

LUISS



Dipartimento di Impresa
e Management

Cattedra di Marketing

Dallo Shareholder Value allo Stakeholder Value: Strategie di Marketing e Sostenibilità Aziendale nell'Era del Greenwashing

Prof. Alba D'Aniello

RELATORE

Giulia Dominici Matr. 264121

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

Alla mia famiglia

Indice

INTRODUZIONE	1
1 SOSTENIBILITÀ AZIENDALE E PRINCIPI ESG	3
1.1 SOSTENIBILITÀ AZIENDALE	3
1.1.1 IMPORTANZA ED EVOLUZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE.....	3
1.1.2 SOSTENIBILITÀ NELLE AZIENDE ITALIANE E INTERNAZIONALI.....	4
1.1.3 INDICATORI DI PERFORMANCE E STANDARD GRI	5
1.2 PRINCIPI ESG	7
1.2.1 NASCITA ED EVOLUZIONE ESG.....	7
1.2.2 POLITICHE GOVERNATIVE E IMPLICAZIONI PER LE AZIENDE.....	8
1.2.3 FRAMEWORK E RENDICONTAZIONE ESG.....	8
1.3 GREEN MARKETING	9
1.3.1 STORIA E DEFINIZIONE	10
1.3.2 GREENWASHING: SFIDE E CONSEGUENZE PER LA REPUTAZIONE AZIENDALE	11
2 MARKETING VERDE E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	13
2.1 GREEN MARKETING	13
2.1.1 MOTIVAZIONI E BENEFICI PER LE AZIENDE	13
2.1.2 COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA CON GLI STAKEHOLDERS	14
2.1.3 STRUMENTI E CANALI DI COMUNICAZIONE	15
2.2 BRAND IDENTITY	16
2.2.1 GREEN MARKETING E BRAND GOVERNANCE	17
2.2.2 LA COSTRUZIONE DI UNA GREEN BRAND IDENTITY	18
2.2.3 GREENWASHING E L'IMPATTO SULLA FIDUCIA DEI CONSUMATORI	18
3 SOSTENIBILITÀ IN AZIONE: CASI AZIENDALI A CONFRONTO	20
3.1 PATAGONIA	21
3.1.1 STORIA DEL BRAND	21
3.1.2 CAMPAGNE ICONICHE E FILOSOFIA DI MARKETING RIVOLUZIONARIA.....	22
3.1.3 L'UTILIZZO DEI SOCIAL MEDIA PER IL CAMBIAMENTO	24
3.1.4 AUTENTICITÀ E SIMBOLISMO	25
3.2 IKEA	26
3.2.1 STORIA DEL BRAND	26
3.2.2 I VALORI DEL BRAND IKEA E LE STRATEGIE PER LA SOSTENIBILITÀ.....	27
3.2.3 IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ 2022 DI IKEA ITALIA	28
3.2.4 LE INIZIATIVE DI SOSTENIBILITÀ DI IKEA	28
3.2.5 CAMPAGNE DI MARKETING GREEN.....	30
3.3 IL CASO DIESELGATE – UN ESEMPIO DI GREENWASHING ESTREMO	32
3.3.1 LE DINAMICHE DELLO SCANDALO	32
3.3.2 IL GREENWASHING NEL CASO VOLKSWAGEN: ANALISI CRITICA	33
3.3.3 SANZIONI E INCENTIVI PER PREVENIRE IL GREENWASHING	34
3.3.4 STRATEGIA DI RIPRESA.....	34
CONCLUSIONE	36

Introduzione

Negli ultimi anni molte aziende stanno spostando l'attenzione dalla massimizzazione del valore per gli shareholders, cioè gli azionisti, alla massimizzazione del valore degli stakeholders, dove, oltre agli azionisti, sono inclusi: clienti, fornitori, dipendenti e le comunità locali. Questo cambiamento di paradigma riflette una crescente consapevolezza delle imprese sull'importanza di operare in modo socialmente responsabile e sostenibile, sia in seguito all'avanzamento della crisi climatica, sia per la crescente risonanza delle aspettative di tutti coloro che sono coinvolti o influenzati dalle loro attività. Risulta inoltre fondamentale in questo contesto, la capacità di mostrare e misurare gli obiettivi e le prestazioni conseguite, in modo tale da scongiurare abusi o malpractice da parte del management nell'utilizzo dei fondi disponibili, avvalendosi, quindi, di meccanismi di misurazione e progettazione specifici e non manipolabili, anche per poter comprovare il raggiungimento di una serie di obiettivi di sostenibilità che vengono promossi da enti governativi e non. Possiamo ad esempio prendere in considerazione i 17 obiettivi introdotti dall'ONU nell'Agenda 2030, ma anche tutte quelle pratiche aziendali inclusive e sostenibili che si rifanno ai principi ESG (Environmental, Social, and Governance), che rappresentano le tre dimensioni fondamentali che esprimono l'impegno sociale e ambientale di un'impresa, allo scopo di ottenere benefici a livello sia finanziario che di governace.

Dato questo cambio di prospettive, il management è ormai concentrato a rispondere alle esigenze di più stakeholders con obiettivi e interessi diversi, ed è proprio in questo contesto che il green marketing acquisisce un ruolo fondamentale, con l'obiettivo non solo di promuovere prodotti e servizi, ma anche di educare e sensibilizzare i consumatori sulle problematiche sociali e ambientali, incoraggiando comportamenti di consumo più responsabili e sostenibili, e cercando soprattutto di scongiurare un mancato coinvolgimento che può sfociare in crisi aziendali e reputazionali.

L'obiettivo è quello di riuscire ad implementare una chiara direzione strategica e raggiungere l'equilibrio tra competitività aziendale e pratiche ambientali etiche, adottando un orientamento tattico, che includa l'adozione di misure a breve termine per la costituzione di un marketing mix sostenibile, come ad esempio attraverso l'utilizzo di imballaggi e componenti rispettosi dell'ambiente, una comunicazione improntata alla diffusione di comportamenti etici e l'utilizzo di catene di fornitura sostenibili. In sostanza, la riuscita e il trionfo di un brand non si basa solo sulle sue iniziative di sostenibilità, ma anche su quella serie di azioni e valori aggiuntivi che le accompagnano, le quali permettono di diffondere consapevolezza e costruiscono un vero e proprio rapporto di fiducia con i consumatori, che possiamo ritrovare nel concetto di Brand Identity. Ed è proprio grazie a queste scelte che le aziende possono distinguersi dai concorrenti che, facendo solo mosse simboliche per aumentare i consensi e le vendite, finiscono con l'essere accusati di greenwashing, fenomeno che risulta ogni giorno più comune dato l'instaurarsi di un pubblico sempre più attento e senza scrupoli nel 'cancellare' un'azienda che non risulti trasparente e corretta, in una società dove non ci si può più considerare "innocenti fino a prova contraria", ma al contrario qualunque affermazione, se non validata da dati, viene considerata

infondata. Risulta fondamentale tenere a mente l'entità del danno dato da un'accusa di greenwashing che, molto spesso, supera di gran lunga i benefici finanziari che una comunicazione green potrebbe portare all'azienda. Essere ritenuti colpevoli di greenwashing vuol dire, infatti, essere presi di mira ed essere ritenuti colpevoli di degrado ambientale o cambiamento climatico, in una misura che supera enormemente le possibili pratiche e comportamenti sbagliati portati avanti realmente e, soprattutto, riacquisire la fiducia dei consumatori, dopo uno scandalo di questo tipo, è un compito arduo e di lunga durata, che richiede un particolare adeguamento della strategia di marketing da parte dell'azienda.

Partendo proprio dalla consapevolezza di questo cambio di paradigma, dove le aziende hanno bisogno di integrare questi nuovi elementi all'interno delle loro strategie per avere spazio sul mercato, l'obiettivo di questo elaborato è quello di, dopo aver analizzato in modo approfondito, nel primo capitolo, il contesto storico, ideologico e normativo in cui le imprese si ritrovano a dover operare, e dopo aver analizzato più nel concreto il concetto di Brand Identity e Marketing Green, nel secondo capitolo, concentrarsi sull'analisi delle strategie comunicative di tre aziende. La prima, Patagonia, caratterizzata da una Brand Identity forte ed affermata nell'ambito sostenibile e che è riuscita a creare una vera e propria comunità di clienti che si identificano nelle ideologie del brand, per poi passare ad IKEA, che ha invece portato avanti una strategia di rebranding, sempre in ambito ambientale ed ecologico, riuscendo a trattare questi temi con successo, dimostrando un approccio autentico e ben informato, non solo evitando polemiche ma anche costruendo una solida reputazione e aumentando la fedeltà dei clienti che si sono riusciti ad identificare nelle nuove ideologie promosse, per poi finire trattando il caso Volkswagen, ed in particolare lo scandalo di Dieseldate del 2015, dove l'azienda ha falsificato i dati dei test per apparire meno inquinante, ma questo ha, invece, portato solo a importanti conseguenze legali e reputazionali. Al fine di riuscire ad offrire una riflessione non solo sulle strategie di successo, ma anche cercando di apprendere dai fallimenti e fornire indicazioni su come un'azienda possa muoversi in un campo così rilevante, ma allo stesso tempo pericoloso.

CAPITOLO 1

1 Sostenibilità Aziendale e Principi ESG

1.1 Sostenibilità aziendale

Negli ultimi anni, l'attenzione per le tematiche di sostenibilità ambientale, sociale ed economica da parte delle istituzioni governative e normative, insieme all'aumento degli eventi climatici estremi, come temperature elevate, alluvioni, e siccità, hanno sollevato sempre più interesse e preoccupazione sull'impegno insufficiente delle aziende riguardo le tematiche di responsabilità ambientale. Questa aumento d'interesse è stato ulteriormente posto in evidenza dalla previsione di un incremento della gravità e della frequenza di simili eventi catastrofici nel lungo termine a causa dell'avvento della crisi climatica, e dalla consapevolezza che questi eventi abbiano un impatto significativo non solo sull'ambiente, ma anche sulla società e l'economia globale. Le emissioni di gas serra non accennano a diminuire e continuano a crescere, come evidenziato dall'ultimo report dell'IPCC, dove si evince come le emissioni siano aumentate del 50% dal 1990. Il mondo si sta riscaldando, e questo porterà a conseguenze devastanti, che spaziano da inondazioni ad onde di calore e siccità, che non fanno altro che aumentare le disuguaglianze sociali ed economiche che già caratterizzavano la nostra economia. In questa ottica è diventato indispensabile, anche da parte delle aziende, lavorare per il bene della sostenibilità, evitando di usare combustibili fossili, adottando energia da fonti rinnovabili e modificando i loro comportamenti (Costa, 2023). La sostenibilità aziendale rappresenta quell'insieme di pratiche che hanno come scopo il miglioramento e il benessere delle persone e del Pianeta (Gervasoni, 2023) e che aiutano l'azienda che la mette in atto, a mantenere nel tempo il proprio successo economico, sociale e ambientale, il quale può essere tradotto in un vero e proprio vantaggio competitivo strategico. Fenomeno che possiamo evidenziare anche dai dati forniti dall'ISTAT, i quali rilevano che la ragione principale che spinge le aziende a ridurre il loro impatto sull'ambiente è il "ritorno d'immagine" e il miglioramento della reputazione (32%). La sostenibilità aziendale si riferisce quindi alla capacità di un'azienda di perseguire i propri obiettivi aziendali cercando di ridurre al minimo il suo impatto negativo sull'ambiente, sulla società e sull'economia (Sebestyén, 2024)

1.1.1 Importanza ed evoluzione della sostenibilità aziendale

È diventata sempre più importante la necessità di introdurre delle accortezze nel contesto aziendale, in seguito all'aumento dell'interesse e alla maggiore consapevolezza riguardanti questioni cruciali come la sostenibilità nonché le sfide economiche, sociali ed ambientali che la società si trova ad affrontare attualmente. Tutto ciò viene incoraggiato anche e soprattutto dalle organizzazioni internazionali come il Sustainability Accounting Standards Board (SASB), l'International Integrated Reporting Council (IIRC) e la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), le quali evidenziano i rischi e le opportunità di un approccio aziendale sostenibile. (Yang, 2024).

Fondamentale in questo processo di transizione è stata l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. Il documento, sottoscritto nel settembre 2015 dai governi di 193 Paesi membri dell'ONU (organizzazione delle nazioni unite), indica i 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDGs - Sustainable Development Goals), da raggiungere entro il 2030, e tra i diversi temi trattati, che spaziano dalla lotta alla povertà, ai cambiamenti climatici, fino ad arrivare alla lotta alle disuguaglianze e la parità di genere, si concentrano tematiche inevitabilmente centrali in un contesto aziendale in continua evoluzione (Bennich, 2023).



Fig. 1. Obiettivi Agenda 2030
Fonte: ONU.

Non deve essere sottovalutata anche la spinta che ha portato all'attuazione di queste dinamiche, dovuta all'interesse di tipo strategico competitivo, a causa del crescente interesse da parte degli stakeholders su questi temi. I dati ci dimostrano infatti che i soggetti del mercato finanziario, tra cui investitori e analisti, sono sempre più interessati agli aspetti sostenibili, il 75% di questi, infatti, utilizza una strategia di integrazione della sostenibilità nelle proprie scelte d'investimento, tutto ciò dovuto anche agli incentivi europei (Thun, 2024)

1.1.2 Sostenibilità nelle aziende italiane e internazionali

Il tema della sostenibilità aziendale ha acquisito un'importanza crescente a livello globale e nazionale, coinvolgendo vari settori economici e dimensioni aziendali. Secondo i dati presi dall'articolo dell'ISTAT "Pratiche sostenibili delle imprese a giugno 2023 e le prospettive per il biennio 2023-2025", il 69% delle imprese manifatturiere italiane ha portato avanti azioni di sostenibilità. Queste azioni si suddividono in: tutela ambientale (56,2%), responsabilità sociale (60,9%) e sostenibilità economica (39%). Le grandi imprese si distinguono per un impegno più consistente: oltre il 90,9% delle grandi imprese intraprende pratiche sostenibili, rispetto al 46,7% delle piccole imprese. Tra le pratiche di sostenibilità ambientale, un significativo 22,3% delle imprese manifatturiere sta implementando l'utilizzo di energia da fonti rinnovabili, mentre il 20,4% si concentra di più sull'efficienza energetica. In termini di circolarità dei processi produttivi, oltre al riciclo dell'acqua, che coinvolge il 14,9% delle imprese, l'11,8% utilizza materie prime riciclate. Tuttavia, solo il 5,5% delle aziende aderisce alla simbiosi industriale, il 5,2% riusa i rifiuti di produzione e il 4,7% ricicla i materiali riprogettando i processi produttivi. Guardando al futuro, si stima un aumento significativo delle

attività di tutela ambientale nel triennio 2023-2025, con il 64,5% delle imprese manifatturiere che prevede di essere attivo nelle azioni di sostenibilità che abbiamo esaminato finora. Le pratiche di sostenibilità sociale comprendono invece: misure per la sicurezza nei luoghi di lavoro (53,1%), sicurezza dei processi produttivi (42,8%), welfare aziendale (37,8%) e lavoro agile (34,3%). Tuttavia, pratiche come il congedo parentale e la salvaguardia delle pari opportunità sono meno diffuse, applicate solo dal 23,6% delle imprese impegnate nella sostenibilità sociale. Le previsioni per il periodo 2023-2025 indicano una lieve crescita nell'adozione di queste pratiche, dove anche in questo caso le grandi imprese risultano più attive (Crossilla, 2023). Secondo la classifica mondiale Global 100 di Corporate Knights 2023, le aziende italiane non rientrano in quelle tra le più riconosciute per l'attenzione alla sostenibilità. Le prime in classifica sono Erg, al 54° posto, per gli investimenti in tecnologie rinnovabili e più pulite, e Intesa Sanpaolo, al 59° posto, per la riduzione delle emissioni di gas serra e l'uso di energie rinnovabili. Questo confronto internazionale sottolinea la necessità di un maggiore impegno delle aziende italiane per raggiungere i più alti standard di sostenibilità globali, c'è infatti ancora molto da fare per allinearsi con le pratiche migliori a livello internazionale. Le imprese devono continuare a investire in iniziative sostenibili, affrontando le sfide ambientali, sociali ed economiche con approcci innovativi e integrati.

1.1.3 Indicatori di performance e standard GRI

Come abbiamo anticipatamente detto negli ultimi anni l'interesse sulle tematiche sostenibili è divenuto sempre più importante, sia per quanto riguarda l'attrattiva degli investitori socialmente responsabili (SRI), sia per illustrare i propri valori etici agli stakeholder, ma anche per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG), che rappresentano una strategia fondamentale per la conquista di un vantaggio competitivo. Diventa a questo punto fondamentale la capacità di valutare e misurare la sostenibilità aziendale andando quindi a identificare degli indicatori di performance, strumenti preziosi per valutare e monitorare gli impatti ambientali, sociali ed economici delle imprese, permettendo anche il confronto tra organizzazioni e settori (Eccles, Krzus, 2010). Al fine della valutazione vengono utilizzati vari indici e framework, tra i quali spiccano sicuramente gli standard della Global Reporting Initiative (GRI) e gli orientamenti del Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (Sebestyén, 2024).

Possiamo nello specifico prendere in analisi, in quanto metodo condiviso a livello globale, lo standard delle linee guida del framework GRI, considerata una delle scelte migliori per andare ad analizzare la sostenibilità di un'azienda in quanto aiutano le aziende a creare un report armonizzato, comprensibile, standardizzato e oggettivo (Marimon, 2012).

“L'obiettivo della rendicontazione della sostenibilità che utilizza gli standard di rendicontazione della sostenibilità GRI (GRI Standards) è quello di fornire trasparenza su come un'organizzazione contribuisce o mira a contribuire allo sviluppo sostenibile” (GRI, 2021). In questo contesto, “l'organizzazione deve

comunicare informazioni corrette e sufficientemente dettagliate per consentire una valutazione degli impatti dell'organizzazione" (GRI, 2021).

La sezione 300 del GRI stabilisce degli standard che riescano a creare, sul piano ambientale ed ecologico, il più alto livello di trasparenza e responsabilità. In particolare, gli standard GRI sono costituiti come segue:

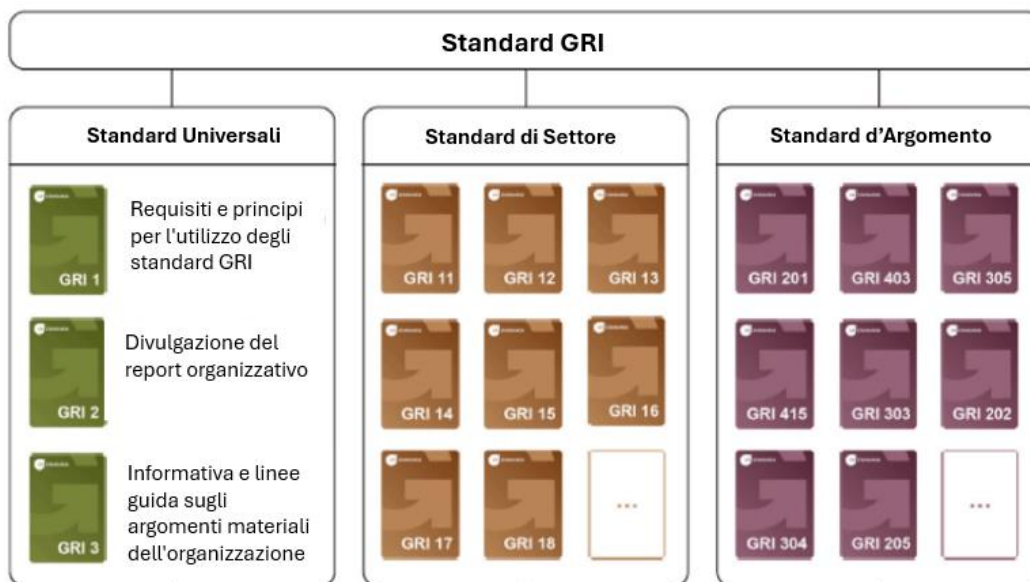


Fig. 2. GRI Standards structure (GRI, 2021, p.6).

Standard universali:

GRI 1: Foundation 2021 (GRI 1) delinea lo scopo degli Standard GRI, chiarisce i concetti critici e spiega come utilizzare gli Standard.

GRI 2: General Disclosures 2021 (GRI 2) contiene tutte le informazioni relative a come l'organizzazione porta avanti le pratiche di rendicontazione dell'azienda e altri dettagli organizzativi, come le sue attività di governance o di natura politica.

GRI 3: Material Topics 2021 (GRI 3) fornisce una guida dettagliata su come determinare gli argomenti materiali, contiene anche le informative che l'organizzazione utilizza per segnalare informazioni e il suo elenco di argomenti e come gestisce ognuno di essi.

Standard di settore:

l'organizzazione utilizza degli standard applicabili ai suoi settori quando determina gli argomenti materiali e quando stabilisce quali informazioni riportare per gli argomenti materiali.

Standard tematici:

gli standard tematici contengono le informative che consentono all'organizzazione di comunicare informazioni sui propri impatti in relazione a specifici argomenti (Machado 2023)

1.2 Principi ESG

Il concetto di ESG (Environmental, Social, and Governance) è emerso come risposta alla crescente consapevolezza dell'impatto che le aziende hanno sull'ambiente e sulla società e rappresenta un nuovo set di criteri di valutazione incentrati sulla filosofia di investimento aziendale, che mette in atto strategie aziendali per il raggiungimento di uno sviluppo verde e sostenibile (Zhang, 2024). L'adozione di pratiche ESG non solo riflette una responsabilità etica e sociale, incentivata anche dall'utilizzo di marketing mirato alla diversità e all'inclusione, ma si traduce anche in benefici economici significativi, come ad esempio attraverso l'abbassamento del costo del capitale e la raccolta di capitale in modo più efficiente. (Adeneye, 2023). Le aziende con questa maggiore esposizione sono incentivate a migliorare le loro prestazioni, ridurre i rischi e definire strategie di sostenibilità chiare, poiché l'ESG diventa un fattore cruciale di competitività e valutazione di mercato (Csapi, 2024).

1.2.1 Nascita ed evoluzione ESG

Il concetto di 'ESG' è stato riconosciuto per la prima volta dalle Nazioni Unite nel 2004, nel loro rapporto sui Principi per l'Investimento Responsabile (PRI), facendo riferimento al concetto "Who Cares Wins", in un contesto di crescente consapevolezza riguardo al cambiamento climatico e alla disuguaglianza sociale, specialmente nelle economie emergenti.

Dopo la crisi finanziaria del 2008, il paradigma ESG si è espanso, favorendo la nascita di nuove società di investimento a impatto sociale e ambientale, il che ha aperto nuove strade per investimenti responsabili, allineati ai principi ESG, con un impatto positivo sulla società. Fino ad arrivare al giorno d'oggi, dove l'ESG è diventato un settore robusto, con standard sviluppati dai governi, dalle istituzioni finanziarie e dalle aziende per dimostrare il loro impegno verso investimenti responsabili (Mian 2024). In questo contesto possiamo citare anche che nel 2008, la Banca Mondiale ha lanciato il primo "Green Bond", un nuovo strumento finanziario destinato a progetti con benefici ambientali specifici, contribuendo ad aumentare gli sforzi globali per mitigare il cambiamento climatico e promuovere lo sviluppo sostenibile, ed il loro mercato ha raggiunto in poco tempo il record di 470 miliardi di dollari, in oltre 80 paesi. Una delle caratteristiche principali dei Green Bond è che offrono vantaggi sia per gli emittenti che per gli investitori: per gli emittenti, rappresentano una fonte di finanziamento dedicata per progetti verdi, migliorando la reputazione aziendale e dimostrando l'impegno verso la sostenibilità, per gli investitori invece, offrono un'opportunità di investimento che contribuisce positivamente all'ambiente, combinando rendimenti finanziari con benefici ambientali (Hosam 2023).

La firma dell'Accordo di Parigi nel 2016 ha ulteriormente consolidato il ruolo dell'ESG e dei "Green Bond", dove i vari firmatari si sono impegnati a limitare il riscaldamento globale. Questo accordo ha incentivato investitori e aziende a sottoscrivere i principi ESG, portando a una crescita degli investimenti sostenibili del 15% tra il 2018 e il 2020. Nel maggio 2021, più di 2500 firmatari, e più di oltre 80 trilioni di dollari in asset under management, hanno sottoscritto i principi ESG, riflettendo l'importanza crescente delle metriche di performance nel panorama aziendale.

1.2.2 Politiche governative e implicazioni per le aziende

Come abbiamo anticipato, i governi e le istituzioni in generale hanno svolto un ruolo fondamentale per il consolidamento di pratiche aziendali sostenibili, basti pensare che nel 2020, il governo cinese, uno dei paesi più inquinanti al mondo, responsabile di una parte significativa delle emissioni globali di gas serra (Baker, 2021), ha annunciato il "doppio obiettivo di carbonio" e la neutralità carbonica entro il 2060. Questo impegno è particolarmente significativo, e può essere visto su un piano globale, e sottolinea gli sforzi aziendali nella tutela ambientale, nell'adempimento della responsabilità sociale e nel miglioramento della governance, che negli ultimi anni sta diventando centrale in tutti i grandi paesi industrializzati (Liu 2024), sommandosi anche al ruolo che gli investitori globali stanno ricoprendo, incorporando i fattori ESG nel loro processo decisionale quando selezionano e gestiscono i portafogli di investimento (Engle e altri, 2020). La crescente enfasi sull'ESG da parte di governi e investitori evidenzia il suo ruolo centrale nella gestione aziendale contemporanea, indicando che questa, insieme alla direzione politica non sono più focalizzate esclusivamente sul valore monetario, ma hanno adottato una visione più ampia (Zhang, 2024). A consolidare questa tesi possiamo prendere ad esempio i dati relativi alla divulgazione dei report ESG delle società quotate in azioni A in Cina, che nel 2023 sono cresciuti del 34%, evidenziando come l'utilizzo di queste pratiche sia diventata cruciale per la maggior parte delle aziende (Liu 2024). Inoltre, è importante sottolineare che questo movimento non solo migliora la trasparenza, ma allinea anche le aziende con gli obiettivi di sviluppo sostenibile, influenzando positivamente la loro reputazione e attrattiva per gli investitori.

1.2.3 Framework e rendicontazione ESG

Le metriche ESG sono strumenti essenziali per valutare le prestazioni ambientali, sociali e di governance delle aziende, e data quindi la loro importanza sono stati sviluppati diversi framework e linee guida per standardizzare queste valutazioni. Tra i principali framework troviamo:

1. **International Financial Corporation (IFC)** Il framework di governance aziendale dell'IFC offre un approccio integrato su tecnologia, strategia, organizzazione e cultura. Questo framework rafforza la struttura del Consiglio di amministrazione e migliora la trasparenza e la responsabilità aziendale, contribuendo alla gestione del rischio (Mian, 2024).
2. **Equator Principles (EP)** Gli Equator Principles sono standard adottati dalle istituzioni finanziarie per valutare e gestire i rischi ambientali e sociali nei progetti finanziati. Questi principi hanno lo scopo di definire gli standard di misurazione della sostenibilità finanziaria e sociale dei progetti, assicurando il rispetto delle normative e delle 'best practice' del settore (Schrenk, 2020).
3. **World Economic Forum (WEF)** Il WEF ha creato un set di parametri ESG che includono aspetti come: il cambiamento climatico, le prestazioni ambientali, l'inclusione sociale e la governance aziendale. Questi parametri hanno l'obiettivo di aiutare gli investitori a comprendere meglio l'impatto dei loro investimenti (WEF, 2020).

4. **Principles for Responsible Investment (PRI)** Il PRI è una rete internazionale che aiuta gli investitori ad integrare i fattori ESG nei processi decisionali e nelle analisi degli investimenti per migliorare il loro valore nel lungo termine (PRI, 2006).
5. **Tassonomia Ambientale dell'Unione Europea** L'UE ha sviluppato una tassonomia che definisce i criteri che servono per identificare gli investimenti definibili sostenibili dal punto di vista ambientale, analizzando gli obiettivi come la mitigazione dei cambiamenti climatici, l'economia circolare e la protezione della biodiversità.

È importante ricordare come la valutazione e la rendicontazione ESG, oltre agli innumerevoli benefici, presenti anche diverse sfide significative. In primo luogo, le differenze negli standard di reporting tra le varie regioni e giurisdizioni complicano di molto l'introduzione di un sistema uniforme che rispetti tutte le normative vigenti, problema ulteriormente aggravato dal fatto che i dati ESG sono spesso frammentati e poco completi, molto spesso le informazioni sono infatti auto-segnalate dalle aziende e possono risultare incomplete o inaccurate, influenzando negativamente la qualità della rendicontazione. La raccolta e la rendicontazione dei dati ESG richiedono, inoltre, anche risorse significative e competenze specifiche, dovute alla complessità dei requisiti, e tutto ciò rende la validazione dei dati disponibili una sfida non trascurabile (Mian, 2024).

Affrontare queste sfide richiede, quindi, un approccio sistematico e la collaborazione tra le varie parti interessate per sviluppare standard di reporting coerenti, raccogliere dati accurati e implementare pratiche di rendicontazione efficaci.

1.3 Green marketing

Negli ultimi anni, come abbiamo già analizzato in precedenza, a seguito dell'urgente necessità di affrontare il riscaldamento globale e delle crescenti pressioni da parte di diversi stakeholder, la sostenibilità ambientale è diventata una priorità fondamentale per molte aziende. Questo ha portato alla nascita del 'green marketing', una strategia che promuove prodotti e servizi rispettosi dell'ambiente e che mira a soddisfare la crescente consapevolezza e attenzione sulla sostenibilità da parte dei consumatori. Secondo un recente studio di McKinsey (2022), esiste un'evidente connessione tra le pratiche ecologiche e la crescita aziendale, rendendo il green marketing non solo un obbligo etico ma anche un'opportunità strategica per le imprese (Tzanidis, 2024). Le aziende, attraverso le loro relazioni con fornitori, pubblica amministrazione, clienti, società finanziarie e investitori, hanno l'obbligo di comunicare efficacemente le loro strategie di sostenibilità per rimanere competitive e possono inoltre utilizzare questo strumento per identificare le opportunità di un'evoluzione ecologica o per creare valore sostenibile. Le pratiche di green marketing in particolare si concentrano sulla promozione di prodotti realizzati con materiali sostenibili e sull'impegno delle aziende verso la sostenibilità e la responsabilità ambientale (Mariadoss, Tansuhaj e Mouri, 2011), questo può includere anche l'adozione di processi produttivi a basso impatto ambientale, l'impegno dell'azienda nel ridurre la propria impronta di carbonio o l'adozione di pratiche di responsabilità sociale e ambientale (ESG). Tuttavia, l'efficacia

di queste strategie è spesso minata dal fenomeno del greenwashing, dove le aziende dichiarano falsamente di adottare pratiche sostenibili con il solo obiettivo di migliorare la propria immagine. Il greenwashing non solo mette a repentaglio la fiducia dei consumatori, ma può anche intaccare la reputazione aziendale nel lungo termine. Per evitare questo, le aziende devono essere sincere e autentiche nelle loro comunicazioni e nelle azioni che decidono di portare avanti (Yadav, 2024). La trasparenza risulta quindi fondamentale per costruire e mantenere la fiducia dei consumatori, che sono sempre più informati e consapevoli dell'impatto ambientale dietro i loro acquisti. Le aziende devono quindi fornire informazioni accessibili e comprensibili riguardo alle loro pratiche sostenibili, evitando esagerazioni o dichiarazioni ingannevoli che possano essere percepite come fasulle. Dall'altro lato, la ricerca sul comportamento sostenibile dei consumatori, ha evidenziato un fenomeno conosciuto come "divario tra atteggiamento e comportamento verde", che mette in luce l'incoerenza tra gli atteggiamenti ambientalistici degli individui e il loro effettivo comportamento di acquisto (ElHaffar et al., 2020), ed anche questo aspetto rappresenta una sfida per il marketing sostenibile, che dovrebbe lavorare anche per coltivare una coscienza verde nei consumatori e ridurre quindi questa discrepanza. Tutte queste strategie offrono alle aziende l'opportunità di differenziarsi sul mercato e di attrarre una clientela attenta alle questioni ambientali, tuttavia, per ottenere un vantaggio competitivo duraturo, le aziende devono anche integrare la sostenibilità nel loro core business e dimostrare un impegno genuino e radicato. Questo richiede un approccio multidirezionale, che coinvolga tutti gli aspetti dell'organizzazione: dalla progettazione del prodotto alla gestione della catena di fornitura, fino alla comunicazione con gli stakeholder. Possiamo dire quindi che questa nuova declinazione del marketing rappresenta una risposta strategica all'urgente necessità di affrontare le sfide ambientali contemporanee, grazie alla quale le aziende che adottano pratiche sostenibili e comunicano in modo trasparente possono non solo contribuire alla protezione dell'ambiente, ma anche costruire una reputazione positiva e ottenere un vantaggio competitivo.

1.3.1 Storia e definizione

La storia del Green Marketing risale alla metà degli anni '70, quando Henion e Kinnear (1976) lo consideravano una potenziale soluzione ai problemi ambientali globali. L'interesse per il marketing verde è cresciuto significativamente dalla fine degli anni '80, con un crescente impegno verso la responsabilità sociale e lo sviluppo sostenibile da parte di aziende e consumatori (Polonskij, 1994).

Gli studiosi hanno proposto diverse definizioni per il concetto di marketing verde:

Stanton e Futrell (1987) e *Polonskij* (1995) descrivono il marketing verde come "tutte le attività progettate per generare e facilitare qualsiasi scambio inteso a soddisfare bisogni o desideri umani, in modo che la soddisfazione di tali bisogni e desideri avvenga con un impatto minimo dannoso sull'ambiente naturale".

Peattie (2001) aggiunge una dimensione sociale al marketing verde, definendolo come "attività di marketing che tentano di ridurre gli impatti sociali e ambientali negativi dei prodotti e dei sistemi di produzione esistenti e che promuovono prodotti e servizi meno dannosi".

Groening (2018) si concentra sulle dimensioni del marketing mix, definendo il marketing verde come "azioni dirette a tutti i consumatori e incorporate in un'ampia gamma di attività di marketing (ad esempio, prezzo, pianificazione, processo, produzione, promozione e persone) progettate per dimostrare l'obiettivo dell'azienda di ridurre al minimo l'impatto ambientale dei suoi prodotti e servizi".

Possiamo dire quindi che il marketing verde integra gli aspetti tradizionali del marketing (come il processo di scambio e la soddisfazione dei bisogni dei consumatori) con la consapevolezza ambientale, mirata a ridurre gli impatti sociali e ambientali nella gestione del marketing (Nguyen, 2024).

Inoltre, secondo **Kotler** (2019), la definizione di marketing verde si focalizza sulla prospettiva ambientale per distinguerlo dal marketing sostenibile, che include sia la dimensione sociale che quella ambientale. Sottolineando anche l'importanza di soddisfare le esigenze dei consumatori e delle aziende e di rappresentare gli sforzi consapevoli delle aziende per ridurre al minimo gli effetti ambientali negativi delle loro azioni di marketing. Sebbene questa definizione non tocchi esplicitamente l'impatto sociale, il marketing verde avvantaggia la società attraverso una migliore qualità ambientale e la promozione di beni e servizi eco-compatibili, con conseguente aumento della qualità della vita per i consumatori (Papadas et al., 2017).

Le aziende che adottano il green marketing integrano le loro decisioni, come ad esempio riguardo la segmentazione del mercato, il posizionamento, la scelta e studio dei prodotti, ma anche riguardo il branding, i prezzi, e i canali di marketing e distribuzione, avendo sempre un occhio di riguardo per le tematiche ambientali. Esempi concreti possono essere: prodotti e servizi eco-compatibili, pacchetti ecosostenibili, etichette ecologiche, prezzi del ciclo di vita, compensazione delle emissioni di carbonio, distribuzione green, riduzione al minimo del consumo di energia e degli sprechi, pubblicità green e sponsorizzazione di programmi ed eventi ambientali (Ginsberg e Bloom, 2004; Nguyen et al., 2019).

1.3.2 Greenwashing: sfide e conseguenze per la reputazione aziendale

Il greenwashing nasce dal divario tra l'aspetto simbolico degli impegni ambientali e gli approcci aziendali sostanziali all'impatto ambientale (Truong, Mazloomi e Berrone, 2021) e riflette l'incapacità delle aziende di comprovare le loro affermazioni verdi rese pubbliche. Mentre la divulgazione ambientale aumenta con l'internazionalizzazione delle aziende, ciò non sempre si traduce in un impatto ambientale sostanziale (Ellimäki, Gómez-Bolaños, Hurtado-Torres e Aragón-Correa, 2021), ed è proprio questo divario tra retorica e pratica che porta a sospetti e insoddisfazione tra le parti interessate, che accusano le aziende di greenwashing (Martín de Castro, 2021). Tra le varie pratiche di greenwashing possiamo includere: divulgazioni selettive, affermazioni vuote o infondate, riferimenti a certificazioni dubbie e collaborazioni con aziende a impatto ambientale negativo (Nemes et al., 2022), ma la percezione di greenwashing può derivare anche da fattori non ambientali, come la qualità della comunicazione.

Uno degli aspetti più paradossali di questo fenomeno è che le aziende con un peggior curriculum ambientale subiscono meno reazioni negative rispetto a quelle percepite come leader ambientali ma accusate di

greenwashing (Kassinis, Kay, Papagiannakis e Vlachos, 2022). Ed è molto importante ricordare anche che il danno causato va oltre la performance finanziaria, influenza, infatti, vari aspetti dell'azienda e del suo posizionamento sociale. Gli stessi stakeholder sono sempre più attenti, insieme anche a ricercatori e osservatori, nel cercare di distinguere tra aziende realmente green e quelle fittizie, mentre i regolatori cercano di istituzionalizzare questa logica attraverso l'introduzione di nuove normative (Carreño, 2023). Inoltre, una volta accusata di greenwashing, un'azienda può essere sproporzionatamente vista come colpevole di degrado ambientale, andando oltre la sua effettiva responsabilità (Zou, Zeng, Zeng e Shi, 2015), e riparare la fiducia dopo uno scandalo del genere, è un compito arduo e di lunga durata per le aziende, che richiede un particolare adeguamento delle strategie di marketing (Guo, Zhang, Wang, Li e Tao, 2018).

È molto importante ricordare anche che le aziende fanno parte di una rete complessa, come ad esempio una catena di fornitura, dove la responsabilità del greenwashing è condivisa (Blome, Foerstl e Schleper, 2017). Scandali come il "Dieselgate" della Volkswagen hanno avuto effetti significativi sull'industria automobilistica globale (Barth, Eckert, Gatzert e Scholz, 2022) e sul mercato delle auto usate. Critiche al greenwashing di aziende come H&M si inseriscono in un discorso più ampio sull'industria della "fast fashion".

Il greenwashing rappresenta una sfida complessa per le aziende, influenzando le loro relazioni con stakeholder, la loro reputazione e le pratiche di marketing e per questo risulta fondamentale una comprensione approfondita e una gestione efficace del greenwashing per poter promuovere pratiche di marketing verde autentiche e sostenibili. Nell'ottica in cui essere accusati di greenwashing può avere conseguenze significative per un'azienda, influenzando non solo la sua reputazione ma anche la fiducia dei consumatori e delle altre parti interessate, risulta fondamentale che le aziende adottino misure veritiere e trasparenti per comprovare il loro impegno verso la sostenibilità ambientale ed invece evitare azioni che possano essere percepite come ingannevoli (Vangeli, 2023).

CAPITOLO 2

2 Marketing Verde e Coinvolgimento degli Stakeholder

Nel quadro descritto, dove l'attenzione per la sostenibilità diventa un pilastro della realtà odierna, il green marketing emerge come un elemento chiave nella strategia aziendale moderna. Nel primo capitolo ho introdotto la necessità di un approccio più sostenibile nelle operazioni aziendali, evidenziando come il cambiamento climatico e altre pressioni ambientali abbiano spinto le imprese a rivedere le proprie pratiche. Questo capitolo cercherà in modo più concreto di approfondire il concetto di marketing sostenibile, esaminando come esso sia stato adottato dalle aziende e quali siano le motivazioni alla base di questa transizione. Il marketing tradizionale ha spesso operato nell'ottica che le risorse del pianeta siano infinite e che l'attività economica non abbia un impatto significativo sull'ambiente; tuttavia, la realtà odierna ci mostra come questi presupposti non sono più avvalorabili. Le risorse sono limitate e l'attività umana rappresenta il principale responsabile dei problemi ambientali. Ed è proprio per combattere queste sfide che il marketing tradizionale ha dovuto evolversi come risposta alle preoccupazioni legate alla sostenibilità ambientale (Kotler, 2011). In questo contesto, dove le attività organizzative e individuali contribuiscono in modo così significativo a problemi come l'inquinamento, l'esaurimento delle risorse naturali e il cambiamento climatico, il Green Marketing è nato con l'obiettivo di adottare un approccio innovativo e indispensabile per le aziende che desiderano rispondere a queste sfide.

2.1 Green marketing

Il marketing verde si contraddistingue per il suo interesse nella riduzione dell'impatto ambientale che le attività aziendali provocano e per la promozione di un consumo sempre più sostenibile (Polonsky, 1995; Peattie, 2001). Esso non solo si limita a minimizzare gli effetti negativi sull'ambiente, ma punta anche a creare valore aggiunto attraverso pratiche sostenibili che possano rispondere alle esigenze di una clientela che è ormai sempre più attenta alle questioni ecologiche (Leonidou et al., 2013; Nguyen et al., 2019).

2.1.1 Motivazioni e benefici per le aziende

L'interesse per il marketing verde è cresciuto notevolmente a partire dalla fine degli anni '80, quando le aziende hanno iniziato a percepire la responsabilità sociale e lo sviluppo sostenibile come elementi chiave per la loro strategia (Kilbourne, 1998; Polonsky, 1994). Questa evoluzione riflette un cambiamento molto più ampio che parte dalla società stessa. Società dove i consumatori sono diventati più consapevoli delle conseguenze ambientali delle loro scelte di acquisto e di conseguenza, le aziende che adottano pratiche di marketing verde possono beneficiare di una migliore reputazione, di una maggiore lealtà dei clienti e di un vantaggio competitivo sul mercato (Groening et al., 2018). In questa realtà, caratterizzata da una forte volatilità, incertezza e complessità, il marketing verde emerge per offrire alle aziende una strategia per affrontare sfide globali sempre più centrali ed importanti. (Bennett e Lemoine, 2014; Lim, 2023). Il successo di questo nuovo approccio è dovuto alla sua duplice funzione, non solo fornisce un'ottima soluzione alle pressioni normative

e sociali, ma concede anche l'opportunità di innovare e differenziarsi, creando valore sia per l'azienda che per l'ambiente. Il green marketing, quindi, non è solo una moda passeggera, ma una necessità strategica per le imprese che desiderano rimanere competitive in un mercato in rapida evoluzione.

2.1.2 Comunicazione interna ed esterna con gli stakeholders

Questo crescente interesse sulle questioni ambientali e sociali ha spinto le aziende a rivedere il loro approccio verso la sostenibilità, adottando pratiche che non solo soddisfano gli azionisti, ma rispondono anche alle esigenze di una sempre più vasta molteplicità di stakeholder. Nel 2019, la Business Roundtable, composta da oltre 180 amministratori delegati delle principali aziende statunitensi, ha dichiarato che le imprese devono fornire benefici economici non solo agli azionisti, ma a tutti gli stakeholder, andando a mettere in luce un importante cambio di direzione rispetto alla visione tradizionale che si focalizzava esclusivamente sui profitti. Evoluzione talmente rivoluzionaria che mette in risalto un grande cambiamento nel modo in cui le imprese concepiscono il loro ruolo all'interno della società, soprattutto alla luce delle sfide globali come il cambiamento climatico, l'inquinamento e le disuguaglianze sociali. L'approccio multi-stakeholder, che include un ampio spettro di attori sia interni che esterni all'azienda, rappresenta un elemento cruciale per la sostenibilità e la redditività a lungo termine, e cui purtroppo viene ancora lasciato uno spazio marginale all'interno della letteratura di marketing, che si è invece finora concentrata principalmente sul coinvolgimento dei clienti, trascurando altri stakeholder essenziali (Freeman et al., 2010).

La teoria degli stakeholder, sviluppata originariamente nei campi dell'etica e della gestione aziendale, fornisce un quadro concettuale per comprendere le relazioni tra un'azienda e gli attori che ne influenzano o sono influenzati dalle sue attività (Wicks, 2003). Secondo questa teoria, ogni stakeholder ha un valore intrinseco per l'azienda, e la relazione simbiotica tra l'azienda e i suoi stakeholder è fondamentale per il successo a lungo termine. Il marketing, in quanto funzione primaria responsabile della comunicazione, ha un ruolo cruciale nel supportare l'approccio multi-stakeholder. Come osserva Freeman nel 2010, il marketing è particolarmente adatto a sviluppare strategie di coinvolgimento degli stakeholder, grazie alla sua naturale propensione a orientarsi verso l'esterno e a interagire con una varietà di attori, e alla sua capacità di ampliare l'attenzione oltre i clienti, andando ad includere anche dipendenti, fornitori, comunità locali e altri attori rilevanti.

Per comprendere meglio l'approccio multistakeholder, bisogna andare ad analizzare le fasi principali della strategia di coinvolgimento: il riconoscimento, il supporto e il dialogo con gli stakeholder. Queste dimensioni sono strettamente collegate alle risposte dei soggetti, che possono manifestarsi in contributi positivi e risorse o, al contrario, in ritorsioni che possono influenzare negativamente l'azienda (Muirhead, 2002). Quando parliamo di riconoscimento intendiamo l'identificazione e la comprensione delle loro esigenze e aspettative, che rappresenta uno degli aspetti più importanti per il raggiungimento di un coinvolgimento efficace, poiché consente all'azienda di avere una visione completa e accurata delle diverse aspettative e pressioni a cui è sottoposta. Successivamente, per supporto si intende il momento in cui le aziende dimostrano un impegno concreto nel sostenere gli stakeholder, offrendo loro non solo benefici economici, ma anche contributi sociali

e ambientali siano in grado di rispondere alle loro esigenze. Tale supporto si deve tradurre in azioni tangibili che vanno oltre le semplici dichiarazioni d'intenti e che rafforzano la fiducia nei confronti dell'azienda. Infine, il dialogo continuo e trasparente con gli stakeholder è essenziale per costruire fiducia e per coinvolgerli attivamente nei processi decisionali aziendali. Il dialogo può avvenire per mezzo di diversi canali, come feedback diretti, consultazioni e collaborazioni su progetti di interesse comune, e rappresenta un elemento chiave per mantenere una relazione positiva e proattiva. Come anticipato, mentre in passato il focus principale era sui clienti, oggi è necessario un approccio più ampio che consideri le diverse connessioni tra i gruppi di stakeholder e il loro impatto sulla reputazione e sulla performance finanziaria dell'azienda (Hult et al., 2011). Questo implica che le aziende non possono più limitarsi a soddisfare le esigenze di un unico gruppo di stakeholder, ma devono sviluppare strategie che bilancino le diverse richieste e che promuovano una visione integrata del valore aziendale. Per i manager, questo nuovo approccio, impone la necessità di sviluppare competenze nel gestire relazioni sempre più complesse e multidirezionali e nel comunicare efficacemente con una vasta platea di stakeholder, utilizzando il marketing come strumento strategico per raggiungere questi obiettivi. Questo nuovo tipo di approccio è destinato ad acquisire sempre più rilevanza nelle strategie di marketing delle aziende che vogliono affermarsi in un contesto globale caratterizzato da crescenti pressioni sociali e ambientali. Il marketing, con il suo ruolo cruciale nella comunicazione e nella costruzione della reputazione sia aziendale che sociale, non può far altro che continuare ad evolversi per rispondere a queste nuove sfide, e per cercare di coinvolgere attivamente tutti gli stakeholder rilevanti (Lerzan, 2022).

2.1.3 Strumenti e canali di comunicazione

Nel contesto del marketing verde, le imprese utilizzano diversi strumenti e canali di comunicazione per promuovere la loro sostenibilità ambientale e costruire relazioni di lungo termine con i clienti e con tutti gli altri soggetti interessati. Questi strumenti non solo sono essenziali per costruire un'immagine aziendale responsabile, ma anche per guadagnare legittimità nel mercato, specialmente durante operazioni delicate come le fusioni e acquisizioni (M&A). Lo studio dell'innovazione nel marketing verde diventa cruciale per comprendere come le imprese, in particolare quelle multinazionali provenienti dai mercati emergenti (EMNE), possano competere efficacemente su scala globale. L'integrazione di strategie di marketing verde, sia difensive che assertive, rappresenta una nuova frontiera dell'innovazione, rilevante soprattutto nel contesto delle operazioni di M&A (Awan, 2011; Husted et al., 2016).

Uno degli approcci più utilizzati dalle aziende è quello dei social media e delle piattaforme digitali. Piattaforme come Facebook, Twitter, TikTok e Instagram permettono alle aziende di comunicare direttamente con un pubblico vasto e diversificato, anche sotto il punto di vista generazionale, evidenziando i loro sforzi in ambito ambientale attraverso contenuti visivi accattivanti e campagne interattive (Tracy et al., 2012; Christodoulides, 2009). Questo canale consente anche di utilizzare tecniche di storytelling, costruendo una narrativa attorno ai prodotti o servizi dell'azienda, e mettendo in risalto l'origine sostenibile delle materie prime o le pratiche di

produzione ecologiche. Tale approccio rafforza la brand identity e crea una relazione di fiducia con i consumatori, i quali tendono a preferire marchi che rispecchiano i loro valori personali. (Kusi et al., 2021).

Parallelamente, le relazioni pubbliche e la collaborazione con organizzazioni non governative (ONG) sono canali fondamentali per rafforzare la credibilità del messaggio green. Le ONG, in particolare, possono essere dei partner strategici, andando a certificare l'autenticità degli sforzi ambientali dell'azienda e migliorando la percezione pubblica (Husted et al., 2016). Inoltre, certificazioni ambientali come ISO 14001 o i marchi ecologici riconosciuti a livello internazionale, giocano un ruolo importante, fornendo una garanzia tangibile agli stakeholder sulla conformità dell'azienda agli standard ambientali (Polonsky e Rosenberger, 2001; Keller, 2013). Queste certificazioni sono fondamentali per influenzare le decisioni di acquisto dei consumatori più consapevoli, andando ad incrementare la fiducia nei confronti del brand (Montabon et al., 2007).

Nel contesto delle fusioni e acquisizioni, l'innovazione strategica del marketing verde si suddivide in due principali approcci: difensivo e assertivo. L'approccio difensivo si focalizza sulla gestione delle relazioni con gli stakeholder e sulla costruzione di una reputazione aziendale positiva, riducendo la resistenza del paese target verso l'impresa estera. L'approccio assertivo, invece, implica un impegno più proattivo in attività verdi che possono conferire un vantaggio competitivo. Tuttavia, queste strategie richiedono un'attenta gestione delle percezioni e delle aspettative degli stakeholder, soprattutto in presenza di consulenti finanziari che, pur avvantaggiando il completamento delle operazioni, possono limitare l'efficacia di strategie di marketing più aggressive e innovative (Husted et al., 2016).

Un altro elemento che possiamo andare ad identificare è la trasparenza. Questa acquisisce importanza soprattutto quando si vanno ad utilizzare report di sostenibilità oppure quando si sfruttano piattaforme di crowdsourcing per raccogliere le opinioni dai consumatori. Questi strumenti consentono alle imprese di mantenere un dialogo aperto con i vari soggetti, riducendo le incertezze e promuovendo la fiducia (Fuente, 2017). Inoltre, programmi di educazione e sensibilizzazione sono spesso utilizzati per educare i consumatori sui benefici ambientali dei prodotti, promuovendo comportamenti di acquisto responsabili (Saad, 2006). Gli strumenti e i canali di comunicazione dovrebbero essere utilizzati per creare un'immagine del brand veritiera e responsabile per migliorare la reputazione aziendale e aumentare la probabilità di successo a seconda delle operazioni di M&A; deve essere dimostrato un livello di impegno proattivo nella sostenibilità e nella responsabilità sociale. Un passo apparentemente successivo dovrebbe coincidere con l'esplorazione di approcci innovativi di marketing e lo studio dei soggetti coinvolti per comprendere meglio le dinamiche che influenzano il successo delle aziende nelle diverse strategie di internazionalizzazione (Husted et al., 2016).

2.2 Brand identity

La brand identity rappresenta il cuore pulsante di un'azienda, definisce quello che un marchio rappresenta e come vuole essere percepito sul mercato. In un mondo in cui la sostenibilità è diventata una cruciale priorità, l'identità di marca non può più essere solo un insieme di elementi visivi e generici, ma deve incarnare un impegno reale verso pratiche ecologiche. La brand identity non è solo l'immagine esterna che un'azienda

proietta, ma un riflesso profondo dei suoi valori, delle sue promesse e del modo questa si connette emotivamente con i suoi consumatori.

2.2.1 Green marketing e brand governance

Nel contesto del Green Marketing, l'identità di marca acquista sfaccettature sempre più complesse, ma allo stesso tempo cruciali. Proprio in seguito all'aumento della consapevolezza ambientale tra i consumatori, le aziende sono chiamate a integrare la sostenibilità nel DNA della loro brand identity, non solo come un valore aggiunto, ma come un elemento centrale che guida ogni aspetto delle loro operazioni e delle loro strategie comunicative. Shilpi (2024) sottolinea come un'identità di marca che riflette un impegno autentico verso la sostenibilità non solo attiri i consumatori, ma contribuisca anche a costruire una reputazione solida e duratura. Il concetto di brand governance gioca un ruolo cruciale in questo scenario. Per brand governance intendiamo tutto quell'insieme di politiche, pratiche e strategie adottate dalle aziende per gestire e proteggere la propria identità di marca. La governance deve, inoltre, integrare all'interno i valori legati alla sostenibilità, assicurando così che ogni elemento del brand, dai loghi alle campagne pubblicitarie, rifletta un impegno genuino verso pratiche ecologiche. Helm e Jones (2010) sottolineano che tale identità può essere mantenuta solo tramite l'uso di un'efficace governance, poiché le aziende spesso promuovono valori e obiettivi di sostenibilità pur non possedendoli realmente. Questa non solo garantisce la coerenza dell'identità di marca, ma svolge anche un ruolo fondamentale nella gestione delle relazioni con i partner di canale. In un mercato sempre più interconnesso, la capacità di un'azienda di allineare la propria identità di marca con quella dei suoi partner è cruciale per il successo delle iniziative di sostenibilità, e risulta inoltre fondamentale la capacità di fornire ai partner linee guida precise e messaggi approvati per garantire una comunicazione coerente e autentica del brand (Zaichkowsky, 2010). Murphy e Sashi (2018) evidenziano, inoltre, come un approccio integrato alla brand governance possa motivare i partner a impegnarsi attivamente nella promozione della sostenibilità, rafforzando ulteriormente l'identità di marca come entità responsabile dal punto di vista ambientale. Questo tipo di collaborazione non solo consolida l'immagine verde del marchio, ma contribuisce anche a costruire una rete di supporto solida per le iniziative di sostenibilità.

Il lavoro sull'identità del brand sostenibile è una continua evoluzione, che richiede un impegno costante da parte dell'azienda e del management, dove risulta fondamentale la promozione di una narrazione di sostenibilità credibile e che sia apprezzata dal pubblico che si desidera colpire (Chatzopoulou e Navazhylava, 2022). Anche le reti di collaborazione risultano essere fondamentali nella costruzione e nel mantenimento di un'identità di marca sostenibile, la capacità di un'azienda di allinearsi con i suoi partner e di creare un ecosistema di supporto per le sue innovazioni sostenibili è sicuramente un indicatore di stabilità e credibilità, caratteristiche molto utili quando si parla di affrontare le sfide legate alla sostenibilità. Come evidenziato anche da Gupta & Kumar (2013) e Iglesias (2023) le reti di collaborazione possano anche aiutare le aziende a superare le resistenze all'adozione di strategie sostenibili e a ottenere un supporto più ampio per le loro iniziative.

2.2.2 La Costruzione di una Green Brand Identity

Per poter costruire una forte Green Brand Identity si ha la necessità di abbracciare ogni aspetto della comunicazione e dell'operatività aziendale. Risulta importante andare a lavorare sui cosiddetti elementi visivi, come l'uso del colore verde nei loghi o nel packaging, i quali svolgono un ruolo fondamentale nel comunicare implicitamente l'impegno ecologico di un marchio, come evidenziato anche da Magnier e Schoormans (2015) questi possano influenzare positivamente le percezioni dei consumatori, orientando le loro decisioni d'acquisto verso prodotti che riflettono valori di sostenibilità. La costruzione di una green brand identity non si ferma però agli aspetti visivi, è essenziale che l'identità di marca venga comunicata in modo chiaro, coerente e trasparente su tutti i canali digitali e offline. I canali digitali, in particolare, offrono una piattaforma potente per rafforzare l'identità di marca verde, come sottolineato da Brown (2019), l'integrazione di elementi green nei contenuti digitali non solo aumenta l'attrattiva visiva dei prodotti, ma aiuta anche a promuovere atteggiamenti favorevoli e un impegno condiviso verso la sostenibilità tra i diversi partner di canale.

Anche la comunicazione efficace dell'identità di marca risulta essere un altro pilastro fondamentale per il successo di una green brand identity. Aaker e Joachimsthaler (2000) e De Chernatony (2006) sottolineano l'importanza di una comunicazione chiara e integrata che coinvolga tutti i membri e partner dell'organizzazione. In particolare, è cruciale evitare il sfociare nel fenomeno del "greenwashing", dove attraverso una comunicazione superficiale sulle pratiche ecologiche si cerca di raggiungere fini promozionali, piuttosto l'utilizzo di una comunicazione trasparente e coerente può generare fiducia tra i consumatori e rafforzare l'impegno degli stakeholder verso la sostenibilità.

2.2.3 Greenwashing e l'impatto sulla fiducia dei consumatori

Come abbiamo già visto nei paragrafi precedenti, il fenomeno del greenwashing ha implicazioni profonde e spesso sottovalutate sulla fiducia dei consumatori, ed essendo proprio la fiducia uno degli elementi chiave della Brand Identity, risulta fondamentale cercare limitarlo il più possibile. Quando le aziende cadono nelle accuse di greenwashing, non solo rischiano di compromettere la loro immagine a breve termine, ma danneggiano anche le fondamenta su cui si costruisce una relazione duratura con i clienti. La fiducia è uno dei pilastri fondamentali della brand identity, e una volta compromessa, è estremamente difficile da ricostruire. Le dichiarazioni ambientali ingannevoli o esagerate creano una profonda frattura tra il brand e i suoi consumatori, i quali si sentiranno traditi nello scoprire che le promesse di sostenibilità del marchio non sono state supportate da azioni concrete (Sajid ed Ertz, 2024). Questa sensazione di tradimento può portare a una disillusione che va oltre la semplice insoddisfazione, trasformandosi in un forte sentimento di sfiducia che influisce sulla percezione complessiva che il consumatore ha del marchio, sentimento spesso accompagnato anche da una forte percezione di disonestà, poiché i consumatori percepiscono un disallineamento tra ciò che il marchio dichiara e ciò che effettivamente fa. L'ipocrisia percepita non solo compromette la reputazione del marchio, ma mina anche la sua identità, rendendo difficile per il brand mantenere una posizione di autorevolezza e credibilità nel mercato (Xiao e Wang, 2022), dato che, come abbiamo detto in precedenza, la

brand identity rappresenta l'insieme delle caratteristiche che definiscono un marchio agli occhi dei consumatori, parliamo quindi dei valori, della missione e della sua immagine. Nel mondo della sostenibilità, avere un'immagine di marca chiara e forte aiuta a distinguersi in un mercato che ha sempre più a cuore l'ambiente. Tuttavia, il greenwashing può causare la distruzione dell'identità di un marchio, facendo credere ai clienti che il marchio non sia autentico o sia manipolatorio. L'influenza delle recensioni negative può avere un effetto a cascata, incidendo sull'immagine del marchio, sulla sua reputazione e sulla sua capacità di attirare e mantenere una base di clienti dedicata, dato che quando un marchio sembra incoerente o ipocrita riguardo alle sue promesse, le persone iniziano a dubitare non solo di ciò che dice il marchio, ma di ciò in cui crede l'intera azienda. In un'era in cui i consumatori sono sempre più attenti e informati, la trasparenza è diventata un elemento chiave della brand identity, dove le aziende che non riescono a essere trasparenti rischiano di perdere la fiducia dei loro clienti, che possono sentirsi ingannati e traditi. Inoltre, la fiducia una volta persa può essere difficile da recuperare, soprattutto in un contesto di crescente concorrenza dove i consumatori hanno accesso a un'ampio spettro di alternative, portando quindi non solo a rischi reputazionali nel breve termine, ma vere e proprie conseguenze drastiche e durature nel lungo periodo. Quando un marchio viene percepito come ingannevole o ipocrita, i consumatori possono sviluppare un forte sentimento di sfiducia verso tutte le sue comunicazioni future, anche quando queste sono genuine, rendendo molto difficile anche il cercare di sistemare ed aggiustare la propria reputazione e ristabilire la fiducia dei suoi clienti, senza contare che questa tipologia di scandali possono andare a minare anche altri aspetti della brand identity, come la percezione di qualità, l'affidabilità e la responsabilità sociale.

Un altro aspetto da non sottovalutare è che i consumatori traditi oltre a decidere di non acquistare più i prodotti di un'azienda, possono decidere di condividere la loro esperienza negativa con altri, amplificando l'impatto del danno reputazionale attraverso il passaparola negativo. Allo stesso modo il danno alla Brand Identity può andare ad intaccare anche le relazioni con gli altri stakeholder, come ad esempio investitori e partner commerciali, i quali potrebbero aver timore ad associarsi ad un'azienda o un brand che non gode più di una buona reputazione. Il greenwashing rappresenta quindi, una minaccia estremamente temuta dalle aziende, che in poco tempo possono vedere distrutta la fiducia dei consumatori e, di conseguenza, la Brand Identity di un'azienda. Per questo motivo le aziende che desiderano costruire una brand identity sostenibile e credibile devono evitare la tentazione di portare avanti pratiche che sembrano a primo impatto appetibili, ma che potrebbero tutt'un tratto sfociare nel greenwashing e compromettere tutto il duro lavoro portato avanti negli anni. Solo attraverso un impegno genuino verso la sostenibilità le aziende possono mantenere la fiducia dei loro consumatori, differenziandosi dai concorrenti e costruendo una relazione a lungo termine basata su valori condivisi. In un mondo in cui la sostenibilità è sempre più centrale nelle decisioni dei consumatori, la capacità di un marchio di comunicare in modo trasparente e autentico diventa non solo un vantaggio competitivo, ma una necessità per la sopravvivenza e il successo a lungo termine (Kaner, 2021).

CAPITOLO 3

3 Sostenibilità in azione: casi aziendali a confronto

Il presente capitolo avrà l'obiettivo di analizzare tre aziende, Patagonia, IKEA e Volkswagen, esaminando le loro strategie di comunicazione nel campo della sostenibilità, con particolare attenzione al green marketing e alle implicazioni legate al greenwashing. Ho scelto questi tre casi perché rappresentano approcci molto diversi alla sostenibilità, fornendo una panoramica complessiva delle sfide e delle opportunità che le aziende affrontano nel comunicare il proprio impegno ambientale:

- **Patagonia**, avendo integrato da tempo valori ambientali autentici e rivoluzionari all'interno delle proprie strategie aziendali, può essere considerata un 'pioniere' nel campo della sostenibilità. Le sue campagne di marketing, ricordiamo per esempio il suo celebre slogan "Don't Buy This Jacket", riflettono un approccio innovativo che sfida il consumismo tradizionale, promuovendo la riduzione dell'impatto ambientale e incoraggiando il consumo consapevole. L'azienda ha costruito la sua reputazione sulla trasparenza, il rispetto per l'ambiente e il coinvolgimento attivo degli stakeholder, diventando un punto di riferimento nel panorama del marketing green.
- **IKEA**, pur non avendo un'origine strettamente legata alla sostenibilità, rappresenta un interessante esempio di come un grande marchio globale possa evolversi verso un modello più sostenibile. Negli ultimi anni, l'azienda ha investito notevoli risorse per ridurre il proprio impatto ambientale, promuovendo iniziative di economia circolare, come la progettazione di prodotti più duraturi e riciclabili. La strategia di IKEA si basa su una comunicazione che punta a rendere i consumatori consapevoli degli sforzi intrapresi per migliorare la sostenibilità della sua catena produttiva, con una crescente attenzione alla trasparenza e al coinvolgimento dei suoi clienti.
- **Volkswagen**, d'altra parte, rappresenta un caso emblematico di crisi reputazionale causata dal greenwashing. Il Dieseldgate ha rivelato come una comunicazione ingannevole sulle prestazioni ambientali dei propri veicoli possa avere conseguenze devastanti in termini di fiducia dei consumatori, sanzioni legali e danni all'immagine aziendale. Questo caso permette di esplorare i rischi legati a una gestione irresponsabile della comunicazione di marketing in tema di sostenibilità e come un'azienda possa cercare di risollevarsi dopo una crisi, attraverso strategie di riposizionamento e nuove politiche aziendali.

Attraverso l'analisi comparata di questi tre casi, il lavoro intende offrire una riflessione sulle diverse modalità con cui le aziende comunicano la sostenibilità e i risultati ottenuti, esplorando le best practice del green marketing e i potenziali rischi associati, mettendo in luce non solo le strategie di successo, ma anche le lezioni

apprese dai fallimenti, con l'obiettivo di fornire indicazioni su come le imprese possano bilanciare l'impegno verso la sostenibilità e la trasparenza, mantenendo al contempo la fiducia dei propri stakeholder.

3.1 Patagonia

Patagonia rappresenta un esempio fortemente rappresentativo di come un'azienda possa far combaciare il successo commerciale con un impegno genuino per la sostenibilità. La scelta di includere Patagonia in questa analisi deriva dalla sua natura di "marchio attivista", che ha costantemente promosso messaggi di protezione ambientale, non solo come parte integrante della sua identità, ma anche come missione primaria. Sin dalla sua fondazione, l'azienda ha adottato un approccio etico, impegnandosi a utilizzare i profitti per generare cambiamenti positivi, piuttosto che semplicemente massimizzare il guadagno economico (Bulmer, 2024). La capacità di Patagonia di allineare autenticità e trasparenza con la propria strategia commerciale l'ha resa un riferimento globale nel campo del marketing sostenibile. Patagonia nasce, infatti, dalle passioni e dall'impegno di Yvon Chouinard, scalatore e fabbro autodidatta, che ha fondato l'azienda con l'obiettivo di creare attrezzature da arrampicata che non danneggiassero le rocce (Papalia, 2022). Negli anni, il marchio si è evoluto, passando dalla produzione di attrezzature specializzate per l'arrampicata a un'ampia gamma di abbigliamento sportivo, mantenendo sempre una forte attenzione per la sostenibilità e l'etica. Sin dalle sue origini, Patagonia ha posto al centro della sua attività non solo la qualità dei prodotti, ma soprattutto la missione di essere un "business for the planet", piuttosto che un "business for business". Questo orientamento ha guidato l'azienda verso scelte coraggiose, come la decisione del 2022 di cedere il 100% delle azioni a un trust che destina i profitti esclusivamente a cause ambientali, una mossa che dimostra la coerenza dei valori su cui si fonda l'impresa (Papalia, 2022).

3.1.1 Storia del brand

La storia di Patagonia è strettamente intrecciata a quella del suo fondatore, Yvon Chouinard, e in particolare alla sua giovinezza. Fin da ragazzo, Yvon si distingue per il suo carattere timido e introverso, trovando nell'arrampicata, all'età di 14 anni, il suo unico mezzo di espressione. Nonostante abbia fondato Patagonia attraverso la sua impresa, Chouinard ha sempre evitato quel ruolo, affermando: "Sono stato un imprenditore per quasi 60 anni. Per me, è difficile ammetterlo tanto quanto lo è per qualcuno riconoscere di essere un alcolista o un avvocato."

Nel 1957, Yvon acquistò da un rigattiere una fucina a carbone usata e iniziò a produrre chiodi in acciaio temprato per arrampicata, diventando uno dei principali protagonisti dell'epoca d'oro del climbing nello Yosemite in California. I suoi chiodi, caratterizzati da una ricerca estrema della qualità, divennero rapidamente richiesti, grazie anche al principio "Un buon design resiste alla prova del tempo". Così nacque la Chouinard Equipment, non come una vera e propria impresa, ma come mezzo per finanziare i suoi viaggi, arrampicate e sessioni di surf.

Tuttavia, Yvon si accorse presto che i chiodi stavano danneggiando le fessure naturali dello Yosemite, e, nonostante rappresentassero oltre il 70% del suo reddito, decise di interromperne la produzione e per sostituirli, sviluppò dadi in alluminio che non danneggiavano la montagna, introducendo il concetto di "Clean Climbing", ed è forse questa la prima rinuncia etica, che oltre a delineare quella che sarà la sua condotta negli anni a venire, lo portò paradossalmente ad un ulteriore successo. Con il tempo, la Chouinard Equipment divenne il principale fornitore di attrezzature da arrampicata negli Stati Uniti, i suoi prodotti venivano venduti in moltissimi negozi specializzati ed anche in un negozio di Douglas Tompkins, chiamato "The North Face", altra grandissima azienda con la quale condividerà una parte del suo percorso. Nonostante il successo, la vera passione di Yvon rimaneva l'esplorazione, ed è proprio in un viaggio in Scozia nel 1970 che ebbe una nuova svolta decisiva: durante una scalata invernale, notò le maglie da rugby utilizzate dai locali. Il tessuto, resistente e dotato di un colletto utile per proteggere il collo dallo sfregamento della corda, gli piacque a tal punto che ne acquistò 50 dalla Umbro e le vendette immediatamente. Da lì nacque l'idea di produrre abbigliamento. La nuova linea di abbigliamento ebbe un successo immediato, tanto che fu necessario differenziare le due divisioni aziendali. Durante un momento creativo, ispirato da un dipinto di sua moglie Melinda raffigurante il Monte Fitz Roy, Patagonia prese vita come nuovo marchio. Parallelamente, la divisione attrezzature di Chouinard Equipment cambiò nome e divenne Black Diamond, marchio ancora oggi riconosciuto a livello globale. Nel 1972, il primo catalogo di Patagonia conteneva un'affermazione cruciale: "Non possiamo più pensare che le risorse della Terra siano illimitate", Yvon fu tra i primi a comprendere l'impatto ambientale della produzione di massa, e da allora ogni decisione aziendale fu guidata dalla sostenibilità. Patagonia rappresenta uno dei rari esempi di un marchio costruito fin dall'inizio sulla responsabilità ambientale, anticipando di decenni le discussioni odierne su questo tema. Dal 1972, ogni mossa dell'azienda è stata mossa del concetto di "essere in affari per salvare il Pianeta", attraverso lo sviluppo di iniziative come l'uso di cotone biologico, il riciclo delle materie plastiche e il progetto Worn Wear, grazie al quale si offre la possibilità di riparare gratuitamente gli indumenti usati, Patagonia ha raggiunto il successo, dimostrando che crescita economica e sostenibilità non sono incompatibili.

La coerenza di Patagonia ha raggiunto il suo apice nel settembre 2022, quando Yvon Chouinard ha deciso di cedere il 100% dell'azienda al Pianeta. Invece di "andare pubblici", attraverso la quotazione in borsa, Patagonia ha scelto di "andare per uno scopo", utilizzando i profitti per proteggere la natura. Così, 50 anni dopo la sua fondazione, Patagonia è stata donata al Pianeta che ha sempre cercato di proteggere. (Patagonia, 2024)

3.1.2 Campagne iconiche e Filosofia di marketing rivoluzionaria

Patagonia è un marchio che ha saputo distinguersi grazie a una serie di strategie di marketing rivoluzionarie e una costante attenzione verso la sostenibilità e l'attivismo ambientale. Negli anni, ha lanciato diverse campagne iconiche che hanno lasciato il segno sia per la loro portata che per il messaggio dietro di esse, generando risposte forti e spesso contrastanti da parte dei consumatori. L'approccio di Patagonia al marketing si basa su quattro elementi chiave: autenticità, integrità, simbolismo e credibilità, che insieme costruiscono

una percezione di brand solida e coerente. L'obiettivo principale dell'azienda è produrre capi di alta qualità che durino nel tempo, riducendo così la necessità di sostituzione. Ma va oltre: Patagonia punta a formare consumatori consapevoli, trasformandoli in ambasciatori del marchio e dei suoi valori ambientali, indossare Patagonia non significa solo scegliere un prodotto eccellente, ma abbracciare uno stile di vita rispettoso del Pianeta. Patagonia ha creato diverse campagne che hanno avuto un impatto significativo sulla sua brand image e sul mercato. Tra le più famose vi sono:

Vote the Assholes Out: Questa campagna del 2020 ha visto Patagonia posizionarsi apertamente contro le politiche ambientali dell'ex presidente Donald Trump. Il messaggio, chiaramente politico, è apparso come etichetta su un modello di jeans, invitando i consumatori a riflettere sulle scelte politiche e ambientali al momento delle elezioni (Papalia, 2022). Questo tipo di iniziativa non solo ha rafforzato l'immagine del brand come attivista ambientale, ma ha anche dimostrato la sua volontà di andare oltre il tradizionale ruolo di un'azienda di abbigliamento outdoor, entrando apertamente nel dibattito politico.



Fig. 3. Patagonia e l'etichetta politica, "Vote the assholes Out", Vogue, settembre 2020.

Fonte: <https://www.vogue.it/news/article/patagonia-etichetta-politica-vote-the-asshole-out>

Worn Wear: Il programma Worn Wear ha messo al centro il concetto delle 4R (Ripara, Riutilizza, Ricicla, Reimmagina), invitando i consumatori a riparare e riutilizzare i propri capi invece di acquistarne di nuovi. Questa iniziativa ha visto Patagonia impegnarsi attivamente in tour con un furgone dedicato alla riparazione di vestiti, promuovendo il riutilizzo e il riciclo dei materiali (Papalia, 2022). L'originalità

di questa campagna risiede nel messaggio controcorrente per un'azienda che vende abbigliamento: ridurre i consumi piuttosto che stimolarli.

Buy This Jacket: Rappresenta forse la campagna più iconica del brand, lanciata nel 2011, durante il Black Friday, con il titolo provocatorio "Non comprare questa giacca". La campagna era accompagnata da un elenco dei costi ambientali per produrre quel capo ed aveva come obiettivo quello di lanciare un messaggio molto chiaro: acquistare un capo di abbigliamento ha un costo ambientale maggiore del suo prezzo di vendita, evidenziando l'esigenza di acquistarlo solo se davvero necessario. Inaspettatamente

DON'T BUY THIS JACKET

It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of retail systems that support all the things in the world. We're now using the resources of one-and-a-half planets on our own and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for good long-term - and because we would like to do for the world what we do for the people of every other business today. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on this jacket or anything else.

Environmental damage, as well as corporate behavior, can happen very slowly, then all at once. This is what we face as we slow down, then reverse the damage. We're turning short on fresh water, topsoil, forests, wildlife - all our planet's natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is astounding. Consider the 100-jacket shown, one of our best sellers. To make it required 132 liters of water, enough to meet the daily needs (three glasses a day) of 45 people. Its journey from its origin as 100% recycled polyester to our store warehouse generated nearly 25 pounds of carbon dioxide, 24 times the weight of the finished product. This jacket will be used, on its way to store, two thirds its weight in waste.

And this is a 100% recycled polyester jacket, not even woven in a high standard; it is exceptionally durable, so you won't have to replace it so often. And when it comes to the end of its useful life, we'll take it back to recycle into a product of equal value. Still, as is true of all the things we consume and you can buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. There's never better you buy anything. Go to patagonia.com/CommonThreads or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the 95% to reimagine a world where we take only what nature can replace.

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE
WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR
WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE
WE help find a home for Patagonia gear
you no longer need
"YOU sell or pass it on"

RECYCLE
WE will take back your Patagonia gear
that we can't
YOU pledge to keep your stuff out of
the landfill and incinerator.

REIMAGINE
TOGETHER we reimagine a world where we take
only what nature can replace

patagonia
patagonia.com

*If you still need Patagonia gear for work or other reasons, please visit our website for more information.

© 2011 Patagonia

Fig.4. Don't Buy This Jacket, Patagonia, novembre 2011

Fonte: <https://eu.patagonia.com/it/it/stories/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/story-18615.html>

le vendite aumentarono vertiginosamente e l'intero guadagno fu donato a organizzazioni ambientaliste. Questo approccio ha evidenziato apertamente e in modo del tutto rivoluzionario la presa di posizione del brand contro il consumismo e l'eccesso di produzione, guadagnando contemporaneamente attenzione mediatica e profitti, con un'impennata nelle vendite.

3.1.3 L'Utilizzo dei Social Media per il Cambiamento

Patagonia ha dimostrato una grande capacità nell'utilizzo dei social media, in particolare Instagram, non solo per promuovere i propri prodotti, ma per veicolare un messaggio di cambiamento. Come mostrato dall'analisi

dei post su Instagram, meno del 6% dei contenuti riguarda direttamente vendite o marketing, mentre il 94% si concentra su tematiche legate alla sostenibilità e alla missione del brand di "salvare il pianeta" (Blumer, 2024). I temi principalmente trattati vertono su tematiche ambientali, sociali e culturali, con un forte accento sulle azioni sia locali che individuali che hanno l'obiettivo di promuovere il cambiamento. L'azienda oltre ad usare immagini di alta qualità che esaltano la bellezza del pianeta, evidenzia anche il ruolo cruciale dei singoli attivisti che lottano per cause ambientali o sociali. Questo approccio trasversale e diversificato oltre a rafforzare il legame tra il brand e i suoi consumatori, posiziona Patagonia come un motore di cambiamento piuttosto che come semplice venditore di prodotti.

Uno degli aspetti più interessanti della loro strategia social è sicuramente il coinvolgimento autentico e ricorrente con la comunità social, Patagonia, infatti, risponde attivamente ai commenti che sollevano questioni complesse, sottolineando la propria integrità e trasparenza. In diversi casi si evidenzia come i consumatori apprezzino la coerenza del brand, lodandone il costante impegno verso l'ambiente e la sua autenticità.

3.1.4 Autenticità e Simbolismo

Ed è proprio la percezione di autenticità di Patagonia che rappresenta uno dei fattori chiave del suo successo. La coerenza tra ciò che il marchio sostiene e le sue azioni effettive è evidente in tutte le sue campagne e nella gestione dei social media, come evidenziato proprio da un'analisi dei post su Instagram, la narrazione che Patagonia costruisce attorno ai temi della sostenibilità ambientale e sociale è costante e profondamente radicata nella sua missione. Questo rispecchia le teorie di Morhart (2015) e Spiggle (2012) che identificano la coerenza come una delle dimensioni fondamentali dell'autenticità del brand e della brand identity in generale.

La credibilità di Patagonia è ulteriormente rafforzata dal suo impegno a promuovere attivisti e iniziative locali, che dimostrano il valore pratico e tangibile delle sue politiche, questo ha un impatto diretto sui consumatori, che percepiscono Patagonia come un brand che agisce in modo coerente con i suoi valori (Blumer, 2024).

Anche il simbolismo gioca un ruolo fondamentale nella comunicazione visiva di Patagonia, specialmente su piattaforme come Instagram, dove le immagini utilizzate non solo rafforzano la narrazione del brand, ma evocano anche emozioni profonde come il romanticismo e la nostalgia verso una natura incontaminata, oramai sempre più rara. La scelta di inquadrare gli esseri umani come piccole parti di un vasto ecosistema sottolinea l'importanza della protezione del pianeta e stimola il desiderio di tornare a una vita più semplice e armoniosa con la natura. Questa strategia visiva è accompagnata da una forte integrità, in quanto Patagonia evita di focalizzarsi troppo sui suoi prodotti o sui propri successi. Invece, preferisce concentrarsi su messaggi di sostenibilità e su azioni concrete che chiunque può intraprendere per fare la differenza (Blumer, 2024).

Attraverso un uso prudente e vigile dei social media e una narrazione visiva potente, Patagonia è riuscita a creare una connessione significativa e immediatamente riconoscibile con i suoi consumatori, che percepiscono il brand come credibile e autentico, dove la risposta dei consumatori riflette inequivocabilmente questa percezione, con un coinvolgimento emotivo elevato e un'ammirazione per l'integrità del marchio.

Patagonia ci dimostra come una strategia di marketing può andare oltre la promozione del prodotto, diventando un mezzo per guidare il cambiamento sociale e ambientale.

3.2 Ikea

La scelta di includere IKEA in questa analisi si basa sulla sua evoluzione da semplice rivenditore di mobili a promotore attivo di pratiche ambientali e sociali. Sin dalla sua nascita nel 1943, IKEA ha puntato a offrire soluzioni innovative e accessibili per migliorare la vita quotidiana dei suoi clienti. tuttavia, negli ultimi decenni, l'azienda ha ampliato questo obiettivo includendo la sostenibilità come un pilastro fondamentale della sua missione (Laurin , 2017). Come Patagonia, che ha dimostrato una coerenza tra i suoi valori e le pratiche commerciali, IKEA ha intrapreso un percorso di trasformazione che unisce etica e innovazione. A partire dagli anni '90, l'azienda ha adottato un approccio che non solo enfatizza l'efficienza e il risparmio, ma integra anche l'innovazione sostenibile nel cuore del proprio modello operativo (Alänge, 2016). Questo impegno si riflette chiaramente nel Report di Sostenibilità 2022 di IKEA Italia, nel documento le iniziative dell'azienda si dividono in tre dimensioni principali: People, Planet e Circularity. Questi principi si traducono poi in azioni concrete, come l'ottimizzazione degli spazi inutilizzati per scopi sociali e la creazione di collezioni sostenibili in collaborazione con enti locali, dimostrando un impegno concreto e misurabile verso un impatto ambientale positivo (IKEA, 2024). L'azienda si è classificata tra i leader del settore grazie alla sua trasparenza e responsabilità ambientale, posizionandosi tra i brand più apprezzati per l'integrità e l'impatto positivo sulle comunità e sull'ambiente. Questo posizionamento efficace riflette non solo l'efficacia delle sue strategie di sostenibilità, ma anche il riconoscimento del pubblico e degli stakeholders della coerenza tra dichiarazioni e azioni concretamente realizzate.

3.2.1 Storia del brand

IKEA, oggi un nome conosciuto in tutto il mondo, ha avuto inizio in una piccola cittadina della Svezia negli anni '40, grazie all'intraprendenza di un giovane di 17 anni, Ingvar Kamprad. Fondando IKEA nel 1943, Kamprad inizialmente vendette articoli come penne e portafogli, approfittando del denaro ricevuto dal padre come premio per i suoi risultati scolastici. Nel 1948, IKEA iniziò a vendere mobili, segnando l'inizio della sua attuale gamma di prodotti, ma Kamprad era determinato a mantenere prezzi bassi senza compromettere la qualità, un obiettivo che espresse chiaramente nella brochure del 1948-1949, dove spiegò che i bassi prezzi erano possibili grazie a un alto volume di vendita, consegne dirette dalle fabbriche e spese generali ridotte. Fu proprio questa sua idea di combinare prezzi competitivi e prodotti di alta qualità che andò a determinare una delle caratteristiche portanti della cultura aziendale di IKEA. Arrivò poi il momento di risolvere il problema del trasporto costoso e dei danni ai mobili durante la spedizione, il quale fu risolto nel 1953 con l'adozione del flatpack, una soluzione che permetteva ai mobili di essere confezionati in pacchi piatti poi successivamente assemblati dai clienti a casa. Sebbene i flatpack esistessero già, IKEA fu l'azienda che permise la loro diffusione in Svezia, rivoluzionando il settore e riducendo significativamente i costi di trasporto. Un altro pilastro molto importante e distintivo è concetto di 'Design Democratico', introdotto ufficialmente al Salone

del Mobile di Milano nel 1995. Questo nuovo approccio si basa su cinque principi: prezzo, qualità, funzione, forma e sostenibilità, con l'obiettivo di creare prodotti che siano esteticamente piacevoli e funzionali, ma anche accessibili a un vasto pubblico. Nel 1960, IKEA introdusse una nuova rivoluzione, che andò a rinforzarsi poi negli anni a venire, cioè l'introduzione del servizio di ristorazione nei suoi negozi, ispirato dall'osservazione di Kamprad secondo cui i clienti affamati tendevano a ridurre gli acquisti, e questo portò all'apertura di ristoranti completamente attrezzati, servendo piatti caldi e migliorando l'esperienza di acquisto complessiva. L'espansione internazionale di IKEA iniziò negli anni '60 con l'apertura di negozi in Danimarca e Norvegia, e negli anni '70 l'azienda si espanse ulteriormente in paesi al di fuori della Scandinavia, come Germania, Giappone, Australia e Canada. Negli anni '80, Kamprad avviò una ristrutturazione per garantire l'indipendenza e la longevità dell'azienda, separando la proprietà del marchio IKEA dalla gestione operativa dei negozi e adottando un sistema di franchising. Il nome IKEA deriva dalle iniziali di Ingvar Kamprad, dalla fattoria di famiglia Elmtaryd e dal vicino villaggio di Agunnaryd. Questa combinazione di elementi personali e locali riflette le radici umili dell'azienda. Nel 1950, IKEA pubblicò il suo primo catalogo annuale di arredamento per la casa, un'importante pietra miliare che rimase una delle principali forme di marketing fino al 2021 (IKEA, 2024).

3.2.2 I Valori del Brand IKEA e le Strategie per la Sostenibilità

IKEA, fin dai primi momenti, l'azienda ha investito nel creare una vita quotidiana migliore per quante più persone possibile, non limitandosi semplicemente a vendere mobili, ma cercando di avere un impatto positivo sul mondo e sulle comunità da cui proviene, fondando quindi la sua identità aziendale su valori forti e radicati (IKEA, 2024).

Per raggiungere questo scopo, IKEA ha elaborato una strategia che integra valori fondamentali come l'unità, la cura per le persone e il pianeta, la consapevolezza dei costi, la semplicità, e il miglioramento continuo. Questi valori non sono solo principi guida ma riflettono anche un impegno concreto verso una sostenibilità autentica e inclusiva. L'azienda punta, inoltre, a rendere la vita sostenibile alla portata di tutti, concentrandosi su prodotti che siano convenienti, efficienti in termini di risorse e di energia, tra le sue iniziative principali vi sono l'offerta di pannelli solari domestici, opzioni alimentari a base vegetale e soluzioni per il risparmio energetico, e tutti questi prodotti sono progettati per aiutare i clienti a ridurre il loro impatto ambientale, semplificando il percorso verso una casa più sostenibile (IKEA, 2024)

La strategia di sostenibilità di IKEA si articola in diverse aree chiave. L'azienda ha fissato obiettivi ambiziosi per diventare climate positive entro il 2030, il che significa ridurre le emissioni di gas serra oltre il livello di quelle emesse dall'intera catena del valore, e al contempo espandere il proprio business. Questo obiettivo è accompagnato dall'impegno a utilizzare solo materiali rinnovabili o riciclati entro il 2030 e a promuovere l'efficienza energetica attraverso prodotti come le lampadine LED SOLHETTA, che sono più efficienti dal punto di vista energetico rispetto alle versioni precedenti (IKEA, 2024).

3.2.3 Il Report di Sostenibilità 2022 di IKEA Italia

Il Report di Sostenibilità 2022 fornisce una panoramica dettagliata degli sforzi dell'azienda per raggiungere i suoi obiettivi ambientali e sociali. Questo documento riflette l'impegno di IKEA verso una vita quotidiana migliore non solo attraverso i suoi prodotti, ma anche tramite azioni concrete che mirano a un impatto positivo sul pianeta e sulla società (IKEA, 2024). Il report evidenzia diversi risultati chiave ottenuti durante l'anno fiscale 2022, suddivisi in tre principali aree di intervento: People, Planet, e Circularity.

People: IKEA ha realizzato oltre 70 progetti sociali, trasformando spazi inutilizzati in luoghi di accoglienza per chi ne ha bisogno. Inoltre, ha lanciato la collezione ÅTERSTÄLLA in collaborazione con Progetto QUID, utilizzando tessuti eccedenti per creare fodere per cuscini. Il programma "Employment Skills for Refugees" ha fornito competenze professionali a 110 rifugiati in Italia, contribuendo alla loro integrazione nel mondo del lavoro.

1. **Planet:** IKEA si impegna a diventare un'azienda con un impatto positivo sul clima entro il 2030, obiettivo che implica la riduzione delle emissioni di gas serra in misura superiore rispetto a quelle prodotte dall'intera catena del valore dell'azienda. Il report indica che questa ha raggiunto l'utilizzo del 100% di energia elettrica rinnovabile per tutte le sue strutture globali e ha aumentato la percentuale di materiali rinnovabili utilizzati, andando a toccare il 55,8% nel 2021.
2. **Circularity:** IKEA ha promosso la circolarità attraverso l'Angolo della Circolarità nei suoi negozi, dove i clienti possono imparare a riciclare e riutilizzare i prodotti IKEA e acquistare articoli di seconda mano. Inoltre, l'azienda ha ridotto gli sprechi alimentari del 57% grazie all'uso del sistema Waste Watcher e alla formazione specifica per i dipendenti.

Il report include anche indicatori di prestazione concreti che illustrano i progressi verso gli obiettivi prefissati. Ad esempio, il 99,5% del legno utilizzato nei loro prodotti è certificato Forest Stewardship Council® (FSC®) o riciclato, e le batterie alcaline non ricaricabili sono state sostituite con batterie ricaricabili LADDA, riducendo così i rifiuti e promuovendo un uso più sostenibile delle risorse (IKEA, 2024)

3.2.4 Le Iniziative di Sostenibilità di IKEA

IKEA ha costantemente dimostrato un impegno distintivo verso la sostenibilità, impegno che non si riflette solo nella cultura aziendale e nelle operazioni quotidiane, ma anche nella gestione della supply chain e nella responsabilità ambientale. Infatti, fin dagli anni '90, IKEA ha adottato un approccio sistematico per integrare la sostenibilità nello sviluppo dei prodotti. Anche la cultura aziendale, che promuove un forte senso di appartenenza e responsabilità tra i dipendenti, gioca un ruolo cruciale in questo processo, attraverso una combinazione di socializzazione, formazione e comunicazione interna, allineando i comportamenti dei dipendenti ai valori fondamentali dell'azienda. Le storie di successo e le sfide affrontate sono utilizzate per trasmettere e rinforzare i principi di sostenibilità, rendendo queste pratiche parte integrante della quotidianità lavorativa (Alänge, 2016).

Nel contesto della supply chain, IKEA ha sviluppato un approccio sistematico e integrato per la sostenibilità, dove la sua catena di fornitura globale è vasta e complessa, ma l'azienda ha comunque adottato pratiche sostenibili in tutte le sue operazioni. La sostenibilità nella supply chain di IKEA si articola principalmente in tre categorie: acquisti e approvvigionamento, operazioni e produzione, e imballaggio, marketing e logistica inversa (Laurin , 2017). L'azienda ha dimostrato come un approccio olistico alla sostenibilità, che abbraccia tutti e tre i pilastri (ambientale, sociale ed economico), consenta di ottenere prestazioni economiche superiori rispetto alle aziende che si concentrano solo su uno o due pilastri (Brockhaus, 2013).

Il Codice di condotta dei fornitori di IKEA, noto come IWAY, stabilisce requisiti minimi per le condizioni ambientali, sociali e di lavoro. Questo codice si basa sui principi fondamentali dei diritti del lavoro e dello sviluppo sostenibile, inclusi i Dieci Principi del Global Compact delle Nazioni Unite, con cui monitora attivamente i progressi rispetto a questi principi e agli Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (Laurin , 2017). Il sistema IWAY stabilisce regole per tutte le fasi della supply chain, dall'acquisto dei materiali alla produzione dei prodotti. Richiede ai fornitori di IKEA di rispettare normative specifiche in termini di ambiente, salute e sicurezza, e diritti umani. Ad esempio, IKEA sceglie di collaborare con fornitori che risultino interessati e impegnati nella prevenzione del lavoro minorile e forzato, che rispettino le leggi sull'inquinamento e che adottino misure per ridurre i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori. IKEA ha anche implementato politiche di approvvigionamento sostenibile, come il programma IWAY Forest Standard, che regola l'acquisto di prodotti in legno e garantisce che il legname non provenga da foreste coinvolte in conflitti sociali o da pratiche di disboscamento illegali. Queste pratiche di approvvigionamento sostenibile si estendono anche ad altre materie prime, come il cotone e l'olio di palma, in quanto, in qualità di membro fondatore della Better Cotton Initiative (BCI), ed alla sua partnership con il World Wildlife Fund (WWF), IKEA promuove pratiche agricole sostenibili per la coltivazione del cotone, riducendo l'uso di acqua e prodotti chimici. Inoltre, supporta la certificazione della Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) per garantire un approvvigionamento responsabile e sostenibile dell'olio di palma (Laurin, 2017).

Parallelamente, IKEA ha adottato una strategia di economia circolare che mira a ridurre i rifiuti e a promuovere il riutilizzo e il riciclo dei materiali. Questo approccio si concretizza nel design di prodotti facilmente smontabili e riciclabili, oltre che nell'attuazione di programmi di raccolta e riciclo di mobili usati, attraverso le iniziative di logistica inversa. IKEA incoraggia infatti i propri clienti a restituire i mobili indesiderati attraverso appositi programmi di ritiro nei punti vendita, favorendo così il riutilizzo e il riciclaggio. Queste azioni fanno parte della transizione verso un modello di business circolare, che punta a ridurre i rifiuti e a migliorare l'efficienza nell'uso delle risorse.

Un'altra innovazione significativa di IKEA riguarda il packaging: l'introduzione dell'OptiLedge, un sistema di imballaggio ecologico, leggero, resistente e riciclabile, ha offerto una valida alternativa ai tradizionali pallet in legno, contribuendo oltre a ridurre le emissioni di carbonio, anche a migliorare l'efficienza logistica e a ridurre i costi di trasporto.

L'approccio alla sostenibilità di IKEA è radicato in una forte cultura aziendale e in una serie di pratiche concrete che spaziano dall'uso di materiali sostenibili alla promozione dell'economia circolare, fino alla riduzione delle emissioni di carbonio. Questo impegno non solo è integrato nel sistema di gestione aziendale, ma si estende a tutta la catena di fornitura, dimostrando come le pratiche sostenibili possano essere realizzate in modo coerente con i valori aziendali. IKEA continua a dimostrare che l'integrazione della sostenibilità non solo supporta la responsabilità ambientale, ma rafforza anche la competitività dell'azienda nel mercato globale, evidenziando che una gestione sostenibile della supply chain è fondamentale per il successo a lungo termine.

3.2.5 Campagne di marketing green

A seguito dell'adozione di pratiche sostenibili lungo tutta la catena di fornitura e del successo delle iniziative legate all'economia circolare, IKEA ha saputo integrare i valori di sostenibilità anche nelle sue strategie di comunicazione e marketing. L'azienda, consapevole che il coinvolgimento attivo dei consumatori è essenziale per promuovere un cambiamento concreto, ha sviluppato campagne che non solo sensibilizzano il pubblico sull'importanza della sostenibilità, ma che rendono i clienti stessi protagonisti di un processo di consumo più consapevole. Attraverso un'accurata pianificazione e l'implementazione di iniziative innovative, IKEA rafforza la propria green brand identity, comunicando un messaggio chiaro: la sostenibilità non è solo un impegno interno, ma un valore condiviso da tutti coloro che scelgono il brand. In questo contesto, le campagne di marketing green di IKEA svolgono un ruolo cruciale nel diffondere una cultura del riuso, del riciclo e della riduzione dell'impatto ambientale, sia attraverso iniziative concrete che mediante attività di sensibilizzazione. Di seguito, alcune delle più celebri iniziative:

- **GreenFriday:** Dal 2018, IKEA ha trasformato il tradizionale Black Friday in un'opportunità per promuovere l'economia circolare, incoraggiando i clienti a rivendere i mobili usati tramite la campagna #GreenFriday. In questo modo, l'azienda non solo prolungava la vita dei propri prodotti, ma incentivava anche un consumo più consapevole. I clienti soci di IKEA Family, durante il periodo della campagna, potevano usufruire di una valutazione maggiorata del 50% sui loro mobili usati, ricevendo una Carta Reso valida per due anni. Questa iniziativa si inserisce in una visione più ampia di circolarità, che prevede che entro il 2030 tutti i prodotti IKEA siano realizzati con materiali rinnovabili o riciclati

Mobilità sostenibile (Greenwich): In occasione dell'inaugurazione dello store di Greenwich nel 2019, IKEA ha lanciato una campagna di mobilità sostenibile, installando cartelloni che indicavano il numero di passi necessari per raggiungere lo store a piedi. Questa iniziativa, sebbene non replicata in altre aperture, promuoveva l'uso dei mezzi pubblici e incoraggiava i clienti a spostarsi a piedi, riducendo l'impatto ambientale legato agli spostamenti e rafforzando la connessione tra IKEA e la sostenibilità nelle comunità urbane.

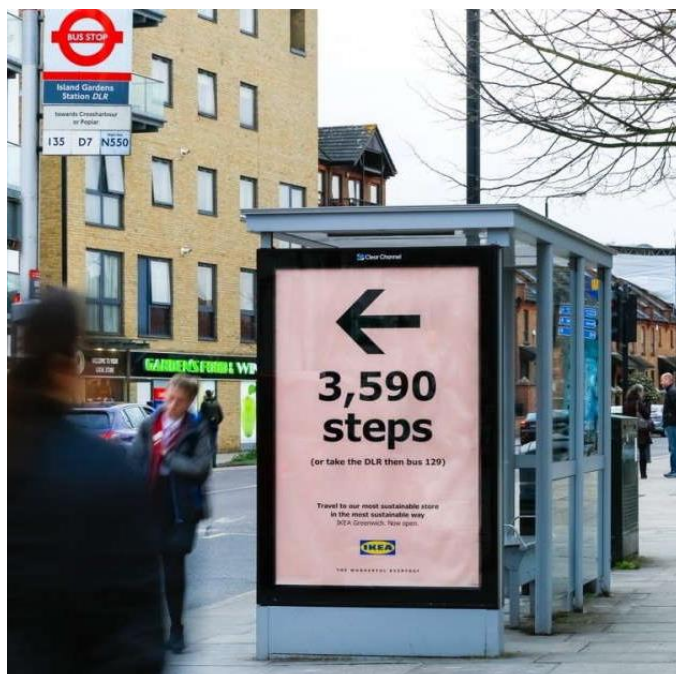


Fig. 5. IKEA Steps - A Movement About Movement | IKEA store in Greenwich
Fonte: <https://images.app.goo.gl/tKMMw7MDzW9Yi1su8>

- **Spot sulla sostenibilità:** Nel 2021, IKEA ha lanciato una serie di spot televisivi e online che celebravano gli “eroi domestici” della sostenibilità, persone comuni che, attraverso piccoli gesti quotidiani, promuovevano un impatto ambientale positivo. Questi spot, che rappresentano l’impegno dell’azienda a sensibilizzare il pubblico su pratiche di consumo consapevole, fanno parte della strategia di IKEA per ridurre l’impatto complessivo medio di ogni prodotto del 70% entro il 2030.

Oltre a queste campagne, IKEA ha dimostrato un’attenzione significativa verso l’impatto ambientale delle sue stesse operazioni di comunicazione. Nel 2016, l’azienda è riuscita a ridurre del 26% le emissioni legate alla produzione del suo famoso catalogo annuale, pubblicato per la prima volta nel 1950. Questo catalogo è stato per decenni uno dei simboli più riconoscibili del brand, fino alla sua ultima edizione nel 2021. La riduzione delle emissioni associate alla sua produzione rappresenta un chiaro esempio di come IKEA integri la sostenibilità non solo nei prodotti, ma anche nelle sue strategie di marketing e comunicazione.

Infine, un altro importante pilastro della green brand identity di IKEA è il suo impegno verso una gestione sostenibile delle risorse naturali, proprio nel 2020, l’azienda ha infatti raggiunto l’obiettivo di diventare “forest

positive,” promuovendo una gestione sostenibile delle foreste per soddisfare il proprio fabbisogno di legno e per influenzare positivamente l'intero settore forestale.

3.3 Il Caso Dieselgate – Un Esempio di Greenwashing Estremo

Dopo aver analizzato due aziende che hanno sviluppato con successo una forte identità di marca "green", IKEA e Patagonia, è fondamentale esplorare anche il lato oscuro del green marketing. In questo capitolo, andrò ad esaminare uno dei più noti scandali di greenwashing della storia moderna: il "Dieselgate" di Volkswagen. Volkswagen, fondata nel 1937 e con sede in Germania, è uno dei principali produttori automobilistici al mondo e che nel corso degli anni, ha costruito un'ampia reputazione grazie ai suoi veicoli di alta qualità e all'innovazione tecnologica, affermandosi come uno dei leader del settore. Negli anni 2000, l'azienda ha puntato fortemente su tecnologie più ecologiche, promuovendo il motore diesel come una soluzione pulita e sostenibile, soprattutto attraverso il marketing del loro "Clean Diesel". Dietro questa facciata, si celava invece una delle più grandi frodi ambientali mai scoperte. Il Dieselgate risulta essere un importante esempio di greenwashing perché oltre ad aver avuto un impatto devastante sul settore automobilistico, ha anche scosso la percezione pubblica della sostenibilità e della responsabilità aziendale. Lo scandalo rappresenta un esempio eclatante di come il marketing verde possa essere utilizzato in modo manipolativo per ingannare i consumatori ed aggirare la legge, con conseguenze disastrose per l'immagine aziendale e la fiducia dei clienti. L'analisi di questo caso offre spunti cruciali su come false dichiarazioni di sostenibilità possano portare a conseguenze etiche, finanziarie e reputazionali devastanti, sollevando importanti questioni sull'integrità del green marketing e sulla sua regolamentazione

3.3.1 Le Dinamiche dello Scandalo

Il Dieselgate ha avuto origine nel settembre 2015, quando l'Agenzia per la Protezione Ambientale degli Stati Uniti (EPA) ha emesso una notifica di violazione del Clean Air Act contro il Gruppo Volkswagen. La violazione riguardava l'installazione illegale di un software, noto come *defeat device*, che consentiva ai veicoli diesel di superare i test sulle emissioni. Questo software era progettato per identificare quando un veicolo era sottoposto a dei test e modificare di conseguenza il funzionamento del motore, riducendo temporaneamente le emissioni di ossidi di azoto (NOx) ed ingannare il sistema, infatti in condizioni di guida reale le emissioni risultavano, invece, fino a 35 volte superiori ai limiti legali (Siano, 2017). Inizialmente, Volkswagen ha cercato di minimizzare il problema, sostenendo che si trattava di un malfunzionamento tecnico e lanciando un aggiornamento software su base volontaria. Tuttavia, i test successivi condotti dal California Air Resources Board (CARB) hanno dimostrato che l'aggiornamento non aveva risolto il problema (Jong, 2022). Solo nel settembre 2015, Volkswagen ha ammesso pubblicamente di aver deliberatamente installato il software su circa 500.000 veicoli venduti negli Stati Uniti tra il 2009 e il 2015, con una stima totale di circa 11 milioni di veicoli coinvolti a livello globale (Bowen, 2018). L'indagine che ha portato alla scoperta della frode era stata avviata nel 2014 dall'International Council on Clean Transportation (ICCT), un'organizzazione indipendente che

aveva segnalato all'EPA le discrepanze tra i test di laboratorio e quelli su strada per i motori diesel Volkswagen. Con l'aiuto dei ricercatori della West Virginia University (WVU), sono stati condotti test in condizioni di guida reali, che hanno rivelato emissioni notevolmente superiori ai limiti legali (Tietge, 2017). Questa scoperta ha portato all'esplosione del Dieselgate il 18 settembre 2015, quando l'EPA ha confermato l'esistenza del *defeat device* installato sui motori diesel della casa automobilistica (Zachariadis, 2016). Le conseguenze finanziarie per Volkswagen sono state immediate e devastanti. Nel primo trimestre del 2016, l'azienda ha riportato una perdita di 1,7 miliardi di euro (Volkswagen AG, 2016) e ha dovuto affrontare una svalutazione di 353 milioni di euro per coprire il potenziale calo del valore residuo del portafoglio di leasing (Hachenberg, 2018). Sul piano reputazionale, il crollo delle azioni in borsa è stato rapido, con una perdita del 22% in un solo giorno, segnando il peggior tracollo finanziario dal 2008 (Blackwelder et al., 2016).

3.3.2 Il Greenwashing nel Caso Volkswagen: Analisi Critica

L'analisi del caso Volkswagen rappresenta una grande opportunità per comprendere a fondo le dinamiche del greenwashing, non solo come fenomeno di comunicazione ingannevole, ma anche come una questione etica e gestionale che coinvolge molteplici attori aziendali e stakeholder. Lo scandalo Volkswagen è il classico esempio di 'disaccoppiamento' tra la comunicazione e le azioni aziendali, dove troviamo una forte differenza tra la promessa di prodotti sostenibili e la realtà delle pratiche aziendali (Bromley, 2012). L'azienda tedesca ha sfruttato il marketing verde per posizionarsi come leader nella sostenibilità, utilizzando la comunicazione del "diesel pulito", mentre in realtà agiva con pratiche che violavano gravemente le normative ambientali e morali.

Il concetto di greenwashing, strettamente legato alla comunicazione della responsabilità sociale d'impresa (CSR), è spesso utilizzato da aziende che mirano a costruire una reputazione di sostenibilità senza un reale impegno verso pratiche sostenibili (Aras e Crowther, 2009). La comunicazione CSR può infatti essere manipolata per proiettare un'immagine positiva senza apportare cambiamenti sostanziali nelle operazioni aziendali. Nel caso di Volkswagen, la strategia di greenwashing si inserisce in questa logica, combinando tecniche di disaccoppiamento e deviazione dell'attenzione (Lyon e Montgomery, 2015). Da un lato, Volkswagen ha adottato il disaccoppiamento dichiarando di rispettare gli standard ambientali e promuovendo i propri veicoli diesel come sostenibili, quando in realtà non aveva apportato modifiche concrete alle sue pratiche produttive. Dall'altro, ha distolto l'attenzione dalle proprie pratiche ingannevoli attraverso l'utilizzo di messaggi vaghi e certificazioni ambientali auto-assegnate, creando un'immagine ingannevole di sostenibilità (Hamilton e Zilberman, 2006). Le conseguenze di questa strategia di greenwashing sono state devastanti per la reputazione di Volkswagen. Come sottolineato da Coombs e da Holladay nel 2010, le crisi aziendali derivanti da comportamenti non etici hanno effetti duraturi sulla reputazione, specialmente quando l'integrità aziendale è messa in discussione. Nel caso Volkswagen, la gestione della crisi è stata caratterizzata da negazioni iniziali e ammissioni gradualmente di colpevolezza, una tattica che ha minato ulteriormente la fiducia

degli stakeholder. Secondo Benoît (1997), le strategie di risposta alle crisi possono variare da scuse sincere a tentativi di minimizzare o negare l'accaduto. Volkswagen ha adottato una "tattica del salame", ammettendo progressivamente le proprie responsabilità, aggravando la situazione e aumentando l'indignazione pubblica. Le ripercussioni economiche e legali del Dieselpgate sono state enormi, l'azienda ha dovuto affrontare sanzioni, richiami di veicoli e azioni legali enormi, con perdite finanziarie che arrivano a toccare il tetto di miliardi di euro. Oltre ai danni economici, lo scandalo ha sollevato molti dubbi sulla possibilità che anche altre case automobilistiche portassero avanti gli stessi stratagemmi, spingendo l'industria a riflettere sulla reale sostenibilità delle tecnologie diesel promosse come ecologiche (Jong, 2022). Anche il ruolo dei media è stato cruciale nella costruzione dello scandalo, che questi hanno contribuito a definire utilizzando frame come quello dell'indignazione morale e dell'attribuzione della responsabilità (Gatzert, 2015).

3.3.3 Sanzioni e Incentivi per Prevenire il Greenwashing

Questo celebre caso ha messo in luce l'esigenza di migliorare il quadro normativo esistente per prevenire scandali simili in futuro. Uno degli strumenti più efficaci risulta essere senza dubbio l'utilizzo combinato di sanzioni e incentivi. Mentre le normative ambientali esistenti sono state spesso inadeguate a prevenire la manipolazione delle tecnologie e dei dati ambientali, una nuova combinazione di strumenti potrebbe rappresentare una risposta più efficace. Le sanzioni economiche possono agire come deterrente significativo contro il greenwashing, ma per avere un impatto concreto, queste devono essere proporzionate alla gravità del danno ambientale causato e alle dimensioni dell'azienda (Zachariadis, 2016), questo non solo scoraggerebbe le pratiche ingannevoli, ma renderebbe anche le aziende più responsabili delle loro azioni. Tuttavia, affinché queste sanzioni siano davvero efficaci, devono essere accompagnate da un sistema di monitoraggio rigoroso, con verifiche indipendenti delle dichiarazioni ambientali in modo tale da potersi assicurare che le sanzioni non vengano evase attraverso contabilità creativa o altre forme di manipolazione normativa. Accanto alle sanzioni, l'introduzione di incentivi economici rappresenta un ulteriore strumento efficace. Ad esempio, una tassa sul carbonio, potrebbe incentivare le aziende a investire in tecnologie realmente sostenibili, promuovendo l'adozione di pratiche ambientali positive piuttosto che strategie di greenwashing. Incentivi economici come questi stimolerebbero le aziende a ridurre le proprie emissioni e ad adottare pratiche più sostenibili, generando effetti positivi a lungo termine sia per l'ambiente che per il settore economico (Jacobsen, 2016).

3.3.4 Strategia di ripresa

Volkswagen, dopo lo scandalo del Dieselpgate, ha intrapreso una serie di iniziative volte a risollevere la propria immagine e riguadagnare la fiducia dei consumatori, la strategia dell'azienda si è basata su diversi pilastri fondamentali, tra cui l'introduzione di misure correttive, investimenti in nuove tecnologie sostenibili e una decisa transizione verso l'elettrificazione della sua flotta. Uno degli interventi chiave è stato l'impegno a rafforzare la governance aziendale e la trasparenza, introducendo nuovi standard di conformità interni e collaborando con le autorità per risolvere i contenziosi legati allo scandalo. Volkswagen ha accettato di pagare

oltre 30 miliardi di dollari in multe, sanzioni e risarcimenti, dimostrando la volontà di affrontare le conseguenze legali ed economiche del Dieselgate. Queste misure sono state accompagnate da un forte impegno verso la sostenibilità ambientale, con l'obiettivo di superare l'immagine negativa creata dalle pratiche di greenwashing. A supporto di questo rilancio, Volkswagen ha avviato un'importante trasformazione nel settore della mobilità elettrica, l'azienda ha lanciato la gamma di veicoli elettrici ID, con modelli come l'ID.3 e l'ID.4 che hanno riscosso un notevole successo sul mercato europeo. Nel 2020, Volkswagen è diventata il secondo più grande produttore di auto elettriche a livello globale, dietro solo a Tesla, vendendo oltre 263.000 veicoli elettrici nel 2021, segnando un incremento del 97% rispetto all'anno precedente. La transizione verso l'elettrico è stata centrale nella strategia di ripresa dell'azienda, non solo per riposizionarsi come leader nella mobilità sostenibile, ma anche per dimostrare il proprio impegno a lungo termine verso la riduzione delle emissioni. Questa strategia ha portato risultati tangibili anche dal punto di vista finanziario: nel 2021, il fatturato di Volkswagen ha raggiunto i 250,2 miliardi di euro, in aumento rispetto ai 222,9 miliardi dell'anno precedente, e le vendite globali hanno toccato 8,9 milioni di veicoli. Il successo nei mercati europei e cinesi ha contribuito in modo significativo alla ripresa dell'azienda, rafforzando la fiducia degli investitori e dei consumatori. Volkswagen ha dunque dimostrato come un approccio integrato, che combina misure legali, innovazione tecnologica e un deciso impegno verso la sostenibilità, possa permettere a un'azienda di superare una crisi reputazionale di tale portata e riconquistare una posizione di leadership nel mercato globale.

Conclusione

In questo studio l'obiettivo era capire come il mercato fosse cambiato, per prima cosa spostandosi dall'interesse nel coinvolgimento dei soli shareholders fino all'includere una serie di altri attori che stanno acquisendo sempre più importanza, tutto ciò incrementato dalle nuove consapevolezza che si sono piano piano fatte spazio nel mercato, portando le aziende a dedicarsi a pratiche fortemente influenzate dai principi di sostenibilità e di responsabilità sociale. Siamo quindi arrivati a capire l'importanza di una misurazione trasparente e affidabile delle performance aziendali anche nell'ottica di scongiurare l'avvento di ulteriori casi di greenwashing, i quali minano oltre che la reputazione e la percezione aziendale, anche quella di interi settori economici. Da qui la necessità di andare ad analizzare tre aziende che in questo campo hanno preso strade diverse, ma facilmente paragonabili, per poter analizzare, oltre a quali strategie poter utilizzare per la promozione di una coscienza verde radicata, ma anche come le imprese potessero bilanciare questi comportamenti mantenendo salda la fiducia dei propri stakeholder, fornendo un approccio strategico equilibrato e autentico.

IKEA e Patagonia hanno sviluppato con successo strategie sostenibili, fondate su trasparenza e innovazione, che non solo migliorano la loro reputazione, ma consolidano anche il rapporto di fiducia con i clienti. IKEA ha dimostrato come l'integrazione della sostenibilità in tutta la filiera produttiva possa diventare un vantaggio competitivo, mentre Patagonia si è distinta per l'impegno verso l'attivismo ambientale e la riduzione dell'impatto aziendale. Dall'altra parte, lo scandalo Dieseltgate di Volkswagen rappresenta l'esempio opposto: un'azienda che ha sfruttato il green marketing in modo ingannevole, causando danni irreparabili alla propria reputazione e sollevando interrogativi sull'autenticità delle sue azioni ambientali. Le lezioni apprese dal fallimento di Volkswagen mettono in luce l'importanza di garantire la coerenza tra le dichiarazioni di sostenibilità e le pratiche effettive, non solo le aziende devono evitare di cadere nella trappola del greenwashing, ma devono anche adottare un approccio genuino alla sostenibilità, che vada oltre la semplice comunicazione di buone intenzioni. Il green marketing, quando autentico, rappresenta una potente leva per costruire relazioni di fiducia con gli stakeholder e differenziarsi sul mercato, ma, come dimostrato dal Dieseltgate, quando utilizzato in modo disonesto, può portare a conseguenze devastanti, in termini di reputazione e in termini di risultati finanziari. Le aziende devono quindi trovare un equilibrio tra l'impegno verso la sostenibilità e la trasparenza, evitando di cadere nella tentazione di comunicazioni fuorvianti e opportunistiche. Il green marketing rappresenta una straordinaria opportunità per le aziende di differenziarsi e creare valore attraverso l'impegno sostenibile, ma, se non supportato da azioni concrete, può trasformarsi in un pericoloso boomerang, minando la fiducia dei consumatori e la credibilità aziendale.

Bibliografia

Aaker, David A., and Erich Joachimsthaler. *Brand leadership*. Simon and Schuster, 2012.

Adeneye, Yusuf Babatunde, Ines Kammoun, and Siti Nur Aqilah Ab Wahab. "Capital structure and speed of adjustment: the impact of environmental, social and governance (ESG) performance." *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* 14.5 (2023): 945-977.

Alänge Sverker, Gunilla Clancy, Magnus Marmgren, Naturalizing sustainability in product development: A comparative analysis of IKEA and SCA, *Journal of Cleaner Production*, Volume 135, 2016, Pages 1009-1022, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.148>.

Andersen Poul Houman, Susanne Åberg, Andreea Bujac, Corporate sustainable brand identity work and network embeddedness: Learnings from Better Place (2007–2013), *Industrial Marketing Management*, Volume 115, 2023, Pages 526-538, ISSN 0019-8501.

Aras, Güler, and David Crowther. "Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity?" *Journal of business ethics* 87 (2009): 279-288.

Awan, Usama. "Green marketing: Marketing strategies for the Swedish energy companies." *International Journal of Industrial Marketing* 1.2 (2011): one.

Aksoy Lerzan, Banda Sandhya, Harmeling Colleen, Keiningham Timothy L., Pansari Anita, Marketing's role in multi-stakeholder engagement, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 39, Issue 2, 2022, Pages 445-461, ISSN 0167-8116, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.014>.

Baker Edward D., Boulton Thomas J., Braga-Alves Marcus V., Morey Matthew R., ESG government risk and international IPO underpricing, *Journal of Corporate Finance*, Volume 67, 2021, 101913, ISSN 0929-1199, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101913>.

Barnett, Michael L., Irene Henriques, and Bryan W. Husted. "Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact." *Journal of Management* 46.6 (2020): 937-964.

Barth, F., Eckert, C., Gatzert, N. *et al.* Spillover Effects from the Volkswagen Emissions Scandal: An Analysis of Stock and Corporate Bond Markets. *Schmalenbach J Bus Res* **74**, 37–76 (2022). <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00121-9>.

Bejan Camelia, On the shareholders versus stakeholders debate, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Volume 218, 2024, Pages 68-88, ISSN 0167-2681, <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.11.031>.

Bennich Therese, Åsa Persson, Raphaëlle Beaussart, Cameron Allen, Shirin Malekpour, Recurring patterns of SDG interlinkages and how they can advance the 2030 Agenda, *One Earth*, Volume 6, Issue 11, 2023, Pages 1465-1476, ISSN 2590-3322, <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2023.10.008>.

Benoit, William L. "Image repair discourse and crisis communication." *Public relations review* 23.2 (1997): 177-186.

Blackwelder, Britt, et al. "The volkswagen scandal." (2016).

Blome Constantin, Foerstl Kai, Schleper Martin C., Antecedents of green supplier championing and greenwashing: An empirical study on leadership and ethical incentives, *Journal of Cleaner Production*, Volume 152, 2017, Pages 339-350, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.052>.

Bowen Melanie, Jan Freidank, Stefanie Wannow, Mauro Cavallone, Effect of Perceived Crisis Response on Consumers' Behavioral Intentions During a Company Scandal – An Intercultural Perspective, *Journal of International Management*, Volume 24, Issue 3, 2018, Pages 222-237, ISSN 1075-4253, <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.001>.

Brockhaus, Sebastian, Wolfgang Kersten, and A. Michael Knemeyer. "Where do we go from here? Progressing sustainability implementation efforts across supply chains." *Journal of Business Logistics* 34.2 (2013): 167-182.

Bromley, Patricia, and Walter W. Powell. "From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world." *Academy of Management annals* 6.1 (2012): 483-530.

Brown, James R., Jody L. Crosno, and Pui Ying Tong. "Is the theory of trust and commitment in marketing relationships incomplete?" *Industrial Marketing Management* 77 (2019): 155-169.

Bulmer Sandy, Nitha Palakshappa, Sarah Dodds, Sarah Harper, Sustainability, brand authenticity and Instagram messaging, *Journal of Business Research*, Volume 175, 2024, 114547, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114547>

Carreño, Ignacio. "To Address "Greenwashing" and Misleading Environmental Claims, the European Commission Publishes a Proposal on "Green Claims" and Their Substantiation." *European Journal of Risk Regulation* 14.3 (2023): 607-611.

Costa Claudio, Eventi meteo estremi: cosa sono e perché sono legati al climate change, ESG 360, 02 gennaio 2023. <https://www.esg360.it/environmental/eventi-meteo-estremi-cosa-sono-e-perche-sono-legati-al-climate-change/>.

Coombs, W. Timothy, Sherry J. Holladay, and John Wiley, eds. "The handbook of crisis communication." (2010).

Chatzopoulou, Elena, and Kseniya Navazhylava. "Ethnic brand identity work: Responding to authenticity tensions through celebrity endorsement in brand digital self-presentation." *Journal of Business Research* 142 (2022): 974-987.

Christodoulides, George. "Branding in the post-internet era." *Marketing theory* 9.1 (2009): 141-144.

Crossilla Luciana, Riccardini Fabiola , Pratiche sostenibili delle imprese - Anno 2022 e 2023-2024, Statistiche Today, ISTAT, 27 aprile 2023 <https://www.istat.it/comunicato-stampa/pratiche-sostenibili-nelle-imprese-nel-2022-e-nel-2023-2025/>.

Cronin, J. Joseph, et al. "Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present." *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 (2011): 158-174.

Crossilla Luciana, Riccardini Fabiola , Pratiche sostenibili delle imprese a giugno 2023 e le prospettive per il biennio 2023-2025, Statistiche Today, ISTAT, 12 ottobre 2023 <https://www.istat.it/it/files/2023/10/STATISTICA-TODAY-PRATICHE-SOSTENIBILI-IMPRESA-12-10-23.pdf>.

Csapi Vivien, Ulbert József, Tóth-Pajor Ákos, Golden ratio-based leverage targeting and the ESG performance of US and European listed firms, *Research in International Business and Finance*, Volume 71, 2024, 102469, ISSN 0275-5319, <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102469>.

Davidz, Heidi L., and Deborah J. Nightingale. "Enabling systems thinking to accelerate the development of senior systems engineers." *Systems Engineering* 11.1 (2008): 1-14.

De Chernatony, Leslie, Susan Cottam, and Susan Segal-Horn. "Communicating services brands' values internally and externally." *The Service Industries Journal* 26.8 (2006): 819-836.

De Mendonca T.R. , Y. Zhou, Performance ambientali, soddisfazione del cliente e redditività: uno studio tra le grandi aziende statunitensi, *Sostenere. Times*, 11 (5418 11) (2019), p. 5418, [10.3390/SU11195418](https://doi.org/10.3390/SU11195418) 2019

De Stefano, Federica, Silvia Bagdadli, and Arnaldo Camuffo. "The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review." *Human Resource Management* 57.2 (2018): 549-566.

Eccles, Robert G. e Michael P. Krzus. *Un report: Reporting integrato per una strategia sostenibile*. John Wiley & Sons, 2010. [Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy - Robert G. Eccles, Michael P. Krzus - Google Libri](#)

Eggert, Andreas, Wolfgang Ulaga, and Franziska Schultz. "Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis." *Industrial Marketing Management* 35.1 (2006): 20-27.

Ellimäki Pia, Gómez-Bolaños Efrén, Hurtado-Torres Nuria, Aragón-Correa J. Alberto, do global firms increase their environmental disclosure and performance? Symbolic versus effective operations and the moderating role of liability of origin. Legitimation implications, *Industrial Marketing Management*, Volume 92, 2021, Pages 354-363, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.015>.

ElHaffar Ghina, Durif Fabien, Dubé Laurette, Towards closing the attitude-intention-behavior gap in green consumption: A narrative review of the literature and an overview of future research directions, *Journal of Cleaner Production*, Volume 275, 2020, 122556, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122556>.

Fuente, Juan Antonio, Isabel Maria García-Sánchez, and Maria Belén Lozano. "The role of the board of directors in the adoption of GRI guidelines for the disclosure of CSR information." *Journal of Cleaner Production* 141 (2017): 737-750.

Freeman, R. Edward. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press, 2010.

Gatzert, Nadine. "The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature." *European management journal* 33.6 (2015): 485-499.

Gervasoni Francesca, Sostenibilità aziendale, cos'è e come praticarla, 22 aprile 2023

Giannarakis Grigoris, Andronikidis Andreas, Zopounidis Constantin, Sariannidis Nikolaos, Tsagarakis Konstantinos P, Determinants of Global Reporting Initiative report: A comparative study between USA and European companies, *Sustainable Production and Consumption*, Volume 35, 2023, Pages 376-387, ISSN 2352-5509, <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.11.014>.

Ginsberg, Jill Meredith, Bloom, Paul N, "Choosing the right green marketing strategy", *MIT Sloan Management Review* Volume 46, Issue 1, September 2004
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-9344233277&origin=inward&txGid=a41bbfdeb43bffa27bfc1f4c640636>

Graham, Stephanie. "The influence of external and internal stakeholder pressures on the implementation of upstream environmental supply chain practices." *Business & Society* 59.2 (2020): 351-383

GRI, GSSB. "GRI 101: Foundation 2016." (2016)

Groening, Christopher, Joseph Sarkis, and Qingyun Zhu. "Green marketing consumer-level theory review: A compendium of applied theories and further research directions." *Journal of cleaner production* 172 (2018): 1848-1866.

Guo Rui, Zhang Wei, Wang Tao, Bingxin Li Caroline, Tao Lan, Timely or considered? Brand trust repair strategies and mechanism after greenwashing in China—from a legitimacy perspective, *Industrial Marketing Management*, Volume 72, 2018, Pages 127-137, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.04.001>.

Gupta, Suraksha, and V. Kumar. "Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance." *Journal of World Business* 48.3 (2013): 311-320.

Hachenberg Britta, Florian Kiesel, Dirk Schiereck, Dieselgate and its expected consequences on the European auto ABS market, *Economics Letters*, Volume 171, 2018, Pages 180-182, ISSN 0165-1765, <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2018.07.044>

Hamilton, Stephen F., and David Zilberman. "Green markets, eco-certification, and equilibrium fraud." *Journal of environmental economics and management* 52.3 (2006): 627-644.

Han, Meini, et al. "Turning corporate environmental ethics into firm performance: The role of green marketing programs." *Business Strategy and the Environment* 28.6 (2019): 929-9

- Haroon R. Mian, Kasun Hewage, Rehan Sadiq, Responsible financing and investment: identification, development, and assessment of Environmental, Social, and Governance (ESG) metrics, *Sustainable Futures*, Volume 8, 2024, 100246, ISSN 2666-1888, <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100246>.
- Henion, Karl E. "Ecological marketing." (*No Title*) (1976). Helm, Clive, and Richard Jones. "Brand governance: The new agenda in brand management." *Journal of brand management* 17 (2010): 545-547.
- Hult, G. Tomas M., et al. "Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework." *AMS review* 1 (2011): 44-65.
- Husted, Bryan W., Ivan Montiel, and Petra Christmann. "Effects of local legitimacy on certification decisions to global and national CSR standards by multinational subsidiaries and domestic firms." *Journal of International Business Studies* 47 (2016): 382-397.
- Hosam Gabr, Dina, and Elbannan Mona A. "Green finance insights: evolution of the green bonds market." *Management & Sustainability: An Arab Review* (2023). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MSAR-02-2023-0008/full/html>
- Iglesias, Oriol, et al. "How to build a conscientious corporate brand together with business partners: A case study of Unilever." *Industrial Marketing Management* 109 (2023): 1-13.
- IKEA. *Costruire un futuro migliore insieme*. Accessed [11 settembre 2024] [Report IKEA Italia sulla sostenibilità - IKEA Italia](#)
- IKEA. *Dalle umili origini al marchio globale: una breve storia di IKEA*. Accessed [10 settembre 2024] <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/about-us/from-humble-origins-to-global-brand-a-brief-history-of-ikea-pubad29a981>
- IKEA. *La strategia di sostenibilità di IKEA*. Accessed [11 settembre 2024] <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/sustainable-everyday/>
- IKEA. *La visione e i valori di IKEA*. Accessed [10 settembre 2024] <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/about-us/the-ikea-vision-and-values-pub9aa779d0>
- IKEA. *Una quotidianità sostenibile*. Accessed [11 settembre 2024] <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/sustainable-everyday/>
- Jacobsen, Mark R., et al. *Sufficient statistics for imperfect externality-correcting policies*. No. w22063. National Bureau of Economic Research, 2016.
- Jain Shilpi, Basu Sriparna, Dwivedi Yogesh K., Green brand identity and B2B channel partners' tactical green marketing orientation: Moderating effect of brand governance, *Industrial Marketing Management*, Volume 119, 2024, Pages 218-237, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.013>.
- Jong Wouter, Vivian van der Linde, Clean diesel and dirty scandal: The echo of Volkswagen's dieselgate in an intra-industry setting, *Public Relations Review*, Volume 48, Issue 1, 2022, 102146, ISSN 0363-8111, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102146>.
- Kaner, Gül. "Greenwashing: How difficult it is to be transparent to the consumer—H&M case study." *Green marketing in emerging markets: strategic and operational perspectives* (2021): 203-226.

Kassinis George I., Kay Adam A., Papagiannakis Giorgos, Vlachos Pavlos A., "Stigma as Moral Insurance: How Stigma Buffers Firms from the Market Consequences of Greenwashing," *Journal of management studies*, 2022. <https://doi.org/10.1111/joms.12873>

Keller, Kevin Lane, M. G. Parameswaran, and Isaac Jacob. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India, 2013.

Kotler, Philip, and Gary Armstrong. *Principles of marketing*. Pearson education, 2019.

Kusi Samuel Yaw, Peter Gabrielsson, Minnie Kontkanen, Developing brand identities for international new ventures under uncertainty: Decision-making logics and psychic distance, *International Business Review*, Volume 30, Issue 6, 2021, 101867, ISSN 0969-5931, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101867>.

Latapí Mauricio Andrés, Lára Jóhannsdóttir, and Brynhildur Davídsdóttir. "A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility-*International Journal of Corporate Social Responsibility*." (2019).

Laurin Francine, Kamel Fantazy, Sustainable supply chain management: a case study at IKEA, *Transnational Corporations Review*, Volume 9, Issue 4, 2017, Pages 309-318, ISSN 1925-2099, <https://doi.org/10.1080/19186444.2017.1401208>.

Lawrence P. Schrenk, "Equator principles," *The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society*, 2020. <https://sk.sagepub.com/reference/sage-encyclopedia-of-business-ethics-and-society-2e/i16240.xl>

Legendre Tiffany S., Ding Anni, Back Ki-Joon, A bibliometric analysis of the hospitality and tourism environmental, social, and governance (ESG) literature, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 58, 2024, Pages 309-321, ISSN 1447-6770, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.01.003>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677024000032>)

Lerzan Aksoy, Sandhya Banda, Colleen Harmeling, Timothy L. Keiningham, Anita Pansari, Marketing's role in multi-stakeholder engagement, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 39, Issue 2, 2022, Pages 445-461, ISSN 0167-8116, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.014>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811621000987>)

Liu Xiangqiang, Dai Jiajie, Dong Xiaohong, Liu Jia, ESG rating disagreement and analyst forecast quality, *International Review of Financial Analysis*, Volume 95, Part B, 2024, 103446, ISSN 1057-5219, <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103446>.

Lyon, Thomas P., and A. Wren Montgomery. "The means and end of greenwash." *Organization & environment* 28.2 (2015): 223-249.

Machado Marcio Cardoso, Correa Victor Silva, De Queiroz Maciel Manoel, Costa Getúlio Camelo, Can Global Reporting Initiative reports reveal companies' green supply chain management practices?, *Journal of Cleaner Production*, Volume 383, 2023, 135554, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135554>.

Magnier Lise, and Jan Schoormans. "Consumer reactions to sustainable packaging: The interplay of visual appearance, verbal claim and environmental concern." *Journal of Environmental Psychology* 44 (2015): 53-62.

Mariadoss Babu John, Tansuhaj Patriya Silpakit, Mouri Nacef, Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms, *Industrial Marketing Management*, Volume 40, Issue 8, 2011, Pages 1305-1318, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.006>.

Marimon Frederic, Alonso-Almeida, María Del Mar, Rodríguez, Martha Del Pilar, Cortez Alejandro, Klender Aimer, The worldwide diffusion of the global reporting initiative: What is the point?, *Journal of Cleaner Production*, *Open Access* Volume 33, Pages 132 – 14 September 2012 <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84862594180&origin=inward&txGid=45b5675e3136b62a70396786bea39f2e>

Martín-de Castro Gregorio, Amores-Salvadó Javier, Navas-López José Emilio, Balarezo-Nuñez Remy Michael, Exploring the nature, antecedents and consequences of symbolic corporate environmental certification, *Journal of Cleaner Production*, Volume 164, 2017, Pages 664-675, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.238>.

Montabon, Frank, Robert Sroufe, and Ram Narasimhan. "An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance." *Journal of operations management* 25.5 (2007): 998-1014.

Morhart, Felicitas, et al. "Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale." *Journal of consumer psychology* 25.2 (2015): 200-218.

Muirhead Sophia A., Charles J., Berenbeim Ronald E. "Corporate citizenship in the new century: Accountability, transparency, and global stakeholder engagement." (2002).

Murphy, Micah, and C. M. Sashi. "Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships." *Industrial Marketing Management* 68 (2018): 1-12.

Nemes, N., Scanlan, S.J., Smith, P., Smith, T., Aronczyk, M., Hill, S., Lewis, S.L., Montgomery, A.W., Tubiello, F.N., Stabinsky, D., "An Integrated Framework to Assess Greenwashing" Volume 14, Issue 8, April-2 2022, Article number 4431 [Sustainability | Free Full-Text | An Integrated Framework to Assess Greenwashing \(mdpi.com\)](#)

Nguyen, Hoang Viet, et al. "Organic food purchases in an emerging market: The influence of consumers' personal factors and green marketing practices of food stores." *International journal of environmental research and public health* 16.6 (2019): 1037.

Nguyen Ninh, Green Marketing, Reference Module in Social Sciences, Elsevier, 2024, ISBN 9780443157851 <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00425-4>

Papadas Karolos-Konstantinos, Avlonitis George J., Carrigan Marylyn, Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation, *Journal of Business Research*, Volume 80, 2017, Pages 236-246,,ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.024>.

Papalia Azzurra, "Cosa fa patagonia per l'ambiente: le origini del successo", *Marketing Espresso*, 26 ottobre 2022, <https://marketing-espresso.com/blog/cosa-fa-patagonia-per-lambiente/>

Patagonia. *Company History*. Patagonia, Accessed [8 settembre 2024] <https://eu.patagonia.com/it/it/company-history/?srsId=AfmBOorSG-drxD3nRuMAUKAN8zFBstLJsUUdZIOoHjAs016kMeoSvJGB>

Paul Justin, Criado Alex Rialp, The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?, *International Business Review*, Volume 29, Issue 4, 2020, 101717, ISSN 0969-5931, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>.

(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593120300585>)

Peattie, Ken. "Towards sustainability: The third age of green marketing." *The marketing review* 2.2 (2001): 129-146.

Peattie, Ken, and Andrew Crane. "Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?" *Qualitative market research: an international journal* 8.4 (2005): 357-370.

- Polonsky, Michael Jay. "An introduction to green marketing." *Global Environment: Problems and Policies* 2.1 (1994): 1-10.
- Polonsky, Michael Jay. "A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy." *Journal of business & industrial marketing* 10.3 (1995): 29-46. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858629510096201/full/html>
- Polonsky, Michael Jay, and Philip J. Rosenberger III. "Reevaluating green marketing: a strategic approach." *Business horizons* 44.5 (2001): 21-21.
- Popowska, Magdalena. "CSR—a fashion or real commitment? The case of Polish listed companies." *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska* (2017).
- PRI. (2006). What are the principles for responsible investment? <https://www.unpri.org/about-us/what-are-the-principles-for-responsible-investment>
- Saad, Lydia. "Americans see environment as getting worse." *The Gallup Poll* (2006).
- Sebestyén Viktor, Fejes Róbert, Tóth Eliza, Tóth-Nagy Georgina, Kurdi Róbert, University of Pannonia Sustainability index (UPSi) for corporate sustainability, Environmental and Sustainability Indicators, Volume 22, 2024, 100349, ISSN 2665-9727, <https://doi.org/10.1016/j.indic.2024.100349>
- Siano Alfonso, Agostino Vollero, Francesca Conte, Sara Amabile, "More than words": Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal, *Journal of Business Research*, Volume 71, 2017, Pages 27-37, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.002>
- Stanton William J., Futrell Charles, *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill series in marketing. 1987
- Sharma S. Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy (2017), [10.5465/155636143](https://doi.org/10.5465/155636143) 681–697
- Sheth, Jagdish N., and Mona Sinha. "B2B branding in emerging markets: A sustainability perspective." *Industrial Marketing Management* 51 (2015): 79-88.

Shilpi Jain, Sriparna Basu, Yogesh K. Dwivedi, Green brand identity and B2B channel partners' tactical green marketing orientation: Moderating effect of brand governance, *Industrial Marketing Management*, Volume 119, 2024, Pages 218-237, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.013>.

Spiggle, Susan, Hang T. Nguyen, and Mary Caravella. "More than fit: Brand extension authenticity." *Journal of Marketing Research* 49.6 (2012): 967-983.

Tietge, Uwe, et al. "From Laboratory to Road: A 2017 Update of Official and " Real-World" Fuel Consumption and CO₂ Values for Passenger Cars in Europe." (2017).

Thun Toni W., Schneider Anne, Kayser Christoph, Zülch Henning, The role of sustainability integration into the corporate strategy – A perspective on analysts' perceptions and buy recommendations, *Heliyon*, Volume 10, Issue 3, 2024, e25008, ISSN 2405-8440, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25008>.

Tracy R. Brower Smith, Katherine Taken. "Longitudinal study of green marketing strategies that influence Millennials." *Journal of Strategic Marketing* 20.6 (2012): 535-551.

Truong Yann, Mazloomi Hamid, Berrone Pascual, Understanding the impact of symbolic and substantive environmental actions on organizational reputation, *Industrial Marketing Management*, Volume 92, 2021, Pages 307-320, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.006>.

Tzanidis Theofilos, Magni Domitilla, Scuotto Veronica, Maalaoui Adnane, B2B green marketing strategies for European firms: Implications for people, planet and profit, *Industrial Marketing Management*, Volume 117, 2024, Pages 481-492, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.018>.

Vangeli Anastas, Małecka Agnieszka, Mitreğa Maciej, Pfajfar Gregor, From greenwashing to green B2B marketing: A systematic literature review, *Industrial Marketing Management*, Volume 115, 2023, Pages 281-299, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.10.002>.

Volkswagen, A. G. "Wir definieren Mobilität neu. Geschäftsbericht 2016." (2016).

Wang, Chao-Hung. "How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation." *Journal of Manufacturing Technology Management* 30.4 (2019): 666-683.

WEF. Measuring stakeholder capitalism: towards common metrics and consistent reporting of sustainable value creation. In *World Economic Forum* (Issue January).2020 http://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_ESG_Metrics_Discussion_Paper.pdf

Wicks, Andrew C. "What Stakeholder Theory is Not." *Business Ethics Quarterly* 13.4 (2003).

Wolska, Grażyna. "CSR jako współczesna koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej. Zaangażowanie w ideę CSR przedsiębiorstw w Polsce." *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 347 (2014): 533-542.

Xiao, Zengrui, Ying Wang, and Dongjie Guo. "Will greenwashing result in brand avoidance? A moderated mediation model." *Sustainability* 14.12 (2022): 7204.

Yadav Mahima, Gupta Ruchi, Nair Kiran, Time for sustainable marketing to build a green conscience in consumers: Evidence from a hybrid review, *Journal of Cleaner Production*, Volume 443, 2024, 141188, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141188>.

Yang Zhaodong, Jing Na, Xiaowu Dong, Corporate governance for sustainable development: A study on mechanism configuration, *Journal of Cleaner Production*, Volume 458, 2024, 142509, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142509>.

Zachariadis Theodoros, After 'dieselgate': Regulations or economic incentives for a successful environmental policy? *Atmospheric Environment*, Volume 138, 2016, Pages 1-3, ISSN 1352-2310, <https://doi.org/10.1016/j.atmosenv.2016.04.045>

Zaichkowsky, Judith Lynne. "Strategies for distinctive brands." *Journal of Brand Management* 17 (2010): 548-560.

Zailani, Suhaiza, et al. "Determinants and environmental outcome of green technology innovation adoption in the transportation industry in Malaysia." *Asian Journal of technology innovation* 22.2 (2014): 286-301.

Zhang Yuqian, Yang Zhaojun, Dynamic incentive contracts for ESG investing, *Journal of Corporate Finance*, Volume 87, 2024, 102614, ISSN 0929-1199, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2024.102614>.

Zou, Zeng, Zeng e Shi, “In che modo gli eventi di violazione ambientale danneggiano la reputazione aziendale?”, *Strategia aziendale e ambiente*, 24 (8) (2015), pp. 836-854, 10.1002/BSE.1849
<https://doi.org/10.1002/bse.1849>