



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE CSR: IL CASO DI UN SETTORE
CONTROVERSO"**

RELATORE:

CH.MA DOTT.SSA DE MARCHI VALENTINA

LAUREANDO: ENRICO BALDIN

MATRICOLA N. 1098039

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

INDICE

1.SOMMARIO	4
2.CHE COS'È LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	6
2.1 DEFINIZIONE E BREVE DESCRIZIONE DELLA CSR	6
2.2 LA STORIA DELLA CSR	8
2.2.1 LA CSR PRIMA DEL 1950	8
2.2.2 GLI ANNI '50 E '60: VERSO UNA MAGGIORE CONSAPEVOLEZZA DELL'IMPORTANZA DELLA CSR	9
2.2.3 GLI ANNI '70 E '80: LO SVILUPPO DELLE RELAZIONI TRA CSR E SOCIETÀ	10
2.2.4 GLI ANNI '90: LO SVILUPPO DEI TEMI COMPLEMENTARI ALLA CSR	12
2.2.5 DAGLI ANNI 2000 IN POI: VERSO UNA MAGGIORE ISTITUZIONALIZZAZIONE DELLA CSR	13
3.COME COMUNICARE LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	
3.1 I BENEFICI	14
3.2 IL PERICOLO DEL GREENWASHING	16
3.3 SCETTICISMO	17
3.4 FRAMEWORK SULLA COMUNICAZIONE CSR: COSA TENERE IN CONSIDERAZIONE PER ESSERE EFFICACI	17
3.4.1 CONTENUTO DEL MESSAGGIO	19
3.4.1.1 DEDIZIONE E IMPATTO	20
3.4.1.2 MOTIVAZIONI	20
3.4.1.3 COERENZA	20
3.4.2 CANALI DI COMUNICAZIONE	21
3.4.3 CARATTERISTICHE DEGLI STAKEHOLDER	21
3.4.3.1 CATEGORIE DI STAKEHOLDER E SUPPORTO ALLA CAUSA	22
3.4.3.2 ORIENTAMENTO CIRCA I VALORI SOCIALI	22
3.4.5 FATTORI SPECIFICI DELL'IMPRESA	24
3.4.5.1 REPUTAZIONE E POSIZIONAMENTO	24
3.5 COME STRUTTURARE I MESSAGGI	24
	26

4.1 LA COMUNICAZIONE CSR NEI SETTORI CONTROVERSI DELL'INDUSTRIA	28
4.2 LE CARATTERISTICHE DEL SETTORE DEL TABACCO	28
4.2.1 LA COMUNICAZIONE CSR DI PHILLIP MORRIS INTERNATIONAL	30
4.3 IL CASO BRITISH AMERICAN TOBACCO IN MALESIA	33
5. CONCLUSIONE	38
6. BIBLIOGRAFIA	40

1. SOMMARIO

Per la stesura della prova finale il tema da me scelto è la comunicazione della CSR con in seguito un focus su un caso particolare in un settore controverso dell'industria. L'argomento da me scelto mi ha sempre interessato fin da quando ne ho sentito parlare per la prima volta; la prima volta che sentii parlare in maniera sostanziosa della CSR fu durante la mia esperienza come studente Erasmus dove ho avuto la possibilità di frequentare un corso di Comunicazione organizzativa della quale una parte consistente era dedicata per l'appunto alla CSR. Man mano che andavo avanti ad approfondire le mie conoscenze legate a questo tema mi rendevo conto di quanto questo aspetto risulti oggi essere sempre più importante sia per un'azienda che decide di espandersi a livello nazionale o a livello internazionale così come per un'azienda che punta alla leadership di settore nel campo CSR. In particolare, mi aveva stimolato una lettura che riguardava un caso di applicazione della comunicazione CSR da parte di un'industria operante in un settore controverso; questa lettura suscitò in me molto interesse in quanto sembrava un ossimoro e una contraddizione associare queste due dimensioni e quindi decisi di scegliere come caso di studio per questa prova finale la comunicazione CSR in un settore controverso dell'industria.

Il primo capitolo della prova finale inizia con una breve definizione della CSR, cosa rappresenta e quali aspetti tale materia può prendere in considerazione come per esempio la competitività del settore, le condizioni dei lavoratori o le comunità locali, giusto per citarne qualcuno. Il capitolo poi prosegue con una descrizione della storia della CSR a partire dagli anni '50 in poi, andando a fornire un background di tutte le fasi che la CSR ha avuto, dalla sua nascita fino alla concezione della CSR che siamo abituati a considerare ai giorni nostri.

Il secondo capitolo si apre con una breve descrizione degli approcci principali che possono essere "scelti" per comunicare la CSR, ognuno diverso dall'altro a seconda del grado di coinvolgimento degli stakeholder; il capitolo prosegue prima con una breve descrizione dei benefici che un'efficace comunicazione CSR può portare all'impresa e poi con il greenwashing, uno dei rischi maggiori collegati a un'errata comunicazione. Si prosegue poi con una breve descrizione di una variabile che potrebbe risultare determinante per il processo comunicativo della CSR, ossia la reputazione; si parla brevemente dei motivi per cui tale variabile è importante e come potrebbe giocare a favore o a sfavore della comunicazione. In seguito si propone un framework per la comunicazione della CSR ossia si descrive quelle che sono le principali dimensioni da considerare una volta giunti al fatidico momento della

comunicazione, andando quindi a fornire delle linee generali su come dovrebbero essere strutturati i messaggi comunicativi.

Infine il terzo capitolo si apre con una breve descrizione dei motivi per cui la comunicazione CSR risulta essere ancora più critica nei settori controversi dell'industria andando a prendere in considerazione quattro variabili; la filantropia, la collaborazione con gli stakeholder, l'atto di riportare le informazioni oggetto di comunicazione e l'auto-regolazione dell'impresa; il capitolo prosegue con l'osservazione della comunicazione CSR di un'impresa operante in un settore controverso e con un caso di studio riguardante la comunicazione CSR della British American Tobacco nello stato della Malesia, andando a considerare gli aspetti utilizzati in tale contesto e il fine ultimo delle azioni stesse mostrando quindi la peculiarità della comunicazione CSR nei settori controversi dell'industria.

2. CHE COS'È LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Le organizzazioni, tradizionalmente, vengono considerate come delle entità che si preoccupano solamente dell'aspetto economico delle loro azioni; nel corso del tempo però, i vari stakeholder a cui ogni organizzazione deve rispondere sono diventati sempre più interessati non solo agli aspetti economici, ma anche all'impatto che le attività dell'impresa hanno sull'ambiente, e anche in che modo la società viene influenzata positivamente o negativamente dall'operato dell'organizzazione (Cornelissen, 2014). In generale, proprio per questi motivi riguardanti il ruolo che l'azienda ricopre all'interno della società, la Corporate Social Responsibility (CSR) ha acquisito sempre maggiore importanza ed è stata oggetto di analisi sempre più frequenti, come per esempio il lavoro di Porter e Kramer del 2006 dal titolo "Il legame tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility", ma anche lavori che si focalizzano su alcune parti della CSR come per esempio gli studi di Kim & Ferguson del 2014 da titolo "Public expectations of CSR communication: what and how to communicate CSR" o su singole industrie e il loro legame con la CSR come la ricerca di Dorfman et al. Del 2012 dal titolo "Soda and tobacco industry Corporate Social Responsibility campaigns: how do they compare?".

2.1 DEFINIZIONE E BREVE DESCRIZIONE DELLA CSR

La CSR o "Corporate Social Responsibility" è definita da Cornelissen (2014, p.243) come un "continuo impegno dato dal business primario per contribuire allo sviluppo economico ma, allo stesso tempo, si sviluppa anche la qualità della vita della forza lavoro e delle famiglie così come la qualità della comunità e della società in generale".

In termini più pratici la CSR implica, da parte dell'organizzazione, un atteggiamento di responsabilità per le azioni che non hanno solo una mera implicazione finanziaria ma anche per quelle azioni che sono richieste ad un'organizzazione per mezzo di contratto implicito, stipulato con i vari stakeholder presenti nella società, il cui fine è legittimare le attività del core business aziendale nel territorio (Cornelissen, 2014). La Corporate Social Responsibility viene talvolta suddivisa usando il concetto di "Triple bottom line", il quale include come variabili le persone, il pianeta e il profitto. Difatti le attività di CSR si occupano di questioni sociali e del lavoro interne o esterne all'organizzazione, di questioni ecologiche e ovviamente della più tradizionale delle questioni, ossia i profitti, in quanto questi rappresentano il minimo convenzionale legato ai processi di produzione e alle attività di vendita che permettono all'azienda di generare un ritorno economico per l'organizzazione stessa e per i vari stakeholder. L'ultima variabile della triple bottom line, ossia i profitti è anche considerata

come un prerequisito fondamentale per l'organizzazione, senza la quale non sarebbe possibile raggiungere nemmeno gli altri aspetti.

La CSR può essere considerata come un modo di agire aziendale che segue determinate etiche col fine di rispettare la società di cui l'azienda fa parte; la CSR infatti può essere vista sia come i valori, i codici di condotta e le visioni che sono integrate nella strategia d'impresa sia come l'interesse da parte dell'impresa, nel contribuire al miglioramento della società, considerando aspetti come:

- La competitività dell'industria, avendo a cuore la concorrenza leale e l'assenza di situazioni di eccessivo potere di mercato, promozioni e campagne trasparenti e , ovviamente, la presenza di prezzi equi;
- Le condizioni dei lavoratori: fornendo ai propri dipendenti un ambiente sicuro, salubre ma anche stimolante da una parte e, dall'altra assicurando anche pratiche di equa valutazione dei dipendenti e di non discriminazione sul posto del lavoro o nella procedura di reclutamento;
- La attività della catena del valore: considerando le relazioni con i propri fornitori ma anche il comportamento dei fornitori stessi, per assicurarsi che possano essere in linea con i valori aziendali;
- Gli interessi degli stakeholder: dividendoli a seconda delle loro caratteristiche, per rispondere meglio alle loro esigenze ed assicurare il loro soddisfacimento;
- Le comunità locali: monitorando per esempio l'impatto che le attività del core business aziendale hanno sulle comunità, oppure facendo donazioni per lo sviluppo della forza lavoro in determinate zone;
- L'ambiente: ponendo il proprio interesse sui metodi di produzione della propria azienda, assicurandosi di usare quanto più possibile energie rinnovabili, fornendo al mercato prodotti riciclabili e, in generale, assicurando il minor livello di inquinamento possibile.

(Aagard et al, 2007)

La CSR è un aspetto che oggi non può più essere trascurato, sia perché dal punto di vista normativo le imprese sono tenute ad osservare determinate norme che garantiscono certe condizioni nei posti di lavoro o norme sull'inquinamento ambientale, giusto per citarne qualcuna, sia perché la sempre più grande varietà degli stakeholder aziendali ha ottenuto progressivamente maggiore importanza e influenza nelle attività dell'impresa. Se infatti un'azienda non si preoccupa dei vari aspetti prima citati, gli stakeholder che hanno interesse nel vederli soddisfatti, andranno ad assumere un atteggiamento sempre più

distaccato nei confronti dell'azienda, non supportandola più, non acquistando più i suoi prodotti, oppure creando campagne contro l'azienda stessa, in particolare se si tratta di una questione estremamente sensibile, e quindi creeranno situazioni che andranno ad influenzare negativamente l'immagine aziendale, riflettendosi quindi in minore competitività e minore redditività.

2.2 LA STORIA DELLA CSR

2.2.1 LA CSR PRIMA DEL 1950

La CSR ha visto la luce intorno al 1950, con la sua prima concettualizzazione da parte degli studiosi e degli esperti del settore che cercarono, a partire da quel periodo, di fornire una definizione e dei requisiti che dovevano essere rispettati per poter dare ad un'attività la qualifica di CSR. Prima di questo periodo però azioni o campagne messe in atto dalle organizzazioni a favore di altri soggetti (es. comunità, lavoratori, ecc) non erano tuttavia rare; la questione che più stava a cuore alla maggior parte delle organizzazioni era la produttività della propria forza lavoro. Di conseguenza fino al 1950 vi erano numerosi esempi di organizzazioni che mettevano in atto iniziative per il miglioramento delle condizioni dei propri operai ma era tuttavia difficile capire quando un'azienda lo faceva per un mero scopo di business o quando l'azienda lo faceva per uno scopo sociale. Era presente infatti un forte criticismo e scetticismo attorno alla produzione industriale che veniva considerata come la fonte di numerosi problemi sociali come per esempio, povertà, disordini al lavoro e lavoro minorile, e quindi molte azioni intraprese dai datori di lavoro potevano avere come fine quello di evitare la nascita di questi problemi ma anche quello di aumentare la produttività della propria forza lavoro; per esempio l'azienda produttrice di pianoforti Steinway & Son. acquistò un appezzamento di terra vicino al suo stabilimento produttivo e su questo fazzoletto di terreno furono edificate chiese, biblioteche, scuole e strutture ricreative per i propri dipendenti.(Carroll, 2008). Un altro fenomeno che potrebbe essere collegato ad un primo tentativo di impegno sociale era la filantropia; in quegli anni le donazioni fatte dai grandi proprietari d'industria erano molto frequenti e molto generose ma anche qui, come per il resto, risultava difficile capire se queste donazioni venivano fatte per un vero e proprio desiderio di impegno sociale o semplicemente per coprire in qualche modo le operazioni più discutibili delle grandi industrie (soprattutto quelle operanti in settori controversi; un grande esempio in questo campo è la generosa filantropia del magnate John D. Rockefeller). Un'ulteriore forma di impegno sociale utilizzato dagli industriali dell'epoca era il paternalismo ossia il tentativo da parte del datore di lavoro di migliorare la vita degli operai

anche al di fuori del contesto lavorativo attraverso o la costruzione di strutture ad hoc o la concessione di agevolazioni. Secondo gli studiosi Robert Hay e Ed Gray c'è stato un periodo antecedente gli anni '20 in cui l'obiettivo principale dei manager era quello di massimizzare i profitti mentre, sempre seguendo la loro teoria, attorno agli anni '20 e gli anni '30 si ha il cosiddetto "management fiduciario" in cui i manager dovevano agire in modo da bilanciare il ritorno sugli investimenti degli azionisti con le altre richieste fatte dalla restante parte della comunità come per esempio fornitori, clienti, lavoratori, ecc (Carroll, 2008).

2.2.2 GLI ANNI '50 E '60: VERSO UNA MAGGIORE CONSAPEVOLEZZA DELL'IMPORTANZA DELLA CSR

Una prima forma di CSR è nata intorno agli anni 50; secondo lo studioso Patrick Murphy il periodo antecedente gli anni '50 potrebbe essere definito come "l'era della filantropia" in quanto, come abbiamo visto prima, si trattava di un periodo in cui le aziende organizzavano frequenti e generose donazioni per cause sociali. La CSR negli anni '50 era legata prevalentemente, secondo William Frederick a tre fattori principali; l'idea dei manager come amministratori pubblici, l'idea del bilancio tra le esigenze degli azionisti e le richieste degli altri interlocutori sociali e l'uso della filantropia come mezzo per supportare delle cause ritenute socialmente giuste. (Carroll, 2008) Seguendo questa visione non si notano numerose differenze rispetto a quello che veniva fatto in passato, ma questo periodo è stato caratterizzato prevalentemente da un approccio più teorico alla CSR, basato sulla concettualizzazione e definizione di essa piuttosto che su uno sviluppo più pratico dove infatti regnava ancora sovrano l'utilizzo della filantropia.

Sempre secondo Patrick Murphy il periodo che va dal 1953 al 1967 può essere definito come "l'era della consapevolezza", ossia come un periodo in cui le varie aziende iniziano a tenere maggiormente in considerazione le responsabilità che stanno in capo ad un'impresa e gli effetti che le loro azioni hanno sulle varie comunità. Nonostante questa maggiore consapevolezza e nonostante una sempre più grande presenza di donazioni da parte delle organizzazioni, da un punto di vista pratico la maggior parte delle azioni intraprese dalle organizzazioni raramente andava oltre la classica e oramai ben collaudata formula della filantropia anche se ad essa venivano talvolta affiancati degli strumenti secondari come per esempio le relazioni coi clienti, relazioni con gli azionisti, relazioni azienda/lavoratori.(Carroll, 2008).

Il periodo che intercorre tra il 1968 e il 1973 è stato definito da Patrick Murphy come "the issue era", un periodo in cui le varie organizzazioni iniziavano a preoccuparsi

specificatamente di singoli problemi che potevano essere rilevanti da un punto di vista sociale quali per esempio il degrado urbano e l'inquinamento. In questo periodo presero piede numerose discussioni circa il concetto che doveva assumere la CSR, mettendo quindi in risalto l'importanza di questo tema e mostrando un sempre più crescente bisogno di formalizzare quell'idea che è stata per molto tempo puramente astratta. Le azioni intraprese dalle organizzazioni si concentravano in forma maggiore attraverso la filantropia ma venivano anche affiancate da nuove forme come le relazioni con i clienti oppure il miglioramento delle condizioni dei lavoratori. (Carroll, 2008).

2.2.3 GLI ANNI '70 E '80: LO SVILUPPO DELLE RELAZIONI TRA CSR E SOCIETÀ

Il periodo in cui si assiste ad un vero e proprio colpo di coda della CSR è il periodo degli anni '70; in questi anni prende piede la teoria della molteplicità degli interessi portati dagli stakeholders e quindi per le aziende le forme di soddisfacimento dei bisogni dei dipendenti o le campagne filantropiche non potevano più rappresentare le uniche azioni su cui fondare le risposte alle esigenze dei propri stakeholders. Un ulteriore contributo allo sviluppo di questo ambito fu fornito dal CED (Committee for Economic Commitment); questo pubblicò nel 1971 un articolo dal titolo "Social Responsibilities of Business Corporation" (Carroll, 2008) in cui spiegava che il contratto implicito stipulato tra le aziende e la società si era fortemente allargato e che ora le imprese venivano valutate anche e soprattutto in merito a quel che riguardava il modo in cui riescono a migliorare e a servire al meglio la società rispetto che alle attività legate al core business. Il CED nel suo articolo inoltre, andò a teorizzare tre differenti cerchi concentrici che riguardavano le azioni della CSR: il primo cerchio, quello interno contiene le responsabilità di base che un'azienda deve assumersi per svolgere le sue più classiche funzioni economiche. Il secondo cerchio, quello di mezzo, che includeva le responsabilità collegate alla classica funzione di business di un'impresa ma con un occhio di riguardo ai valori e alle priorità della società; infine l'ultimo cerchio, quello esterno, riguarda le attività che dovrebbero essere intraprese dall'azienda per migliorare la struttura sociale nel suo contesto più ampio. Questo articolo indirizzò il modo in cui la CSR verrà in seguito pensata e strutturata da parte delle varie industrie; le teorie illustrate in questo articolo però potrebbero essere state influenzate dal contesto storico in cui esso è stato pubblicato, un contesto in cui grazie a numerosi movimenti sociali, alcuni temi ritenuti prioritari quali per esempio la sicurezza dei lavoratori e l'ambiente passarono da uno status di interesse speciale di un singolo gruppo a temi oggetto di regolazione da parte del governo. Anche per questo motivo, come in precedenza risulta difficile dividere le azioni delle imprese tra obbligazioni

sociali in risposta ai vincoli sociali del mercato e responsabilità sociale intesa come una convergenza tra i valori dell'azienda e i valori della società. I temi su cui all'epoca era posta maggiormente l'attenzione erano lo sfruttamento del lavoro minorile, l'inquinamento, l'ecologia, le condizioni delle varie comunità e il supporto all'educazione ma anche temi riguardanti il concetto e la comunicazione della CSR stessa quali per esempio garanzie, veridicità dei contenuti, lo sviluppo di report chiari e comprensibili. Sempre in questo periodo si assiste ad un cambiamento ancora maggiore del concetto di CSR attraverso l'inquadramento di questa area secondo una prospettiva manageriale. L'approccio manageriale alla CSR richiedeva un ulteriore sforzo da parte delle organizzazioni in quanto le obbligava a programmare e stimare le attività, creare degli indicatori di performance per tracciare i risultati, istituzionalizzare le strategie e le politiche riguardanti questa zona; tutte queste azioni permisero alla CSR di evolversi ulteriormente e di acquisire un'importanza ancora maggiore, e difatti il periodo compreso tra il 1974 e il 1980 viene definito da Patrick Murphy come "l'era della risposta" in quanto le aziende usavano iniziative manageriali ed organizzative per gestire al meglio le attività di CSR. (Carroll, 2008). Nel 1979 A. Carroll fornisce una sua interpretazione della Corporate Social Responsibility che prevede una classificazione delle relazioni che possono esistere tra organizzazione e società. Queste relazioni possono essere suddivise in quattro categorie: economiche, legali (o giuridiche), etiche e discrezionali (o filantropiche). Queste dimensioni possono essere viste come i livelli di una piramide la cui base è composta dalle relazioni economiche seguite da quelle legali ed infine ai livelli superiori sono collocate le relazioni di tipo etico e discrezionale; le responsabilità economiche e giuridiche sono le dimensioni che devono essere governate per prime da parte dell'organizzazione in quanto rappresentano quello che la legge, l'imparzialità e la natura stessa dell'azienda richiedono, sono le basi fondanti per poter aggiungere al proprio agire aziendale anche le altre due dimensioni. Le dimensioni etiche e quella discrezionali invece sono legate a ciò che la società desidera; importante per il periodo in cui è stato pubblicato inoltre risulta essere la divisione tra etica e filantropia. Difatti con dimensione etica si considera un atteggiamento responsabile da parte dell'impresa, un impegno nel cercare di capire quali sono i bisogni emergenti della società e conseguentemente un adattamento volontario dei propri comportamenti per soddisfare quelle che sono le esigenze della società stessa. Invece la dimensione discrezionale (o filantropica) consiste in scelte deliberate da parte dell'impresa, non inserite nel core business, con il fine ultimo di essere un buon cittadino; queste scelte possono ricadere su investimenti alle comunità locali, donazioni per progetti scientifici, culturali o educativi (2015, La piramide di Carroll). La rappresentazione attraverso la piramide di Carroll è molto utile perché permette di fare una

divisione tra la dimensione etica e quella filantropica che troppe volte sono state sovrapposte; difatti, le attività filantropiche, pur avendo uno scopo nobile, non presuppongono un senso etico o morale e quindi il semplice atto di donare risorse o di sponsorizzare eventi utili per la società non presuppone necessariamente un approccio completo alla CSR .

Nel periodo che va dal 1980 in poi i temi maggiormente affrontati riguardano gli aspetti complementari alla CSR stessa quali per esempio le etiche del business, le politiche pubbliche delle aziende, le performances sociali dell'impresa e la teoria degli stakeholder; le questioni che vengono prese maggiormente in considerazione in questo periodo riguardano la qualità del posto di lavoro, l'inquinamento ambientale, la discriminazione tra i dipendenti, la salute e la sicurezza dei lavoratori, le pratiche potenzialmente abusive delle multinazionali. Inoltre in questo periodo molte ricerche si occuparono di una possibile relazione tra la CSR e il livello di profittabilità di un'impresa. Come detto precedentemente, gli anni '80 rappresentarono un periodo in cui vennero sviluppati i temi complementari alla CSR e i due argomenti maggiormente affrontati in quel periodo furono la teoria degli stakeholder e l'etica del business, temi che inoltre sono complementari tra di loro in quanto l'inclusione di un numero di soggetti sempre più ampio all'interno dell'insieme degli stakeholder aziendali ha permesso lo sviluppo dei cosiddetti codici etici e dell'inclusione di un numero di questioni legate alla CSR sempre più ampio. Un esempio di questa situazione si può trovare nell'inclusione delle NGO tra gli stakeholder aziendali che focalizzano la loro attenzione sulla condotta delle compagnie e su possibili operazioni non etiche. (Carroll, 2008) Un altro tema complementare alla CSR che veniva trattato molto in quel periodo era la cosiddetta performance sociale d'impresa intesa come l'integrazione tra 3 diverse dimensioni ossia: la responsabilità d'impresa, la risposta dell'impresa e le questioni sociali; queste tre dimensioni dovevano rappresentare rispettivamente i principi, i processi e le politiche dell'impresa.

2.2.4 GLI ANNI '90: LO SVILUPPO DEI TEMI COMPLEMENTARI ALLA CSR

I contributi forniti allo sviluppo della CSR negli anni '90 non furono enormi; tutto il lavoro, la concettualizzazione e le tematiche affrontate in passato fungevano da piedistallo per lo sviluppo di nuovi e complementari temi alla CSR stessa quali per esempio la sostenibilità, le performances sociali d'impresa e la corporate citizenship. La corporate citizenship e la sostenibilità in particolar modo diventeranno i principali "concorrenti" della CSR in quanto si riferiscono secondo Cornelissen (2014, p. 242) al "contributo che una compagnia dà alla società attraverso le sue attività di business primarie, attraverso gli investimenti sociali, la filantropia e il suo impegno nelle politiche pubbliche". Furono sviluppate nuove forme che

furono utilizzate dalle aziende per dimostrare il loro impegno sociale come per esempio cause-related marketing, donazioni internazionali, volontariato dei dipendenti, sponsorizzazioni o progetti condivisi con varie NGO con lo scopo di promuovere l'arte, la cultura, l'educazione, la salute, la sicurezza, l'ecologia, ecc. Una delle operazioni forse più significative per lo sviluppo della CSR fu la nascita della "Business for Social Responsibility", un'organizzazione il cui scopo era quello di aiutare i propri membri a raggiungere il successo rispettivamente a temi riguardanti i valori etici, le persone, la società, o l'ambiente fornendo loro tutti gli strumenti per meglio organizzare la loro divisione CSR. Con la nascita di questa organizzazione il raggio di interesse della CSR si estende ancora di più comprendendo, oltre ai classici topic, altri temi come l'etica nel business, gli investimenti nelle comunità, i diritti umani, l'ambiente, la trasparenza e la responsabilità.(Carroll, 2008).

2.2.5 DAGLI ANNI 2000 IN POI: VERSO UNA MAGGIORE ISTITUZIONALIZZAZIONE DELLA CSR

Dagli anni 2000 in poi la CSR ha assunto un ruolo fondamentale per le basi di un'organizzazione e questa importanza può essere vista anche in seguito alla creazione di apposite divisioni aziendali che si occupano di questo ambito, alla nascita e crescita quasi esponenziale delle società di consulenza della CSR come per esempio EMG Group. Oggigiorno infatti le aspettative degli stakeholder circa le attività di CSR sono molto diverse rispetto al passato, in quanto le comunità, il pubblico, e la società sono diventate le variabili chiave per una CSR sostenibile nel lungo periodo e non più, quindi, basata solo su variabili interne all'azienda. Considerando il livello di preparazione del management, questo ha subito dei netti miglioramenti dal punto di vista legale ed etico rispetto al passato grazie ad una sempre più frequente istituzionalizzazione della divisione CSR all'interno dell'azienda ma anche grazie all'adozione di codici di condotta, all'utilizzo di standard manageriali per la gestione delle sue operazioni, alla nascita e alla crescita delle società esterne di consulenza ma anche grazie alla presenza di un pubblico sempre più ampio e interessato a questi temi. L'inizio degli anni 2000 fu segnato non tanto da cambiamenti o evoluzioni del concetto o del modo di fare CSR quanto piuttosto da numerose ricerche il cui obiettivo era quello di collegare le azioni intraprese in ambito CSR con altre variabili quali per esempio la percezione degli stakeholder, la reputazione aziendale, l'attrattività dell'azienda per i nuovi lavoratori; questi anni sono stati caratterizzati anche dall'inclusione, all'interno dell'insieme degli stakeholder aziendali, di un numero sempre più ampio di attori andando quindi a dimostrare ulteriormente la sempre maggiore importanza che viene data alla società in generale (Carroll, 2008).

3. COME COMUNICARE LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Qualsiasi sia il tema trattato, qualsiasi siano gli stakeholder a cui interessa la questione, uno degli aspetti fondamentale della CSR, oggi più che mai, è la comunicazione degli intenti, dei risultati, delle procedure in corso, degli aggiornamenti, ecc; comunicare la CSR risulta essere un'operazione fondamentale per un'organizzazione in quanto bisogna assicurarsi che i messaggi siano recepiti correttamente dai vari stakeholder. La comunicazione della CSR può avvenire secondo tre diverse strategie di comunicazione:

- informativa,
- persuasiva
- coinvolgimento degli stakeholder.

La prima strategia ha come unico fine quello di passare al pubblico informazioni riguardanti le operazioni CSR svolte dall'azienda, circa i risultati o tutto quello che può essere collegato a tale ambito senza però avere alcun fine persuasivo. La seconda strategia si basa invece su una comunicazione bilaterale tra la compagnia e gli stakeholder in cui vengono discusse le aspettative e le preferenze degli ultimi; va detto che nonostante questa apparente situazione di mutuale influenza e di scambio di informazioni, gli stakeholder non hanno alcun potere sulle attività su cui verteranno le politiche CSR dell'organizzazione, operazione che rimane ancora in capo in toto alla compagnia. Il fulcro di questa strategia sta nella comunicazione, attraverso la quale la compagnia motiva, argomenta e supporta le sue azioni e cerca di persuadere, per l'appunto, gli stakeholder circa la bontà e l'impegno delle loro azioni (Cornelissen, 2014). Infine, per quanto riguarda l'ultima strategia, vi è sempre una comunicazione a due sensi tra la compagnia e gli stakeholder ma, in questo caso, si tratta di un dialogo continuo tra le due parti che cercheranno di venire incontro agli interessi e alle aspettative della controparte. Ovviamente la strategia che si rivela essere più efficace per una buona comunicazione della CSR è la strategia basata sul coinvolgimento degli stakeholder; adottando questo tipo di approccio difatti, l'organizzazione è in grado di stare al passo con le aspettative degli stakeholder, cambiando all'occorrenza i temi o le azioni, in modo da rinnovare ed evolvere il proprio impegno ma, è in grado anche di influenzare potenzialmente ogni possibile cambiamento nelle aspettative degli stakeholder visto il continuo livello di dialogo con essi. Questa strategia implica necessariamente delle attività di comunicazione che vanno oltre il semplice comunicare i risultati CSR con il classico report annuale; in questo caso delle ottime tecniche potrebbero essere la costruzione di forum in cui i vari stakeholder possono interagire

tra di loro e con l'azienda oppure la distribuzione di frequenti sondaggi per monitorare costantemente le aspettative e il grado di coinvolgimento dei vari stakeholder, solo per citarne alcuni tra i possibili (Cornelissen, 2014). Anche se al momento non vi è un framework ufficiale per quanto riguarda un'efficace comunicazione della CSR, le aziende che negli anni recenti sono risultate essere virtuose sotto questa prospettiva avevano in comune l'utilizzo di alcune semplici linee guida quali: la definizione di obiettivi specifici e progressivi per dimostrare un genuino e costante interesse verso i temi selezionati, un coinvolgimento degli stakeholder per poter andare incontro a quelle che sono le esigenze espresse dalla società, una comunicazione trasparente, per guadagnare la fiducia di tutti gli stakeholder e, verificata da società di consulenza esterne in modo da fornire ancora più robustezza circa l'impegno preso (Cornelissen, 2014).

Prima di parlare della comunicazione della CSR è necessario fare una precisazione circa l'argomento; la comunicazione della CSR rappresenta un aspetto secondario dell'ambito di cui essa fa parte; pur essendo una parte fondamentale e necessaria per poter effettivamente usufruire dei benefici che la CSR porta all'impresa, questo ramo non deve distogliere l'attenzione da quello che veramente dovrebbe essere il motore di ogni singola operazione ossia l'impegno sociale. Senza di esso ogni operazione sarà vana e gli effetti per l'impresa saranno l'opposto di quelli sperati. Un primo passo fondamentale per la comunicazione della CSR è quello dell'identificazione dei valori o degli aspetti da comunicare; questa prima operazione all'apparenza sembra banale ma risulta essere estremamente complicata in quanto le possibilità di trasmettere un messaggio incentrato su valori che non rappresentano quella che è l'organizzazione è molto alto. Prima di tutto la scelta dei valori è basata sull'identità organizzativa, sul modo in cui l'azienda vuole proiettarsi verso l'esterno; in questo primo passo quindi l'azienda deve passare da un'ottica di scelta di "cosa è giusto per i nostri azionisti" a un'ottica di scelta di "cosa è giusto per la società in generale" (Aagard et al., 2007). La scelta di cosa è giusto o sbagliato per la società risulta quindi essere critica per avere una buona base da cui costruire un'effettiva comunicazione ma anche per poter essere ben accettati dai vari stakeholder; l'azienda dovrebbe inoltre guardare anche a quelli che sono stati i valori che hanno contraddistinto la storia e l'agire aziendale nel passato, i cosiddetti valori taciti, valori che non sono mai stati espressi veramente ma che effettivamente caratterizzano in maniera unica l'organizzazione. L'adozione di questi valori in maniera esclusiva però potrebbe però non permettere all'impresa di capire e di venire incontro anche a quelle che sono le esigenze della società; risulterebbe quindi efficace invitare al tavolo della discussione i vari stakeholder sociali per poter costruire assieme un set di valori su cui verrà

fondata l'attività di CSR. Questo tipo di attività così come tutto il resto delle attività che rientrano all'interno dell'ambito CSR è estremamente difficile da valutare per quanto riguarda la veridicità dell'impegno preso; dividere le attività che sono stabilite per un vero e proprio desiderio di impegno sociale dalle attività che sono stabilite solo con un fine di massimizzazione dei profitti è estremamente difficile; secondo quanto riportato nello studio del 2007 di Aagard et al. dal titolo "What is CSR? – a review of different theoretical perspectives and case studies of Cheminova and Systematic" un possibile metodo per effettuare questa divisione consiste nell'analizzare su cosa si focalizza l'impresa, se sui risultati (essendo quindi spinta da un vero impegno), usando la CSR come una vocazione, o sui processi (risultando quindi interessata solo alla massimizzazione dei profitti), usando quindi la CSR come uno strumento per raggiungere i suoi scopi.

Dopo questa operazione di definizione dei valori fondanti e quindi indirettamente anche delle attività su cui verteranno le operazioni CSR dell'organizzazione ci si può occupare del passo successivo e cioè della sua comunicazione; la comunicazione della CSR può essere definita come "una comunicazione che è realizzata e distribuita dall'organizzazione stessa circa l'impegno nell'ambito CSR" (Morsing e Schultz, 2006, p.14). Prima di passare allo studio di un framework utile per la comunicazione della CSR verranno introdotti i benefici che una buona comunicazione della CSR può portare all'azienda, un effetto indesiderato che deriva da un approccio sbagliato alla CSR e una variabile importante che può influenzare l'efficacia della comunicazione stessa.

3.1 BENEFICI

Come mai una buona comunicazione della CSR dovrebbe essere vista di buon occhio dall'impresa? La comunicazione della CSR, se fatta tenendo conto di tutti i fattori che la possono influenzare, può portare numerosi benefici all'impresa quali per esempio:

- La creazione di un vantaggio competitivo rispetto agli avversari;
- Apprezzamento, sostegno e fiducia in un'ottica di lungo periodo da parte delle comunità, dei media, degli stakeholder in generale;
- Maggiori capacità di attrarre personale interessato agli aspetti sociali delle aziende;
- Aumento della reputazione aziendale che si tramuta in migliori relazioni con investitori, clienti, fornitori, istituzioni, comunità locali, ecc.
- Ritorno sull'immagine aziendale con conseguente posizione di vantaggio rispetto agli altri competitors;

- La presenza di una buona percezione in ambito CSR può contribuire a ridurre il rischio d'impresa;
- Creare un senso di legittimità delle operazioni agli occhi degli stakeholder.

3.2 IL PERICOLO DEL GREENWASHING

È doveroso precisare tuttavia che la CSR non è comunicazione; la CSR in primo luogo deve rappresentare uno sforzo, un impegno, una promessa alla società da parte dell'organizzazione; per fare in modo che la CSR venga compresa, comunicata e recepita in maniera corretta bisogna che ci sia da parte dell'azienda un autentico sforzo di sostenibilità dietro alle sue azioni. La CSR non deve limitarsi alla mera comunicazione di risultati altrimenti il tutto si ridurrebbe ad un mero esercizio di relazioni pubbliche dell'azienda piuttosto che al focalizzarsi un obiettivo (Cornelissen, 2014). Non sono rare le volte in cui le aziende hanno posto maggiore attenzione sulla comunicazione della CSR piuttosto che alla vera implementazione delle sue attività; in questo particolare tipo di situazioni ci si trova davanti ad un classico caso di "Greenwashing". Il greenwashing non è nient'altro che una situazione in cui è presente una discrepanza tra ciò che l'azienda comunica in merito alla CSR e ciò che l'azienda fa effettivamente in ambito CSR andando quindi a rappresentare una situazione non veritiera. Questo particolare tipo di situazione avviene prevalentemente quando le aziende in questione decidono di operare in campo CSR per motivi legati solamente al miglioramento della propria immagine e della propria reputazione senza però avere dietro un solido motivo per cui intraprendere sforzi in ambito CSR (Cornelissen, 2014). Ovviamente questo tipo di azione non è esente da rischi in quanto se gli stakeholder vengono a conoscenza di una discrepanza tra quanto è stato comunicato o promesso loro e quanto viene in realtà fatto, l'effetto principale che andrà a subire l'azienda sarà quello di avere un calo repentino della sua immagine e reputazione che non solo non viene più considerata affidabile dal punto di vista della sostenibilità ma anche dal punto di vista della trasparenza nei confronti dei propri stakeholder, ottenendo di fatto, l'effetto opposto di quello sperato.

3.3 SCETTICISMO

I vari stakeholder a cui l'azienda deve rispondere per le sue attività non sono ignari del processo di greenwashing; sono consapevoli del fatto che determinate operazioni possono essere il frutto di una mera strumentalizzazione per massimizzare i profitti. Inoltre l'organizzazione deve rispondere ad una molteplicità di stakeholder, fornendo quindi ad ogni

singolo gruppo le informazioni richieste, aggiungendo di fatto maggiore complessità in quanto si richiede di incontrare le aspettative e le richieste della maggior parte degli stakeholder mantenendo comunque un messaggio che possa essere considerato chiaro e veritiero (Schmeltz, 2012). La comunicazione della CSR quindi risulta essere un aspetto cruciale per trasmettere un'immagine vera della propria azienda ma anche per abbattere un preesistente livello di scetticismo che gli stakeholder possono avere nei confronti di una qualsiasi azienda ed in particolar modo nei confronti delle aziende che operano in settori controversi. Uno stile diretto ed esplicito risulta essere più efficace nei confronti degli stakeholder più scettici usando quindi mezzi di comunicazione che possono arrivare direttamente a loro come ad esempio la sezione dedicata nel sito web aziendale, pubblicità, le attività di sponsor, ecc. Lo stile della comunicazione inoltre dovrebbe basarsi e incentrarsi non unicamente sulle politiche e sulle pratiche CSR dell'azienda ma anche sull'impatto e sugli effetti che queste azioni hanno sulla società o sui soggetti interessati, dovrebbe rappresentare un impegno di lungo periodo da parte dell'impresa con obiettivi importanti ma che possono essere raggiunti gradualmente, dovrebbe fornire ai vari stakeholder aggiornamenti costanti circa l'andamento delle operazioni, inoltre dovrebbe includere nei messaggi per la promozione della propria immagine gli argomenti riguardanti la CSR. Inoltre secondo una ricerca effettuata nel 2012 da Line Schmeltz in "Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality?", la maggior parte degli intervistati risultava avere un atteggiamento favorevole nei confronti delle compagnie che iniziavano attività di CSR senza aver secondi fini economici ma sorprendentemente, solo il 22.40 % delle persone intervistate dichiarava di essere leggermente scettica nei confronti delle compagnie che effettuavano attività di CSR per massimizzare i profitti, dimostrando quindi che per le aziende era conveniente non esitare nella comunicazione della CSR per la paura di essere mal interpretate in quanto la percezione generale di questa attività risultava essere generalmente positiva.

Ovviamente per far diminuire lo scetticismo un'azienda dovrebbe comunicare in maniera chiara, trasparente, completa e dettagliata le sue operazioni in ambito CSR andando inevitabilmente a stabilire un canale di comunicazione in senso unilaterale (in quanto non vi è dialogo ma solo un passaggio di informazioni); in questa situazione l'azienda deve prestare attenzione a bilanciare la giusta quantità e la giusta intensità di messaggi che verranno comunicati agli stakeholder. Un numero di messaggi troppo alti infatti potrebbe andare a far sospettare gli stakeholder circa la veridicità dei messaggi aziendali in quanto potrebbe trattarsi di un'azienda più interessata a comunicare il suo buon aspetto andando quindi a far aumentare ulteriormente lo scetticismo e ottenendo di fatto l'effetto opposto. (Morsing e Schultz, 2006)

Un ulteriore rischio che potrebbe far aumentare lo scetticismo degli stakeholder può essere legato a un'errata comunicazione della CSR; talvolta l'azienda rischia di diventare ossessionata dal comunicare qualcosa in quell'ambito, e tale ossessione porterebbe ad una comunicazione continua, periodica ma che rischia allo stesso tempo di andare fuori corso rispetto a quelle che sono le vere priorità degli stakeholder andando quindi a far aumentare lo scetticismo all'interno della compagine degli stakeholder. (Morsing e Schultz, 2006).

3.4 FRAMEWORK SULLA COMUNICAZIONE CSR: COSA TENERE IN CONSIDERAZIONE PER ESSERE EFFICACI

Il framework forse più famoso circa la comunicazione della CSR è stato teorizzato da Du, Bhattacharya e Sen nella ricerca del 2010 dal titolo "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication" e riguarda il modo in cui dovrebbe essere costituita la comunicazione della CSR per poter assicurare la massima efficacia con i vari stakeholder aziendali; questo schema quindi propone le variabili su cui un'organizzazione dovrebbe concentrarsi maggiormente: il contenuto del messaggio, il canale di comunicazione, i fattori specifici dell'azienda e degli stakeholder.

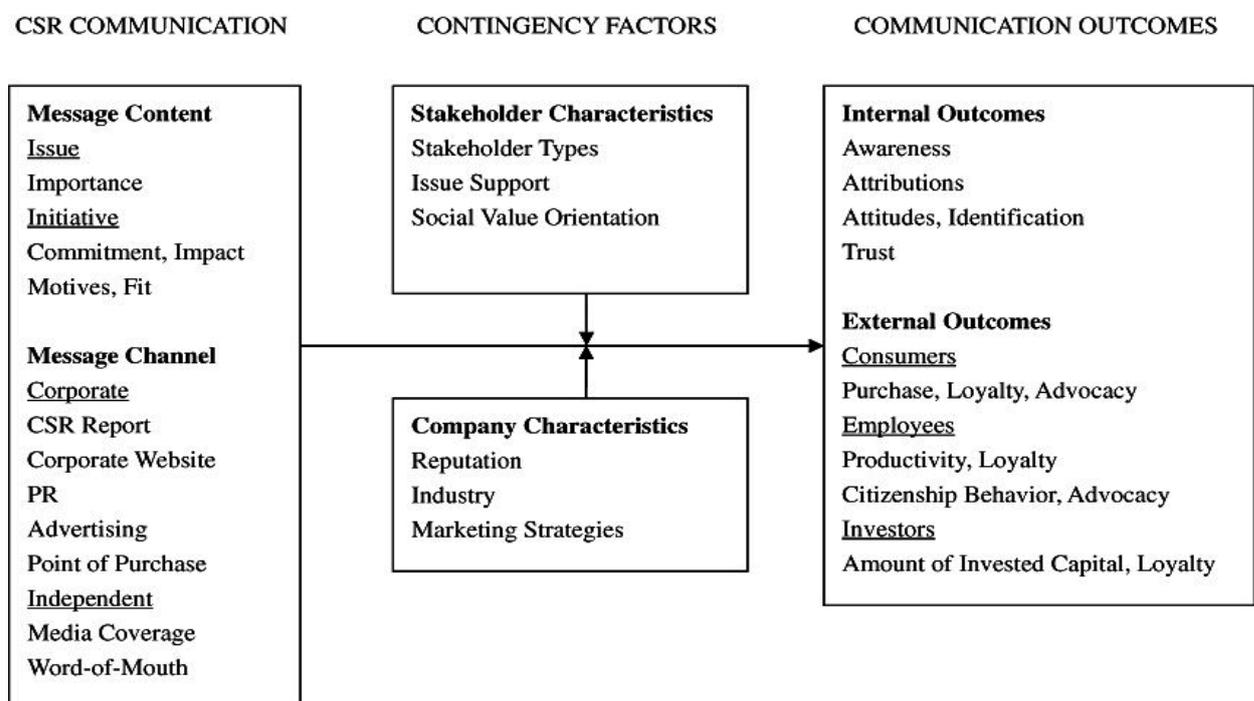


Figura 1: framework sulla comunicazione CSR (Du, Bhattacharya e Sen, 2010)

3.4.1 CONTENUTO DEL MESSAGGIO

Per quanto riguarda il contenuto del messaggio da comunicare esistono numerose variabili che lo influenzano quali per esempio l'impegno e la dedizione, l'impatto, le motivazioni e la coerenza.

3.4.1.1 DEDIZIONE E IMPATTO

La dedizione rappresenta il grado di interesse e di impegno che l'organizzazione dà alle sue attività di CSR; può essere misurata in vari modi, attraverso l'analisi dei fondi destinati alle varie attività sociali, attraverso il livello di relazione costituito con gli stakeholder critici nell'ambito CSR, attraverso l'orientamento temporale delle operazioni (se si parla di attività con orientamento al lungo periodo allora si parla di trasformazioni più profonde che mirano effettivamente a migliorare la società), attraverso la costanza e il continuo monitoraggio delle donazioni o in ogni caso la costanza nel fornire input (donazioni, contratti di sponsorship, ecc) per le attività socialmente utili. L'impatto invece rappresenta i risultati che le campagne CSR hanno avuto sulla società e quindi possono essere misurati attraverso i benefici che sono stati portati ai soggetti interessati, attraverso i cambiamenti registrati nelle comunità o nella società solo per citarne alcuni; questi dati, che rappresentano di fatto i risultati delle passate attività di responsabilità sociale dovrebbero essere misurati in maniera minuziosa per poter fornire un messaggio chiaro e credibile agli stakeholder, andando anche a combattere quel possibile atteggiamento di scetticismo nei confronti delle attività della società. (Ballebye, 2011)

3.4.1.2 MOTIVAZIONI

Le motivazioni rappresentano la ragione per cui l'impresa ha deciso di estendere i suoi interessi anche alle attività legate all'ambito CSR; i motivi possono essere intrinseci od estrinseci e seguono la falsa riga di quello che è stato detto prima circa la scelta dei valori fondanti dell'azienda. I motivi estrinseci sono quelli che derivano dal desiderio dell'azienda di massimizzare i propri profitti mentre quelli intrinseci sono quelli che derivano da un vero desiderio di impegno sociale. Ovviamente gli stakeholder prestano attenzione ai motivi dietro alle attività promosse dall'azienda e quindi l'organizzazione dovrebbe chiarire la veridicità dei propri intenti per esempio dimostrando un allineamento di valori tra la società e l'organizzazione; in generale, più i consumatori percepiscono un intento di persuasione o di manipolazione dietro le motivazioni o dietro le attività in questa area, maggiore sarà il loro scetticismo che andrà conseguentemente a vanificare ogni sforzo profuso da parte dell'impresa. (Ballebye, 2011)

Sia che i motivi siano intrinseci o estrinseci il loro ruolo all'interno della comunicazione CSR è usato ai fini della persuasione ma solamente i primi permetterebbero all'azienda di vedere aumentata la sua "valutazione sociale" da parte degli stakeholder interessati alla comunicazione. (Pargue, Benoit-Moreau, e Larceneux, 2008)

3.4.1.3 COERENZA

La coerenza consiste nella vicinanza che è presente tra le questioni oggetto di attività di CSR e quelle che sono le attività del core business aziendale; secondo uno studio condotto da Kenon e Mahn (2005) il grado di vicinanza tra i due fattori precedentemente citati influenza l'efficacia della comunicazione CSR. (Ballebye, 2011) È stato notato che la comunicazione della CSR varia a seconda dell'aspetto che viene preso in considerazione; quando si prende in considerazione il problema sociale la comunicazione della CSR risulta più efficace, e in generale l'azienda viene considerata in maniera positiva quando non vi è alta correlazione tra i due fattori elencati precedentemente, mentre quando si prende in considerazione l'impresa allora la comunicazione risulta più efficace (e di riflesso l'immagine viene positivamente valutata) quando vi è una stretta correlazione tra i due fattori. Di conseguenza un'azienda dovrebbe enfatizzare la vicinanza se ci si trova in una situazione di congruenza mentre, se ci si trova in una situazione in cui nessun collegamento risulta essere presente, dovrebbe espandere il suo ambito di interesse sociale per poter creare un minimo di correlazione tra le due dimensioni.

3.4.2 CANALI DI COMUNICAZIONE

I canali di comunicazione utilizzati per la diffusione e la distribuzione di informazioni riguardanti l'ambito CSR sono numerosissimi e si dividono principalmente in due macro categorie: quelli controllati dall'impresa e quelli non controllati dall'impresa. I canali di comunicazione controllati dall'impresa possono essere individuati con le lettere agli stakeholder, sezioni dedicate nel sito web aziendale, pubblicità, report circa l'impegno sociale, ecc. (Ballebye, 2011) Proprio ultimamente sta prendendo piede l'utilizzo sempre maggiore del web come mezzo principale per la distribuzione delle informazioni riguardanti la CSR in quanto permette di raggiungere una platea di stakeholder molto più ampia, garantendo inoltre un accesso semplice e costante alle informazioni desiderate. I messaggi lasciati online possono essere costruiti ad hoc per venire incontro alle esigenze dei vari stakeholder sia che essi siano interni od esterni, primari o secondari, ecc.. La funzione della comunicazione online della CSR inoltre può assumere un ruolo ulteriormente più strategico se si pensa alla possibilità di dialogo che presenta questo mezzo; per esempio attraverso uno

scambio di opinioni nel forum aziendale dedicato, i vari stakeholder interessati alle più svariate problematiche CSR possono discutere con l'azienda in merito a esse e quindi viene data all'organizzazione la possibilità di venire incontro in maniera ancora più efficace a quelle che sono le esigenze dei propri portatori di interesse. L'utilizzo inoltre dei mezzi online di comunicazione può essere molto utile anche per l'aggiornamento delle attività in corso d'opera: l'utilizzo di una newsletter per esempio permette all'azienda di mantenersi in contatto con i suoi stakeholder circa i progressi in corso d'opera, garantendosi un'immagine migliore. (Rolland e O'Keefe Bazzoni, 2009).

La seconda categoria dei mezzi di comunicazione invece è formata dai canali che non sono controllati dall'impresa quali per esempio blog online, telegiornali, articoli o passaparola, ecc. Questi canali risultano essere critici per l'organizzazione in quanto molti stakeholder tendono ad affidarsi maggiormente alle informazioni che vengono distribuite da questi mezzi proprio a causa della loro indipendenza dall'azienda interessata. Per questo motivo risulta fondamentale dimostrare trasparenza e veridicità nelle operazioni, gestire al meglio il flusso di informazioni che viene fornito a questi canali indipendenti così come risulta critica la gestione della relazione e la creazione e il mantenimento di un clima di cooperazione con questi particolari canali in quanto hanno il potere di influenzare in maniera importante la percezione degli altri stakeholder. (Ballebye, 2011)

I canali di comunicazione indipendenti ricoprono un ruolo fondamentale in quanto slegati dall'azienda e quindi lontani da ogni giudizio di parte; di conseguenza una costante interazione tra l'azienda e questi canali potrebbe risultare strategico per modellare il pensiero degli stakeholder circa l'azienda proprio a causa della percezione che deriva dalla natura neutrale della fonte avendo inoltre l'opportunità di confrontare le informazioni prodotte internamente dalla società e quindi potenzialmente a rischio distorsione con le informazioni di un'organizzazione esterna, neutrale e interessata alla causa (per esempio avere un bilancio CSR approvato e sostenuto da un NGO come Greenpeace per i temi riguardanti l'ambiente andrebbe a aumentare nettamente la credibilità delle operazioni e dell'azienda stessa). (Parguel, Benoit-Moreau e Larceneux, 2008)

3.4.3 CARATTERISTICHE DEGLI STAKEHOLDER

3.4.3.1 CATEGORIE DI STAKEHOLDER E SUPPORTO ALLA CAUSA

L'azienda che si attiva nel campo della CSR deve essere pronta a rispondere ad una molteplicità di stakeholder tutti con idee, aspettative, valori e priorità una diversa dall'altra.

Di conseguenza risulta necessario costruire una linea di comunicazione particolare per ogni singolo stakeholder in modo da venire meglio incontro a quelle che sono le sue esigenze. Uno dei fattori che maggiormente influenza la valutazione di un qualsiasi stakeholder infatti risulta essere la priorità che quel determinato problema ricopre nella scala di valori dello stakeholder stesso; i soggetti sono più inclini a supportare un'azienda che si prodiga di intervenire in un ambito sociale a loro caro. Un possibile modo per essere ancora più vicini alla causa dei vari stakeholder potrebbe essere quello di adottare una strategia di dialogo continuo con loro, invitandoli al tavolo delle decisioni in modo da permettere loro di esprimere le loro idee e di guadagnare la loro fiducia. Di conseguenza risulta importantissimo per l'azienda sondare il terreno prima di entrare in contatto con loro in modo da vedere quali sono le differenti variabili da prendere in considerazione per rispondere agli stakeholder in maniera più efficace. Gli stakeholder possono essere classificati in due macro categorie, gli opinion leader e il pubblico generale. Gli opinion leader possono includere investitori, la stampa, NGO, mentre il pubblico generale include i consumatori e le comunità locali. Solitamente gli opinion leader tendono ad essere la categoria che maggiormente richiede informazioni all'azienda in quanto si interrogano circa l'impatto che le politiche di CSR hanno avuto sul/sui soggetto/i interessato oppure circa il ritorno che la CSR ha portato al business aziendale e quindi, la comunicazione con questi ultimi, deve includere indicatori di performance precisi che misurino le suddette dimensioni. Il pubblico generale invece, rappresenta quella categoria che non si attiva per cercare informazione circa le politiche CSR di un'impresa e quindi i canali di comunicazione usati per distribuire informazioni ad essi risultano essere la pubblicità, articoli su giornali o magazine, passaparola, sezione web del sito aziendale.(Ballebye, 2011) Identificare la corretta categoria di stakeholder risulta fondamentale per la comunicazione della CSR in quanto permetterebbe all'azienda di meglio costruire il proprio messaggio per le differenti categorie e quindi permetterebbe l'identificazione organizzativa degli stakeholder; con identificazione organizzativa si intende una convergenza forte di idee tra ciò che l'organizzazione promuove in ambito CSR e ciò che viene ritenuto di vitale importanza per una categoria di stakeholder. Per esempio il governo di un Paese potrebbe risultare più interessato agli effetti che le politiche di business hanno sul territorio nazionale o alla condizione dei lavoratori, una NGO come Greenpeace invece potrebbe essere più interessata alle emissioni prodotte dagli impianti posseduti dall'organizzazione oppure alle politiche CSR in ambito green, solo per fare alcuni esempi. Maggiore è il grado di identificazione che un'organizzazione riesce ad ottenere con i suoi stakeholder e maggiori saranno le probabilità di avere una comunicazione CSR più efficace e credibile (Korschun e Du, 2013). Il processo di identificazione può essere stimolato

ovviamente da una comunicazione ad hoc per la specifica categoria considerata ma soprattutto dall'apertura al dialogo con le varie categorie di stakeholder; portare la CSR ad un livello successivo, andando quindi a creare i contenuti che saranno oggetto di politiche CSR insieme allo stakeholder direttamente coinvolto, (es Greenpeace le politiche in campo ambientale) permetterebbe all'organizzazione di assicurarsi una migliore identificazione proprio grazie a questa creazione condivisa della CSR. (Korschun e Du, 2013)

3.4.3.2 ORIENTAMENTO CIRCA I VALORI SOCIALI

Questa caratteristica può essere definita come “le preferenze stabili per certi modelli di risultato per sé stessi e gli altri” (Du, Bhattacharya e Sen, 2010, p.16) e influenza l'efficacia della comunicazione della CSR in quanto cambia il modo in cui gli stakeholder possono decidere di interpretare le informazioni. Possono essere fatte tre distinzioni a seconda di questo orientamento; quello pro-sociale che tende a voler massimizzare i risultati per sé stesso e gli altri, quello individualista che tende a prendere in considerazione solamente i benefici del singolo individuo e quello competitivo che tende a voler massimizzare il proprio output rispetto a quello degli avversari in modo da avere un vantaggio relativo rispetto agli altri. La comunicazione della CSR risulterebbe essere quindi più efficace se diffusa ad un pubblico con orientamento pro-sociale in quanto è presente un interesse al benessere di tutti mentre risulterebbe ostacolata se si prendesse in considerazione un pubblico individualista o competitivo il cui unico obiettivo è quello di prevalere sugli altri. (Du, Bhattacharya e Sen, 2010)

Inoltre l'azienda deve tenere in considerazione l'importanza della possibile comunicazione tra stakeholder in ambito CSR; un'ulteriore punto di vantaggio per ridurre lo scetticismo e ottenere più credibilità è generato dalla possibilità di avere una comunicazione tra stakeholder (per esempio il governo si confronta con una NGO su un tema comune come per esempio l'ambiente) che risulti essere positiva per l'immagine dell'azienda(Korschun e Du, 2013); in questo caso risulterebbero più adatti a questo ruolo gli stakeholder di tipo pro-sociale proprio a causa della loro propensione a desiderare più benefici per tutti.

3.4.5 FATTORI SPECIFICI DELL'IMPRESA

3.4.5.1 REPUTAZIONE E POSIZIONAMENTO

L'efficacia della comunicazione della CSR può essere aiutata o minata dall'attuale livello di reputazione che un'azienda possiede; difatti un'azienda può utilizzare a proprio vantaggio il possesso di una buona reputazione in quanto nella comunicazione dei messaggi CSR può

evidenziare alcuni aspetti o alcuni valori che hanno caratterizzato l'azienda nel corso delle sue attività passate e che sono quindi ben radicati all'interno della cultura aziendale, convincendo ancora di più i propri stakeholder circa la bontà e la veridicità delle sue operazioni. Questo potrebbe essere fatto per esempio sottolineando i valori della società all'interno delle operazioni di responsabilità sociale mostrando come quei valori siano effettivamente una costante positiva dell'impresa e un elemento distintivo di essa, permettendo quindi di guadagnare la fiducia degli interessati. Una variabile che può essere collegata alla reputazione e che può fungere o da aiuto o da ostacolo è la chiarezza dei messaggi. Difatti secondo uno studio effettuato da Baghi, Rubaltelli e Tedeschi (2008) dal titolo "A strategy to communicate corporate social responsibility: cause related marketing and its dark side" l'approccio che le persone possono avere ad un prodotto o ad un'azienda dipende anche dalla chiarezza dei messaggi con cui viene pubblicizzato il prodotto, non basandosi però esclusivamente sulle caratteristiche fisiche di esso ma utilizzando anche una descrizione chiara e precisa delle caratteristiche legate alla responsabilità sociale (va precisato che comunque questo studio presenta delle limitazioni in quanto le analisi sono state condotte basandosi su un prodotto e su un'azienda fittizia). Questo studio dimostra che i consumatori e gli stakeholder in generale hanno un atteggiamento positivo e favorevole nei confronti delle aziende che promuovono in maniera chiara ed esplicita i loro prodotti, descrivendo anche l'aspetto connesso alla responsabilità sociale di essi. La presenza della reputazione può amplificare questa percezione dei consumatori o smorzarla; una buona reputazione, un buon livello di immagine del brand, se associato a una comunicazione del prodotto e dell'azienda chiara per quanto riguarda gli aspetti sociali può attirare ulteriormente i propri consumatori verso di sé; dall'altro lato invece, una cattiva reputazione rischia di rendere inefficace la campagna di promozione del prodotto e dell'azienda anche dal punto di vista delle sue caratteristiche sociali. (Blombäck e Scandeliuss, 2013)

Parlando del posizionamento della CSR si intende "il grado in cui un'azienda si affida alle attività di CSR per posizionare sé stessa, rispetto agli avversari, nella mente dei consumatori" (Du, Bhattacharya e Sen, 2010, p.15); in questo modo le aziende vanno ben oltre la semplice associazione a una causa sociale in quanto si espongono ad un impegno sulla CSR più completo in modo da potersi posizionare come un'azienda leader nel campo CSR all'interno della sua categoria. Facendo così un'azienda risulterà essere più credibile ed affidabile in quanto si lega ad una causa più ampia invece che alla singola operazione avendo quindi la possibilità di persuadere meglio i propri stakeholder circa il suo operato.

Il posizionamento in tema CSR non potrebbe essere portato a termine senza il supporto dei dipendenti dell'organizzazione stessa; la comunicazione esterna sicuramente svolge un ruolo fondamentale ma tutti gli sforzi profusi per la comunicazione esterna della CSR non devono andare a scapito della comunicazione interna. Tutti i dipendenti dell'organizzazione dovrebbero essere consapevoli dei motivi per cui si fa CSR, di quali temi si occuperanno le politiche CSR e in generale dovrebbero diventare sostenitori dell'azienda anche in tale ambito. Le operazioni di comunicazione interna dovrebbero essere rivolte quindi alla consapevolezza della presenza delle politiche CSR in primis e in seguito alla convergenza di idee sulle azioni CSR (Maon, Lindgreen, e Swaen, 2009) ; l'importanza di tali azioni dovrebbe essere ancora maggiore quando vengono rivolte ai dipendenti "critici", ossia ai collaboratori che hanno un contatto diretto con gli stakeholder esterni dell'azienda.

3.5 COME STRUTTURARE I MESSAGGI

Quindi, considerando gli aspetti appena citati, i responsabili per la comunicazione CSR dovrebbero strutturare i loro messaggi seguendo alcune regole:

- Utilizzare nei messaggi informazioni chiare, precise, misurabili fornendo se possibile anche indicatori di performance;
- Evitare di far assumere ai messaggi un tono promozionale dando troppa enfasi a ciò che è stato fatto, questo andrebbe a far aumentare lo scetticismo degli stakeholder;
- Comunicare in maniera trasparente e precisa;
- Includere all'interno delle informazioni distribuite anche i soggetti che beneficiano delle attività di CSR, non focalizzandosi solo sulle politiche o sui processi;
- Considerare le specificità di ogni singolo stakeholder per poter costruire il messaggio più appropriato per ogni categoria;
- Disseminare le informazioni riguardanti la CSR anche ad attori esterni come le NGO o i media per avere una copertura positiva anche da attori considerati neutrali agli occhi degli altri stakeholder;
- Creare partnership con NGO oppure con organizzazioni no-profit per aumentare il livello di credibilità e di impegno agli occhi degli stakeholder;
- Settare un obiettivo di lungo periodo, che possa essere raggiunto progressivamente, monitorando costantemente la situazione e aggiornando periodicamente gli stakeholder;
- Includere anche i beneficiari delle azioni CSR come "testimonial" dell'azienda in modo da assicurarsi una maggiore credibilità;

- Cercare di evitare di comunicare tutto ciò che è legato alla CSR attraverso discorsi del CEO o di un rappresentante, preferendo forme di comunicazione che permettono aggiornamenti costanti come il sito web aziendale o le newsletter o che facilitino il dialogo come forum o chat.

4.1 LA COMUNICAZIONE CSR NEI SETTORI CONTROVERSI DELL'INDUSTRIA

I settori controversi dell'industria possono essere definiti come quei settori dove “i prodotti, i servizi o i concetti per motivi di sensibilità, decenza, moralità o addirittura paura suscitano reazioni di avversione, offesa o indignazione quando menzionati o presentati apertamente” come per esempio il settore del tabacco, il settore petrolchimico, il settore delle armi e il settore delle bevande alcoliche giusto per citarne qualcuno. (Lindgreen et al., 2012, p.2)

Si potrebbe pensare alla comunicazione CSR nei settori controversi come un qualcosa di normale e con le stesse regole rispetto agli altri settori; ma è veramente così? In realtà i settori controversi dell'industria, per quanto possano attenersi ad una comunicazione corretta e minuziosa della CSR, potrebbero avere finalità totalmente diverse rispetto agli altri settori; in questo capitolo l'attenzione sarà concentrata sul settore del tabacco prima osservando la comunicazione CSR di un'azienda operante nel settore del tabacco e in seguito focalizzandosi su un caso riguardante le particolarità della comunicazione CSR nell'industria del tabacco in un Paese specifico.

4.2 LE CARATTERISTICHE DEL SETTORE DEL TABACCO

Il settore del tabacco presenta alcune particolarità, se consideriamo il suo impatto sulla società partendo in primo luogo dal prodotto finale che viene venduto ai consumatori. Al giorno d'oggi è stato inconfutabilmente dimostrato che il consumo di sigarette nuoce alla salute umana e quindi gli interessi dell'industria del tabacco, ossia portare a sé stessi maggiori clienti e profitti, differiscono dagli interessi della società ossia garantire il benessere di tutti. La seconda particolarità riguarda i trascorsi che ci sono stati tra le aziende produttrici di sigarette e la società; nel passato, prima ancora che le ricerche scientifiche riguardanti gli effetti negativi del fumo avessero la meglio e fossero riconosciute a livello globale, non erano rari i casi in cui le aziende assumessero un atteggiamento difensivo o manipolatorio nei confronti di coloro che cercavano di dimostrare gli effetti negativi dei loro prodotti. In passato infatti le aziende operanti in questo settore pagavano e finanziavano ricercatori indipendenti affinché conducessero ricerche che potessero rappresentare un punto a loro favore come accade nel 1957 con Fisher che pubblicò una ricerca che “dimostrava” l'esistenza di una predisposizione genetica al tumore al polmone andando quindi a dichiarare che se un fumatore avesse smesso di fumare la sua probabilità di contrarre un tumore ai polmoni non sarebbe comunque cambiata in quanto determinata geneticamente (Palazzo e Richter, 2005). Questo rappresenta

solo un esempio dei tanti che ha portato le aziende operanti in questo settore a perdere la loro credibilità nel corso degli anni in quanto si creavano conflitti tra le parti chiamate in causa e, l'atteggiamento ostile e di chiusura delle case produttrici, che non ha aiutato a creare una buona reputazione nell'odierna società. In aggiunta a questo, l'industria del tabacco presenta 4 criticità particolari che devono essere ben gestite ed analizzate:

1)filantropia: questa caratteristica può essere considerata come uno dei tratti distintivi della CSR e come un modo di dimostrarsi effettivamente un buon cittadino giuridico all'interno della società; nel caso dell'industria del tabacco invece questo aspetto rischia di essere visto in maniera negativa in quanto potrebbe potenzialmente rappresentare un modo per ripulire i proventi sporchi che derivano dal business principale dell'azienda. Un ulteriore problema che deriva da questa dimensione è l'approccio strategico che dovrebbe essere utilizzato per fare filantropia: con approccio strategico si intende l'utilizzo, da parte dell'impresa, delle sue abilità principali per praticare la filantropia in modo più efficace e per migliorare la sua reputazione (per esempio Apple che ha donato alle scuole e agli insegnanti sprovvisti dei mezzi necessari degli Ipad o dei Mac per poter permettere loro di svolgere il loro lavoro). Nel caso dell'industria del tabacco questo importante aspetto viene meno senza contare la difficoltà nel risultare credibili al lancio di una campagna filantropica proprio a causa della loro reputazione ;

2) collaborazione con i partner esterni: questo aspetto rappresenta un ulteriore modo per poter dimostrare al proprio pubblico un impegno credibile nel campo CSR. In questa situazione particolare risulta più difficile per le aziende produttrici di tabacco trovare un partner disposto a collaborare ad un'iniziativa CSR in quanto vi è la presenza del rischio reputazionale che si portano appresso queste compagnie; per un potenziale partner esterno la collaborazione con una di queste aziende potrebbe creare una perdita di credibilità o addirittura l'essere non presi in considerazione per future ricerche o progetti;

3) riportare la CSR: solitamente le attività di CSR vengono riassunte in un documento apposito nel quale vengono spiegati i risultati ottenuti ma anche ciò che rimane da compiere per il futuro, il tutto per rimarcare il proprio impegno e rafforzare la propria reputazione. Nel caso dell'industria del tabacco, questa operazione potrebbe essere interpretata in modo diverso in quanto il riportare ciò che è stato raggiunto in ambito CSR potrebbe rappresentare una tattica per coprire i danni che il business primario dell'azienda provoca alla società. Inoltre le società professionali che aiutano le imprese a diventare papabili per investimenti socialmente responsabili non hanno un atteggiamento favorevole nei confronti delle imprese

operanti in questo settore poiché la maggior parte delle politiche che accomunano gli investimenti socialmente etici richiedono l'assenza come finanziatori di imprese operanti nel settore del tabacco;

4) auto regolazione: con questa dimensione si intende l'adozione volontaria di codici di condotta che sono scritti e monitorati dalla stessa azienda partecipante e che hanno provocato critiche nei settori "regolari" dell'industria in quanto sembrano un semplice metodo per poter coprire le irregolarità. Inoltre tali operazioni quasi sempre non sono soggette a collaborazioni esterne con partner certificati e, così facendo, l'organizzazione diventa il controllore di sé stessa e, nei settori controversi dell'industria, la situazione risulta essere ancora più critica. Questo atteggiamento di auto regolazione potrebbe rappresentare anche un tentativo da parte delle imprese di distaccarsi dall'atteggiamento ostile e negativo che aveva caratterizzato gli anni precedenti e quindi vi è la possibilità che effettivamente costituisca un modo sincero per redimersi ma, come detto precedentemente, la reputazione non gioca a loro favore.

(Palazzo e Richter, 2005)

4.2.1 LA COMUNICAZIONE CSR DI PHILLIP MORRIS INTERNATIONAL

La scelta di questo esempio è ricaduta sull'industria del tabacco in quanto rappresenta un settore che commercializza prodotti che vanno a nuocere e/o a peggiorare la condizione di salute di chi li acquista e quindi si tratta di un settore estremamente critico ; la scelta è ricaduta sull'azienda Philip Morris in quanto rappresenta una delle maggiori potenze economiche in questo settore.

Appena aperto il sito di Philip Morris si può notare subito come l'azienda cerchi immediatamente di mostrare la sua piena adesione ad un tema particolarmente rilevante e controverso ossia la creazione di un futuro libero dal fumo.



Figura 2: home page del sito PMI (2017, *Phillip Morris International official web-site*)

Anche senza entrare direttamente nella sezione “sustainability” l’azienda continua a bombardare il lettore con notizie riguardanti l’importanza di poter fornire al mondo dei prodotti diversi dalle classiche sigarette; tutte le informazioni che possono essere apprese dalla lettura del sito web riguardano i motivi per cui è giusto liberare il mondo dalle classiche sigarette, il modo in cui l’azienda sta provando a cambiare il mercato per rendere il futuro un posto dove viene data la possibilità ai fumatori di scegliere un’alternativa migliore . Viene data molta importanza alla spiegazione scientifica sulla nocività dell’uso delle sigarette, alle possibili soluzioni alternative che possono essere fornite o sui fattori critici relativi al danneggiamento dell’organismo umano. Phillip Morris inoltre aggiunge alla sezione “Who we Are” , una sottosezione dedicata principalmente alla descrizione della compagnia, del suo presente e dei suoi valori; spazi dedicati interamente alla descrizione dei motivi per cui l’azienda dovrebbe iniziare ora a investire in nuove alternative.

“Il momento di compiere una scelta drastica è ora. In futuro saremo molto di più del leader mondiale di sigarette. Stiamo costruendo il futuro di PM su prodotti liberi dal fumo che possano rappresentare una scelta di gran lunga migliore del fumo delle sigarette. Perché stiamo facendo ciò? Perché dovremmo? Capiamo i milioni di donne e di uomini che fumano sigarette. Sono alla ricerca di un’alternativa meno dannosa, ma allo stesso tempo soddisfacente al fumo. Noi gli daremo quella possibilità. Abbiamo un impegno nei confronti dei nostri lavoratori ed investitori e noi rispetteremo questo impegno perseguendo questa visione a lungo termine . La società si aspetta da noi un atteggiamento responsabile e noi lo dimostreremo creando un futuro libero dal fumo. Il successo nel settore delle sigarette ci fornisce le risorse per perseguire questa visione ambiziosa. Grazie all’immaginazione e alla perseveranza di migliaia di persone, abbiamo sviluppato prodotti innovativi che sono liberi dal fumo ma allo stesso tempo godibili e li stiamo vendendo proprio oggi. Oltre due milioni di persone hanno già smesso di fumare e sono passate a questi nuovi prodotti e questo rappresenta solo l’inizio. Stiamo investendo per rendere questi prodotti l’icona di Phillip Morris per il futuro”. (2017, *Phillip Morris International official web-site, Who we are, Designing a smoke-free future*)

Questa citazione è di vitale importanza per l’azienda in quanto descrive l’impegno nel campo della sostenibilità e il suo desiderio di portare un contributo positivo alla società e difatti rappresenta il manifesto aziendale ossia il suo scopo, la sua dichiarazione d’intenti. Tutte queste informazioni sono state trovate non nella sezione “Sustainability” ossia la sezione dedicata specificatamente all’approfondimento di questi temi ma bensì sono tutte informazioni che possono essere ricavate semplicemente nell’ home page del sito.

La sezione “Sustainability” del sito web propone come parte iniziale ed introduttiva un discorso circa l’impegno preso dalla compagnia per un futuro sostenibile e libero dal fumo, riprendendo quindi quello che era stato precedentemente discusso. Il discorso in ambito CSR poi continua andando a toccare temi rilevanti e critici da una prospettiva CSR ma che sono, al tempo stesso, legati ad aspetti secondari del business; le discussioni e le sottosezioni del sito si sviluppano per argomento andando a sviscerare argomenti come le condizioni di lavoro dei propri partner nella value chain, l’assicurarsi che i propri partner non facciano uso di lavoro minorile, la riduzione di emissioni e l’impatto ambientale delle attività d’impresa, i diritti delle persone e i diritti dei lavoratori, la lotta contro il mercato illegale delle sigarette e l’impatto che le attività d’impresa hanno sulle comunità locali. Andando ad aprire ogni singola sottosezione si può notare come vi sia uno schema ricorrente composto da un’introduzione del problema, una motivazione per cui l’azienda ha deciso di avere a cuore quel determinato problema ed infine una lista o una descrizione di quelle che sono le operazioni che sono state fatte, che sono attuate nel presente e che verranno attuate in futuro per poter convergere verso gli obiettivi prefissati. Questa descrizione delle operazioni è arricchita dalla presenza di indici o di percentuali che permettono al lettore di avere un’idea più chiara dell’impatto di certe politiche o della direzione che stanno prendendo e la loro proiezione e lettura interpretata nel corso degli anni. Una particolarità può essere trovata nella sezione “Impatto sulle comunità locali” in cui oltre alla classica struttura precedentemente descritta, vi è anche la presenza di alcuni casi che si riferiscono al modo in cui PM cerca di migliorare le condizioni di vita delle comunità locali (come per esempio il caso in cui PM creò un’iniziativa per insegnare ai coltivatori greci che aderivano al programma come coltivare in maniera ottimale il tabacco). (2017, *Phillip Morris International official web-site*)

Quindi prendendo come riferimento il modello precedentemente illustrato possiamo cercare di vedere se la comunicazione della CSR di Phillip Morris, rispetta le aspettative o meno. Prima di tutto vi è una convergenza tra l’importanza che dovrebbe essere attribuita alle motivazioni per cui si intraprende un’azione CSR e quello che effettivamente è stato fatto; l’azienda si preoccupava sempre di fornire spiegazioni chiare e comprensibili per cercare di convincere i suoi visitatori della bontà e del reale impegno delle sue azioni. Inoltre l’azienda va oltre la semplice spiegazione del problema, non si basa infatti su una descrizione generale ed approssimativa in quanto ogni singola variabile viene estesa e giustificata e viene data la possibilità al visitatore di meglio interpretarla fornendogli molti indici comparativi. Prendendo in considerazione questo aspetto certamente si può concludere che vi sia una convergenza tra i risultati predetti dal modello e quello che effettivamente viene fatto da

un'impresa operante in un settore controverso. Un'ulteriore variabile che deve essere considerata è la relazione tra l'azienda e il problema CSR preso in considerazione; sicuramente il tema che sta più a cuore (o a cui viene dato maggior risalto) è la creazione di nuove alternative al classico fumo della sigaretta; la relazione tra il problema e l'azienda è molto alto in questo caso senza dimenticare però tutte le altre attività di CSR che sono legate alle attività di business primario dell'azienda quali per esempio le politiche sui diritti dei lavoratori, ecc. Quindi prendendo in considerazioni l'ultimo aspetto si può dire che la correlazione tra i due è molto alto; tutte le precedenti variabili citate inoltre hanno il compito di far diminuire il livello di scetticismo presente tra i possibili stakeholder. Il presentare motivazioni forti e frequenti, fornire indicatori di misura numerosi e precisi, allegando casi particolari di studio legati a determinate criticità rappresentano tutte delle azioni che cercano di ridurre il livello di scetticismo, ma una parte importante, viene giocata dal manifesto aziendale. Tale manifesto infatti, come detto prima, è fondato prevalentemente sull'adozione di azioni atte a liberare il mondo dal fumo dimostrando quindi vicinanza e interesse attivo alla causa.

4.3 IL CASO BRITISH AMERICAN TOBACCO IN MALESIA

La Malesia presenta una situazione peculiare dal punto di vista dell'approccio all'industria del tabacco: per anni questo Stato ha avuto un atteggiamento favorevole proteggendo i coltivatori con tariffe e regolazioni e talvolta ha addirittura sovvenzionato i coltivatori durante le congiunture economiche sfavorevoli. L'azienda British American Tobacco è presente nel Paese attraverso una sua controllata, la British American Tobacco Malaysia (BATM) azienda di cui lo stato stesso rappresenta il maggiore azionista dopo la società madre. Lo stato malesiano si trova quindi in una situazione particolare in quanto da una parte vuole ovviamente sfruttare i profitti che derivano da quell'industria ma dall'altra parte riveste il ruolo di regolatore e quindi deve anche regolare le politiche e le azioni di un'industria dannosa come quella del tabacco.

La BATM presentò il suo primo report circa la sua attività di CSR nel 2003 e all'interno di questo documento l'azienda non stava semplicemente comunicando dei dati sterili ma stava anzi mettendo le basi per un suo impegno futuro serio e costante nei confronti dei suoi vari stakeholder e nei confronti della società in generale:

“ come tutte le grandi compagnie riconosciamo che per gestire al meglio il nostro business dobbiamo aiutare il motore dello sviluppo economico che in cambio ci aiuta a raggiungere miglioramenti sociali ed economici.... Abbiamo sempre preso seriamente il nostro ruolo di

cittadini organizzativi. Al giorno d'oggi risulta chiaro che i risultati economici non sono abbastanza.... Ci sono sempre più richieste urgenti circa l'utilizzo della Corporate Social Responsibility e l'adozione a temi eticamente rilevanti". (Barraclough e Morrow, 2008, p. 1787).

Dalla documentazione fornita dalla BATM si può evincere che l'azienda sta prendendo in seria considerazione l'aspetto CSR cercando di dimostrarsi aperta e verificabile. Nonostante queste promesse brillavano le assenze delle misurazioni di performance su alcuni indicatori come per esempio l'indicatore "descrizione della politica per preservare la salute del consumatore e la sicurezza durante l'utilizzo del prodotto o del servizio"; nel report iniziale di BATM dove venivano fatte numerose promesse circa l'enorme impegno sociale che sarebbe stato profuso nella CSR, l'azienda stessa "dimentica" di inserire alcuni tra gli indicatori più importanti e per cercare di giustificarsi davanti alle numerose domande riguardanti l'omissione, essa risponde che tali informazioni erano già contenute all'interno del sito aziendale. Tuttavia queste informazioni mancavano anche nel sito aziendale in quanto al suo interno erano contenute informazioni riguardanti la salute non le politiche per proteggere i consumatori della compagnia.

Un altro problema che è stato riscontrato nella comunicazione CSR di BATM riguardava il processo di produzione del tabacco; il processo di produzione implica l'operazione della cottura e bruciatura in forni, operazioni che hanno ovviamente un impatto sull'ambiente. Per questo motivo BATM aveva promesso di rimanere in linea con quelle che sono le politiche del governo per poter combattere l'emissione di gas sull'ambiente e quindi, di riflesso, l'impatto che aveva l'azienda sulla società. La BATM di conseguenza aveva promesso di praticare politiche di rimboschimento, piantando alberi in Pahang e a Sabah. Nel report del 2005 BATM dichiarava di aver raggiunto il suo obiettivo di abbattere l'emissione di gas con le sue operazioni ma purtroppo nella documentazione mancava una parte fondamentale ossia la quantità precisa di ciò che era stato fatto. Un altro problema che è collegato all'utilizzo delle sigarette riguarda l'inquinamento provocato dai mozziconi che nella maggior parte delle volte vengono gettati a terra dai propri utilizzatori causando ovviamente un certo livello di inquinamento in quanto sono prodotti che impiegano molto tempo per biodegradarsi (dai 6 mesi a 12 anni circa); BATM nel suo report riportava che il problema era stato preso in considerazione ma ancora una volta non forniva dati specifici circa le quantità o le operazioni fatte per sostenere la sua tesi. (Barraclough e Morrow, 2008)

Le altre mosse che fece BATM per aumentare il suo livello di CSR comprendono l'adozione di un codice di condotta nel 2002 e la partecipazione e sponsorizzazione a campagne per la prevenzione al fumo nei giovani. Alcune azioni riguardavano le promesse a non vendere pacchetti con meno di 10 sigarette, evitare associazioni tra il fumo e il successo nell'ambito sportivo o nella vita di tutti i giorni, cercando quindi di demolire l'idea che il fumo rende le persone più attraenti o propense al successo. La partecipazione a campagne per la prevenzione al fumo è forse stata una delle operazioni a cui l'impresa ha dato maggior importanza nel corso degli anni; l'adozione di queste pratiche CSR ma soprattutto l'impegno profuso dall'azienda nell'ambito della prevenzione al fumo ha avuto principalmente l'effetto di ridurre e attenuare i controlli sull'industria del tabacco. Inoltre BATM ha sempre cercato di assumere un atteggiamento aperto e trasparente nei confronti dei propri stakeholder, ha cercato di dialogare il più possibile con loro in modo da costruire relazioni più stabili ma che portassero ad abbattere l'enorme scetticismo che era presente. BATM cercò di portare dentro al tavolo della discussione sempre più stakeholder come per esempio il Ministero della Salute, il Ministero dell'Educazione, l'Associazione dei Consumatori Malesi, e altri anche se non tutti con successo. (Barraclough, e Morrow, 2008)

Guardando alla comunicazione CSR fatta da BATM nel corso degli anni certamente possono essere notate delle convergenze tra quanto è stato fatto e quanto è stato precedentemente spiegato nel framework della comunicazione CSR: prima di tutto vi è un livello di correlazione tra le politiche CSR adottate dall'impresa e il problema che viene affrontato; pensiamo per esempio ai programmi di prevenzione contro il fumo, le attività volte a distruggere l'immagine classica per cui fumare era considerato un must, il preoccuparsi del livello di inquinamento provocato dal proprio processo di produzione e quindi l'attuare misure per cercare di compensare tale effetto, queste sono solo alcune misure che possono essere portate a sostegno della nostra tesi. Inoltre l'azienda ha cercato sempre di aumentare il range di stakeholder inclusi all'interno della sua comunicazione cercando quindi di categorizzare sempre di più i suoi stakeholder ma anche di migliorare la sua comunicazione creando reti di alleanze sempre più larghe per far diminuire lo scetticismo. Una nota dolente però è ben presente e riguarda la comunicazione in merito a un aspetto abbastanza importante legato al fumo: il fumo passivo. BATM nel sito web aziendale riferisce che al momento non sono presenti statistiche che il fumo passivo rappresenti un fattore di rischio anche per la salute nel lungo periodo. Il negare questo importante aspetto legato al business dell'azienda ha fatto aumentare lo scetticismo che il pubblico aveva nei confronti dell'azienda. Purtroppo vi è anche un'altra nota dolente; BATM non ha avuto la lungimiranza di fornire dati precisi e

quantificabili circa alcune delle sue politiche CSR (come per esempio l'indicatore per la salute e la sicurezza dei consumatori durante l'uso del prodotto, o la quantità di alberi piantati).

Cosa si può dire della comunicazione CSR di BATM in conclusione? Certamente, fatta eccezione per alcune pecche e per alcuni errori, BATM ha dimostrato di seguire lo schema che era stato precedentemente illustrato ma la comunicazione CSR in questo particolare settore aveva un fine diverso da quelli inizialmente illustrati; in precedenza era stata annunciata l'importanza nell'aver un vero e proprio sforzo di sostenibilità alle proprie spalle e un vero desiderio di portare la società ad una condizione migliore rispetto alla precedente. Difatti le campagne di CSR iniziate dalla BATM hanno avuto come effetto principale quello di ridurre le regolamentazioni che vigevano nel settore del tabacco. L'industria del tabacco ha bisogno dei giovani in quanto rappresentano la base per il futuro del loro business, rappresentano dei potenziali fedeli clienti che molto probabilmente rimarranno clienti per un futuro molto lungo; non vi è alcuna ricerca che dimostri una correlazione positiva tra la promozione di campagne per la prevenzione contro il fumo e l'effettiva riduzione del numero di fumatori nella società. Il prendere parte a queste azioni ha permesso di ridurre i controlli o le norme vigenti nel settore; per esempio la BATM, così come qualsiasi altra azienda di tabacco che operava in Malesia, non poteva più promuovere in maniera diretta i propri prodotti per il tramite di cartelloni pubblicitari, pubblicità nei media, ecc, però ha avuto la possibilità di continuare a promuovere i suoi prodotti in maniera indiretta tramite sponsorizzazioni a squadre sportive di sport molto popolari nel Paese. In Malesia inoltre è possibile vendere pacchetti di sigarette da 7 pezzi a scatola ad un prezzo minore, una scelta che ovviamente risulta essere favorevole per le giovani generazioni in quanto il loro reddito ridotto può arrivare solo a determinati quantitativi di prezzo. Nonostante questa importante questione riguardante la dimensione dei pacchetti possa rappresentare un problema primario, il governo malese non ha imposto vincoli di alcun tipo per evitare questa pratica, un beneficio che può essere attribuito alle campagne di prevenzione contro il fumo. (Assunta e Chapman, 2004)

Questa conclusione è rafforzata dal fatto che l'azienda continua a incassare il sostegno del governo circa il suo ruolo di azienda socialmente responsabile e a finanziare e a supportare in maniera importante tali programmi nonostante non ci siano ricerche che evidenzino l'efficacia di queste azioni; secondo alcuni studi questi programmi potrebbero addirittura far accrescere nei giovani la loro voglia di fumare in quanto descrivono il fumo come un qualcosa di proibito che ovviamente agli occhi dei ragazzi suona come un qualcosa che vale la pena

provare. Nel caso di un'industria così controversa come quella del tabacco il contributo principale che le attività di CSR andavano a portare all'impresa consisteva nel migliorare l'immagine e far allentare la regolazione del mercato attuata dalle varie autorità. La stessa promozione dei propri report sui media o la sponsorizzazione di campagne contro il fumo risultavano azioni, come detto prima, che non dimostravano un vero impegno di sostenibilità alle proprie spalle ma bensì andavano più che altro a legittimare l'esistenza stessa dell'azienda sul territorio. La CSR in questo caso viene utilizzata come un modo per controllare il mercato e per poter tenere sotto controllo le varie istituzioni che altrimenti andrebbero ad essere molto dure e rigorose nei confronti di tali aziende; la CSR insomma viene utilizzata per legittimare e auto regolare a proprio piacimento l'industria e in qualche modo distogliere, anche se solo minimamente, l'attenzione dai danni che queste industrie per loro stessa natura provocano alla società, situazione che è sostenuta anche dalla presenza di codici di condotta autoprodotti dall'azienda senza alcun tipo di aiuto esterno andando quindi a far nascere il dubbio circa l'effettiva correttezza delle manovre messe in atto o della comunicazione fatta per comunicare tali azioni.

5. CONCLUSIONE

Con questa ricerca è stata mostrata l'importanza della CSR per la vita di ogni azienda che deve rispondere a una molteplicità di stakeholder ed è stato mostrato un framework che dovrebbe essere teoricamente rispettato nel momento in cui un'azienda si trova davanti al desiderio o alla necessità di comunicare tutte le sue operazioni CSR. Sicuramente l'aver osservato l'approccio che è stato utilizzato per la comunicazione CSR da due aziende operanti in settori controversi dell'industria, anche se con tutte le limitazioni del caso (si prendeva in considerazione solamente la comunicazione CSR tramite sito web aziendale che comunque rappresenta uno dei mezzi più utilizzati e quello che meglio può essere identificato come un primo strumento di informazione per un potenziale nuovo stakeholder, e si ricordi anche che l'osservazione delle attività CSR era limitato a solo due imprese quindi non un numero sufficiente per trovare una correlazione) ha mostrato come possa essere trovata una convergenza tra quelle che dovrebbero essere le linee guida ottimali da seguire e quello che viene fatto concretamente anche nei settori controversi dell'industria. Il punto di rottura si trova all'interno dei motivi per cui viene comunicata la CSR; se nei settori definiti normali dell'industria la comunicazione CSR è un'operazione fatta per poter distribuire informazioni circa l'impegno sociale dell'azienda e circa il suo desiderio di fare del bene per la società in cui essa opera, dimostrando quindi un sincero e genuino approccio a tale materia, nel caso dei settori controversi dell'industria, la comunicazione e la CSR stessa sono usati come strumenti per poter legittimare la presenza di tale aziende all'interno della società. Ovviamente come detto in precedenza, un buon livello di comunicazione della CSR porta numerosi benefici all'impresa tra cui un aumento dell'immagine e della reputazione aziendale che a sua volta si riflette in un maggiore supporto da parte degli stakeholder, maggiore interesse ,ecc. Questo aumento di immagine nei settori controversi dell'industria viene totalmente traslato da una prospettiva di miglioramento agli occhi degli stakeholder ad una prospettiva di legittimazione delle proprie operazioni agli occhi degli stakeholder. Infatti, come è stato notato in precedenza, la CSR e la sua comunicazione in tali settori non va mai oltre gli aspetti legati al business (si occupa delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti, del mercato illegale delle sigarette, ecc, non si occupa mai della sponsorizzazioni di campagne per i diritti delle donne per esempio) proprio a causa del terreno delicato su cui tali operazioni devono sostare. Questi settori sono caratterizzati da un livello di scetticismo preesistente già molto alto e quindi ogni "mossa" deve essere accuratamente studiata per poter evitare ulteriori danni; come è stato notato per l'utilizzo della comunicazione nel caso BATM la CSR stessa era stata improntata per cercare di ridurre i controlli legislativi attorno al settore occupato dalla compagnia e per

cercare di auto regolare il mercato senza vincoli esterni che avrebbero ovviamente limitato molte operazioni in maniera più stringente.

In conclusione operare all'interno dell'ambito CSR per un'azienda operante nei settori controversi dell'industria risulta essere un ossimoro proprio a causa delle caratteristiche intrinseche di quei settori; l'approccio utilizzato è un approccio il cui viene considerata solo la variabile legale e morale tralasciando quindi quello che sarebbe il vero obiettivo della CSR ossia il miglioramento stesso della società.

6. BIBLIOGRAFIA

Aagard, C., Angelo Valente, D., Rasmussen, M. , 2007 , *What is CSR? – a review of different theoretical perspectives and case studies of Cheminova and Systematic* [online]. (s.l.): University of Aarhus, Aarhus School of Business, Department of Management. Disponibile su < http://www.hha.dk/man/cmsdocs/WP/2008/2008_01.pdf > [Data di accesso: 15/04/2017]

Assunta, M. e Chapman, S., 2004, *Industry sponsored youth smoking prevention programme in Malaysia: a case study in duplicity* [online]. *Tobacco control*, Vol. 13, supplement 2: the tobacco industry in Asia: revelations in the corporate documents, pp. ii37-ii42. Disponibile su:< <http://www.jstor.org/stable/20747761> > [Data di accesso: 16/06/2017]

Baghi, I., Rubaltelli, E. e Tedeschi, M., 2008, *A strategy to communicate corporate social responsibility: cause related marketing and its dark side* [online]. (s.l.): John Wiley & Sons, Ltd. Disponibile su: < [doi:10.1002/csr.174](https://doi.org/10.1002/csr.174) > [Data di accesso: 10/05/2017]

Ballebye, B., 2011, *Strategic CSR communication: an optimisation of Pfizer's Web-based CSR Communication* [online]. (s.l.): Department of Language and Business communication, Aarhus School of Business. Disponibile su: <http://pure.au.dk/portal/files/36290316/Strategic_CSR_Communication.pdf> [Data di accesso: 08/05/2017].

Barraclough, S. e Morrow, M., 2008, *A grim contradiction: the practice and consequences of Corporate Social Responsibility by British American Tobacco in Malesya* [online]. (s.l.): *Social science & medicine*, volume 66, issue 8, pp.1784-1796. Disponibile su:< <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.01.001>> [Data di accesso: 04/06/2017]

Blombäck, A. e Scandeliuss, C., 2013, *Corporate heritage in CSR communication: a means to responsible brand image?* [online]. (s.l.): *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 Issue: 3, pp.362-382. Disponibile su: <<http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0048>> [Data di accesso:10/05/2017]

Carroll, A.B., 2008, *A history of Corporate Social Responsibility: concepts and practices* [online] in Andrew Crane, Abigail McWilliams; Dirk Matten, Jeremy Moon & Donald Siegel (eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. (s.l.): Oxford University Press, 19-46. Disponibile su: <DOI:10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002> [Data di accesso: 15/04/2017]

Cornelissen, J., 2014, *Corporate Communication: a guide to Theory & Practice*. 4° ed. (s.l.) : SAGE

Dorfman L, Cheyne A, Friedman LC, Wadud A, Gottlieb M , (2012) , *Soda and Tobacco Industry Corporate Social Responsibility Campaigns: How Do They Compare?* [online]. (s.l.): PLoS Med 9(6), Disponibile su: <<https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1001241>> [Data di accesso: 15/04/2017]

DU, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S., 2010, *Maximizing Business Return to Social Corporate Responsibility (CSR): The role of CSR Communication* [online]. (s.l.): International Journal of Management reviews, Vol. 12, Issue 1. Disponibile su: < <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>> [Data di accesso: 07/05/2017]

Kim, S. e Ferguson, M.A.T., 2014, *Public Expectations of CSR communication: what and how to communicate CSR* [Online]. (s.l.): Public Relation Journal 8(3), Disponibile su: <<http://www.prsa.org/Intelligence/PRJournal/Vol8/No3/>> [Data di accesso: 15/04/2017]

Korschun, D. e Du, S., 2013, *How virtual corporate social responsibility dialogs generates value: a framework and propositions* [online]. (s.l.): Journal of Business Research 66, 1494-1504. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.011>> [Data di accesso:10/05/2017]

Lindgreen, A., Maon, F., Reast J. e Yani-De-Soriano, M., 2012, *Corporate Social Responsibility in Controversial Industry Sectors* [online]. (s.l.):Journal of Business Ethics 393-395, Disponibile su: < DOI: 10.1007/s10551-012-1488-y> [Data di accesso 05/07/2017]

Maon, F., Lindgreen, A. e Swaen, V., 2009, *Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice* [online]. (s.l.): Journal of Business Ethics 87:71-99. Disponibile su: <DOI 10.1007/s10551-008-9804-2> [Data di accesso: 15/05/2017]

Morsing, M. e Schultz M., 2006, *Corporate Social Responsibility Communication: stakeholder information, response and involvement strategies* [online]. Oxford: Blackwell Publishing Ltd. Disponibile su: < DOI: 10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x> [Data di accesso: 07/05/2017]

Palazzo, G. e Richter, U., 2005, *CSR business as usual? The case of the tobacco industry* [online]. (s.l.): Journal of Business Ethics vol. 71, N. 4, pp.378-401. Disponibile su: < <http://www.jstor.org/stable/25123633>> [Data di accesso: 15/05/2017]

Parguel, B., Benoit-Moreau, F. e Larceneux, F., 2008, *How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing': A Closer Look at Ethical Corporate Communication* [online]. (s.l.): Journal of Business Ethics. Disponibile su: <<https://ssrn.com/abstract=1750782>> [Data di accesso: 08/05/2017]

Porter, M. e Kramer, M., 2006, *Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*. Boston: Harvard Business Review 84, n°12

Rolland, D. e O'Keefe Bazzoni, J., 2009, *Greening corporate identity: CSR online corporate identity reporting* [Online]. (s.l.):Corporate Communications: An International Journal, Vol. 14 Issue: 3, pp.249-263. Disponibile su <<http://dx.doi.org/10.1108/13563280910980041>>[Data di accesso: 10/05/2017]

Schmeltz, L., 2012, *Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality?* [online]. (s.l.): Corporate Communications: An International Journal, Vol. 17 Issue: 1, pp.29-49. Disponibile su: <<http://dx.doi.org/10.1108/13563281211196344>> [Data di accesso: 07/05/2017]

2015, *La piramide di Carroll* [online]. Disponibile su <<https://marketingforprofit.wordpress.com/2015/01/05/la-piramide-di-carroll/>> [Data di accesso: 15/04/2017]

2017, *Phillip Morris International official web-site* [online]. Disponibile su: <<https://www.pmi.com/>> [Data di accesso: 23/05/2017]

2017, *Phillip Morris International official web-site, Who we are, Designing a smoke-free future* [online]. Disponibile su: <<https://www.pmi.com/who-we-are/designing-a-smoke-free-future>> [Data di accesso: 25/05/2017]

i

ⁱ Tot parole: 13.578