UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"REPUTAZIONE E SOSTENIBILITÀ: L'EVOLUZIONE DI UN ASSET STRATEGICO FONDAMENTALE"

RELATORE:

CH.MO PROF. FABRIZI MICHELE

LAUREANDO/A: MARCO DE VINCENTIIS

MATRICOLA N. 2068555

ANNO ACCADEMICO 2024 – 2025

Dichiaro di aver preso visione del "Regolamento antiplagio" approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione 'Riferimenti bibliografici'.

I hereby declare that I have read and understood the "Anti-plagiarism rules and regulations" approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section 'References'.

Firma (signature) .....

PARTE 1: STORIA DELLO STUDIO E ORGANIZZAZIONE

Lo studio di commercialisti di Cristina Rigato è stato fondato dall'omonima dottoressa nel 1998 che ha avviato l'attività in modo indipendente e ha creato nel corso degli anni una solida clientela mediante il tradizionale passaparola. La titolare dello studio è dottore commercialista e revisore contabile, nel corso degli anni ha pubblicato oltre 30 volumi monografici pubblicati e più di 250 articoli su riviste specializzate collaborando con testate specializzate in ambito fiscale, societario e contabile; queste pubblicazioni hanno contribuito alla crescita dello studio aumentandone notevolmente la visibilità. Inoltre, ha conseguito diverse specializzazioni, tra cui: Corso M&A presso l'Ordine dei Dottori Commercialisti di Padova (2014); Scuola di Alta Formazione in Contenzioso Tributario (2016-2018); Scuola di Alta Formazione in Controllo di Gestione (2021-2022); Scuola di Alta Formazione in Operazioni Straordinarie (2023) al fine di approfondire costantemente le proprie competenze professionali e offrire un servizio sempre più qualificato e aggiornato alla propria clientela.

Attualmente può contare su quattro dipendenti e altri tre liberi professionisti che assistono, sotto la sua supervisione, più di un centinaio di clienti nei seguenti ambiti: contabilità, dichiarazioni, redazione di bilanci, business plan, contenzioso tributario, adeguati assetti, due diligence e operazioni straordinarie. Ogni prestazione eseguita dallo studio è preceduta da una analisi approfondita delle esigenze del cliente in modo da attuare soluzioni su misura che rispondano in modo puntuale alle sue necessità; una volta che l'incarico è stato assegnato lo studio si impegna a creare un rapporto continuativo e personale con il cliente in quanto il fine ultimo dello studio è di creare un rapporto di partnership, accompagnando il cliente non solo nelle operazioni ordinarie come fiscalità e contabilità ma anche nei passi più importanti e complessi della vita aziendale come operazioni straordinarie. Nel corso degli anni, la crescita dello studio è stata progressiva e

costante e questa strategia si è rivelata efficace: da una realtà locale, è arrivato a seguire clienti distribuiti su tutto il territorio del Veneto e dell'Emilia-Romagna registrando una crescita costante del fatturato.

Dal 2021 inoltre lo studio è diventato partner dello Studio Deotto & Lovecchio: un network in continua espansione non solo declinato ai tradizionali temi fiscali, civilistici e legali ma anche a tematiche innovative come: sostenibilità, cripto attività e metaverso. In questo contesto, lo Studio Rigato partecipa attivamente a confronti e progetti in ambito fiscale, beneficiando di una rete di conoscenze e competenze altamente specializzate. È fondamentale evidenziare che questa partnership non ha influenzato in alcun modo l'assetto societario dello studio Rigato, in linea con la scelta della dottoressa di mantenere una struttura indipendente nel corso degli anni. Questa decisione riflette la volontà di conservare un approccio personale e diretto nella gestione dello studio e nei servizi offerti alla clientela, elemento distintivo che continua a rappresentare un punto di forza nel rapporto fiduciario con i clienti.

Dal 2023 ad oggi, la dottoressa ha avviato una serie di investimenti volti a promuovere la digitalizzazione dello studio e l'efficienza operativa. Il primo passo è stato la modernizzazione del sito web rinnovato con un design essenziale e diretto che riflette l'identità professionale dello studio evidenziando i vari servizi al fine di potenziare ulteriormente l'engagement dello studio; attualmente però la dottoressa non monitora le analitiche della pagina web e non fa investimenti in ambito pubblicitario, dunque, non è possibile quantificare il numero di clienti che hanno contattato lo studio dopo averlo trovato su internet.

L'intervento sul sito ha rappresentato solo il primo passo di un processo più ampio, che ha visto lo studio dotarsi anche di software avanzati integrati con l'intelligenza artificiale al fine di migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi offerti alla clientela. Considerata la portata

di quest'ultimo cambiamento lo studio ha attuato un approccio graduale: in primo luogo gli utilizzatori sono stati formati seguendo corsi specializzati per familiarizzare con le funzionalità avanzate; successivamente, sono stati invitati a utilizzare l'intelligenza artificiale in modo consapevole e complementare alle competenze professionali esistenti.
Solo al termine di questa fase di consolidamento, il personale ha integrato progressivamente i nuovi software nei processi quotidiani, raggiungendo così un adeguata consapevolezza dello strumento utilizzato.
Per concludere, lo studio Cristina Rigato è stato fondato partendo da un singolo cliente ed ha continuato ad espandersi con metodi tradizionali fino ai giorni nostri, si è poi evoluto per restare al passo con le nuove tecnologie restando però ancorato ai valori che lo hanno caratterizzato da sempre ed è proprio questo equilibrio ad aver garantito nel corso degli anni il consolidamento della posizione dello studio a livello regionale e nazionale.

PARTE 2: ANALISI DEL CONTESTO COMPETITIVO

Per comprendere in modo più approfondito il contesto competitivo nel quale opera lo studio, utilizzerò in primo luogo **il modello delle cinque forze competitive di Porter**. Questo paradigma analizza la pressione concorrenziale che caratterizza il settore evidenziando l'impatto che hanno le seguenti forze sull'attrattività settoriale:

- **Grado di rivalità tra concorrenti**: la concorrenza nel settore di studi professionali è elevata; a livello locale infatti sono presenti molte realtà di piccole-medie dimensioni che offrono servizi simili. Inoltre, lo Studio Cristina Rigato ha l'obiettivo di ampliare la propria clientela anche nelle regioni Veneto ed Emilia-Romagna; quindi, si confronta con un numero di operatori attivi ancora più elevato e il livello di competitività risulta significativo;
- **Minaccia di nuovi entranti**: le barriere all'entrata sono moderate in quanto l'accesso alla professione è regolamentato (è necessario un esame di abilitazione e l'iscrizione all'albo), è però importante sottolineare che aprire uno studio per chi possiede i suddetti requisiti è semplice. Tuttavia, la vera difficoltà consiste nel creare una solida base clienti e ciò richiede tempo, competenze e una reputazione consolidata; dunque la minaccia di nuovi entranti può essere considerata

relativamente bassa nel breve periodo, ma potenzialmente più rilevante nel lungo periodo;

- **Minaccia di prodotti sostitutivi**: nel corso degli anni si sono sviluppate molte realtà che offrono servizi fiscali online come ad esempio Fiscozen, FidoCommercialista e Quickfisco. Queste realtà non dovendo sostenere costi operativi elevati riescono ad offrire una tariffa annuale competitiva che sta attirando sempre più professionisti e aziende a diventare loro clienti. Oltre ai prezzi inferiori, rispetto a quelli offerti dagli studi tradizionali, sono spesso caratterizzati da un servizio funzionale di assistenza rapida via chat. Tuttavia, è necessario sottolineare che una parte consistente della clientela, in particolare la popolazione più anziana, preferisca i servizi fiscali tradizionali offerti dagli studi in quanto necessitano di un professionista con cui poter instaurare un rapporto umano oltre che professionale. La minaccia di prodotti sostitutivi dunque, considerati i precedenti fattori, è medio-elevata;
- **Potere contrattuale dei clienti**: il potere contrattuale della clientela è medio-elevato. Il mercato è altamente frammentato, pertanto i clienti possano scegliere tra migliaia di realtà in tutta l'Italia. Lo switching cost per la clientela in termini monetari è contenuto; tuttavia, è necessario sottolineare che in termini non monetari è medio-elevato. Infatti, trasferire i propri servizi fiscali da un operatore all'altro richiede molto tempo e non tutti i clienti potrebbero essere disposti a sostenere tale impegno; inoltre il processo di trasferimento dei numerosi dati fiscali è un'operazione complessa e delicata e alcune informazioni potrebbero venire danneggiate. Non sono presenti minacce di integrazione a monte sostanziali in quanto lo studio opera principalmente con liberi professionisti;
- **Potere contrattuale dei fornitori**: il potere contrattuale dei fornitori è medio. Lo studio si interfaccia principalmente con fornitori che operano nei seguenti settori: cancelleria e software aziendali. Per quanto riguarda il primo tipo di fornitori, il settore della cancelleria è a bassa concentrazione e dunque il fornitore dello studio in questo ambito ha un basso potere contrattuale. Il software di contabilità viene fornito dall'azienda Zucchetti, una delle aziende leader del settore; l'utilizzo del software è fondamentale per lo studio nello svolgimento delle attività quotidiane di assistenza dei propri clienti, inoltre è necessario sottolineare che l'azienda pubblica aggiornamenti sul software e decide quando smettere di supportare le versioni non aggiornate dettando dunque i termini per l'utilizzo del software. Considerati i seguenti fattori e il fatto che cambiare il software di contabilità comporterebbe degli

switching cost elevati, il potere contrattuale di questo tipo di fornitori è molto elevato.

Dall'analisi del settore mediante il modello delle cinque forze di Porter emerge che lo studio Cristina Rigato opera in un contesto estremamente competitivo ed è principalmente minacciato non solo dai concorrenti diretti ma anche da altre realtà che offrono servizi sostitutivi. Lo studio per continuare ad operare con continuità nel mercato attua una strategia di differenziazione.

Cosa si intende per strategia di differenziazione?

Differenziare è una strategia concorrenziale di base che consiste nel creare un qualcosa di unico (in questo caso un servizio), al quale i consumatori associano un valore superiore tale da giustificare un price premium.

Lo studio attua questo tipo di strategia offrendo un'esperienza altamente personalizzata, costruita su misura dei clienti. Il fine ultimo dello studio è di creare un rapporto di partnership, accompagnando il cliente non solo nelle operazioni ordinarie come fiscalità e contabilità ma anche nei passi più importanti e complessi della vita aziendale come operazioni straordinarie.

Questa strategia non solo permette allo studio di creare valore in misura superiore rispetto sia ai costi sostenuti dall'impresa stessa sia al valore creato dai concorrenti, allo stesso tempo contrasta sensibilmente la minaccia di prodotti sostitutivi in quanto eroga un servizio molto apprezzato dalla clientela che preferisce avere un rapporto umano e personale con il proprio consulente fiscale.

PARTE 3: DESCRIZIONE DELLO STAGE

Ho svolto il tirocinio nell'area contabile e fiscale dello studio Cristina Rigato al fine di apprendere le informazioni e gli aspetti di base della professione di dottore commercialista e di acquisire e sviluppare queste competenze partecipando ai diversi aspetti della quotidianità professionale.

Le mie mansioni principali sono riassumibili in tre categorie:

- **Riclassificazioni contabili**: insieme all'altra tirocinante riclassificavamo i bilanci delle piccole e medie imprese clienti dello studio utilizzando i prospetti contabili forniti dalle aziende stesse;
- **730 e modelli unici**: mi occupavo in autonomia di organizzare i documenti e le spese mediche che i clienti fornivano allo studio; tramite il sito della agenzia delle entrate seguivo una griglia creata dalla titolare al fine di selezionare le informazioni rilevanti filtrandoli in

base ai codici tributo, anno di riferimento e ente impositore. In seguito, li analizzavo confrontando i dati con le cartelle degli anni precedenti per verificarne la coerenza;

- **Ricerche su casi di studio**: ogni settimana la dottoressa mi chiedeva di svolgere degli approfondimenti su argomenti principalmente di natura fiscale che erano stati modificati recentemente al fine di fornirmi nuove competenze.

Durante le giornate di lavoro ricevevo i primi due tipi di incarichi da due dipendenti dello studio; una volta terminato le dipendenti controllavano ciò che avevo svolto e rispondevano ai miei dubbi entro il loro ambito di competenza e, se necessario, chiedevo alla titolare delucidazioni al riguardo, le ricerche, invece, erano assegnate e valutate direttamente dalla dottoressa Rigato. In ogni caso, ogni elaborato richiedeva il benestare finale della dottoressa Rigato, che confermava la correttezza del lavoro svolto. Per ciascuna di queste attività ero responsabile di garantire la correttezza e la completezza dei dati inseriti, rispettando le scadenze dettate dai ritmi dell'ufficio e i protocolli interni; inoltre dovevo assicurare la riservatezza delle informazioni sensibili dei clienti.

Durante lo svolgimento del tirocinio ho acquisito una conoscenza più approfondita di applicazioni come Excel e Word, ho imparato come estrarre correttamente e in modo critico i dati dei contribuenti dal sito dell'agenzia delle entrate, ho consolidato le mie competenze in ambito contabile riclassificando i bilanci e ho arricchito le mie conoscenze in ambito fiscale grazie alle ricerche svolte e alla preparazione dei documenti dedicati alla stesura di 730 e unici.

PARTE 4: APPROFONDIMENTO TEMATICO

Durante il mio tirocinio presso lo studio Cristina Rigato ho avuto modo di osservare direttamente le dinamiche quotidiane relazionali e operative che lo caratterizzano. In particolare, una delle conclusioni più rilevanti che ho raggiunto è la seguente: l'asset più importante che lo studio possiede è la propria reputazione.

La dottoressa, infatti, nel corso degli anni ha fatto principalmente affidamento a metodi tradizionali basati prevalentemente sul passaparola e sulla fidelizzazione per consolidare ed espandere la clientela dello studio; in quanto nonostante negli ultimi anni sia stato creato un nuovo sito web, la titolare non ha adottato strategie di marketing o pubblicitarie online.

Sono i clienti stessi a raccomandare lo studio a dipendenti, colleghi o parenti e ciò è reso possibile dalla reputazione che lo studio ha consolidato nel tempo e dalla strategia competitiva che ha scelto di perseguire.

Da un punto di vista più tecnico la reputazione di un'organizzazione può essere intesa come la valutazione condivisa e duratura che gli stakeholder formulano sulla base della coerenza, affidabilità e responsabilità dimostrate nel tempo. Si tratta di un asset immateriale, strategicamente rilevante e caratterizzato da una natura complessa e in continua evoluzione, in grado di incidere profondamente sulla generazione di valore, sull'attrattività delle risorse e sulla competitività dell'impresa, tanto in condizioni stabili quanto in situazioni di crisi.[1]

Nel corso degli anni, la reputazione è stata plasmata dalle nuove necessità dei consumatori andando oltre la sfera del rapporto fiduciario diretto (osservato durante il tirocinio): il consumatore dei nostri giorni, inserito in un mercato fortemente globalizzato, ha accesso a prodotti e servizi offerti da aziende di tutto il mondo. Avendo a disposizione una scelta vasta egli deve diventare più critico, attento e deve potersi fidare delle imprese, perché non ha la possibilità di avere un'adeguata conoscenza e controllo dei beni e dei servizi acquistati e non ha modo di osservarne i processi produttivi.

Dunque, un'impresa può dirsi realmente affidabile quando opera in conformità con le normative e le buone pratiche, ma affinché ciò produca un vantaggio competitivo è fondamentale che tale affidabilità venga percepita dai consumatori. Proprio per questo motivo, la reputazione aziendale è divenuta oggi un asset strategico di primaria importanza.

Nel periodo tra il 2015 e il 2020, la società e i policy-makers hanno dedicato un'attenzione crescente ai temi ambientali, sociali e di governance e questa tendenza è diventata così popolare da rendere l'indicatore ESG indispensabile per la costruzione e il mantenimento di una solida reputazione aziendale. Molte imprese, infatti, hanno deciso di cambiare la propria visione implementando stakeholder-oriented actions in ambito sostenibile e ciò le ha rese maggiormente competitive e conseguentemente più profittevoli.

Un esempio che conferma la tesi "**Doing well by doing good**" [2] è Unilever; nel 2017 l'impresa ha comunicato che avrebbe eliminato l'utilizzo di carburanti fossili nei propri prodotti di pulizia entro il 2025 e successivamente si è impegnata a rendere tutti i suoi imballaggi in plastica completamente riutilizzabili o compostabili entro il 2030. Nel 2019 in un comunicato stampa ha dichiarato che i 28

[1] Maria Teresa Cuomo - Gerardino Metallo-Debora Tortora (2013): "Corporate Reputation Management"
[2] Kirchhoff Klaus Rainer-Niefünd Sönke-Von Pressentin Julian (2024): "ESG: Sustainability as a strategic success factor"

“Sustainable living brands” nell’anno precedente erano cresciuti più velocemente del 69% rispetto agli altri business posseduti contribuendo al 75% della crescita totale dell’impresa.[3]

È fondamentale sottolineare che l’indicatore ESG non guida solo i consumatori ma nel corso degli anni è diventato anche uno strumento estremamente rilevante per gli investitori e gli istituti di credito di tutto il mondo; infatti, in ambito di sostenibilità, il mercato risponde positivamente alle notizie favorevoli e penalizza quelle negative, riflettendo l'importanza crescente dei temi ESG nelle decisioni di investimento. Per questo motivo nel corso degli anni molte imprese hanno creato dei propri indicatori di performance in ambito ESG, diventando un punto centrale nell’ambiente informativo di questa materia. Durante il mio percorso accademico, ho avuto modo di approfondire due strumenti largamente diffusi a livello internazionale: **ESG performance index (London Stock Exchange (LSE)) e ESG disclosure score (Bloomberg).**

Il primo indice misura in modo trasparente e obiettivo le performance in ambito ESG utilizzando solamente fonti pubbliche come bilanci aziendali, report di sostenibilità, comunicati ufficiali e filing presso autorità di vigilanza e suddivide i dati raccolti nel database nei tre pilastri che compongono l’ESG:

- **Environmental factors**: valuta il grado di responsabilità e di impegno di un'azienda nella tutela e conservazione della natura (risorse utilizzate, emissioni, innovazione);
- **Social factors**: esamina come un'azienda gestisce le sue relazioni con i dipendenti, i fornitori, i clienti e la comunità (forza lavoro, diritti umani, community, prodotto e responsabilità);
- **Governance factors**: diversità nel Consiglio di amministrazione, diritti degli shareholders, Corporate Social Responsibility.

È fondamentale sottolineare che il punteggio è attribuito in relazione ai peers dell’azienda valutata; infatti, rappresenta un confronto rispetto alle imprese di dimensioni simili che operano nello stesso settore. Ad esempio: un punteggio pari o superiore a 70 implica che l'azienda è valutata almeno il 20% in più rispetto alla media del suo gruppo di riferimento e, dunque, gestisce i suoi rischi ESG con maggiore efficacia.[4]

---

[3] ActivistBrands.com, *The ROI of Brand Activism: Unilever’s Latest Findings*, 2019, https://www.activistbrands.com/the-roi-of-brand-activism-unilevers-latest-findings/

[4] https://www.lseg.com/en/data-analytics/sustainable-finance/esg-scores

In uno studio condotto da George Serafeim e Aaron Yoon nel 2022, i ricercatori si interrogano riguardo la capacità predittiva di tre tra i più importanti ESG ratings **(Morgan Stanley Capital International (MSCI), Sustainalytics, e LSE**) utilizzando una media tra essi per valutare la correlazione tra punteggi ESG e performance finanziarie future delle imprese. Più in particolare, confermano che tali rating ESG possono effettivamente anticipare la probabilità che un'impresa sia coinvolta in eventi futuri legati a questioni ambientali, sociali o di governance. Tuttavia, sottolineano che l'efficacia predittiva risulta significativamente ridotta nei casi in cui esiste un elevato disaccordo tra i punteggi attribuiti dalle diverse agenzie di rating. Inoltre, lo studio evidenzia che il mercato tende a reagire positivamente alle notizie ESG favorevoli e negativamente a quelle sfavorevoli, soprattutto quando queste notizie riguardano aspetti finanziariamente rilevanti per il settore in cui opera l'azienda; inoltre l'impatto delle notizie positive risulta essere più evidente nelle compagnie che hanno un punteggio ESG medio-basso.

L'ESG disclosure score di Bloomberg, invece, attribuisce un punteggio da 0 a 100 che misura la trasparenza dell'impresa in base alla quantità di informazioni (di buona qualità) divulgate pubblicamente in ambito ambientale, sociale e di governance: più informazioni vengono divulgate, più alto è il punteggio. È importante evidenziare che questo indice non misura in alcun modo la performance delle imprese ma solamente il loro livello di trasparenza; ne consegue che sono gli stakeholder a dover attribuire il giusto peso all'indicatore prima di prendere le loro decisioni.

La comunicazione e la trasparenza in ambito ESG, dunque, sono fondamentali per creare una reputazione aziendale solida in quanto trasmettono l'impegno dell'azienda per un progresso sostenibile, ciononostante, molte imprese hanno deciso di adottare una strategia di non comunicazione, nota come **il greenhushing.**

Il greenhushing si manifesta quando un'impresa decide consapevolmente di non comunicare, o di comunicare in modo estremamente limitato, i propri progressi ambientali, temendo che tali dichiarazioni possano generare reazioni negative da parte della concorrenza, essere fraintese dagli stakeholder o risultare economicamente onerose in termini di comunicazione e verifica.

Ad esempio, nel 2020 Burrows ha evidenziato che gli impianti di produzione Toyota in Europa avevano ottenuto il traguardo di "**zero landfill status**", incluso l'azzeramento dell'incenerimento dei rifiuti e, nonostante questo importante risultato, l'azienda ha continuato per anni a mantenere un profilo piuttosto discreto[5]. In modo analogo, nel 2012 Hewlett Packard (HP) Integrava materiali riciclati in alcune delle proprie stampanti, senza tuttavia dare particolare enfasi comunicativa a

[5] Burrows, D. (2020): "Sustainability under wraps? Transform IEMA"

queste iniziative.[6] Tuttavia, nel corso degli anni questa strategia è stata fortemente messa in discussione in quanto può provocare una percezione sfavorevole da parte dell'opinione pubblica ed erodere la fiducia mettendo a rischio la credibilità e la strategia di sostenibilità dell'azienda. Da ciò potrebbe conseguire un aumento del rischio reputazionale ESG che può contribuire alla diminuzione del potenziale dell'impresa nel reperire nuovo capitale in quanto gli investitori tendono a evitare realtà percepite come opache o potenzialmente rischiose in ambito ambientale, sociale o di governance.[7] A conferma della seguente tesi, le suddette società nel 2025 riportano sui propri siti web ufficiali in modo dettagliato e trasparente queste informazioni.

Altre imprese, attratte dall'entità dell'impatto potenziale che la comunicazione in ambito ESG può apportare alla propria reputazione aziendale, attuano una strategia opposta: **il greenwashing**.

Questo termine venne inizialmente coniato da Jay Westerveld nel 1986 in un saggio in cui denunciava la pratica delle catene alberghiere che invitavano gli ospiti a riutilizzare gli asciugamani "per salvare l'ambiente", mentre in realtà l'obiettivo primario era risparmiare sui costi di lavanderia. Con il tempo, questo concetto ha assunto una rilevanza crescente, tanto che l'Unione Europea ne ha fornito una definizione ufficiale: "La pratica messa in atto per dare una falsa impressione degli impatti ambientali o dei benefici di un prodotto, che può trarre in inganno i consumatori".

Esistono due principali tipi di greenwashing:

- **Direct greenwashing**: si verifica quando un'azienda comunica al pubblico informazioni che descrivono le proprie attività come rispettose dell'ambiente, mentre in realtà adotta comportamenti incoerenti o in contrasto con quanto dichiarato;
- **Indirect greenwashing**: in questo caso, le dichiarazioni ambientali ingannevoli provengono da un fornitore della compagnia. Sebbene l'azienda cliente non sia direttamente responsabile, subisce comunque un danno reputazionale, anche se generalmente di entità inferiore rispetto al direct greenwashing.

In un articolo del 2019[8], alcuni ricercatori hanno identificato un terzo tipo intermedio; il **vicarious greenwashing**. Questo tipo di greenwashing si verifica quando il comportamento di un fornitore viola le dichiarazioni di sostenibilità dell'azienda committente e si distingue dall'indirect

---

[6] Gunther M. (2012): "Greener (brown) toilet paper and the elusive greenconsumer"
[7] Tao Zhibin (2024): "Do not walk into darkness in greenhushing: A cross-cultural study on why Chinese and South Korean corporations engage in greenhushing behavior"

[8] Pizzetti Marta-Gatti Lucia-Seele Peter (2021): "Firms Talk, Suppliers Walk: Analyzing the Locus of Greenwashing in the Blame Game and Introducing 'Vicarious Greenwashing'"

greenwashing in quanto in quest'ultimo caso le azioni dei fornitori non entrano in contrasto con le politiche sostenibili della compagnia cliente. Questo fenomeno si verifica spesso quando un'impresa si dichiara sostenibile ma non riesce a controllare le azioni dei fornitori i quali, possono inquinare l'ambiente o maltrattare i propri dipendenti. Quando queste incongruenze emergono, causano un danno reputazionale significativo anche alla compagnia cliente, minandone la credibilità.

Uno dei casi più rilevanti di greenwashing è il **dieselgate**. Nel 2015, infatti, l'Agenzia statunitense per la protezione dell'ambiente (EPA) ha notificato a Volkswagen una violazione del Clean Air Act, la normativa statunitense sulla qualità dell'aria. Le indagini dell'agenzia hanno evidenziato che i motori diesel della casa automobilistica, nella versione Turbocharged Direct Injection (TDI), erano stati progettati in modo da attivare i sistemi di controllo delle emissioni soltanto durante le prove ufficiali, riducendone significativamente l'efficacia nelle condizioni di guida reali. L'azienda si dichiarò colpevole per le accuse penali e accettò di versare $14.7 miliardi per risolvere le cause civili negli Stati Uniti; inoltre, nei giorni immediatamente successivi allo scandalo, il titolo della Volkswagen subì pesanti perdite.[9]

È, dunque, evidente che il concetto di reputazione si sia evoluto sostanzialmente andando oltre il "semplice" rapporto fiduciario instaurato direttamente con il cliente che ho avuto modo di osservare durante il tirocinio. Ai giorni nostri, infatti, affinchè una azienda sia competitiva appare necessario che prenda una posizione nei confronti dei temi di sostenibilità in modo da guadagnare la fiducia dei consumatori, degli investitori e delle istituzioni. Tuttavia, non basta dichiarare: è necessario agire coerentemente rispetto a ciò che si divulga e monitorare l'intera supply chain per evitare rischi reputazionali che, in un contesto sempre più trasparente e competitivo, possono tradursi in gravi perdite economiche considerato l'effetto che le notizie in ambito ESG hanno sui mercati.

[9] https://it.wikipedia.org/wiki/Dieselgate

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia primaria

1. **Fonti a stampa**

Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D., *Corporate Reputation Management*, Torino, G. Giappichelli Editore 2013.

Kirchhoff K. R., Niefünd S., von Pressentin J., *ESG: Sustainability as a strategic success factor*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2024.

Pizzetti M., Gatti L., Seele P., "*Firms Talk, Suppliers Walk: Analyzing the Locus of Greenwashing in the Blame Game and Introducing 'Vicarious Greenwashing'*", *Journal of Business Ethics*, vol. 170, n. 1, pp. 21–38, aprile 2021

Tao Z., *Do not walk into darkness in greenhushing: A cross-cultural study on why Chinese and South Korean corporations engage in greenhushing behavior*, Business Strategy and the Environment, vol. 7 (2), giugno 2024.

2. **Fonti on line**

Wikipedia, *Dieselgate*. **https://it.wikipedia.org/wiki/Dieselgate,**

Bibliografia secondaria

1. **Fonti on line**

Gunther, M., *Greener (brown) toilet paper and the elusive greenconsumer*, GreenBiz, 2012. **https://www.greenbiz.com/article/greener-brown-toilet-paper-and-elusive-green-consumer**

London Stock Exchange Group, *ESG Scores*, **https://www.lseg.com/en/data-analytics/sustainable-finance/esg-scores.**

ActivistBrands.com, *The ROI of Brand Activism: Unilever's Latest Findings*, 2019, https://www.activistbrands.com/the-roi-of-brand-activism-unilevers-latest-findings/

Burrows D., *Sustainability under wraps?*, Transform IEMA, 2020, https://www.iema.net/articles/sustainability-under-wraps/.

APPENDICE

Dichiarazione di autenticità [da inserire, dopo il frontespizio, nella prima pagina della Tesi di laurea o di laurea magistrale]

Dichiaro di aver preso visione del "Regolamento antiplagio" approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione 'Riferimenti bibliografici'.

I hereby declare that I have read and understood the "Anti-plagiarism rules and regulations" approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section 'References'.

Firma (signature) .....