibilità, il benessere delle comunità o il rispetto dell'ambiente.

Attraverso le analisi empiriche attuate si è dimostrato come il trend delle politiche di RSI sia in forte crescita, di come le imprese stiano investendo in questo asset e quali siano i risultati ottenuti in termini di performance reputazionali e di profitto.

Per valutare quanto sono in crescita in Italia gli investimenti in CSR, prenderemo in considerazione i report dell'Osservatorio Socialis<sup>9</sup> <sup>10</sup> di Roma. Dal 2001 l'organizzazione monitora le attività sociali di impresa e pubblica i risultati di questa indagine ogni due anni.

Nel decimo report pubblicato, il 24 giugno del 2022, dalla società si è selezionato un campione di riferimento di 400 aziende italiane con più di 80 dipendenti.

Nel 2021, il 96% delle aziende ha compiuto iniziative di CSR e Sostenibilità, mentre nel 2019 il 92%. Da quando l'indagine ha avuto inizio le imprese che hanno dato importanza alla responsabilità sociale sono più che raddoppiate.

Le aziende prese in considerazione hanno investito una cifra superiore di due miliardi cento milioni di euro nel 2021.

---

<sup>9</sup> L'Osservatorio Socialis è la testata giornalistica cantiere di promozione culturale della CSR costituito nell'ambito delle attività di consulenza alla responsabilità sociale d'impresa di Errepi Comunicazione.

<sup>10</sup> X Rapporto Osservatorio Socialis file:///C:/Users/user/Downloads/Abstract-10%C2%B0-Rapporto-CSR%20(1).pdf

Ma a quali tipo di attività di CSR sono stati stanziati questi fondi da parte delle aziende? È importante capire concretamente come intendono il concetto di RSI le aziende italiane.

Le aziende hanno investito in attività volte alla sostenibilità, in particolare a quelle azioni che mirano a incrementare il risparmio energetico. In questa area la percentuale di realizzazione ammonta al 40%. Il 38% delle attività è stato stanziato per migliorare l'ambiente attraverso l'acquisizione di nuove tecnologie capaci di ridurre l'inquinamento e lo smaltimento rifiuti. Le aziende poi si sono preoccupate di modificare le strutture e i servizi interni per il 27%.

Detto ciò, un ulteriore dato sorprendente fa capire la reale dimensione di quanto i concetti di sostenibilità e responsabilità sociale stiano senza ombra di dubbio rivoluzionando il business aziendale e il modo di intendere l'impresa.

Secondo il rapporto Socialis, nel 2021 il totale della spesa di investimento è aumentato rispetto al 2019, considerato che il Paese è stato travolto dalla crisi pandemica del COVID-19.

Conosciamo tutti quanto l'emergenza della pandemia abbia devastato economicamente le imprese italiane, ma, nonostante ciò, la tendenza a investire per il sociale è stata in crescita.

Non c'è dubbio che le imprese hanno compreso la sfida della sostenibilità e di cercare di integrare questa nuova visione nei loro modelli di business.

Ma la challenge di creare valore condiviso attraverso l'innovazione e il benessere sociale quali vantaggi comporta alle imprese? Come le politiche di CSR avvantaggiano le aziende? Quali sono i benefici?

L'osservatorio romano ha analizzato anche gli effetti di queste politiche.

Il vantaggio più diffuso tra le imprese è l'aumento significativo del capitale reputazionale e conseguentemente dell'immagine. Il 44% delle imprese hanno ottenuto un vantaggio non indifferente; successivamente, analizzeremo quanto la reputazione di un marchio incide nella mente dei consumatori e di come la Corporate Social Responsibility incrementi il prestigio dell'azienda.

IL 41% delle aziende ha registrato un incremento della motivazione del personale e del clima lavorativo; a testimonianza di quanto la CSR impatti positivamente sulla condizione dei dipendenti migliorando l'efficacia delle prestazioni dell'individuo.

Mentre il 40% delle imprese grazie agli investimenti di CSR effettuati hanno avuto l'opportunità di entrare in nuovi mercati acquisendo nuovi clienti ed hanno stabilito un solido legame di fidelizzazione con la clientela già raccolta.

Alla luce dei dati raccolti e delle analisi effettuate possiamo affermare certamente che il trend è in forte crescita e che attualmente è sempre più protagonista delle strategie di ogni azienda che desidera ambire a un ruolo di rilievo sul mercato.

Invece, negli anni passati le iniziative di CSR intraprese dalle aziende erano fortemente collegate a tematiche filantropiche e di beneficenza, utili esclusivamente per rimediare alle attività scorrette o mal viste dalla società. Ciononostante, esse non venivano nemmeno comunicate all'opinione pubblica per paura di incappare in crisi reputazionali generate da strumentalizzazioni esterne.

Oggi la situazione è completamente diversa, gli stakeholders richiedono alle aziende di comunicare i loro programmi in merito a sostenibilità, cura dell'ambiente e condizioni dei lavoratori.

Con la rivoluzione digitale ogni persona ha la possibilità di informarsi sull'operato delle aziende e si aspettano che esse prendano sempre posizione sulle tematiche delicate della collettività.

Ad ogni modo, è possibile che i consumatori possano recepire informazioni false o trarre messaggi fuorvianti tali da demolire la reputazione dell'impresa. Perciò, a fronte di questo contesto, è fondamentale per le organizzazioni investire sulla comunicazione dei programmi di responsabilità sociali, così da educare i consumatori e renderli consapevoli.

### **1.3 Il concetto “Sostenibilità”, principi e strumenti della CSR**

Spesso, il termine Sostenibilità viene introdotto per discutere esclusivamente di tematiche ambientali, oppure viene considerato come un sinonimo dei concetti di Responsabilità Sociale di Impresa e della Shared Value.

Le politiche di CSR sono una leva strategica dell'impresa che sviluppa e si interessa di tematiche sostenibili, ma non rappresentano completamente la reale dimensione della Sostenibilità, anche se i due concetti frequentemente sono interconnessi tra di loro.

La sfida dello sviluppo sostenibile è oggi una delle questioni che maggiormente interessa al management aziendale e agli stakeholder di impresa; quindi, è importante chiarire cosa significhi “Sostenibilità” e a quali temi si essa si riferisce.

L'origine del termine sostenibilità risale al 1987 quando fu definito nel rapporto Brundtland della WCED<sup>11</sup>. Come *“uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”*.<sup>12</sup> La Commissione Mondiale Sull'Ambiente e Sviluppo (WCED) con questa definizione volle rivalutare il concetto in una prospettiva più ampia, in cui per sostenibilità non si intende soltanto la salvaguardia dell'ambiente, ma anche il benessere sociale; aspetti che dovranno essere centrali anche per le nuove generazioni.

La definizione più attuale del concetto la diede John Elkington che sviluppò la cosiddetta *«triple bottom line»* nel 1997 con la pubblicazione del suo libro in cui spiegò la tripla linea di fondo dell'economia del XXI secolo, basata sulla teoria delle tre P: Profit, Planet e People. Questi principi sono alla base della tripla linea di fondo perché un'organizzazione per essere sostenibile deve raggiungere obiettivi di: redditività economica, rispetto dell'ambiente e di responsabilità sociale.

La CSR in questo senso è un tipo di strategia aziendale che ha come obiettivo quello di massimizzare gli obiettivi delle tre direttrici garantendo lo sviluppo sostenibile.

La nuova sfida delle imprese è quella però di soddisfare in modo equo gli obiettivi delle tre P della sostenibilità, in modo tale da favorire, non solo, l'appagamento degli stakeholders, ma anche un'ottima cultura interna all'organizzazione. Grazie all'applicazione di queste politiche l'impresa acquisirà importanti vantaggi competitivi in termini di risultati economici, oltre che una migliore reputazione aziendale.

Con l'evoluzione del concetto di Sostenibilità e l'accentramento delle politiche di RSI, sono sorte problematiche riguardo alla misurazione delle performance di queste strategie.

Gli stakeholder non potevano valutare se le azioni dell'impresa fossero davvero sostenibili e capaci di generare impatto positivo all'ambiente; quindi, si correva il rischio che le aziende attuassero una comunicazione volta solo alla sostenibilità solo di facciata o al cosiddetto fenomeno del Greenwashing.

Per rispondere agli interrogativi degli stakeholders e fornire degli strumenti adeguati alla valutazione delle politiche di CSR si sono adottati i criteri ESG.

---

<sup>11</sup> Il rapporto Brundtland è un documento pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo in cui, per la prima volta, venne introdotto il concetto di sviluppo sostenibile.

<sup>12</sup> ARE, «1987: Rapporto Brundtland».

Gli ESG sono criteri per verificare e misurare la sostenibilità e la responsabilità di un'impresa o di un'organizzazione secondo le tre dimensioni: Environment, Social e Governance.

Nello specifico i tre principali driver dell'approccio strategico degli ESG sono:

- Environment: Essi rappresentano criteri che verificano la relazione tra l'impresa e l'ambiente in cui essa è collocata. (criteri ambientali);
- Social: Essi misurano e valutano l'impatto sociale dell'organizzazione nei confronti delle comunità di riferimento e il suo legame con il territorio, con i dipendenti, clienti ecc.... (criteri sociali);
- Governance: in cui sono valutati i principi di remunerazione dei manager, le decisioni aziendali e sono controllati i diritti degli azionisti e il rispetto delle minoranze; che fanno parte di tutte le tematiche di Corporate Governance.

Utilizzando i criteri ESG le imprese possono testimoniare i risultati dei loro programmi di CSR orientati alla sostenibilità agli stakeholder interni ed esterni all'azienda in modo da rassicurarli, ottenendo l'attenzione degli investitori e del mercato.

I principali strumenti ESG adottati dalle imprese per valutare le proprie azioni di CSR sono:

- standard GRI: Le linee guida del Global Reporting Initiative aiutano le aziende a misurare e comunicare il loro impatto ESG.
- report di Sostenibilità: nei quali presentano le performance ambientali, sociali, economiche e governative nei confronti degli stakeholder esterni e introducono condotte etiche per gli stakeholder interni.

## **1.4 Analisi stakeholders di impresa in merito a CSR e Sostenibilità**

Le motivazioni del successo delle strategie CSR non sono solo spiegate dai vantaggi che ne traggono le imprese, bensì da quanto gli stakeholders interni ed esterni alle aziende sono influenzati dalle tematiche trattate. Di conseguenza è facile comprendere che questi soggetti condizionano decisamente i mercati e le aziende, perciò, devono cercare di soddisfare i loro bisogni se vogliono garantirsi la sopravvivenza aziendale.

Prima di classificare gli stakeholders e analizzare in che modo si interessano alle politiche di CSR è indispensabile chiarire il concetto in senso stretto di stakeholder e di come essi sono indispensabili protagonisti del concetto di Responsabilità Sociale di Impresa.

Nel libro “Strategic management. A stakeholder approach” l’economista Edward Freeman afferma che “*lo stakeholder di una organizzazione è un gruppo o un individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’impresa*”<sup>13</sup>. La definizione del professore esplica quanto il concetto sia ampio poiché secondo questa visione sono esclusi dall’essere stakeholder chi non ha nessuna relazione con l’impresa e non ha nessuna pretesa nei confronti di essa.

Appurato che in questa ampia prospettiva gli stakeholders sono tutti quei soggetti che si interfacciano con l’organizzazione, è facile intuire che le imprese con le loro azioni possono sempre influenzare o essere influenzate da chiunque. Quindi, i compiti dei manager delle imprese di identificare tutte le tipologie di stakeholders e di trovare soluzioni per soddisfare in modo efficace tutti i bisogni di questi soggetti risultano essere davvero complicati. Inoltre, stabilire quali siano i portatori di interesse più congeniali al raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione presuppongono al management di instaurare dei criteri per individuare e classificare gli stakeholders più importanti.

Le strategie di CSR possono aiutare i manager a comprendere le aspettative e gli interessi degli stakeholders e successivamente a redigere una classificazione adeguata dei soggetti che influiscono sull’azienda.

Le politiche di RSI per definizione vengono decise e attuate per interesse di qualsiasi soggetto o gruppo che in qualsiasi modo influisca nelle attività di un’organizzazione. Inoltre, considerato che la CSR ha l’obiettivo di creare per l’impresa una solida identità etica, è indispensabile per il raggiungimento di questo obiettivo, l’identificazione delle caratteristiche di questi portatori di interesse e la relazione con quest’ultimi.

Il processo che integra gli interessi degli stakeholders alle prerogative aziendali viene denominato “Stakeholder engagement”. L’impresa coinvolge gli stakeholders nelle sue scelte aziendali e si preoccupa di stabilire una collaborazione in grado di soddisfare i loro bisogni, creando valore condiviso. Questa attività risulta essere un elemento fondamentale per la corretta implementazione delle politiche di RSI, poiché le aziende attraverso il dialogo con gli stakeholders, riesce a stabilire quali siano le questioni sociali ed ambientali da risolvere perseguendo obiettivi etici e commerciali.

Alla luce dei dati emersi riguardo la crescita del trend delle azioni di CSR delle imprese sui temi di sostenibilità ambientale, sociale e di Governance e di come l’impresa individua gli

---

<sup>13</sup> «Strategic Management: A Stakeholder Approach» di R. Edward Freeman.

stakeholders, possiamo finalmente fare una classificazione degli stakeholders aziendali riguardo la tematica della sostenibilità

Utilizzeremo una classificazione che divide gli stakeholders in interni ed esterni all'impresa e comprenderemo su come essi siano influenzati dalla sostenibilità.

Per stakeholder interni si identificano tutti gli individui che svolgono attività per l'azienda. Essi sono effettivamente parti di essa e risultano fondamentali in ogni funzione di impresa. Partecipano intensamente sia alla gestione che all'attuazione delle politiche di un'organizzazione.

Gli stakeholder interni di un'impresa sono:

**dipendenti:** Essi sono le risorse umane dell'azienda e le loro attività sono essenziali per il raggiungimento di obiettivi aziendali ma soprattutto senza il loro contributo l'impresa non sopravviverebbe. Il loro lavoro viene retribuito dall'organizzazione attraverso salari, riconoscimenti e formazioni aziendali;

Ultimamente questi soggetti hanno sviluppato un particolare interesse per tematiche sostenibili, richiedendo alle imprese di attuare politiche che soddisfino obiettivi ambientali e sociali oltre che azioni che migliorino le loro condizioni lavorative.

Dal punto di vista aziendale per i manager è importante tenere in considerazione le aspettative dei dipendenti, dato che la loro soddisfazione risulta avere un impatto sulla produttività. Quindi questo aspetto incide sulla produzione e sul successo aziendale. Inoltre, tutti gli investimenti in merito alla sostenibilità rendono i dipendenti fieri dell'azienda per cui lavorano, poiché essi si sentono protagonisti di una comunità il cui fine non riguarda esclusivamente la massimizzazione dei profitti ma anche il raggiungimento di obiettivi sociali;

- **manager:** Si occupano di supervisionare i processi aziendali e di stabilire le strategie finalizzate al raggiungimento di obiettivi;
- **azionisti:** In ottica di Corporate Governance il soggetto in questione può affrontare il problema di agenzia del tipo 1: Gli azionisti a causa di un'eccessiva frammentazione del capitale sociale, non riescono ad occuparsi della gestione dei processi aziendali e sono costretti a delegare queste attività ai manager. L'agente o manager potrebbe perseguire solo i propri interessi, sfruttando l'asimmetria informativa, e godere del diritto di essere remunerato anche nel caso in cui i suoi risultati fossero negativi. Si

intuisce che è presente un disallineamento tra gli interessi del manager e quello degli azionisti, che potrebbe essere risolto grazie a politiche di Corporate Governance.

I sistemi di CG includono norme legali e statuti che disciplinano i rapporti tra azionisti e manager e che consentono l'impresa di essere gestita nell'interesse della proprietà.

Ricordiamo che i temi di Corporate Governance sono centrali nella Corporate Social Responsibility e rappresentano anche un pilastro della Sostenibilità.

Gli stakeholder esterni sono i soggetti che influenzano le attività di impresa dall'esterno. Non fanno parte dell'azienda, ma i loro interessi devono essere presi in considerazione dai manager e dai proprietari visto l'impatto che essi generano nella realizzazione dei risultati aziendali.

Nella seguente analisi vedremo in che modo impattano a seconda delle diverse tipologie di stakeholders nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

- **clienti /consumatori:** Essi sono gli individui a cui è destinato il prodotto o il servizio offerto dall'azienda. Prima di immettere sul mercato il bene o il servizio offerto, l'impresa svolge numerose analisi sui consumatori; in questo senso conoscere gli interessi, le caratteristiche e i bisogni dei clienti, rappresenta un'attività indispensabile per la sopravvivenza aziendale. La percezione dei clienti è indice della performance di prodotto e il loro giudizio si ripercuote in modo diretto sugli stakeholder interni dell'azienda.

Oggi, le problematiche sociali ed ambientali risultano essere al centro degli interessi dei consumatori, ecco il motivo per il quale le imprese non hanno potuto più ignorarle ed hanno dovuto integrarle nelle loro strategie di business attraverso le politiche di CSR.

Secondo i risultati della ricerca internazionale #WhoCaresWhoDoes di GfK sulla Sostenibilità del 5 giugno 2001, un consumatore su cinque ha deciso di non acquistare più determinati prodotti o servizi dato il loro impatto negativo sull'ambiente. I dati della ricerca testimoniano la crescita dei consumatori Eco Active, cioè quelle persone che stanno mutando i loro comportamenti di acquisto per via della loro responsabilità nei confronti dell'ambiente. In tutta Europa i consumatori di questo tipo rappresentano una fetta consistente dei consumatori totali, ammontando al 24%.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> redazione, «GfK: 2020 Survey on Consumers and Sustainability».



Le previsioni di Gfk<sup>15</sup>, prevedono che, entro il 2025, questo segmento di consumatori raggiungerà il 40 % dei consumatori mondiali. La ricerca sostiene che la Next Generation sarà fortemente sensibilizzata sulle tematiche sostenibili grazie alle istituzioni e ai governi che negli anni a venire si preoccuperanno di trattare le problematiche ambientali e sociali.

In conclusione, l'impresa deve assolutamente adeguarsi al trend se vuole rispondere alle esigenze degli stakeholder. Essa ha la necessità, quindi, di investire in prodotti e servizi che siano coerenti con la causa ambientale o sociale.

- governi e istituzioni: L'organizzazione deve svolgere l'attività di impresa rispettando le leggi del Paese di riferimento.

I criteri ESG in materia di Sostenibilità sono protagonisti di diversi trattati e accordi europei a testimonianza del fatto che gli Stati sono davvero preoccupati della situazione climatica ed ambientale del pianeta.

Le regolamentazioni introdotte dall'UE impongono alle imprese di rispettare le norme in merito alla sostenibilità costringendole a adeguare le loro attività alla tutela ambientale, se non vogliono incorrere in sanzioni che rischierebbero di destabilizzare i loro business.

Attraverso gli accordi di Parigi, le Nazioni Unite hanno stabilito come obiettivo di lungo termine quello di *“contenere l'aumento della temperatura media globale ben al di sotto della soglia di 2 °C oltre i livelli pre-industriali, e di limitare tale incremento a 1.5 °C”*.<sup>16</sup>

La realizzazione di questo obiettivo consentirebbe di ridurre sostanzialmente i rischi e gli effetti dei cambiamenti climatici. In base a quanto detto dal trattato, le imprese dovrebbero limitare azioni che causerebbero il danneggiamento dell'ambiente. È il primo provvedimento che offre un ruolo di rilievo alle politiche di neutralità climatiche e ambientali.

Altro provvedimento di assoluta importanza è L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile che illustra un programma d'azione per le persone e per il pianeta.

L'Agenda sviluppa nel documento *“Sustainable Development Goals” 17 Goals che fanno riferimento ad un insieme di questioni importanti per lo sviluppo che prendono in*

---

<sup>15</sup> GfK è il più grande istituto di ricerche di mercato tedesco ed uno dei maggiori a livello mondiale.

<sup>16</sup> «Paris Agreement, 2015.pdf». [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:474eae2-2ef6-11e6-b497-01aa75ed71a1.0021.02/DOC\\_2&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:474eae2-2ef6-11e6-b497-01aa75ed71a1.0021.02/DOC_2&format=PDF)

*considerazione in maniera equilibrata le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile – economica, sociale ed ecologica – e mirano a porre fine alla povertà, a lottare contro l'ineguaglianza, ad affrontare i cambiamenti climatici, a costruire società pacifiche che rispettino i diritti umani.*<sup>17</sup>

Un ulteriore importante provvedimento introdotto dall'Unione Europea per salvaguardare l'ambiente è il Green Deal europeo. Il Green Deal europeo è un provvedimento di iniziative strategiche volte ad avviare la transizione verde negli stati europei, con l'obiettivo ultimo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050.

Secondo il Presidente della Commissione Europea, Ursula Von Der Leyen, *“Il Green Deal europeo è la nostra nuova strategia di crescita. Contribuirà a ridurre le emissioni e al tempo stesso creerà occupazione”*.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> «THE 17 GOALS | Sustainable Development».

<sup>18</sup> «Ursula Von Der Leyen, Discorso al Parlamento Europeo 2019».

## 2 L'importanza del brand e impatto della Csr sulla brand equity

Le risorse più importanti in ogni business sono costituite da beni intangibili: il nome dell'azienda, le marche, i simboli e gli slogan (e le associazioni che sottendono), la qualità percepita, la notorietà, la base di clientela e le risorse esclusive (come brevetti, marchi e relazioni di canale).<sup>19</sup>

*Questi beni, che costituiscono il valore della marca o brand equity, sono una fonte primaria di vantaggio competitivo e di utili futuri*<sup>20</sup>, sostiene David Aaker, un'autorità mondiale nel campo.

Prima di approfondire il modello Baker riguardo la brand equity, si farà chiarezza su alcuni elementi che lo compongono.

Andremo ad analizzare alcune sfumature e caratteristiche del brand, attraverso alcune definizioni date dagli autori più importanti nel Marketing globale.

Per Kevin L. Keller “un brand definisce il grado di effettiva consapevolezza, reputazione e rilievo che caratterizza il prodotto da essa identificato rispetto agli altri prodotti esistenti sul mercato.”

Mentre nel libro “Principles of Marketing” Philip Kotler e Gary Amstrong viene visto come: “*tutto ciò che un prodotto o servizio rappresenta per i consumatori*”<sup>21</sup>, dando importanza già agli stakeholder esterni, ed i due autori aggiungono che la marca è: “*la risorsa più durevole dell'impresa, che vive più a lungo dei singoli prodotti e delle strutture.*”<sup>22</sup>

È di fondamentale importanza comprendere da queste definizioni come la marca sia un attributo, determinate nella relazione che si crea tra azienda e consumatore, che agisce da collegamento verso gli stakeholder esterni; infatti, è un elemento distintivo capace di generare nuovo valore ai prodotti dell'impresa e decisivo nei processi d'acquisto dei consumatori.

In sintesi, un cliente potrebbe preferire un bene o un servizio solo perché è prodotto ed appartiene a quella marca, a discapito degli altri competitors sul mercato.

---

<sup>19</sup> « Aaker, «Brand Equity, 1997, libro di Franco Angeli».

<sup>20</sup> «Aaker, Brand Equity, 1997».

<sup>21</sup> «Armstrong et al., Principles of Marketing».

<sup>22</sup> «Armstrong et al. Principles of Marketing».

Il concetto della marca, però, non è importante solo nel rapporto dell'azienda con l'ambiente esterno, bensì essa assume valore anche internamente; difatti, è garanzia di aggregazione tra i dipendenti, dato che il brand è anche l'insieme di tutti i valori e credenze che l'impresa vuole promuovere ed insieme agli altri elementi tangibili costituiscono la brand promise aziendale.

In conclusione, il Brand o la marca è la combinazione di elementi (quali nome, slogan, logo, comunicazione, storia e reputazione) utilizzati come segno distintivo e identificativo di un'impresa. La marca (o brand) racchiude in sé immagine, valori, significato, ecc. che lo differenziano dai competitor, determinando il rapporto con il pubblico di riferimento.

Una volta stabilito cosa si intende per brand, è essenziale comprendere cosa si intenda per Brand Equity o valore della marca attraverso il modello di Aaker.

Negli anni '90 Aaker diede un'interpretazione del concetto di Brand Equity come *«insieme di asset legati al brand, al nome o al simbolo che accrescono o sottraggono il valore fornito da un prodotto o servizio all'azienda o ai clienti di quell'azienda<sup>23</sup>»*.

Ulteriore caratteristica della Brand Equity è l'abilità di incidere nella mente del consumatore orientando la scelta di acquisto, attraverso il riconoscimento del marchio e di tutte le associazioni ad esso legate. In questa visione è importante sottolineare come i consumatori possano scegliere di acquistare beni non considerando né la qualità né le caratteristiche specifiche dei prodotti, poiché influenzati dalle percezioni positive che proiettano al brand.

A sostegno di queste considerazioni, Kotler e Armstrong definirono la brand equity come *«l'effetto differenziale positivo che la conoscenza del nome della marca esercita sulla risposta del cliente al prodotto o alla sua commercializzazione»<sup>24</sup>*.

Nel 1991 David Aaker rappresenta un modello in cui analizza le dimensioni della Brand Equity.

---

<sup>23</sup> «Managing Brand Equity-David A.Aaker».

<sup>24</sup> «Armstrong et al., *Principles of Marketing*».

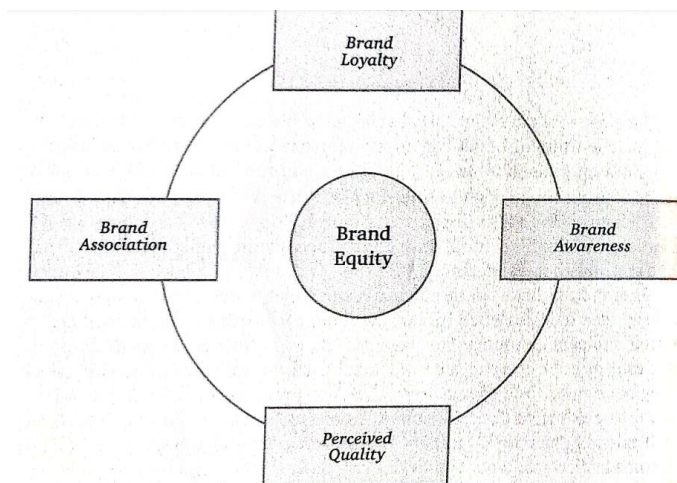


Figura 2: Componenti della Brand Equity<sup>25</sup> (Comunicazione integrata e reputation management)

- *Brand Awareness*: Essa esprime l'abilità della marca nell'essere riconosciuta e ricordata da parte del pubblico di riferimento durante il processo di acquisto. In aggiunta, segnala la capacità dei consumatori di ricordare e ricollegare i prodotti e i servizi del brand;
- *Perceived Quality*: indica la qualità percepita dei prodotti e servizi dai consumatori rispetto a quella attesa;
- *Brand Association*: Riguarda tutte le associazioni legate alla marca in quanto valori, attributi, caratteristiche e benefici. Se le associazioni al brand sono positive aumenta la propensione del cliente ad acquistare. In questo senso le strategie di CSR arricchiscono il valore della marca migliorando le associazioni mentali dei consumatori riguardo al brand;
- *Brand Loyalty*: La capacità di fidelizzare il cliente e di essere preferiti rispetto alla concorrenza. Il cliente attua ripetutamente l'acquisto in quanto ha sviluppato un legame di fiducia e di sicurezza verso il brand, ed inoltre esso diventa un brand ambassador dell'impresa dato che attiva il passaparola.

Nel contesto attuale in un mercato sempre più saturo di marchi e affollato dalla proliferazione dell'offerta, le imprese riscontrano la necessità di realizzare un brand che riesca a comunicare ai consumatori valori e messaggi che, correlati al prodotto, lo considerino unico e differente rispetto alle offerte dei competitor. Tuttavia, la promessa di valore che l'impresa offre attraverso il prodotto non deve essere tradita ed inoltre i suoi comportamenti devono risultare sempre coerenti rispetto alla comunicazione effettuata nei confronti dei consumatori; altrimenti si

<sup>25</sup> «Gianluca Comin, *Comunicazione integrata e reputation management*».

rischia di essere accusati di Greenwashing ed incombere in crisi reputazionali che incidono sulla Brand Equity.

*La Responsabilità sociale d'impresa è sicuramente uno strumento di marketing strategico<sup>26</sup> poiché attribuisce un valore distintivo al brand posizionando il marchio in modo differente rispetto ai suoi concorrenti.<sup>27</sup>*

Secondo Porter e Kramer 2006 i clienti preferiscono marchi socialmente responsabili quando valutano prodotti simili e di conseguenza come questo asset influenzi il comportamento dei consumatori.<sup>28</sup>

In questo senso è indubbio che l'adozione di strategie di CSR possano influenzare positivamente i consumatori e quindi impattare sulla brand Equity aziendale.

Prendendo in considerazione le dimensioni della Brand Equity di Aaker si può comprendere che la responsabilità sociale può essere uno strumento capace di:

- Aumentare la qualità percepita di un prodotto da parte del consumatore e quindi la Perceived Quality; grazie al fatto che sempre più consumatori preferiscono comprare prodotti che impattino meno sull'ambiente, rendendoli migliori rispetto ad altri sul mercato. Questa affermazione è testimoniata dallo studio di Stobierski in cui il 77% del campione intervistato, è motivato ad acquistare prodotti o servizi da aziende impegnate a rendere il mondo un posto migliore, oltre che agli altri studi citati nell'elaborato;<sup>29</sup>
- Incrementare il riconoscimento di un determinata marca o Brand Awareness. Nello studio di Zain Noori Ismael, Marketing strategy: The Influence of Corporate Social Responsibility on Brand Awareness <sup>30</sup> è stato dimostrato come la CSR possa far aumentare la consapevolezza di un marchio attraverso l'analisi di tre dimensioni fondamentali: ambiente, comunità e posto di lavoro. Tutte tre le dimensioni sono centrali nelle strategie di RSI e vedremo quanto saranno fondamentali nella formazione della Brand Reputation;
- Aiutare il brand ad essere associato in modo positivo dagli stakeholder. Collaborare con partner che pongono la responsabilità sociale come un elemento essenziale delle loro

---

<sup>26</sup> Kuokkanen e Sun, «Companies, Meet Ethical Consumers».

<sup>27</sup> Araújo, Pereira, e Santos, «The Effect of Corporate Social Responsibility on Brand Image and Brand Equity and Its Impact on Consumer Satisfaction».

<sup>28</sup> «Porter and Kramer's (2006) "Shared Value"».

<sup>29</sup> Stobierski, Tim. 2021. «15 Eye-Opening Corporate Social Responsibility Statistics».

<sup>30</sup> Ismael, «Marketing Strategy: The Influence of Corporate Social Responsibility on Brand Awareness».

strategie può essere un ottimo modo per essere associati positivamente nel mercato. Organizzare campagne o eventi finalizzati alla sensibilizzazione di problematiche sociali o ambientali è un altro esempio di come si può essere ricordati con emozioni positive;

- Sviluppare una Brand Loyalty. I consumatori preferiscono o ripetono l'acquisto di prodotti sostenibili o di aziende che risultano credibili e responsabili.

Un ulteriore aspetto da considerare nella valutazione della brand Equity è la Brand Reputation o reputazione del marchio; la somma delle percezioni, valutazioni e aspettative che le persone hanno di un marchio. Essa si costruisce in un arco temporale molto ampio attraverso tutti i comportamenti, azioni e comunicazioni compiuti dall'azienda.

Dopo il riconoscimento e la consapevolezza del marchio (Brand Awareness) è il processo successivo poiché prima il brand deve essere conosciuto e poi attraverso la valutazione degli stakeholder si creeranno le percezioni intorno alla marca e quindi si formerà la Brand Reputation.

Differisce dalla Brand Image poiché quest'ultima viene trasmessa dall'azienda verso l'esterno attraverso valori e contenuti veicolati secondo diverse modalità di comunicazione, mentre la Brand Reputation è il risultato formato da percezioni dell'esterno verso l'organizzazione.

Anche la Brand Reputation è influenzata da elementi che risultano comuni con le pratiche di CSR:

- Prodotti e servizi offerti;
- Rapporti con le comunità dei territori e stakeholder;
- Strategie di sostenibilità;
- Il tipo di comunicazione attuata;
- Governance o Conduct aziendale;
- Politiche di prezzo.

## **2.1 Come la CSR aumenta la reputazione aziendale**

Formulare una definizione univoca di reputazione aziendale che sia accettata all'unanimità e che sia applicabile a tutte le organizzazioni sociali ed economiche è una sfida impossibile. Il

concetto ha assunto nel tempo molteplici significati e sempre diversi fra loro in base agli ambiti analizzati.

Prenderemo in riferimento questa definizione: *“Una reputazione aziendale è la valutazione complessiva di un'azienda da parte di uno stakeholder nel tempo. Questa valutazione si basa sulle esperienze dirette dello stakeholder con l'azienda, qualsiasi altra forma di comunicazione e simbolismo che fornisce informazioni sulle azioni dell'impresa e/o un confronto con le azioni di altri principali rivali”*<sup>31</sup>

Più precisamente per Corporate Reputation si illustra la sintesi di un insieme di segnali che l'azienda trasmette ai propri interlocutori con riferimento al suo agire nel corso del tempo.

Gli stakeholders recepiscono e valutano questi segnali sedimentando un giudizio nei confronti dell'impresa. Considerato ciò, maturano delle aspettative sui comportamenti futuri dell'organizzazione e spetta proprio all'impresa non tradire quest'ultime e rimanere coerente con i comportamenti.

In riferimento alla definizione di Gotsi e Wilson, si evincono tre elementi essenziali della reputazione aziendale:

- L'estensione temporale nella quale le imprese compiono azioni che formano la reputation;
- Gli interlocutori interni o esterni che si interfacciano con l'impresa, coinvolti nel processo di formazione della Corporate Reputation;
- Le fonti della reputazione che possono essere costituite dall'esperienza o dall'informazione;

Per esperienza si intendono tutte le relazioni che ha avuto l'interlocutore con l'azienda e che a sua volta condizioneranno le relazioni future tra essi.

Un esempio di fonte per esperienza di formazione della reputazione potrebbe essere l'elevata cura nell'assistenza di un cliente.

Per informazione si intende, invece, una serie di elementi che ciascuna classe di portatori di interesse ritiene importanti per giudicare i comportamenti e le performance dell'azienda.

---

<sup>31</sup> Gotsi e Alan, «Corporate Reputation». Gotsi, M., Wilson, A. M., “Corporate reputation: Seeking a definition”, *Corporate Communications: An International Journal*, 2001



Secondo i due autori Fombrun e Van Riel, nella disciplina dell'economia aziendale la reputazione viene valutata come una risorsa immateriale utile sia per il conseguimento del vantaggio competitivo sia per la creazione di valore condiviso per l'impresa. Non a caso vista la rilevanza di queste risorse immateriali, bisogna garantire il loro sviluppo e il loro mantenimento attraverso strategie aziendali focalizzate.

Stakeholders interni come i dipendenti sono influenzati dalla reputazione di un'impresa. Infatti, essi prima di scegliere per chi lavorare si informano sul posto di lavoro, sulle condizioni lavorative o su altri aspetti che risultano decisivi nella formazione della reputazione aziendale e che spesso combaciano con i temi della RSI.

I dipendenti valutano:

- L'ambiente lavorativo;
- Una retribuzione adeguata;
- Il bilanciamento tra vita privata e lavoro;
- La sicurezza del Workplace;
- La crescita professionale che l'azienda propone.

Perciò un'azienda con un'ottima reputazione può creare vantaggio competitivo anche internamente dato che, soddisfacendo le richieste dei dipendenti, aumenteranno anche le loro performance aziendali e saranno attratti i migliori talenti. Considerato ciò, possiamo desumere che il driver reputazione è fondamentale in tutti i processi sia interni che esterni all'azienda.

Come è stato ampiamente descritto nel capitolo precedente, le imprese per ambire al successo aziendale o, se si tratta di medio o piccole imprese, garantirsi la sopravvivenza sul mercato, sono alla costante ricerca di nuovi asset innovativi che creino vantaggio competitivo.

Visto che, per conseguire il vantaggio competitivo le aziende devono considerare le esigenze degli stakeholders e le loro valutazioni, è facile comprendere che la reputazione di un'impresa ha un peso specifico rilevante nella mente di ogni stakeholder. Le valutazioni degli stakeholder ricoprono un ruolo centrale sia nella creazione e nel mantenimento della Corporate Reputation sia nell'adozione delle politiche di CSR; infatti, è indiscusso che ci sia un filo conduttore tra questi due asset aziendali e soprattutto essi generano vantaggio competitivo per le organizzazioni.

Oggi gli stakeholder interni o esterni di un'impresa prestano particolare attenzione a tematiche sociali ed ambientali e si accertano che quest'ultime vengano trattate dalle aziende attraverso politiche di CSR sostenibili, comportando un incremento della reputazione aziendale.

Si deduce un cambiamento radicale nel modo di essere percepiti, se prima l'azienda doveva solo preoccuparsi di fornire al mercato prodotti o servizi validi, ora l'esigenza è quella di essere un'identità aziendale che venga riconosciuta anche per i suoi comportamenti responsabili. I consumatori, dipendenti o i governi hanno cambiato il loro modo di percepire e valutare un brand; oggetto delle loro valutazioni non sono più solo gli indici di redditività di un'azienda ma anche come essa si comporta nei confronti dell'ambiente e della società.

Secondo il modello di valutazione ideato da Reputation Institute, i temi della CSR influenzano incisivamente all'interno dei driver reputazionali analizzati dallo studio, testimoniando il legame tra questi due asset e dimostrando come la RSI sia una leva strategica per l'aumento della reputazione aziendale.

Procediamo ad analizzare il modello Reprack<sup>32</sup> sviluppato da Reputation Institute e ad approfondire il Report pubblicato nel 2022 dall'istituto.

La piattaforma Reprack propone uno studio approfondito finalizzato alla misurazione della reputazione delle aziende leader globali. Ogni anno viene pubblicato un Report globale nel quale viene stilata una classifica basata su ranking reputazionali delle imprese; esso illustra come le aziende si suddividano tra quelle che hanno una reputazione scarsa, debole, moderata, forte ed eccellente.

Il Reputation Institute per redigere queste classifiche attinge al più grande database di reputazione al mondo in cui sono presenti dati ed approfondimenti che veicolano il trend della Corporate Reputation.

In considerazione di ciò, la piattaforma riesce a carpire ed a interpretare gli insights riguardanti gli interessi degli stakeholder svolgendo un'attività fondamentale per le imprese; non a caso lo studio viene riconosciuto dai manager aziendali globali come uno strumento valido ed efficace per la comprensione di quei fattori informativi che incrementano la rispettabilità di un'azienda.

---

<sup>32</sup> RepTrak è una società che pubblica rapporti sulla reputazione di aziende e luoghi, sulla base di sondaggi sui consumatori e copertura mediatica, fondata da Charles Fombrun, Cees van Riel.

Inoltre, lo studio assolve un'altra funzione fondamentale per le imprese: attraverso la pubblicazione del report i manager possono individuare le percezioni degli stakeholder nei confronti non solo della propria organizzazione ma anche delle altre.

L'istituto misura le performance reputazionali delle aziende attraverso la valutazione di sette driver sui quali gli stakeholder si basano nel giudizio di un'impresa. Le sette dimensioni saranno oggetto di valutazione per comprendere come la CSR incida su questi driver reputazionali e conseguentemente sulle percezioni degli stakeholder.

I sette drivers vengono classificati in:



Figura 3: Il modello di Reputation Institute<sup>33</sup>

- **Products & Services:** i consumatori conoscono una determinata impresa attraverso la sua gamma di prodotti e servizi proposti sul mercato. Successivamente, attraverso la valutazione di questi prodotti e servizi, i consumatori o eventuali altri soggetti interessati sviluppano delle percezioni legate all'azienda, che influenzano la sua reputazione. Secondo lo studio gli stakeholder valutano i prodotti e i servizi in base a quanto siano di elevata qualità, al loro rapporto qualità-prezzo e a quanto essi soddisfino le esigenze del cliente.

<sup>33</sup> «7 Ways to Quantify Reputation | RepTrak».

Secondo i Global report del 2022,<sup>34 35</sup> Products e Services è il driver più rilevante sul rating della reputazione di un'azienda e quello in cui le aziende mediamente conseguono uno score più elevato;

- **Innovation:** il tema dell'innovazione risulta essere sempre centrale per un'impresa, la capacità di ottenere vantaggio competitivo attraverso la ricerca e lo sviluppo di nuovi asset aziendali o in generale creare qualcosa di diverso orientato al cambiamento ed aperto a prospettive future, rappresenta sempre una sfida che è sempre apprezzata dagli stakeholder.

L'utilizzo di nuove tecnologie nei processi aziendali, lo sviluppo di studi ed analisi finalizzati alla ricerca per la realizzazione di prodotti e servizi sostenibili e originali possono essere due dei possibili esempi di innovazione che un'azienda può attuare. Queste tipologie di iniziative creano sicuramente un legame emotivo con gli stakeholder, non a caso nella piattaforma Reptrak, l'innovazione è un driver importante che è sempre richiesto da quest'ultime;

- **Workplace:** l'attenzione e la cura dei dipendenti risulta essere un aspetto che gli attori del mercato richiedono all'azienda; tuttavia, anche gli stakeholder interni ricercano un ambiente di lavoro che abbia delle condizioni favorevoli al loro benessere. Il driver in questione tiene in considerazione non solo il benessere dei dipendenti, ma anche i premi dedicati a loro da parte dell'organizzazione, l'equità delle offerte di lavoro e le eventuali opportunità che gli sono state proposte. Secondo i recenti studi un dipendente che è soddisfatto delle condizioni lavorative di un'azienda che riflette i suoi valori, risulta raggiungere livelli di performance migliori.

Secondo la Classifica Best Workplaces Italia 2022<sup>36</sup> l'azienda American Express si è classificata al secondo posto grazie alla sua forte cultura aziendale e alle molte iniziative a favore dei dipendenti. Per Laura Nurra, Colleague Market Partner Director, American Express Italy “Credo che la ragione principale che rende American Express un Great Place to Work sia l'aver sempre messo i colleghi al centro della propria strategia, coltivando dei valori in cui crede e in cui ciascuno di noi può identificarsi per fare la differenza. La creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, che favorisca il work-life balance, l'innovazione e la creatività, nonché l'investimento sui talenti<sup>37</sup>;

---

<sup>34</sup> «2022 Global RepTrak® 100 | RepTrak».

<sup>35</sup> «Global RepTrak 100 Report 2022, Reputation Institute.pdf».

<sup>36</sup> «Best Workplaces Italia 2022».

<sup>37</sup> «American Express ottiene la certificazione di Great Place to Work Italia».

- **Conduct or Governance:** La condotta e i codici di comportamento intrapresi da un'organizzazione nell'esercizio delle attività di business è senza dubbio un elemento chiave della reputazione. Il modello intercetta come le aziende siano trasparenti ed etiche nelle loro politiche aziendali e conseguentemente rileva se essa è orientata anche alla realizzazione di obiettivi socialmente utili, oltre a quelli di profitto. Secondo il Reputation Institute, l'etica e la trasparenza sono qualità che gli stakeholder ammirano e richiedono da un complesso aziendale; a testimonianza del fatto che questi tipi di driver sono strumenti favorevoli alla generazione del legame emotivo tra stakeholder e impresa, e quindi al conseguimento del vantaggio competitivo. Inoltre, le aziende cercano di comunicare i loro principi e guadagnare la fiducia dei soggetti del mercato con la pubblicazione di codici di condotta interni e di bilanci sociali, così da poter risultare credibile.

Uno strumento capace di comunicare realmente la CSR all'interno e all'esterno dell'organizzazione stessa è il codice etico.

Nello specifico il codice etico è un documento nel quale sono presenti i valori su cui si basa l'azienda nello svolgimento delle attività e sono illustrate le responsabilità che essa si assume nei confronti degli stakeholder. L'impresa creando questo documento rappresenta le regole di condotta e i doveri morali che ogni membro è tenuto a seguire, cercando evitare comportamenti non in linea con i valori aziendali da parte dei soggetti che operano in nome e per conto dell'organizzazione;

- **Citizenship:** la Citizenship secondo il Report della piattaforma è uno dei fattori che influenza maggiormente lo score reputazionale, essa si pone l'obiettivo di verificare quanto l'impresa:
  - a) sia responsabile nei confronti dell'ambiente;
  - b) supporti le cause sociali;
  - c) abbia influenza positiva nei confronti della società.

Come abbiamo accennato nel precedente capitolo, nel contesto attuale è cambiata la prospettiva delle imprese su come generare valore. La nuova valorizzazione di basa sull'impatto sociale, ambientale ed etico delle attività aziendali e per raggiungere questi obiettivi è fondamentale porre al centro "il coinvolgimento delle persone".

In questo senso la CSR con le sue politiche aiuta l'impresa a creare un impatto umano positivo con la società, stabilendo così legame emotivo con le parti interessate, ed aiuta a misurare quanto effettivamente queste azioni abbiano un'influenza positiva attraverso i criteri ESG.

In conclusione, attraverso la Citizenship, driver in cui la CSR è protagonista, si instaura un legame di fiducia e reputazione con gli stakeholder che permette all'azienda di ottenere percezioni positive sul proprio marchio e sulla propria identità aziendale.

Mercedes-Benz si impegna attivamente sul fronte della cittadinanza aziendale attraverso donazioni a istituzioni di beneficenza, sponsorizzazioni di progetti sociali ed ambientali e iniziative di volontariato aziendale.

Ha avviato un programma di borse di studio per i giovani, denominato "Be Visioneers – The Mercedes Benz Fellowship"<sup>38</sup>, che sviluppano nuovi progetti sostenibili e l'azienda di automotive ha finanziato questa iniziativa con proventi dell'asta di una Mercedes-Benz 300 SLR Uhlenhaut Coupé del 1955 venduta per 135 milioni di euro.

- **Leadership:** uno dei vantaggi del successo aziendale e della posizione di leadership che l'impresa occupa nel settore di mercato di riferimento è certamente reputazionale; l'appeal di queste organizzazioni genera l'ammirazione e la percezione positiva degli stakeholder.

Considerando il posizionamento favorevole sia nel mercato che nella mente degli stakeholder, il top management dell'impresa, nel dettaglio i CEO, possiede già una chiara e solida visione per il futuro e la comunicano all'esterno generando un'immagine aziendale forte e rassicurante;

- **Performance:** la performance finanziaria è un indice chiave nella Corporate Reputation dato che gli investitori valutano i risultati economici-finanziari di un'organizzazione. Ottenere importanti profitti genera forte crescita aziendale per il futuro ed è sintomo di un'impressione positiva delle terze parti, nonché di un giudizio positivo di quest'ultime sulla redditività aziendale.

## 2.2 Green marketing: una strategia per migliorare la sostenibilità ambientale

Il green marketing è l'insieme delle attività e delle strategie finalizzate dall'azienda per la commercializzazione e la promozione di prodotti e servizi che abbiano un impatto positivo verso l'ambiente e la sostenibilità in confronto alle alternative dei competitors. In questa ottica, l'impresa decide di attuare un approccio green, ma ciò non riguarda solamente il prodotto o il

---

<sup>38</sup> Group, «BeVisioneers: The Mercedes-Benz Fellowship».

servizio offerto, bensì si tratta di intraprendere un percorso che orienti tutte le attività alla realizzazione di obiettivi sostenibili, ambientali e sociali.

Nel dettaglio le imprese attuano questo percorso dalla progettazione di prodotti green nel processo produttivo, alla comunicazione volta a illustrare i benefici di quest'ultimi e alla promozione degli stessi con eventuali packaging attrattivi che abbiano ridotto impatto ambientale.

Ma l'approccio del marketing verde si basa su alcuni principi che sono perfettamente in linea con i concetti di CSR e della Triple Bottom Line.

- Restituzione e responsabilità: le attività aziendali hanno un impatto sull'ambiente e le imprese cercano di agire responsabilmente;
- Programmazione e misurabilità: le attività di marketing green devono essere necessariamente programmate e soprattutto devono ottenere risultati misurabili così da poter verificare che l'azienda si impegni realmente dal punto di vista degli stakeholder esterni e dal punto di vista interno valutare se la strategia messa in atto sia efficace;
- Comunicazione: le azioni devono essere comunicate verso gli attori del mercato così da poter generare ritorno di immagine e quindi vantaggio competitivo
- Multisetorialità: l'approccio può comprendere non solo azioni che migliorino le condizioni ambientali ma anche attività che incrementano il benessere sociale dei dipendenti.

Come spiegato nel primo capitolo, le esigenze dei consumatori sono cambiate, come si è trasformato il loro modo di valutare le imprese; l'attenzione ai problemi sociali, alle tematiche sostenibili ed ambientali sono preoccupazioni che le organizzazioni devono inglobare nelle strategie di business. Infatti, nelle strategie di Marketing green e di Corporate Social Responsibility queste preoccupazioni dei consumatori sono elementi fondamentali, giustificando il motivo per il quale sempre più imprese adoperino queste politiche.

Si può dire inoltre che il Green Marketing sia un ampliamento delle politiche di CSR, poiché se l'impresa svolge attività di marketing che riguardino la sostenibilità e la risoluzione di problematiche ambientali nel tentativo di soddisfare le attese degli stakeholder, allora essa starà attuando anche strategie di responsabilità sociale. Più nel dettaglio, anche nelle strategie di CSR le imprese si preoccupano delle tematiche sociali ed ecologiche per rafforzare le relazioni con i consumatori, inoltre sia in ottica green che nel concetto di CSR le aziende vogliono sviluppare i processi aziendali in modo sostenibile e responsabile.

Per spiegare come le imprese possono svolgere azioni di green marketing è utile citare e prendere in considerazione alcuni elementi analizzati da John Grant nel suo Manifesto del Green Marketing.<sup>39</sup> L'autore ha sviluppato la matrice del green Marketing<sup>40</sup> che si propone come uno strumento decisivo per l'impresa nell'individuazione di obiettivi green e nell'implementazione delle strategie eco sostenibili da utilizzare.

	A. Verde	B. Più verde	C. Verdissimo
<b>1. Aziende &amp; mercati</b>	<i>Dare l'esempio</i>	<i>Sviluppare il mercato</i>	<i>Creare nuovi business concept</i>
<b>2. Social brand &amp; identità</b>	<i>Avere partner credibili</i>	<i>Creare brand tribali</i>	<i>Ideare "cavalli di Troia"</i>
<b>3. Prodotti &amp; abitudini personali</b>	<i>Sottolineare i vantaggi collaterali</i>	<i>Cambiare le abitudini d'uso</i>	<i>Agire sugli stili di consumo</i>
	Stabilire nuovi standard Comunicare	Condividere la responsabilità Collaborare	Sostenere l'innovazione Rimodellare la cultura

Figura 4: La matrice del Green Marketing<sup>41</sup>

La matrice viene suddivisa in tre filoni principali che rappresentano tre approcci differenti al green marketing. Ogni approccio propone diverse strategie finalizzate a raggiungere obiettivi diversi da parte dell'impresa. Da questa classificazione si possono evidenziare anche dei vantaggi nell'adozione di queste strategie che saranno oggetto di approfondimento.

1. Il primo filone viene definito "Verde". L'impresa si prefissa nuovi standard di riferimento non solo per i prodotti e servizi offerti ma anche per le sue attività aziendali e politiche interne. Il tipo di approccio preso in considerazione presuppone che l'azienda organizzi il suo assetto organizzativo seguendo logiche sostenibili, in particolare investendo in progettazione di prodotti e di tecnologie green, ma anche dalla scelta dei fornitori o dei partner di business vicini alla filosofia aziendale intrapresa. L'organizzazione vuole distinguersi dai concorrenti puntando appunto sulla sostenibilità come tratto distintivo per raggiungere vantaggio competitivo e perseguendo finalità commerciali;

<sup>39</sup> John Grant (2009). *Green marketing. Il manifesto*, Brioschi Editore.

<sup>40</sup> John Grant (2009). *Green marketing. Il manifesto*, Brioschi Editore.

<sup>41</sup> John Grant (2009). *Green marketing. Il manifesto*, Brioschi Editore. (pagina 11)



2. Il secondo approccio viene identificato: Piu Verde. L'azienda rende partecipe i clienti attraverso l'organizzazione di eventi e di pubblicazioni di contenuti sui social network, creando interazione con la community e promuovendo i prodotti; queste tipo di azioni riducono le barriere tra azienda e consumatore, sono utili per fidelizzare la clientela ed infine rafforzano il brand e la sua reputazione. Attraverso il coinvolgimento della community i prodotti offerti dall'impresa acquisiscono maggiore appeal e ciò si traduce in raggiungimento di elevate vendite commerciali;
3. Ultimo filone viene denominato: Verdissimo. In questa ultima fase l'azienda crea effettivamente nuovi modelli business incentrati alla sostenibilità capaci di realizzare sia esiti commerciali sia effetti positivi sull'ambiente. L'aspetto rilevante in questo terzo approccio è la capacità dell'impresa di favorire la nascita di nuove abitudini inclini alla cultura green da parte dei consumatori. Se nei primi due step l'obiettivo della matrice era quello di informare e sensibilizzare i consumatori sulla sostenibilità dell'impresa e di rispondere ai loro bisogni attraverso la commercializzazione dei prodotti green; in questo stadio il cliente ha ormai acquisito consapevolezza sull'argomento ed ha instaurato un rapporto di fiducia con l'azienda, tanto da modificare il suo stile di vita a favore del progresso ecologico.

Per quanto riguarda le linee orizzontali che completano la matrice vengono classificati i livelli su cui l'azienda compie le attività:

- Aziende e mercati: I consumatori scelgono i prodotti di un'azienda rispetto ad altre in base alle loro politiche ambientali e sostenibili e soprattutto in base alle azioni intraprese;
- Identità e brand: In considerazione di quanto si è affermato nell'elaborato riguardo al modo di valutare le aziende da parte degli stakeholder, in questo livello della matrice si testimonia che i valori sui quali l'azienda costruisce la sua identità sono oggetto di valutazione. Secondo lo studio, infatti i consumatori orientano le proprie scelte di acquisto in base alle percezioni maturate in merito al marchio ed in considerazione di ciò, per essere percepiti meglio l'identità e il brand sono due asset fondamentali. Nel dettaglio i valori, la storia e la reputazione sono tutti elementi che definiscono un marchio e il suo patrimonio;
- Personale: si intendono le abitudini, le necessità, le preferenze dei clienti in ambito di consumo.

La matrice di Grant ci permette anche di identificare alcune strategie di marketing verde basate sulla sostenibilità dei prodotti offerti e sull'identità di un marchio green. Le approfondiremo usufruendo delle combinazioni create dalla matrice.

A1. In questa strategia l'azienda si propone come esempio di organizzazione responsabile e sostenibile e testimonia questo status agli stakeholders attraverso la progettazione di prodotti a bassa incidenza ambientale e ad azioni concrete favorevoli all'ambiente;

A2. La collaborazione con partner che sposino la filosofia green certificando la volontà di essere davvero sostenibili. Inoltre, può dimostrare il suo attaccamento attraverso certificazioni ambientali, o partecipare alla realizzazione di un evento benefico. In questa strategia si incrementa l'identità e la reputazione aziendale;

A3. L'impresa sfrutta dei vantaggi legati all'adozione di queste strategie; Il prodotto con elevati standard qualitativi e sostenibili viene riconosciuto dai consumatori diverso o migliore rispetto a quello dei competitors generando un appeal attrattivo che l'azienda può sfruttare posizionando il bene a una fascia di prezzo premium.

Per testimoniare questa tendenza si può prendere in considerazione una ricerca condotta da Nielsen con Novament <sup>42</sup>nel 2020. Secondo la ricerca l'85% degli italiani dichiara di comprare prodotti delle marche rispettose dell'ambiente e per il 75 % degli intervistati è disposto a pagare un bene sostenibile ad un prezzo superiore al mercato. Di conseguenza agire con azioni sostenibili posiziona l'azienda al top del mercato e migliora le vendite commerciali.

Oltre agli standard, l'impresa può pubblicare dei report sui benefici che il bene apporta all'ambiente certificando la responsabilità sociale dell'impresa. In questo senso approfondiremo una specifica strategia di marketing green chiamata Carbon Neutrality che punta alla riduzione delle emissioni di CO2 e di come questa politica arrechi vantaggi reputazionali, economici e soprattutto ambientali ed incrementi la Brand Equity.

B1. Sviluppare il mercato è una delle priorità così da poter abituare il mercato alla presenza di beni verdi. Per far sì che ciò accada bisogna attuare una comunicazione credibile come si è già accennato nella descrizione della strategia più verde. In questo ambito, le aziende possono organizzare campagne pubblicitarie, eventi e giornate dedicate con l'aiuto di associazioni benefiche oppure sviluppare una comunicazione digitale sul web in modo da educare i consumatori futuri ed attuali. In entrambe le modalità l'obiettivo è di rendere prioritario per i

---

<sup>42</sup> «NIELSEN». *LA PREOCCUPAZIONE PER L'AMBIENTE AL SECONDO POSTO IN ASSOLUTO PER GLI ITALIANI\** - Novamont - Press

consumatori il benessere sociale, ambientale e sostenibile e di cambiare le loro abitudini di consumi acquistando i prodotti green.

B2. Si instaura un legame tra brand e persone interessate all'azienda, che può essere di tipo esclusivo o inclusivo. Si parla di un legame esclusivo quando l'obiettivo della strategia è far sì che il brand si rivolga a un determinato gruppo di appartenenza, mentre un brand si dice inclusivo quando cerca di non escludere alcun tipo di cliente;

B3. In questa combinazione il cliente sembra intenzionato a cambiare le proprie abitudini di consumo e collaborare con le aziende sostenibili. Inoltre, riprendendo la ricerca WHO CARES WHO DOES emerge l'aspettativa delle persone verso le imprese su chi deve essere responsabile nella riduzione dell'impatto ambientale; infatti, circa il 40% del pubblico ha risposto "i produttori" di servizi e beni;

C1. Le ultime tre combinazioni della matrice, definite da Grant come Verdissime, si basano sulla creazione di nuovi modelli di business composti da processi e operation nuovi, a basso impatto ambientale;

C2. Con questo tipo di strategia le aziende favoriscono un cambiamento culturale per far accettare le proprie innovazioni, rivoluzionando la tradizione ma mantenendo la familiarità per non allontanare i consumatori e creando una tendenza sostenibile che i consumatori condividono.

C3. Questa strategia definita più Green, prevede di modificare lo stile di consumo e ha l'obiettivo di convincere le persone a conservare e valorizzare gli oggetti senza incorrere in sprechi o di incentivare la condivisione dei beni.

Da questa matrice si comprende che le imprese che svolgono attività di Green Marketing non si limitano a promuovere un prodotto green, ma cercano di sviluppare una brand Identity caratterizzata dal segno distintivo di impegnarsi nell'attuare scelte eco-friendly.

Una strategia di marketing verde efficace deve avere dei processi produttivi che siano sostenibili e deve compiere azioni favorevoli all'ambiente come, per esempio, ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub>, smaltire responsabilmente i rifiuti o ridurre lo sfruttamento energetico. Inoltre, oltre a svolgere queste attività una buona strategia deve comunicare l'interesse per queste problematiche in modo da modificare le abitudini di consumo e soprattutto per essere percepiti positivamente dagli stakeholders.

Le pratiche più frequenti di marketing verde, oltre la realizzazione di prodotti sostenibili e la relativa comunicazione e promozione, sono la realizzazione di packaging con materiali riciclabili; infatti, secondo una ricerca condotta dall'Osservatorio Packaging del Largo Consumo<sup>43</sup>, il 46% degli italiani preferisce e richiede packaging ecosostenibili<sup>44</sup>. Un' esempio di packaging verde è stato quello di Colgate con il nuovo tubetto di plastica riciclabile per incontrare le esigenze del consumatore eco-green. Un'altra pratica comune di Green Marketing sono le campagne a scopo benefico come quella fatta da Cushman & Wakefield per la raccolta differenziata e riciclo di mozziconi di sigarette. Altri tipi di pratiche fondamentali sono le dichiarazioni green che devono essere comprovabili e accertate da certificazioni ambientali ed indicatori sostenibili.

Questo tipo di strumenti sono essenziali per verificare il reale impegno eco-sostenibile di un'azienda, altrimenti si rischia che essa stia comunicando di essere sostenibile ma senza esserlo davvero, dando luce al fenomeno che approfondiremo a breve del Greenwashing.

Nel terzo capitolo verrà presentata la strategia sostenibile di Mercedes-Benz, approfondendo non solo le caratteristiche eco-friendly delle loro vetture con bassa impronta di carbonio, a testimonianza dei loro programmi di CSR e di Green Marketing, ma analizzando anche il tipo di comunicazione adottata a sostegno del tema e di alcune iniziative organizzate in questo senso.

## **2.3 Greenwashing: Il rischio di una sostenibilità apparente**

Per greenwashing si intende la strategia il cui presupposto è quello di ingannare il consumatore utilizzando claim, pubblicità e comunicazione aziendale con riferimenti all'ecologia e alla sostenibilità per occultare il reale impatto ambientale negativo del prodotto proposto dall'azienda<sup>45</sup>.

L'ambientalista Jay Westerveld definì nel 1986 questo termine come la fusione tra la parola "green" associata alle questioni ambientali e "whitewashing" o imbiancare, un verbo adoperato per riferirsi ad azioni che mascherano o occultano la realtà dei fatti.

La strategia di Greenwashing viene utilizzata da imprese, organizzazioni e istituzioni politiche per comunicare un atteggiamento positivo verso l'ambiente in modo da ottenere una

---

<sup>43</sup> *L'Osservatorio Packaging del Largo Consumo di Nomisma rappresenta un imprescindibile strumento di conoscenza e approfondimento del settore del packaging.*

<sup>44</sup> «Osservatorio Packaging del Largo Consumo».

reputazione positiva e per allontanare l'attenzione dell'opinione pubblica dagli effetti negativi causati dalle proprie attività o dai propri prodotti.

Le imprese attuano questo tipo di comunicazione a favore della sostenibilità ambientale che risulta poi essere solo di facciata, in quanto le loro attività non sono supportate da fatti o dati che possano stabilire che essa sia effettivamente sostenibile. Adottano questa strategia per farsi sì che la loro reputazione e immagine aziendale migliori considerato l'importanza delle tematiche sostenibili per gli stakeholder e le percezioni positive che essi associano all'argomento.

Molte aziende purtroppo dichiarano di essere eco-sostenibili affermando di attuare processi produttivi che non siano inclini né all'inquinamento né allo spreco di risorse primarie quando invece svolgono attività tutt'altro che positive per l'ecosistema.

Vengono utilizzate queste tecniche dalle imprese perché il driver della sostenibilità ha assunto un ruolo di rilievo nel processo di selezione del prodotto per il consumatore e anche per la reputazione aziendale; quindi, le aziende hanno deciso di comunicare un apparente impegno ambientale e sociale. Presentarsi come un'azienda sostenibile come abbiamo detto precedentemente ha i suoi vantaggi e le tecniche ingannevoli del greenwashing, purtroppo, possono essere uno strumento per raggiungerli:

- Attrazione per i consumatori. La crescita dei consumatori Eco-Green ovvero di clienti che desiderano comprare dei prodotti da aziende che siano responsabili. Le aziende per aumentare la quota di mercato e raccogliere nuovi potenziali profitti e clienti adottano tecniche ingannevoli orientate alla sostenibilità apparente;
- Incremento della reputazione aziendale;
- Conseguimento di un vantaggio competitivo rispetto ad altre aziende non impegnate nella sostenibilità;
- Minori costi da affrontare rispetto ad un'azienda che abbraccia la filosofia green, adotta pratiche di CSR e di Greenwashing e investe ingenti capitali per la realizzazione di prodotti davvero sostenibili, oltre che per la comunicazione.

Prendendo in considerazione gli articoli a cura di Suddaby e Greenwood nel 2005<sup>46</sup> e di Marquis e Toffler nel 2012<sup>47</sup>, le tecniche di Greenwashing per aumentare la reputazione aziendale sono principalmente due:

1. Decoupling o sdoppiamento. L'impresa comunica il suo impegno sostenibile per rispondere alle esigenze degli stakeholder, ma in sostanza la filosofia aziendale non è cambiata e le azioni attuate risultano essere solo apparentemente green;
2. Attention deflection o deviazione dell'attenzione. L'impresa attua strategie e attività secondarie, che distolgono l'attenzione dalle loro pratiche carenti dal punto di vista sostenibile.

In generale le attività di greenwashing più utilizzate dalle imprese riguardano:

- Difformità o mancanza di informazioni che accertino quanto viene dichiarato dal messaggio pubblicitario o dal packaging ed etichettatura del prodotto;
- Benefici del prodotto sostenibile non verificate attraverso certificazioni di organi istituzionali o da risultati non attendibili;
- Utilizzo di slogan, immagine allusive o colori che richiamino l'impegno ecologico attraendo i consumatori, ma che in realtà è solo comunicazione ingannevole perché la mission e la vision aziendale non abbraccia il concetto green;
- Adoperare un linguaggio vago per esprimere comportamenti che siano apparentemente ecologici e responsabili;
- Enfaticizzazione di attributi e qualità de prodotti per certificare la sostenibilità del bene;
- Tecniche di comunicazione abili a non rendere chiara la comprensione del consumatore;
- Vengono modificati i risultati e gli esiti delle performance ambientali del prodotto in modo che esso venga definito sostenibile, ingannando istituzioni, investitori e clienti.

Tuttavia, seguire la filosofia di adottare tecniche di marketing ingannevole come quelle di greenwashing per apparire sostenibili non sembra essere, per fortuna, la strategia vincente. Nel

---

<sup>46</sup> Suddaby e Greenwood, «*Rhetorical Strategies of Legitimacy*».

<sup>47</sup> Marquis e Toffel, «*When Do Firms Greenwash? Corporate Visibility, Civil Society Scrutiny, and Environmental Disclosure*».

lungo periodo la realtà dei fatti viene fuori e con essa anche tutte le gravi ripercussioni per le imprese che utilizzano questo tipo di pratiche.

Le conseguenze che verranno riportate di seguito riguardano: la drastica perdita di fiducia dei consumatori, i danni relativi al tema della sostenibilità, le gravi ripercussioni ambientali procurate dalle azioni di aziende che si dichiarano ecologiche ed infine il danno reputazionale che le imprese otterranno con il greenwashing.

Al giorno d'oggi le persone hanno a disposizione strumenti e piattaforme sul web per informarsi in modo accurato e veloce, risultando più consapevoli delle tematiche sociali ed ambientali; cercano infatti di attuare scelte responsabili nelle loro abitudini di consumo e di conseguenza di ricercare informazioni accurate sui prodotti che acquistano. I consumatori poiché possono scoprire e smascherare la sostenibilità di facciata di molte aziende, si sentono traditi e presi in giro dalle tecniche di greenwashing e inevitabilmente tutto ciò genera una sostanziale rottura e perdita di fiducia tra azienda e cliente. Nel dettaglio questa erosione del rapporto si traduce nel non acquistare più il prodotto dell'azienda e alla generazione di un passaparola molto negativo che contribuisce a ledere ancora di più l'immagine aziendale.

Inoltre, i consumatori non consapevoli dell'inganno di questo tipo di marketing comprano prodotti che causano gravi danni all'ecosistema, minando il loro tentativo di essere responsabili e sostenibili nelle loro abitudini di consumo a impatto zero.

Non sono solo i consumatori ad essere penalizzati dalle tecniche di greenwashing, ma in generale questo tipo di attività minano la credibilità delle imprese che realmente sono sostenibili, arrecando danno economico, o addirittura del trend, e le persone potrebbero non percepire la reale esigenza di essere più responsabili nei confronti dell'ambiente.

Il danno per le imprese che sono state accusate e scoperte di effettuare greenwashing è soprattutto reputazionale. Durante l'elaborato abbiamo dimostrato quanto questo driver sia importante per raggiungere il vantaggio competitivo e per sopravvivere nel mercato ed infatti nel momento in cui un'azienda subisce una drastica crisi reputazionale essa subirà delle conseguenze fortemente invalidanti. Consumatori, Investitori, dipendenti ed Istituzioni una volta scoperto l'adozione di questo marketing ingannevole attraverso le piattaforme web o social media, considererà l'azienda come non affidabile e non credibile ricevendo una perdita del capitale reputazionale ed economico.

Nel terzo capitolo esamineremo il noto caso di "Dieselgate" della casa automobilistica Volkswagen. Si tratta di un'attività di Greenwashing che ha suscitato uno scandalo

internazionale con elevata risonanza mediatica. La Volkswagen ha falsificato i livelli di emissione nei veicoli diesel per far sì che rispettassero maggiormente l'ambiente di quanto non fossero nella realtà. Attraverso il caso in questione verificheremo le conseguenze nell'adozione di politiche di Greenwashing e svilupperemo un altro argomento della sostenibilità e del Green Marketing, la Carbon Footprint.

Un modo per scovare ed evitare il Greenwashing è quello, come abbiamo accertato precedentemente nel paragrafo riguardante il Green Marketing, di comunicare l'effettivo impegno dell'impresa attraverso la pubblicazione di Sustainability Report, di certificazioni ambientali riconosciute, della Carbon Footprint di un prodotto. Attraverso questo modo reale di comunicare, la sfida della Sostenibilità può essere sviluppata dalle imprese e potrà risultare credibile agli occhi di tutti.

Tuttavia, il fenomeno del greenwashing rischia di mettere a repentaglio la sfida reale della sostenibilità e di danneggiare il tentativo delle istituzioni, delle imprese e delle comunità di impattare negativamente sull'ambiente e di raggiungere entro il 2030 la neutralità climatica. La sostenibilità non deve essere solo un trend per cavalcare l'onda del consenso come nel caso del greenwashing di facciata, bensì prima deve essere attuata poi verificata ed infine comunicata; ed è questo il reale intento delle politiche di CSR e di Green Marketing.

Le politiche di CSR e le strategie di Green Marketing sono un mezzo efficace per vincere la sfida della sostenibilità. L'impresa ha l'opportunità di essere responsabile di un cambiamento radicale a favore del progresso sociale e della risoluzione di importanti problematiche ambientali e si rende protagonista di un nuovo modo di fare business, creando valore condiviso, attraverso la cooperazione di persone, di risorse che non danneggino il pianeta e di profitti. I programmi di CSR e il marketing verde sono gli unici strumenti che possano soddisfare le triple bottom line e sono estremamente utili per la condivisione di principi etici e sostenibili fondamentali per l'educazione delle persone o stakeholders.



### 3 La prospettiva Mercedes in materia di sostenibilità

Mercedes-Benz AG è una delle aziende del settore automotive che ha ottenuto migliori successi al mondo e da anni ha abbracciato la prospettiva sostenibile nel suo core business. Senza dubbio, essa è una realtà da imitare, poiché negli anni è riuscita a garantirsi un successo a lungo termine nel mercato, perseguendo non solo obiettivi economici ma anche sociali ed ambientali.

Uno dei motivi principali del suo successo aziendale è dato dalla strategia sostenibile che essa ha intrapreso per rispondere alle problematiche dell'età moderna e ai bisogni degli stakeholders. Per il colosso tedesco perseguire la nuova filosofia green è una vera e propria responsabilità ed abbracciare questa prospettiva rappresenta una nuova alternativa nel conseguimento degli obiettivi aziendali.

Consultando il sito ufficiale della Mercedes si evince come questa sfida sia importante per l'azienda

*Per noi, sostenibilità significa creare costantemente valore per tutti i gruppi di stakeholder: per clienti, dipendenti e investitori, nonché per i nostri partner commerciali e la società nel suo insieme. Responsabilità economica, ambientale e sociale vanno di pari passo, lungo l'intera catena del valore. Per ottenere un successo a lungo termine, dobbiamo essere all'altezza di questa responsabilità.<sup>48</sup>*

A testimonianza di questa dichiarazione del team Mercedes e per comprendere quanto l'azienda abbia puntato sulla sostenibilità nella produzione delle loro autovetture di successo, analizzeremo le strategie e le attività green.

Mercedes-Benz attraverso la strategia sostenibile Ambition 2039<sup>49</sup> promette di realizzare entro il 2039 una mobilità completamente elettrica, così da poter proteggere il clima e ridurre l'inquinamento ambientale. L'ambizione del Gruppo Daimler è quello di rendere l'intera gamma dei veicoli a emissioni zero, sia nel momento della loro produzione, che del loro smaltimento.

Ulteriore obiettivo che l'impresa vuole raggiungere entro il 2030 è quello di dimezzare le emissioni di CO2 per autovettura rispetto al 2020, giustificando il suo impegno ed aiuto per raggiungere la Carbon Neutrality, sfida globale di questo decennio.

---

<sup>48</sup> «mercedes-benz-principles-of-social-responsibility-and-human-rights-it.pdf».

<sup>49</sup> Group, «Mercedes-Benz Ambition 2039».

Per raggiungere questi obiettivi, l'azienda sta investendo e lavorando sulla decarbonizzazione dei processi di produzione, poiché vengono trattati materiali e componenti come l'acciaio, alluminio e celle di batteria, che emettono grandi quantità di Co2.

Difatti, Mercedes per ottenere una filiera produttiva a basso impatto ambientale ha introdotto nella sua strategia sostenibile rapporti di collaborazione e partnership con organizzazioni che condividono la sua filosofia green e sostenibile. Infatti, essa accetta e seleziona solo i fornitori che assicurino all'azienda tedesca di produrre beni a zero emissioni, tramite la firma della cosiddetta "Lettera di ambizione".

La scelta di cooperare solo con fornitori o aziende capaci di produrre beni ad emissioni zero è l'esempio pratico di un'attività di green Marketing credibile, poiché con questo tipo di politiche la Mercedes-Benz si assicura di collaborare realmente per la realizzazione di veicoli che abbiano un impatto ambientale positivo e soprattutto comunica verso i suoi stakeholders l'impegno profuso per il benessere sociale. Questo aspetto è davvero fondamentale, perché l'azienda riesce: non solo a differenziarsi ed apportare nuovo valore ai suoi veicoli, in modo da renderli più desiderabili agli occhi dei consumatori, ma, anche ad incrementare la reputazione del brand, conseguendo vantaggio competitivo.

La casa automobilistica tedesca ha siglato un accordo di fornitura con la start-up Green Steel per l'acquisizione di circa 50.000 tonnellate di acciaio all'anno a bassa impronta carbonica per gli stabilimenti di produzione europei e ciò comporterà la riduzione del 60% delle emissioni rispetto all'utilizzo di altri tipi di acciai.

L'alluminio risulta essere il materiale più utilizzato per la composizione dei veicoli elettrici data la sua leggerezza, ma il suo trattamento nei processi di produzione comporta un consumo ingente di energia e un elevato livello di emissioni carboniche. La casa automobilistica per decarbonizzare la catena di fornitura di questo materiale ha ideato insieme alla azienda Hydro un piano innovativo capace di ridurre l'impronta di CO2 dell'alluminio.

Per quanto concerne la produzione di celle a zero emissioni di carbonio l'impresa ha già raggiunto traguardi notevoli; infatti, i partner di fornitura di Mercedes hanno già reso la loro produzione una priorità delle loro attività aziendali, tanto che per questo tipo di risorse si è già registrata una riduzione del 30% dell'impronta carbonica.

Con le iniziative intraprese si comprende che effettivamente l'azienda si sta impegnando attivamente per il conseguimento degli obiettivi di responsabilità climatica attraverso

l'implementazione di azioni sostenibili conformi ad attività di green marketing e programmi di CSR.

Il tipo di approccio che sta applicando l'impresa segue la nuova prospettiva di Marketing green capace di creare nuovo valore per l'impresa e per gli stakeholder esterni e di differenziarsi rispetto ai suoi competitors. Mercedes ha riorganizzato il suo assetto in un'ottica eco-compatibile a favore della tutela ambientale e la strategia Ambition 2039 ne è la prova, in quanto con questo tipo di attività l'impresa sta investendo ingenti capitali non solo per la progettazione di nuovi modelli con elevati standard qualitativi, ma sta rivoluzionando la sua intera filiera produttiva.

Solo così Mercedes può accogliere la domanda del mercato contraddistinto dalla crescente presenza di consumatori ed investitori eco-green e soddisfarla attraverso la realizzazione di flotte di veicoli sostenibili.

Dal 2022 gli stabilimenti di Mercedes si preoccupano di produrre veicoli e batterie a emissioni zero e di espandere e utilizzare l'energia solare ed eolica nel settore produttivo.

Mercedes ha concordato un accordo con UKA per l'installazione di 20 turbine eoliche nello stabilimento di Papenburg,<sup>50</sup> in Germania, con un costo di investimento di centinaia di milioni di euro. Una spesa veramente costosa ma che in realtà secondo le previsioni coprirà entro il 2026 il 20% del fabbisogno energetico annuale dell'impresa, riducendo i costi di produzione e perseguendo l'obiettivo di riduzione delle emissioni. Il piano è coprire il fabbisogno energetico degli stabilimenti con l'utilizzo di fonti rinnovabili come l'energia eolica, solare ed elettrica e di ridurre lo spreco di risorse primarie come l'acqua.

Factor 56<sup>51</sup> è il futuro della produzione di Mercedes-Benz con la costruzione di un impianto tra i più innovativi al mondo presso lo stabilimento Sindelfingen. Lo stabilimento viene considerato così speciale per la sua capacità di produrre elevati volumi di prodotti in tempi rapidi e la sua massima flessibilità nel soddisfare la domanda di mercato.

L'impianto riesce ad essere così efficace dal punto di vista produttivo grazie all'utilizzo di energia elettrica verde autoprodotta tramite un impianto fotovoltaico situato sul tetto dell'edificio che consente di coprire circa il 30% del fabbisogno annuale energetico della struttura.

---

<sup>50</sup> «Mercedes realizzerà un parco eolico nel test center di Papenburg - Industria e Analisi - Ansa.it».

<sup>51</sup> Group, «With Its Factory 56, Mercedes-Benz Is Presenting the Future of Production».

Si può evincere che l'approccio green attuato da Mercedes per l'impianto si basi sull'ottimizzazione delle risorse, sulla riduzione dei consumi energetici e sull'utilizzo di fonti alternative di energia; La combinazione di questi tre elementi permettono a Factor 56 di essere una fabbrica a zero emissioni di carbonio e quindi in linea con l'obiettivo dell'azienda di raggiungere gli standard di neutralità climatica.

Ulteriore aspetto da tenere in considerazione nell'analisi dell'iniziativa Factor 56 è la centralità che assume la sostenibilità nel progetto. Essa è implementata nella produzione di veicoli completamente elettrici attraverso l'impiego rispettoso ed innovativo delle risorse, riuscendo a far ottenere all'azienda risultati eccellenti per quanto riguarda la fabbricazione di elevati volumi di prodotto ma rimanendo fedele alle responsabilità sociali che un'impresa sostenibile dovrebbe seguire.

Ma il rispetto delle risorse e della sfida per la neutralità climatica non sono gli unici esempi di Responsabilità Sociale e di Sostenibilità che l'iniziativa propone, ci sono altri elementi da considerare per comprendere al meglio come Mercedes Benz abbia investito in azioni di CSR finalizzate allo sviluppo green e sostenibile.

Sono presenti su circa il 40% dell'area del tetto piante che immagazzinano l'acqua piovana in modo da proteggere sia il clima interno della struttura sia le aree verdi esterne. Inoltre, la facciata della fabbrica è costruita con il cemento riciclato ricavato dal materiale di demolizione. Quindi la struttura non solo preserva le risorse primarie ma riutilizza anche il materiale di scarto senza il solito e irresponsabile spreco che poi comporterà l'inquinamento dell'ambiente.

Ma l'ampio utilizzo di materiali riciclati è una prerogativa dell'azienda a tre stelle, in quanto nella fase di progettazione di nuove autovetture si prende in considerazione la possibilità di riutilizzare questi elementi per ottenere alternative più sostenibili.

Queste iniziative hanno un impatto positivo anche dal punto di vista ecologico dimostrando quanto la sostenibilità possa essere innovativa per l'impresa e rispettosa per l'ambiente.

Mercedes-Benz propone un'elevata gamma di veicoli elettrici a zero emissioni di CO2 capace di donare al cliente un'esperienza di guida nuova ed esclusiva a basso impatto acustico, mantenendo performance su strada sempre notevoli. Elemento fondamentale della mobilità sostenibile è la modalità di ricarica dei veicoli estremamente comoda ed innovativa. Infatti, può essere installata a casa e se il cliente è in viaggio può utilizzare le tante stazioni di ricariche pubbliche installate.

Le stazioni di ricarica in questione sono assolutamente ecologiche e fanno parte della rete di ricarica più grandi di Europa denominata Mercedes me Charge <sup>52</sup>che conta circa 450.000 stazioni.

### **3.1 Il rapporto di sostenibilità di Mercedes: uno strumento di Green marketing**

È di fondamentale importanza approfondire il Rapporto di Sostenibilità dell'anno 2022<sup>53</sup> del gruppo Mercedes-Benz, in quanto, attraverso l'analisi di questo documento si possono comprendere le strategie, le tematiche trattate e i risultati ottenuti dalle attività aziendali.

Il rapporto valuta le performance dell'azienda in termini di impatti ambientali, sociali ed economici conformi alla Triple Bottom Line e ai criteri ESG ed esamina i punti di contatto fra la strategia aziendale e l'impegno attivo per lo sviluppo sostenibile.

La redazione di questo documento è utile per il Gruppo Daimler a migliorare il commitment della società in tema sostenibile e per dimostrare l'impegno verso le tematiche green agli stakeholder interni ed esterni all'azienda.

Mercedes ha compreso che intorno al loro marchio ci sono molte aspettative in merito alla materia trattata, essa deve cercare di soddisfare:

- i clienti, con la realizzazione di veicoli di prima fascia con elevati standard qualitativi;
- I dipendenti che si aspettano nuove condizioni lavorative vantaggiose per il soddisfacimento dei diritti sociali;
- Gli azionisti poiché richiedono un rendimento conforme all'investimento attuato;
- I governi, affinché le azioni perpetrate siano sostenibili e abbiano bassa incidenza vero l'ambiente;

In particolare, esaminando il Rapporto di Sostenibilità di Mercedes del 2022 e dopo aver spiegato precedentemente le sue iniziative più importanti è possibile evidenziare le tre aree su cui l'impresa ha voluto intervenire per difesa dell'ambiente.

- Protezione del clima e qualità dell'aria;
- Conservazione delle risorse;

---

<sup>52</sup> «Mercedes me Charge che conta circa 450.000 stazioni. documento ufficio stampa Mercedes».

<sup>53</sup> «Sustainability Report 2022 Di Mercedes-Benz». <https://group.mercedes-benz.com/documents/sustainability/reports/mercedes-benz-sustainability-report-2022.pdf>

- Mobilità urbana sostenibile.

Mercedes, attraverso la pubblicazione di questo rapporto, intende informare in modo credibile e trasparente i suoi stakeholders in merito ai risultati ottenuti dalle sue attività aziendali; misura le performance aziendali seguendo un indice GRI ben strutturato e le normative europee ed illustra i piani di aggiornamento di ogni area in cui l'azienda interviene. Sono presenti anche i rapporti SASB<sup>54</sup> e TCFDF<sup>5556</sup> che è possibile consultare online per rendere accessibile e di pubblico dominio queste informazioni sempre rilevanti.

Inoltre, sono ben specificati gli obiettivi a lungo termine per ogni attività aziendale e lo stato attuale di ciascun processo e ciò è elemento di grande trasparenza ed è esempio di un'impresa leale che rispetta l'etica e ha compreso i principi della Triple Bottom Line.

Obiettivi	Orizzonte di destinazione	Stato al 2022
<b>Tutela del clima nella catena di fornitura</b>		
Mercedes-Benz prevede di acquistare solo materiali di produzione a bilancio neutro in termini di emissioni di carbonio	2039	86% dei fornitori <sup>3</sup>
<b>Tutela del clima nella produzione</b>		
Produzione a bilancio neutro di CO <sub>2</sub> negli stabilimenti di produzione Mercedes-Benz di proprietà dell'azienda <sup>2</sup> in tutto il mondo	2022	Raggiunto
Ridurre del 50% <sup>4</sup> le emissioni di CO <sub>2</sub> negli stabilimenti Mercedes-Benz (Scope 1 e 2)	2030	Raggiunto
Aumentare la quota del fabbisogno energetico degli stabilimenti di produzione Mercedes-Benz che viene soddisfatta attraverso le energie rinnovabili:	2030	Secondo il piano
— Auto 70%		
— Furgoni 80%		

Figura 5: obiettivi e risultati Rapporto di Sostenibilità di Mercedes 2022 (pagina 91)<sup>57</sup>

L'impresa effettua la rendicontazione in questo rapporto in conformità agli standard GRI prendendo in considerazione l'arco temporale dal primo gennaio al trentuno dicembre.

<sup>54</sup> Il SASB è stato fondato nel 2011 da Jean Rogers, con l'obiettivo di sviluppare standard che permettano alle aziende di riferire sulle questioni ESG in modo concreto e utile per il processo decisionale degli investitori.

<sup>55</sup> La Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) è stata costituita nel 2015 dal Financial Stability Board (FSB) – l'organismo che promuove e monitora la stabilità del sistema finanziario mondiale – con il compito di elaborare una serie di raccomandazioni sulla rendicontazione dei rischi legati al cambiamento climatico.

<sup>56</sup> «Sustainability Report 2022 Di Mercedes-Benz. Pagina 29 del Report».

<sup>57</sup> «Sustainability Report 2022 Di Mercedes-Benz». Pagina 91 del Report»

Gli standard GRI o Global Reporting Iniziative sono indicatori per la rendicontazione della sostenibilità e rappresentano le pratiche da eseguire per il reporting pubblico in merito agli impatti economici, ambientali e sociali.

Ulteriore elemento che contraddistingue il Sustainability Report come un rapporto di alto rilievo è il rispetto del ISIAE 3000<sup>58</sup>, infatti la società ha incaricato l'ente di revisione, KPMG AG<sup>59</sup>, di verificare alcune informazioni qualitative e quantitative del documento<sup>60</sup>. L'audit ha analizzato alcuni processi aziendali tramite controlli a campione casuali presso i singoli stabilimenti.

Sono state valutate le informazioni riguardo le emissioni di CO2 dei veicoli e dei loro processi produttivi e sono pubblicati nel rapporto i livelli di queste emissioni, che risultano in linea con gli indici GRI e con le normative europee, rispettando a pieno la sfida della neutralità climatica siglata nell'Accordo di Parigi.

Altra informazione rilevante per l'elaborato è che nella revisione di KPMG è stata controllata la percentuale di fornitori che hanno sottoscritto la "lettera di Ambizione".

Come abbiamo osservato dalla figura precedente, l'86% dei fornitori dei materiali utilizzati nel processo produttivo hanno firmato questa lettera e per il brand a stella la neutralità delle emissioni è un elemento chiave sempre presente nelle condizioni contrattuali dei fornitori scelti per l'aggiudicazione delle gare di appalto.

Si può concludere che il documento in questione è un utile strumento per controllare internamente ed esternamente attività sostenibili e di green marketing compiute da Mercedes-Benz. Infatti, permette di:

- Valutare i progressi ottenuti nell'anno di riferimento e modificare l'operatività di azione per migliorare la performance;
- Conoscere i soggetti con cui l'impresa entra in contatto e comprendere i loro interessi in materia di sostenibilità per integrarli nelle politiche di CSR aziendali. Dal rapporto si evince un dialogo trasversale con tutti i gruppi interessati alla materia come fornitori, partner commerciali, clienti ed enti organizzativi;

---

<sup>58</sup> SAE 3000 è lo standard per la garanzia su informazioni finanziarie non storiche. L'ISAE 3000 è emesso dall'International Auditing and Assurance Standards Board. Lo standard consiste in linee guida per il comportamento etico, la gestione della qualità e le prestazioni di un impegno.

<sup>59</sup> KPMG è una rete di società indipendenti, affiliate a KPMG International Cooperative, quest'ultima di diritto svizzero, di fornitura di servizi professionali alle imprese, specializzato nella revisione e organizzazione contabile, nella consulenza manageriale e nei servizi fiscali, legali e amministrativi.

<sup>60</sup> «Sustainability Report 2022 Di Mercedes-Benz. Pagina 239 del documento».

- Aumentare la credibilità e la trasparenza del brand, attraverso misurazione degli impatti accertabili e conformi agli standard di riferimento;
- Consente all'azienda di programmare le azioni future e migliorare le performance di sostenibilità. Ambition 2039 ne è la prova;
- Attrarre i clienti e gli investitori visto gli ottimi risultati testimoniati nel rapporto e visto la prospettiva che esso vuole promuovere.

### **3.2 I vantaggi delle attività green marketing**

La nuova strategia focalizzata sulla mobilità elettrica ha dato grandi risultati in termini economici al Gruppo Daimler, a testimonianza del fatto che essere sostenibili è una sfida da intraprendere per ottenere risultati positivi sul mercato.

Nel 2021 Mercedes-Benz ha ottenuto un fatturato di 168 miliardi di euro migliorando i 154.3 miliardi del 2020 <sup>61</sup> ed ha raggiunto un Ebit di 29 mld<sup>62</sup> <sup>63</sup>, rispetto a quello registrato nel 2020 di 6 mld. Mentre nel 2022 Mercedes-Benz Group ha raggiunto un Ebit da solo operazioni continuative di circa 20.4 mld con un incremento del 28% dal 2021.

Da evidenziare l'aumento del risultato operativo di 13.6 mld conseguito nel 2021 a fronte di quello di 5.2 mld del 2020 nella divisione Mercedes-Benz Cars & Vans. Nel 2022 alla stessa sezione l'ebit totale è stato di 18.2 mld di euro.

Attraverso l'analisi condotta si può evincere che l'ampia gamma di vetture immesse nel mercato dal gruppo Daimler, a sostegno della strategia sostenibile, ha registrato risultati in termini economici davvero notevoli e redditizi. I consumatori stanno acquistando i modelli Mercedes e apprezzano la sua visione ed inoltre i risultati finanziari conseguiti sono un ottimo indice per gli investitori.

---

<sup>61</sup> Pini, «Mercedes-Benz, un 2021 positivo grazie all'elettrico e modelli di lusso».

<sup>62</sup> «mercedes-benz-ir-factsheet-q4-2021.pdf».

<sup>63</sup> «Mercedes-Benz Group Annual Report 2021».



## EBIT of the Mercedes-Benz Group

(in millions of EUR)	Mercedes-Benz Group		Mercedes-Benz Cars & Vans		Mercedes-Benz Mobility		Reconciliation	
	Financial Year		Financial Year		Financial Year		Financial Year	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Revenue (from continuing operations)	133,893	121,778	109,648	98,576	27,941	27,699	-3,696	-4,497
Cost of sales	-103,218	-101,592	-83,713	-81,194	-22,890	-24,568	3,385	4,170
<b>Gross profit</b>	<b>30,675</b>	<b>20,186</b>	<b>25,935</b>	<b>17,382</b>	<b>5,051</b>	<b>3,131</b>	<b>-311</b>	<b>-327</b>
Selling expenses	-9,194	-8,966	-8,632	-8,539	-692	-683	130	256
General administrative expenses	-2,808	-2,507	-1,657	-1,458	-900	-782	-251	-267
Research and non-capitalised development costs	-5,467	-4,839	-5,433	-4,808	0	0	-34	-31
Others	2,822	2,217	3,413	2,595	34	-230	-625	-148
<b>EBIT of continuing operations</b>	<b>16,028</b>	<b>6,091</b>	<b>13,626</b>	<b>5,172</b>	<b>3,493</b>	<b>1,436</b>	<b>-1,091</b>	<b>-517</b>
EBIT of discontinued operations	13,041	512	0	0	0	0	13,041	512
<b>EBIT of continuing and discontinued operations</b>	<b>29,069</b>	<b>6,603</b>	<b>13,626</b>	<b>5,172</b>	<b>3,493</b>	<b>1,436</b>	<b>11,950</b>	<b>-5</b>

Figura 6: Risultati Finanziari Mercedes-Benz 2020-2021 (Ebit)<sup>64</sup>

Un ulteriore dato da sottolineare riguardo l'abbattimento dei costi fissi è che dal 2019 sono diminuiti del 16% e i ricavi per unità sono migliorati del 26%<sup>65</sup>. L'attenzione alla gestione della catena produttiva e di approvvigionamento, che è stata evidenziata precedentemente ha aiutato il marchio a stella a conseguire negli ultimi anni un Ebit decisamente migliore. (Sole 24 ore)

## Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) and Return on Sales (RoS)

(EBIT in millions of EUR, RoS in %)	1st Quarter		2nd Quarter		3rd Quarter		4th Quarter			Financial Year		
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	Change	2021	2020	Change
<b>Mercedes-Benz Cars &amp; Vans</b>												
EBIT	4,078	510	3,438	-1,125	2,004	2,118	4,106	3,669	+12%	13,626	5,172	+163%
RoS	15.2%	2.2%	12.2%	-5.9%	7.8%	8.2%	14.2%	12.0%	.	12.4%	5.2%	.
<b>Mercedes-Benz Mobility</b>												
EBIT	744	58	924	205	943	589	882	584	+51%	3,493	1,436	+143%
Return on equity (RoE)	20.2%	1.6%	23.9%	5.6%	23.3%	16.2%	21.6%	16.2%	.	22.3%	9.8%	.
<b>Reconciliation</b>												
thereof discontinued operations	926	49	823	-762	632	363	9,569	345	.	11,950	-5	.
	.	.	.	.	680	559	10,511	432	.	13,041	512	.
<b>Mercedes-Benz Group</b>												
thereof from continuing operations	5,748	617	5,185	-1,682	3,579	3,070	14,557	4,598	+217%	29,069	6,603	+340%
	.	.	.	.	2,899	2,511	4,046	4,166	-3%	16,028	6,091	+163%

Figura 7: Risultati finanziari Mercedes dal 2020 al 2021 in merito al ROS<sup>66</sup>

Nel 2021 il ROS (Return on Sales) nella divisione Mercedes-Benz CARS & VANS è aumentato al 12.4% a fronte del 5.2% del 2020, il ritorno sulle vendite di questi veicoli è cresciuta grazie all'introduzione di tecnologie compatibili con l'ambiente.

<sup>64</sup> «mercedes-benz-ir-factsheet-q4-2021.pdf».

<sup>65</sup> «Mercedes-Benz Group, ricavi 2021 a 168 miliardi, EBIT + 340% - Industria e Analisi - Ansa.it».

<sup>66</sup> «Mercedes-Benz Group Annual Report 2021». «mercedes-benz-ir-factsheet-q4-2021.pdf»

Nel 2022 Mercedes-Benz Cars ha conseguito un ROS del 14.6% mentre la divisione VANS ha registrato circa 11%.<sup>67</sup>

Questi dati confermano la crescita continuativa e sostenibile di un'impresa leader del settore automotive che nel triennio post- pandemia dal 2020 al 2022 non solo ha rivoluzionato la sua offerta di veicoli sostenibili e di lusso, ma sta cambiando e proverà a cambiare i processi produttivi a favore della neutralità climatica. Gli investimenti attuati dalla società tedesca per la ricerca e lo sviluppo di nuove innovazioni sulla nuova catena di valore green stanno ottenendo dei risultati positivi per l'ecosistema e Mercedes si posiziona come assoluto pioniere della rivoluzione industriale sostenibile.

Gli stakeholders, come abbiamo visto dall'EBIT e dal ROS del 2020 al 2022, hanno premiato la nuova strategia aziendale e si può, dunque, accertare che essere responsabili verso la comunità e l'ambiente genera anche risultati economici e redditizi.

La nuova prospettiva è capace di creare valore condiviso per tutti gli stakeholders, integrando nelle proprie strategie gli interessi e le tematiche sociali ed ambientali più delicate, sviluppando, così, un business che soddisfi le triple Bottom line.

Come si può facilmente dedurre questa visione è l'esempio perfetto della corretta applicazione di programmi CSR e di Green Marketing.

La sfida sostenibile e della neutralità climatica non soddisfa solo le dimensioni economiche sociali ed ambientali ma aumenta anche il capitale reputazionale e il valore della marca.

Un altro aspetto da considerare è la nuova percezione del marchio avuta da Mercedes-Benz dopo il cambio di strategia verso la sostenibilità.

Secondo la società di consulenza americana sui marchi Interbrand Mercedes-Benz risulta essere l'unico marchio europeo del settore automotive presente nella top 10 della classifica 100" Best Global Brands.

Nella classifica in questione il marchio a stella ha addirittura incrementato il proprio valore del brand del 10%, raggiungendo il valore di 56 milioni di dollari ed ha confermato l'ottavo posto nella speciale classifica.

---

<sup>67</sup> <https://group.mercedes-benz.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/mercedes-benz/mercedes-benz-factsheet-q4-2022-final.xlsx>

Il marchio a stella si posiziona come un brand di lusso la cui mission è quella di offrire le vetture più desiderabili dal punto di vista dell'esperienza di guida e di ridefinire tutti i modelli verso l'elettrico in modo da potere continuare a adoperare una strategia che coniughi il lusso e la sostenibilità.

Il binomio lusso-sostenibilità proposto dall'impresa ha l'obiettivo di rendere unica l'esperienza di marca, mettendo al centro le aspettative del cliente e promuovendo una comunicazione finalizzata alla promozione di auto che siano davvero esclusive nelle sue caratteristiche per performance su strada ed ambientali.

*"La conferma dell'ottavo posto e l'aumento a due cifre del valore del marchio, che ha superato i 56 miliardi di dollari, confermano il nostro percorso strategico. Si tratta di definire il lusso sostenibile del futuro, di mettere i nostri clienti sempre più al centro di tutto ciò che facciamo e di rendere ogni punto di contatto con il nostro marchio un'esperienza unica. Sono orgogliosa che il lavoro di tutto il nostro team per il nostro marchio stia dando i suoi frutti e si rifletta in questo grande risultato"* <sup>68</sup>, ha dichiarato Bettina Fetzer, Vicepresidente Comunicazione e Marketing di Mercedes Benz AG.

Nel secondo capitolo dell'elaborato è stato analizzato il modello Reprack di Reputation Institute per comprendere i driver decisivi per la formazione di un'elevata e solida reputazione aziendale e si è evidenziato l'incidenza delle attività di CSR su questi aspetti.

Prendendo in considerazione i recenti report annuali dell'istituzione e del suo modello si evince che Mercedes-Benz è stabilmente nelle prime posizioni del Global Reprack, confermando la sua leadership reputazionale sul mercato e il suo impegno nel soddisfare i bisogni degli stakeholder in ambito della Triple Bottom Line. Nel triennio dal 2021 al 2024 l'azienda ha aumentato il suo prestigio, divenendo una solida realtà di business da cui prendere esempio. Il recente Global Reprack del 2024, la inserisce nella seconda posizione sulle 100 imprese internazionali, divenendo la prima società automotive in classifica.

---

<sup>68</sup> «'Best Global Brands 2022' Mercedes-Benz aumenta il valore del marchio del 10% e si conferma il marchio automobilistico di lusso di maggior valore al mondo».

# 2023 Global RepTrak™ 100

▲ Rank change up ▼ Rank change down = Rank no change ★ Rank New

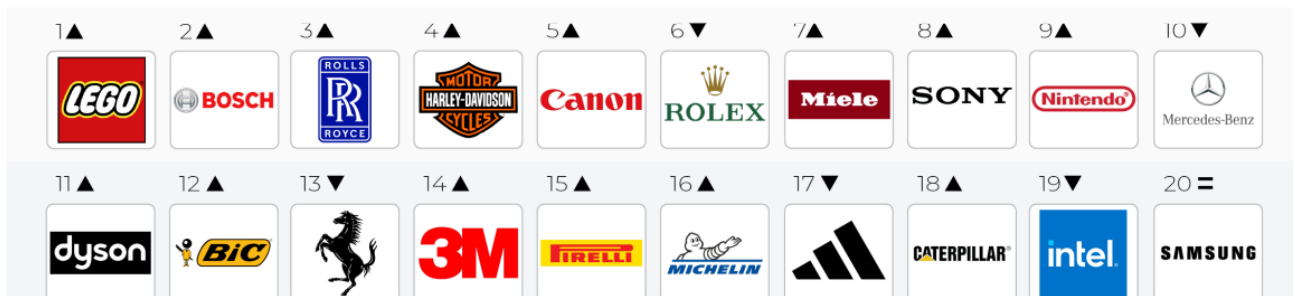


Figura 8: classifica Global Reprtrak 2023<sup>69</sup>

# 2024 Global RepTrak® 100

▲ Rank change up ▼ Rank change down = Rank no change ★ Rank new

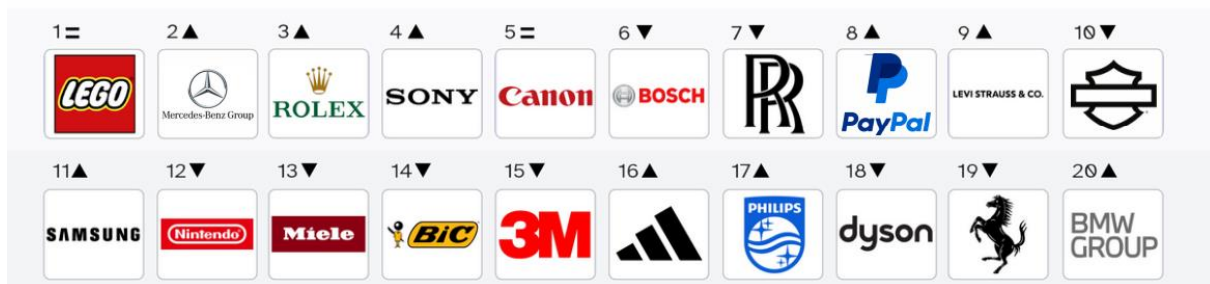


Figura 9: classifica Global Reprtrak 2024<sup>70</sup>

## 3.3 Greenwashing: caso Volkswagen

Lo scandalo Dieseldgate ha origine nel 2013, quando l'organizzazione no-profit indipendente International Council on Clean Transportation o ICCT richiese ad alcuni ricercatori dell'Università della Virginia Occidentale di effettuare dei test pratici su strada per misurare il livello di emissioni delle auto con motore Diesel nel territorio degli Stati Uniti.

L'indagine rilevò delle anomalie gravi su veicoli prodotti da Volkswagen, in quanto le loro emissioni inquinanti di ossido di azoto risultarono di gran lunga maggiori rispetto al limite consentito e che le valutazioni degli impatti fornite dall'impresa erano difformi rispetto alla

<sup>69</sup> «2023 Global RepTrak® 100 | RepTrak».

<sup>70</sup> «2024 Global RepTrak® 100».

realtà. Nell'anno 2014, l'organizzazione ICCT rese pubblico il report dei test effettuati e li mise a disposizione dell'Agenzia americana per la protezione dell'ambiente o EPA e del California Air Resources Board o CARB, la quale nel settembre 2015 dichiarò che l'azienda tedesca Volkswagen non avesse rispettato il protocollo Clean Air Act.

Volkswagen di canto suo, rigettò le accuse, giudicando i risultati dei test condotti difformi per via di problematiche tecniche e quindi escludendo che i suoi veicoli non fossero a norma e che le sue valutazioni sulle emissioni e sulle sostanze inquinanti siano veritiere.

Ma a seguito di ulteriori test CARB si scoprì che effettivamente le performance dei veicoli dal punto di vista ambientale non fossero a norma.

L'impresa tedesca riuscì ad aggirare le norme e le regolamentazioni attraverso l'installazione di un software non legale a bordo dei propri veicoli motorizzati diesel capace di contenere i livelli di emissioni nel momento in cui si attuarono i relativi test di verifica.

Sostanzialmente il software denominato come, defeat device, nel momento dei test di verifica, si attivava permettendo alla centralina truccata di modificare il funzionamento del motore in una specifica modalità, chiamata Dyno Calibration, che consentiva di ridurre le emissioni per il rispetto delle normative americane per la tutela dell'ambiente.

Mentre nel suo normale utilizzo in strada il software era inattivo e il motore risultava funzionare secondo la modalità normale Road Calibration; infatti, il livello di emissioni di azoto risultava circa 40 volte più alto rispetto al limite consentito.

### **3.4 Ripercussioni del caso dieselgate**

Lo scandalo Dieselgate fece scalpore a livello internazionale e le conseguenze che colpirono Volkswagen furono davvero gravi.

L'azienda automotive ebbe delle ripercussioni pesanti dal punto di vista legale ed economico ma gli effetti negativi si tramutarono anche sul capitale reputazionale dell'impresa e sull'ambiente.

Il giorno 23 settembre 2015 l'amministratore delegato di Volkswagen, Martin Winterkorn, a soli cinque giorni dalla dichiarazione dell'EPA sullo scandalo, si dimise dal suo incarico per via del danno commesso. Il 7 gennaio 2017 venne arrestato il dirigente negli USA, Oliver Schmidt,

con l'accusa di frode dopo alcune indagini sulla vicenda. Mentre a luglio dello stesso anno Giovanni Pamio, ex manager di Audi, impresa controllata da VW, fu arrestato in Germania per il reato di truffa e pubblicità ingannevole e fu accusato in USA di aver violato pesantemente le leggi ambientali.

L'esplosione dello scandalo colpì il colosso tedesco in termini di diminuzione delle vendite dei veicoli che nel 2014 furono circa 2,44 milioni mentre nel 2015 passarono a 2,35 milioni con la perdita di \$2,83 miliardi.

Inoltre, Volkswagen dovette riacquistare e riprogrammare circa 480.000 vetture che presentavano il dispositivo illegale nel territorio americano ed europeo. Il costo di questa operazione non si può sapere con certezza; tuttavia, è stato depositato un accordo extragiudiziale alla corte distrettuale di San Francisco che ammonterebbe a circa \$ 15.3 mld <sup>71</sup> di cui \$10 mld per regolarizzare a norma i veicoli falsati e per riacquistarli e soprattutto per risarcire i clienti danneggiati e truffati dall'inganno Dieseldate.

Tuttavia, attualmente le sanzioni, le multe e i risarcimenti che l'azienda tedesca è stata costretta a esibire nei confronti degli Stati Uniti sono saliti ad una cifra che superano abbondantemente la cifra pattuita nell'accordo; Infatti, secondo Andrea Malan il gruppo tedesco ha versato complessivamente \$25 mld.

I dati riguardanti le conseguenze economiche e legali avute da Volkswagen allo scoppio dello scandalo testimoniano anche la sua crisi reputazionale.

La diminuzione delle vendite delle vetture avute tra il 2014 e il 2015 e anche negli anni a seguire, il crollo delle azioni nel trimestre successivo allo scandalo e le ripercussioni legali e giudiziarie hanno inciso pesantemente in negativo ed hanno minato la fiducia di tutti gli stakeholders aziendali del gruppo tedesco.

I consumatori si sono sentiti traditi per via dell'inganno subito, in particolare i clienti che avevano acquistato le vetture Volkswagen per via dei risultati positivi in termini di performance ambientali promossi dall'azienda, si sono trovati ad aver acquistato un'auto truccata che invece danneggiava l'ambiente.

Gli azionisti che credevano nel progetto e nell'azienda hanno subito grosse perdite economiche. I Governi e le Istituzioni sono intervenuti infliggendo nei confronti dell'impresa multe e

---

<sup>71</sup> Malan, «Usa, Volkswagen patteggia indennizzi per 15,3 miliardi di dollari».

sanzioni salatissime che hanno procurato una crisi economica che poteva essere irreversibile per l'azienda.

Il caso analizzato è l'esempio di come un'impresa che si professi solo in apparenza sostenibile attraverso comunicazioni non veritiere e strategie di marketing poco credibili e trasparenti che si traducono in attività di greenwashing, con relativa certezza, verrà smascherata, quindi, subirà le pesanti e dovute conseguenze legali, economiche e reputazionali.

Come abbiamo visto l'utilizzo di queste pratiche di greenwashing gettano l'impresa in una crisi irreversibile portando tutti gli stakeholders aziendali ad essere traditi e a voltare giustamente le spalle a un'azienda che si è rivelata falsa.

# Conclusioni

Il progetto di tesi propone uno studio approfondito del concetto di CSR inteso come leva strategica capace di generare valore per la brand equity. Si è dimostrato, attraverso le considerazioni del Rapporto Socialis, come le imprese stiano incrementando gli investimenti di RSI con iniziative finalizzate al miglioramento delle condizioni sociali ed ambientali, rispettando le aspettative degli stakeholders e dimostrando il loro attaccamento alle tematiche ESG.

In particolare, è stato utilizzato come paradigma di riferimento, lo studio Reprack sui driver di reputazione maggiormente rilevanti e di come le strategie di CSR siano decisive per l'ottenimento di numerosi benefici reputazionali. Innanzi tutto, l'adozione di pratiche socialmente responsabili contribuisce a migliorare la qualità percepita dei prodotti e dei servizi, posizionando l'azienda come un leader nella transizione verso la sostenibilità dei processi produttivi.

Le aziende che adottano strategie di responsabilità sociale non solo generano valore per la società e per l'ambiente, ma consolidano anche la propria posizione nel mercato, ottenendo vantaggi competitivi duraturi e sostenibili.

Viene illustrato l'approccio del Green Marketing, ovvero di uno strumento necessario per le imprese, grazie al quale è possibile intercettare i bisogni dei consumatori, sempre più interessati alle tematiche di sostenibilità sociale ed ambientale. Le strategie di green marketing non sono utili solo per la promozione dei prodotti green, altresì risultano fondamentali nei processi produttivi e in tutte le attività aziendali. Infatti, esse si basano sugli stessi principi della Corporate Social Responsibility e si pongono l'obiettivo di generare valore condiviso per le imprese e di sostenere la filosofia green.

È stato evidenziato che per raggiungere questi risultati, le pratiche di green marketing devono testimoniare e comunicare il loro reale impegno verso la sostenibilità attraverso la programmazione, la misurabilità e quindi la responsabilità delle loro iniziative, in modo tale da evitare il fenomeno del "greenwashing".

Le pratiche scorrette ed ingannevoli del greenwashing danneggiano non solo l'ambiente ma distruggono la reputazione delle imprese, minando la fiducia dei consumatori. È stato preso in considerazione lo scandalo "Dieselgate" di Volkswagen per comprendere le criticità del



greenwashing. Lo scandalo ha procurato all'impresa ingenti perdite finanziarie con il pagamento di multe salatissime e con il drastico calo delle automobili vendute negli anni successivi ed ha causato una profonda diminuzione della fiducia degli stakeholder, oltre ai grossi danni arrecati all'ambiente.

Questo caso serve da monito per tutte le aziende che cercano di promuovere un'immagine apparentemente sostenibile senza che abbiano un reale intento verso la trasparenza e l'effettiva riduzione dell'impatto ambientale. È fondamentale, quindi, che le aziende adottino delle iniziative trasparenti e verificabili, comunicando in modo chiaro e credibile i loro sforzi.

In aggiunta, è stata approfondita la strategia sostenibile “Ambition 2039” di Mercedes-Benz, che mira a una mobilità completamente elettrica entro il 2039, manifestando l'impegno dell'azienda automotive nel ridurre l'impatto ambientale. A tal proposito, gli investimenti attuati a favore della decarbonizzazione dei processi produttivi e dello sviluppo delle nuove fonti di energia rinnovabili, ed infine la decisione di selezionare solo i fornitori che condividano la filosofia sostenibile, dimostrano il forte senso di responsabilità di Mercedes verso il benessere ambientale.

La valutazione del Rapporto di Sostenibilità 2022 del Gruppo Mercedes-Benz rappresenta uno strumento di green marketing, essenziale per comprendere appieno le strategie, le tematiche affrontate. Questo documento non solo valuta le performance dell'azienda secondo i criteri della Triple Bottom Line e gli standard ESG, ma rappresenta una prova tangibile verso lo sviluppo sostenibile. Mercedes-Benz ha chiaramente riconosciuto le aspettative dei vari stakeholder, dai clienti agli azionisti, dai dipendenti ai governi, e ha orientato le proprie iniziative di conseguenza.

Inoltre, in questo rapporto sono presenti una valida struttura di rendicontazione basata sugli standard GRI e audit di revisione da enti riconosciuti ed affidabili come KPMG, a che certificano la sostenibilità, trasparenza e veridicità delle iniziative di Mercedes.

Sono state analizzate le performance economiche del Gruppo Mercedes-Benz nel triennio 2020-2022 e si è evidenziato come le nuove strategie abbiano impattato positivamente nel corso degli anni. Infatti, dall'indagine proposta, emerge un notevole incremento del fatturato, dell'EBIT e del ROS durante il triennio, confermando la crescita continua e redditizia dell'azienda. Si può desumere che dal punto di vista economico, la strategia sostenibile sia davvero una soluzione vincente per raggiungere la massimizzazione del profitto.

Anche dal punto di vista reputazionale il gruppo tedesco è stato riconosciuto dagli stakeholders come un brand leader nel settore automotive. Il premio come uno dei "Best Global Brands" da parte di Interbrand e il consolidamento delle prime posizioni in classifica nel ranking di Reprack hanno aumentato significativamente il valore del marchio, testimoniando il successo di questa strategia.

## Bibliografia

«7 Ways to Quantify Reputation | RepTrak», 10 giugno 2019. <https://www.reprtrak.com/blog/7-ways-to-quantify-reputation/>.

«2022 Global RepTrak® 100 | RepTrak». <https://www.reprtrak.com/rankings/2022>.

«2023 Global RepTrak® 100 | RepTrak». <https://www.reprtrak.com/rankings/>.

«2024 Global RepTrak® 100». <https://www.reprtrak.com/globalreprtrak/>.

Aaker. *Brand Equity*, 1997, s.d.

Aaker, David. «Brand Equity». FrancoAngeli. <https://www.francoangeli.it/Libro/Brand-Equity.?Id=2573>.

A.B. Carroll. «A. B. Carroll, “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*», 1979.

Araújo, Joana, Inês Veiga Pereira, e José Duarte Santos. «The Effect of Corporate Social Responsibility on Brand Image and Brand Equity and Its Impact on Consumer Satisfaction». *Administrative Sciences* 13, n. 5 (maggio 2023): 118. <https://doi.org/10.3390/admsci13050118>.

ARE, Ufficio federale dello sviluppo territoriale. «1987: Rapporto Brundtland». <https://www.are.admin.ch/are/it/home/medien-und-publikationen/publikationen/nachhaltige-entwicklung/brundtland-report.html>.

Armstrong, Gary, Stewart Adam, Sara Denize, e Philip Kotler. *Principles of Marketing*. Pearson Australia, 2014.

‘Best Global Brands 2022’: Mercedes-Benz aumenta il valore del marchio del 10% e si conferma il marchio automobilistico di lusso di maggior valore al mondo. «‘Best Global Brands 2022’: Mercedes-Benz aumenta il valore del marchio del 10% e si conferma il marchio automobilistico di lusso di maggior valore al mondo». <https://media.mercedes-benz.it/best-global-brands-2022-mercedes-benz-aumenta-il-valore-del-marchio-del-10-e-si-conferma-il-marchio-automobilistico-di-lusso-di-maggior-valore-al-mondo/>.

Bowen. *Social Responsibilities of the Businessman by Howard R. Bowen*, s.d.

Business Insights Blog. «15 Eye-Opening Corporate Social Responsibility Statistics», 15 giugno 2021. <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics>.

«Cluster Studies - Institute For Strategy And Competitiveness - Harvard Business School». <https://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/research-and-applications/Pages/cluster-studies.aspx>.

Comunità Europee. «Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee, 2001.», 2001.

Employer Branding Great Place to Work. «American Express». <https://www.bestworkplaces.it/aziende/american-express-italia/>.

Gianluca Comin. *Comunicazione integrata e reputation management*, s.d.

«Global RepTrak 100 Report 2022, Reputation Institute.pdf». <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202022,%20Reputation%20Institute.pdf>.

Gotsi, Manto, e Wilson Alan. «Corporate Reputation: Seeking a Definition». *Corporate Communications: An International Journal* 6 (1 marzo 2001): 24–30. <https://doi.org/10.1108/13563280110381189>.

Grant, John. *Green marketing. Il manifesto*. Francesco Brioschi Editore, 2009.

Great Place to Work Italia. «Best Workplaces Italia 2022». <https://www.greatplacetowork.it/classifiche-migliori-aziende/best-workplaces-italia-2022/>.

Group, Mercedes-Benz. «BeVisioneers: The Mercedes-Benz Fellowship». Mercedes-Benz Group. <https://group.mercedes-benz.com/responsibility/society/corporate-citizenship/bevisioneers.html>.

———. «Mercedes-Benz Ambition 2039». Mercedes-Benz Group. <https://group.mercedes-benz.com/responsibility/sustainability/climate-environment/ambition-2039-our-path-to-co2-neutrality.html>.

———. «With Its Factory 56, Mercedes-Benz Is Presenting the Future of Production». Mercedes-Benz Group, 2 settembre 2020. <https://group.mercedes-benz.com/innovation/digitalisation/industry-4-0/opening-factory-56.html>.

HBR Store. «Creating Shared Value». <https://store.hbr.org/product/creating-shared-value/R1101C>.

Ismael, Zain Noori. «Marketing Strategy: The Influence of Corporate Social Responsibility on Brand Awareness». *International Journal of Engineering, Business and Management* 6, n. 5 (31 ottobre 2022). <https://journal-repository.theshillonga.com/index.php/ijebm/article/view/5648>.

Kuokkanen, Henri, e William Sun. «Companies, Meet Ethical Consumers: Strategic CSR Management to Impact Consumer Choice». *Journal of Business Ethics* 166, n. 2 (1 ottobre 2020): 403–23. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04145-4>.

Malan. «Usa, Volkswagen patteggia indennizzi per 15,3 miliardi di dollari». *Il Sole 24 ORE*. <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2016-06-28/volkswagen-costo-dieselgate-usa-sale-15-miliardi-dollari-101137.shtml?uuid=ADzt5Rk>.

«Managing Brand Equity-David A.Aaker». *simon and schuster*, 1 gennaio 2009. [https://www.academia.edu/38495140/Managing\\_Brand\\_Equity\\_David\\_A\\_Aaker](https://www.academia.edu/38495140/Managing_Brand_Equity_David_A_Aaker).

Maria. «Porter and Kramer's (2006) "Shared Value"», [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-02006-4\\_393-1](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-02006-4_393-1), 2021. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4\\_393-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_393-1).

Marquis, Christopher, e Michael Toffel. «When Do Firms Greenwash?Corporate Visibility, Civil Society Scrutiny, and Environmental Disclosure». Harvard Environmental Economics Program, 2012.

«Mercedes me Charge che conta circa 450.000 stazioni. - [https://www.google.com/search?q=Mercedes+me+Charge+che+conta+circa+450.000+stazioni.&rlz=1C1CHBF\\_itIT881IT881&oq=Mercedes+me+Charge+che+conta+circa+450.000+stazioni.&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIKCAEQABiABBiiBDIKCAIQABiiBBiJBTKCAMQABiABBiiBDIKCAQQABiABBiiBNIBCTI3NzhqMGoxNagCCLACAQ&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Mercedes+me+Charge+che+conta+circa+450.000+stazioni.&rlz=1C1CHBF_itIT881IT881&oq=Mercedes+me+Charge+che+conta+circa+450.000+stazioni.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIKCAEQABiABBiiBDIKCAIQABiiBBiJBTKCAMQABiABBiiBDIKCAQQABiABBiiBNIBCTI3NzhqMGoxNagCCLACAQ&sourceid=chrome&ie=UTF-8).

«Mercedes realizzerà un parco eolico nel test center di Papenburg - Industria e Analisi - Ansa.it». [https://www.ansa.it/canale\\_motori/notizie/industria/2022/09/21/mercedes-realizzerà-un-parco-eolico-nel-test-center-di-papenburg\\_89a96ce7-3853-4fba-8f64-ccf002d5f4e7.html](https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/industria/2022/09/21/mercedes-realizzerà-un-parco-eolico-nel-test-center-di-papenburg_89a96ce7-3853-4fba-8f64-ccf002d5f4e7.html).

«Mercedes-Benz Group Annual Report 2021». *Annual Report*, 2021.

«Mercedes-Benz Group, ricavi 2021 a 168 miliardi, EBIT + 340% - Industria e Analisi - Ansa.it». [https://www.ansa.it/canale\\_motori/notizie/industria/2022/02/24/mercedes-benz-group-ricavi-2021-a-168-miliardi-ebit-340\\_4b50ca13-960e-4416-923b-21004ff6a403.html](https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/industria/2022/02/24/mercedes-benz-group-ricavi-2021-a-168-miliardi-ebit-340_4b50ca13-960e-4416-923b-21004ff6a403.html).

«mercedes-benz-ir-factsheet-q4-2021.pdf». <https://group.mercedes-benz.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/mercedes-benz/mercedes-benz-ir-factsheet-q4-2021.pdf>.

«mercedes-benz-principles-of-social-responsibility-and-human-rights-it.pdf». <https://group.mercedes-benz.com/dokumente/nachhaltigkeit/gesellschaft/mercedes-benz-principles-of-social-responsibility-and-human-rights-it.pdf>.

Moro, Davide. «Il fundraising nel non-profit: strumenti innovativi», 2010. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4349.1042>.

«NIELSEN: LA PREOCCUPAZIONE PER L'AMBIENTE AL SECONDO POSTO IN ASSOLUTO PER GLI ITALIANI\* - Novamont - Press». <https://www.novamont.com/leggi-comunicato-stampa/nielsen2020/>.

Nomisma. «Osservatorio Packaging del Largo Consumo: sostenibilità e packaging nel New Normal». <https://www.nomisma.it/focus/osservatorio-packaging-del-largo-consumo-sostenibilita-e-packaging-nel-new-normal/>.

Pini, Simonluca. «Mercedes-Benz, un 2021 positivo grazie all'elettrico e modelli di lusso». Il Sole 24 ORE, 24 febbraio 2022. <https://www.ilsole24ore.com/art/mercedes-benz-2021-positivo-grazie-elettrico-e-modelli-lusso-AELSDtFB>.

«Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review», s.d.

Porter, Professor Michael E. «Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society», 2011.

redazione. «GfK: 2020 Survey on Consumers and Sustainability». *HA Factory* (blog), 19 novembre 2020. <https://www.hafactory.it/2020/11/19/gfk-2020-survey-on-consumers-and-sustainability/>.

«resource.pdf». [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:474eaed2-2ef6-11e6-b497-01aa75ed71a1.0021.02/DOC\\_2&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:474eaed2-2ef6-11e6-b497-01aa75ed71a1.0021.02/DOC_2&format=PDF).

Stobierski, Tim. 2021. «15 Eye-Opening Corporate Social Responsibility Statistics».

«*Strategic Management: A Stakeholder Approach*» di R. Edward Freeman., s.d.

Suddaby, Roy, e Royston Greenwood. «Rhetorical Strategies of Legitimacy». *Administrative Science Quarterly* 50, n. 1 (1 marzo 2005): 35–67. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.35>.

«Sustainability Report 2022», 2022. <https://group.mercedes-benz.com/documents/sustainability/reports/mercedes-benz-sustainability-report-2022.pdf>

«THE 17 GOALS | Sustainable Development». <https://sdgs.un.org/goals>.

«Ursula Von Der Leyen, Discorso al Parlamento Europeo 2019».

«X Rapporto Osservatorio Socialis» [file:///C:/Users/user/Downloads/Abstract-10%C2%B0-Rapporto-CSR%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Abstract-10%C2%B0-Rapporto-CSR%20(1).pdf)