

I rischi della Corporate Social Responsibility per le imprese etiche e lo scetticismo del consumatore green

Antonella Monda*, Antonio Botti**

Ricevuto 17/10/2020 – Accettato 26/01/2021

Sommario

Il presente studio ha l'obiettivo di indagare la percezione dei consumatori riguardo le attività di corporate social responsibility (CSR) di una azienda impegnata nel sociale che, tuttavia, non gode di un giudizio favorevole presso i propri consumatori, allo scopo di verificare se ad un giudizio negativo dell'impresa corrisponde una percezione negativa anche delle pratiche di CSR. A tale scopo, si persegue un duplice obiettivo: 1) individuare l'esistenza del *fit* tra il core business dell'azienda in questione e le attività di CSR intraprese dall'impresa, per comprovare l'eticità dell'impresa in questione; 2) identificare l'eventuale *fit* tra la comunicazione delle attività di CSR dell'azienda e la percezione delle attività etiche dell'impresa da parte dei consumatori.

La ricerca è basata sulla metodologia del case study, che esamina il caso aziendale Ferrovie dello Stato (FS), tramite l'analisi di dati secondari e dati primari. I risultati confermano l'esistenza del *fit* tra il core business e le attività di CSR di FS ma, allo stesso tempo, mostrano una discrepanza tra la comunicazione delle attività di CSR dell'azienda e la percezione delle stesse da parte dei consumatori.

Parole chiave: corporate social responsibility, *greenwashing*, sustainability, sostenibilità aziendale, impresa etica, scetticismo

* Ph.D. Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems/DISA-MIS. Università di Salerno. anmonda@unisa.it

** Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese. Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems/DISA-MIS. Università di Salerno. Affiliate Research Fellow. Ipag Business School di Parigi. abotti@unisa.it

Corporate Governance and Research & Development Studies, n. 1-2021
(ISSN 2704-8462-ISSNe 2723-9098, DOI: 10.3280/cgrds1-2021oa10552)

Abstract

Risks of Corporate Social Responsibility for ethical businesses and skepticism of the green consumer

Our work aims to investigate the consumers' perception of CSR activities of an ethical company which, however, is not judged favorably by its consumers, to verify whether a negative opinion of the company corresponds a negative perception also of CSR practices. For this purpose, a twofold objective is pursued: 1) identifying the existence of the fit between the core business of the company and the CSR activities undertaken by the company, to prove the ethics of the company; 2) identifying the possible fit between the communication of the company's CSR activities and the consumers' perception of the company's ethical activities. The research is based on the case study methodology, which examines Ferrovie dello Stato, through the analysis of secondary and primary data. The results confirm the existence of the first fit but deny the existence of the second fit.

Keywords: corporate social responsibility, *greenwashing*, sustainability, corporate sustainability ethical business, skepticism

1. Introduzione

A partire dagli ultimi decenni, il concetto di *corporate social responsibility* (CSR) è stato sempre più oggetto della letteratura economica e di marketing, divenendo, da semplice sinonimo di etica d'impresa, il fulcro di un vero e proprio orientamento strategico aziendale di lungo periodo, la cui adozione sembra essere diventata prassi nel mondo manageriale. Inizialmente concepita come ossimorica rispetto alle connotazioni legate tradizionalmente al mondo degli affari (Lydenberg, 2005), ad oggi la responsabilità sociale di impresa risulta essere non soltanto un insieme di tattiche da adottare ineluttabilmente all'interno di un qualsiasi piano di comunicazione, ma altresì essa appare spingere le imprese di tutto il mondo ad un radicale cambio di mentalità. Attualmente, infatti, il mercato è saturo di aziende che mirano ad attribuirsi la qualifica di imprese "etiche", facendo a gara per mostrarsi quanto più attive sul fronte dell'impegno sociale ed esibendo codici etici, carte valori, o dando vita ad iniziative come raccolte fondi, creazione di fondazioni aziendali, *partnership* con pubblica amministrazione ed enti *non-profit*. Ci si potrebbe interrogare, a tal punto, sul perché di un tale cambio di rotta. Se inizialmente l'interesse aziendale verso le suddette tematiche è stato richiesto in modo esplicito dai consumatori *green*, dichiaratisi sempre più sensibili alla variabile sociale (al punto da farla risultare di-

scriminante nella scelta di un prodotto/servizio), nel tempo le imprese stesse si sono rese conto di quanto la CSR fosse una leva strategica, indispensabile per l'acquisizione di un vantaggio competitivo.

Di conseguenza, essendo per di più spesso e volentieri labile il confine tra la popolarità di un paradigma e la sua applicazione per questioni di semplice "moda", sorge il dubbio che l'attribuzione di rilevanza al fattore etico da parte delle organizzazioni costituisca semplicemente un comodo *escamotage* per ottenere un qualche tornaconto in termini di immagine e quindi inevitabilmente anche di tipo economico.

Nel corso degli anni, un eccesso di comunicazione relativa alle pratiche di CSR da parte di imprese che si attribuiscono una etichetta *green* senza realmente esserlo, ha accresciuto i dubbi e lo scetticismo dei consumatori nei confronti delle imprese che si dichiarano "etiche" (Ellen *et al.*, 2002; Mohr *et al.*, 2001). Tale scetticismo, seppure in misura differente, coinvolge tutti i tipi di organizzazioni (Vanhamme e Grobben, 2009), di conseguenza, riguarda anche imprese realmente impegnate in cause etiche, che corrono ingiustamente il rischio di non essere percepite "oneste", anche laddove lo siano.

In linea con questa ultima riflessione, il presente lavoro si pone l'obiettivo di indagare la percezione dei consumatori riguardo la CSR di una azienda impegnata nel sociale che, tuttavia, non gode di un giudizio favorevole presso i propri consumatori.

A tale scopo, si vuole dapprima indagare l'esistenza del *fit* tra le attività di core business e le attività di CSR di un'azienda, per comprovare l'eticità dell'impresa in questione; successivamente, si vuole analizzare il possibile divario tra la comunicazione di CSR dell'azienda e la percezione che ne hanno i consumatori. Avendo scelto come caso studio Ferrovie dello Stato Italiane (per una serie di motivi descritti nel paragrafo 3), l'obiettivo del presente studio è quello di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

RQ1: è possibile identificare un *fit* tra il core business di Ferrovie dello Stato e le attività di CSR intraprese dall'impresa?

RQ2: è possibile individuare un *fit* tra la comunicazione delle attività di CSR e la percezione delle attività etiche dell'impresa FS da parte dei consumatori?

Il lavoro è strutturato come segue: nel paragrafo successivo si delinea un *excursus* teorico sull'evoluzione del concetto di CSR, passato da cosmesi ad orientamento strategico. Successivamente, si analizzerà il concetto di *greenwashing*, ovvero l'ingiustificata appropriazione di virtù etiche da parte delle imprese, e i relativi rischi. Per quanto concerne i consumatori, il rischio principale in cui essi incorrono è quello di essere ingannati; mentre il

principale rischio in cui incorrono le organizzazioni realmente “pulite” è lo scetticismo dei consumatori. Successivamente, si esaminerà il caso aziendale scelto, Ferrovie dello Stato, tramite l’analisi di dati secondari e dati primari. Infine, si procederà all’esposizione delle conclusioni e di eventuali proposte utili a future ricerche da intraprendere nello stesso ambito.

2. Background teorico

2.1. Le origini della responsabilità sociale di impresa

Per Corporate Social Responsibility si intende “*a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*” (EU, Green Paper, 2001, p. 2). Negli ultimi decenni la Corporate Social Responsibility (CSR) è passata da un’idea marginale e criticata ad uno dei concetti maggiormente accettati nel mondo del business. Fino agli anni ‘70, infatti, la CSR era derisa, considerata come un ossimoro e una contraddizione in termini di investimento e *business community* (Lydenberg, 2005). È solo negli anni ‘90 che l’idea di una responsabilità sociale da parte dell’impresa diventa universalmente approvata e promossa da tutti i componenti della società, dalle organizzazioni governative ai singoli consumatori (Lee, 2008). Proprio le pressioni di questi ultimi, in particolare, e di tutti gli stakeholder specifici (comunità, governi, ONG, media, ecc.), in generale, hanno portato all’aumento di interesse nei confronti della CSR (Fill, 1999).

A partire dagli anni ‘60 si è assistito ad uno *shift* culturale in favore della CSR intesa come *business approach* che tenga conto, oltre che del profitto dell’impresa, anche di necessari aspetti sociali (Lee, 2008). Sulla base di queste assunzioni, si assiste alla nascita del modello della *Triple Bottom Line* di Elkington (1994) che fa riferimento ad una prospettiva in cui la sopravvivenza e lo sviluppo nel tempo delle organizzazioni possono esserci solo a condizione di un equilibrio fra tre fattori: il conseguimento di risultati economici (*profit*), la preservazione delle risorse ambientali (*planet*) e il progresso sociale (*people*). La responsabilità “a tre dimensioni” si pone come scopo ultimo quello di migliorare, a livello generale, la qualità della vita, in modo da soddisfare le aspettative di un numero sempre maggiore di stakeholder, armonizzando finalità economica, sociale e ambientale.

2.2. CSR: da cosmesi a orientamento strategico

Il concetto di CSR è andato incontro a una progressiva razionalizzazione che ha implicato diversi spostamenti nella concettualizzazione della stessa. Con il passare degli anni, infatti, le ricerche si sono spostate dall'indagine degli effetti macro-sociali della CSR, all'analisi degli effetti di CSR sulle performance dell'impresa (Lee, 2008). Se negli anni '60 la CSR era considerata un obbligo etico, richiesto esplicitamente dall'esterno, negli anni '90 le multinazionali si resero conto che un *business approach* basato sulla CSR influenzava le abitudini di spesa dei consumatori, disposti a pagare di più per i prodotti sostenibili¹. Un po' alla volta i manager interiorizzarono il concetto di CSR quale leva a vantaggio dell'impresa, al punto che non c'era più bisogno di esplicite pressioni esterne affinché essa venisse messa in atto. La riconciliazione tra la CSR e la *corporate financial performance* (CFP) ha portato la prima a un più concreto e osservabile livello nelle organizzazioni, rendendola dunque più presente nelle scelte aziendali. I manager hanno cercato il più possibile di rendere espliciti i risultati di CSR. Nel frattempo, la relazione positiva tra le due parti diventava sempre più stretta, nonostante i due concetti mantenessero una propria identità e una logica separazione, essendo soltanto genericamente confrontabili (Weick, 1977).

Una rottura nello sviluppo concettuale in tal senso, che portò ad avviare un più stretto rapporto tra CSR e CFP si ebbe nel 1979, quando Carroll scrisse "*A three-dimensional conceptual model of corporate performance*" in cui presentava un modello concettuale di *corporate social performance* (CSP) a tre dimensioni. L'importanza del suo contributo risiedeva nel fatto che le tre dimensioni, *CSR*, *social issues* e *corporate social responsiveness*, non trattavano gli obiettivi economici e sociali dell'impresa come facenti parte di un incompatibile trade-off, piuttosto, entrambi gli obiettivi erano integrati in un framework di una totale responsabilità sociale di impresa, la quale comprendeva una dimensione economica, etica, legale e discrezionale. A seconda della specifica impresa, la portata di ogni categoria di responsabilità poteva avere un peso maggiore o minore, restando comunque tutte parte integrante della *corporate social responsibility* di ogni impresa.

Nonostante la sua praticità, il modello di Carroll presentava dei limiti in quanto mancavano di una misura obiettiva, a livello comportamentale, per cui era difficile comparare le performance sociali di diverse imprese. Tali limiti vennero superati dallo *stakeholder model* che risolveva il problema della misura e controllo, identificando in senso stretto ogni attore in rela-

¹ Futerra Sustainability Communications, 2008.

zione all'altro, rispetto alle loro relazioni e funzioni. La "teoria degli stakeholder" (Freeman, 1984) può essere vista come base teorica atta ad unificare i giudizi controversi esistenti in materia di CSR. I postulati della stakeholder theory sono imperniati sul soddisfacimento di tutti i portatori di interesse dell'azienda, ovvero di qualsiasi insieme di soggetti che possa esercitare delle pressioni sulle imprese in termini di aspettative, ma che al tempo stesso ne influenzano le decisioni. Si tratta di rispettare non più soltanto i diritti degli shareholder ma di ricompenderli, attraverso una relazione multifiduciaria, anche l'ascolto dei cosiddetti "stakeholder sociali", cioè coloro che pur non partecipando direttamente alla combinazione economico-produttiva dell'azienda, sono interessati alla tutela della comunità in cui vivono. La teoria degli stakeholder ha ovvie implicazioni nella CSR. Una delle ultime evoluzioni del concetto può essere individuata nella nozione di "cittadinanza aziendale", risalente agli anni novanta, che sposa perfettamente la mentalità partecipativa dell'approccio esteso, suggerendo una relazione più reciproca, a lungo termine, e meno filantropica, a breve termine. La *corporate citizenship* prevede un allineamento tra le imprese ed il consumatore, non un richiamo all'etica come valore universale in sé e per sé, ma una nuova porzione di significato con la quale rivestire la marca, in accordo con l'emersione della mentalità consapevole degli individui contemporanei, con quello che Kapferer (2002) definisce "*retour du citoyen*". In una indagine della *US Chamber of Commerce e Corporate Citizenship Center* al Boston College, condotta nel 2004, l'82% delle aziende intervistate ritiene che una buona *corporate citizenship* aiuti la linea di fondo dell'impresa (Rochlin *et al.*, 2004). Inoltre queste stesse ritengono che la *corporate citizenship* necessiti di essere una priorità nella loro agenda. Questo entusiasmo in favore della CSR proviene sia dalle aziende che sono in un buon periodo finanziario ma anche sorprendentemente da quelle che non lo sono. Un tale entusiasmo nei confronti della CSR è confermato anche oggi, all'indomani della "dichiarazione di principi" della *Business Roundtable 2019* in cui i capi di 181 multinazionali si sono impegnati per iscritto a non fare più del profitto degli azionisti l'unico obiettivo, e chiarendo che il loro "proposito" deve considerare anche le ragioni dei lavoratori, dei fornitori, dei clienti e dell'ambiente². In linea con questa visione moderna del comportamento imprenditoriale, recenti studi propongono nuovi modelli anche nel campo dell'imprenditorialità (Kim *et al.*, 2018; Parente *et al.* 2018; 2020; Polese *et al.*, 2018; Botti *et al.*, 2019; Botti e Monda,

² <https://www.ilsole24ore.com/art/svolta-corporate-america-basta-la-supremazia-profitto-AC406Ff>

2020) contribuendo ad una nuova concettualizzazione dell'imprenditorialità, che vede tra le priorità i dipendenti dell'azienda, l'ambiente e la società, oltre al margine di profitto.

Oggi, dunque, la responsabilità sociale di impresa ha una valenza strategica e non più soltanto tattica. La CSR non è più concepita come una "responsabilità" morale dell'impresa per un bene sociale più importante o una spesa discrezionale da effettuare che può compromettere la redditività dell'impresa, ma come una risorsa strategica da usare per migliorare la linea di fondo delle performance di un'impresa (McWilliam *et al.*, 2006). Il concetto di CSR si estende e si applica a "tutte le attività di cui l'impresa si fa carico" fino al suo contesto competitivo (Porter e Kramer, 2006). Di conseguenza appare chiaro che, almeno in teoria, la CSR ha una significativa implicazione nella CFP. In definitiva, la CSR non va più considerata come un semplice elemento aggiuntivo³, come abbellimento esteriore da applicare *ad hoc* alle attività organizzative, poiché essa necessita di un profondo cambiamento nell'assetto valoriale di fondo; né potrebbe essere ricondotta semplicemente all'ambito della *corporate philanthropy*, di impostazione porteriana, in cui la responsabilità sociale viene percepita come un fattore estraneo al business aziendale.

2.3. Dal greenmarketing al greenwashing

Alla luce della rivoluzione sopra discussa, l'attenzione del management si è spostata nel corso degli anni verso problematiche di tipo sociale e soprattutto ambientale, avviando al contempo la ricerca di una più stretta collaborazione con i consumatori, a loro volta maggiormente eco-responsabili e sempre più desiderosi di confrontarsi con le imprese per condividere le proprie consapevolezze e i propri bisogni in termini sociali. Tale processo ha dato vita al *green marketing*, strumento attraverso il quale l'impresa "ridefinisce le strategie di marketing, al fine di soddisfare tutti gli stakeholder, con una particolare enfasi sull'ambiente" (Fabris, 2009, p. 474). Affinché si possa realmente parlare di *green marketing*, è fondamentale che il concetto di *business ethics*⁴ non sia inquadrato in una visione anacronistica, ma ab-

³ In particolare, ci si riferisce qui alla cosiddetta logica "add-on" relativa alle definizioni di Porter e Kramer (2002).

⁴ La business ethics è "the applied ethics discipline that addresses the moral features of commercial activity". Stanford Encyclopedia of Philosophy. <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

bia anche carattere strategico e sia permeante della *corporate culture*. Il punto di arrivo del *green marketing* consiste, infatti, nel designare una serie di azioni, stabilite a livello strategico, interconnesse tra loro e tenute assieme da una mentalità diffusa all'interno dell'organizzazione tutta.

La strategia *green* va concepita, dunque, in quanto parte di una più ampia iniziativa di CSR per l'impresa, che deve aderirvi in modo costante, facendo sì che col passare del tempo si generi un generale atteggiamento favorevole da parte dei consumatori, capace di migliorare la propensione degli stessi nei confronti dell'impresa e dei suoi prodotti (Nyilasy *et al.*, 2013). Nell'ambito di una strategia *green*, a livello tattico, si parla, dunque, di *green advertising*. Svariate sono le ricerche che hanno dimostrato quanto la *green advertising (if at varying degrees)* “paghi” (Colley, 1961). Difatti, soprattutto tra gli individui che meno si preoccupano della dimensione ambientale, il *green appeal* ha un effetto positivo maggiore sulle attitudini e sulle intenzioni di acquisto rispetto al *non-green appeal* (Schuhwerk e Lefkoff-Hagius, 1995). Analogamente, è stato rilevato che pubblicità con *claim green* risultano più efficaci nel generare attitudini favorevoli al brand, rispetto a quelle pubblicità a cui manca un *claim green* (Mobley *et al.*, 1995). Pertanto, l'impatto che la *green advertising* è in grado di esercitare nei confronti dei destinatari, sia in termini di attitudine che di comportamento, ha spinto le imprese ad abusare talvolta di tali pratiche, approfittando della buona fede dei clienti. Ad oggi, nonostante sempre più imprese manifestino la volontà di dare priorità al benessere sociale⁵, ve ne sono ancora altrettante che spendono ingenti capitali a favore di iniziative di CSR e *green advertising*, affinché esse possano essere percepite come *social* e *environmentally friendly*. Tale intento muove dalla speranza che l'“etichetta verde” possa influire sull'immagine del brand ed indurre atteggiamenti d'acquisto maggiormente favorevoli. In realtà, è stato dimostrato che la rilevanza delle iniziative di CSR, più che consistere nella capacità di agire sulla corporate image (Singh *et al.*, 2008), risiede nell'abilità di aumentare il coinvolgimento del consumatore, che a sua volta innalza la propensione al consumo. Conscie del fatto che la produzione e il consumo sostenibile siano diventati ormai imperativi organizzazionali (Kotler, 2011) e consapevoli della disponibilità dei consumatori a sostenere prezzi più elevati in cambio di prodotti sostenibili, le imprese sempre più spesso hanno implementato azioni volte esclusivamente a “tingere di verde” la propria immagine aziendale.

Si è assistito così all'allargarsi del divario tra l'effettivo impegno sociale

⁵ <https://www.businessroundtable.org>

delle organizzazioni ed il modo in cui questo viene veicolato all'esterno. Lo scollamento tra la *corporate personality* e la *corporate image*, che fa riflettere sulla mancanza di trasparenza nelle politiche promozionali dei brand, appare il segnale più evidente di come il *green marketing* si trasformi sempre più di frequente in *greenwashing*.

Il *greenwashing* si qualifica come “*the act of misleading consumers regarding the environmental practices of a company or the environmental benefits of a product or service*” (TerraChoice, 2007, p. 1). Il termine indica l'incongruenza tra l'effettivo comportamento delle imprese e i loro *claim*, in riferimento alla differenza esistente tra la comunicazione di un'azienda e la sua reale personalità, più o meno “*green*” (Gallicano, 2011).

Con l'espressione *greenwashing*, inoltre, in senso più ampio, si fa riferimento all'insieme delle pratiche di “cosmesi” dell'identità aziendale (*identity-washing*), che tendono a “truccare” o nascondere gli aspetti più controversi di un'impresa dal punto di vista della sostenibilità. In questa prospettiva, Laufer (2003, p. 255) definisce il *greenwashing* come quella serie di attività attraverso cui le imprese gestiscono la comunicazione con i propri *stakeholder*: “*so as to hide deviance, deflect attributions of fault, obscure the nature of the problem [...] and, finally, seek to appear in a leadership position*” in una o più dimensioni costitutive della sostenibilità. La maggior parte delle definizioni di *greenwashing* pone l'accento sulle tematiche ambientali, sia a livello corporate che di prodotto (Vollero, 2013). Si interpreta, quindi, in definitiva, il *greenwashing* come comportamento risultante dall'intersezione tra una performance ambientale scarsa e, di contro, una comunicazione positiva su tale performance (Delmas e Burbano, 2011).

2.4. I rischi della CSR: *greenwashing* e scetticismo del consumatore green

A causa di un esasperato uso del *green advertising* da parte di imprese non effettivamente sostenibili, si è assistito ad una crescita spropositata di pratiche di *greenwashing*. Lo sfruttamento dei temi ambientali, per finalità esclusivamente commerciali, è stato tale da condurre il noto pubblicitario americano Jerry Mander (1972) ad identificare con l'espressione *ecopornography* tale fenomeno.

Con il tempo, questa prassi è stata “svelata” da tutti gli *stakeholder*, consumatori compresi, i quali hanno iniziato a mostrare scetticismo nei confronti dei *claim* ambientali creati *ad hoc* da alcune organizzazioni preoccupate.

pate di incrementare la propria *green advertising*⁶. Questa generica mancanza di fiducia, unita alla percezione di ingannevolezza, ha avuto un impatto negativo sulla credibilità delle imprese, oltre che sulle performance aziendali percepite (Vanhamme e Grobben, 2009).

L'interazione tra la *green advertising* e le reali performance ambientali negative, quindi, crea un "effetto di *perceived greenwashing*" (Nyilasy *et al.*, 2013). Il *greenwashing* percepito si definisce come "*consumer reactions to situations where green advertising messaging and actual corporate social responsibility (CSR) interact*" (Nyilasy *et al.*, 2013, p. 694), e riveste un ruolo di primaria importanza all'interno delle ricerche di *green marketing*, sia perché in grado di influenzare la reputazione di una compagnia, sia perché false comunicazioni *green* costituiscono "danni etici" gravissimi, che compromettono le attività aziendali nel lungo periodo (Davis, 1992). Smentendo le aspettative, dunque, l'incremento della *green advertising* non si tramuta necessariamente in un atteggiamento favorevole dei consumatori nei confronti delle imprese e non tutte le aziende sono ricompensate dall'essere "green" o ecologicamente impegnate. Anzi, al di là delle reali intenzioni aziendali, quando la *green advertising* viene percepita come menzognera questa può esercitare nel tempo un effetto decisamente negativo sugli sforzi di CSR e di *reputation* di tutte le imprese (anche quelle etiche).

Le pratiche di *greenwashing* possono essere intenzionali o accidentali e comprendono una varietà di comportamenti, che possono ritorcersi sia contro gli stakeholder che contro le imprese stesse. Il principale rischio in cui incorrono gli interlocutori aziendali è quello di essere confusi e ingannati (*confused and misled*⁷). I consumatori, che vorrebbero poter scegliere di acquistare beni concepiti con logiche etiche, vengono indotti a comperare i prodotti di aziende falsamente *green*, andando incontro ad un inconsapevole reindirizzamento del proprio potere d'acquisto nei confronti di imprese non etiche. Questa confusione che si genera nella mente del consumatore conduce ad una sfiducia generale che si estende anche nei confronti di quei produttori realmente *green*.

Ne consegue che, se per i consumatori il principale rischio legato ad una comunicazione menzognera di pratiche *green* è quello di essere ingannati, per le imprese il principale rischio è quello di non essere percepite etiche, anche laddove lo siano. In altri termini, i consumatori maturano un atteggiamento di sfiducia come conseguenza della discrasia tra ciò che un'azienda dice e ciò che essa fa; tale atteggiamento può avere delle ricadute

⁶ GfK, 2010.

⁷ Challenge your word, 2000.

anche su aziende coerenti e socialmente responsabili che non vengono percepite tali. A tal proposito, Nyilasy *et al.* (2013) sostengono che imbattersi in un messaggio *green* genera effetti comportamentali maggiormente positivi quando i soggetti vengono a conoscenza, al tempo stesso, di performance aziendali elevate, piuttosto che quando apprendono di *corporate performance* negative. In altre parole, l'impatto della *green advertising* è strettamente connesso al livello di *corporate performance* note al consumatore. Dunque, la nostra ipotesi è che pur mostrando un reale impegno nella sostenibilità, questo sia vano nel caso in cui l'azienda non sia ben giudicata dal proprio pubblico.

Da questa ultima riflessione discende l'obiettivo della presente ricerca, che ha lo scopo di indagare la percezione di CSR dei consumatori di una azienda impegnata nel sociale che non gode di un giudizio favorevole presso i propri consumatori.

3. Metodologia

La ricerca è basata sulla metodologia del *Case Study* (Yin, 1984; 2009), particolarmente indicata per scopi esplorativi, descrittivi ed esplicativi (Yin, 2018). Il caso di studio si propone di tener conto il più possibile della complessità della situazione concreta in cui si verificano gli eventi. Poiché in una situazione da analizzare ci sono molti fattori che possono essere considerati, il caso di studio mira a condurre la ricerca secondo un approccio olistico (Feagin *et al.*, 1991; Tellis, 1997; Eisenhardt, 1989). Pertanto, questa metodologia è adatta per esaminare le dinamiche alla base di un contesto complesso come il settore dei trasporti, in cui è coinvolta una molteplicità di stakeholder.

Per questa concreta applicazione, si è scelto di esaminare in via esplorativa il caso aziendale Ferrovie dello Stato Italiane SpA (FS), in quanto appare un esempio calzante del più ampio e succitato processo di delegittimazione delle "imprese oneste" non riconosciute a prima vista come tali, a causa dello scetticismo dei consumatori o della scarsa conoscenza delle attività *green*. Tra i principali gruppi industriali italiani, l'azienda opera in tutti i settori del sistema del trasporto ferroviario: dalla progettazione, realizzazione e gestione delle infrastrutture ferroviarie, al trasporto passeggeri e merci, ai servizi di logistica e alla gestione delle stazioni e delle altre proprietà immobiliari. Fino a pochi anni fa, Ferrovie dello stato ha detenuto il monopolio del trasporto su ferro in Italia. Si tratta di un'organizzazione fortemente integrata, formata da una *holding*, dotata di potere decisionale ri-

guardo le politiche e le strategie industriali, e da aziende operative con forte autonomia. La capogruppo, “Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A.”, il cui capitale sociale è interamente detenuto dal Ministero dell’Economia e Finanze, svolge quindi funzioni di indirizzo e coordinamento strategico, mentre le altre società operano secondo le proprie missioni specifiche. Tra di esse spiccano: Trenitalia, che assicura i servizi di trasporto merci e passeggeri; RFI, responsabile delle infrastrutture a livello nazionale che garantisce la sicurezza della circolazione dei treni sull’intera rete ed assicura il mantenimento in efficienza dell’infrastruttura ferroviaria; Italferr, operante nel campo dell’ingegneria ed i cui principi di base sono qualità, ambiente e sicurezza; FS Logistica, che gestisce servizi di logistica per le merci, e Grandi Stazioni, società di servizi per la riqualificazione e la gestione degli spazi commerciali di principali e medio-piccole stazioni ferroviarie che ha lo scopo di restituire al pubblico patrimoni di estremo valore architettonico, culturale e sociale.

Il caso aziendale scelto è stato preferito ad altri, innanzitutto, per la sua stessa natura pubblica che prevede la compartecipazione dei consumatori all’erogazione del servizio, e quindi una maggiore facilità di dialogo con gli stakeholder. In più, essendo l’azienda selezionata per metà servizio pubblico, essa risulta intrinsecamente connessa alla sfera dell’utilità sociale. Ulteriore ragione che ha condotto alla scelta del caso in esame risiede nella vicinanza tra il più specifico comparto dei trasporti e la questione, centrale all’interno della CSR, dell’impatto ambientale. Il settore ferroviario è, infatti, legato al problema dell’inquinamento, ma presenta un impatto ambientale negativo minore di tutti gli altri mezzi di trasporto. Inoltre, la riduzione delle emissioni climalteranti e l’efficienza energetica sono tra i temi prioritari del Gruppo FS e tutte le società sono impegnate a sviluppare iniziative in tal senso. Ancora, secondo un’indagine sviluppata da ET.group sulla sostenibilità di impresa, tra 74 aziende, FS Italiane è al secondo posto tra le società non quotate in base all’*Integrated Governance Index* (IGI), l’indice che calcola il grado di investimento ambientale, sociale e gestionale delle imprese (ESG, *Environmental, Social e Governance*).

Il gruppo FS – un po’ per via delle caratteristiche stesse del settore in cui si colloca, quello del servizio pubblico dei trasporti, un po’ per suoi meriti specifici – sembra, dunque, offrire un buon compromesso tra servizio erogato e costo ambientale. L’unione di queste caratteristiche ha spinto verso l’analisi di questo determinato *case study*.

La raccolta dei dati è stata effettuata attingendo da diverse fonti in modo che la validità delle affermazioni prodotte dalla ricerca fosse confermata attraverso processi di triangolazione dei dati (Yin, 2009). In particolare, so-

no stati utilizzati dati secondari e dati primari. I dati secondari che hanno fornito informazioni sull'azienda sono stati raccolti attraverso documentazione ufficiale (sito web istituzionale) e documentazione online (articoli, report). I dati primari sono stati raccolti tramite la tecnica del questionario strutturato – in cui cioè le domande sono somministrate a tutti gli intervistati nello stesso ordine e con gli stessi termini (Bichi, 2003) – al fine di investigare la percezione dei consumatori. L'inchiesta condotta presso gli acquirenti è volta a cogliere sia la loro valutazione dell'impresa in oggetto, che la considerazione e conoscenza del livello di impegno sociale di FS. Si precisa, altresì, la volontà di procedere ad un'indagine che sia soltanto preliminare rispetto a future rilevazioni, non avendo la pretesa di giungere attraverso di essa ad una piena cristallizzazione del fenomeno.

L'unità d'analisi della ricerca è composta di consumatori che nel mese di luglio 2017 erano residenti in Italia e con un'età compresa tra i 17 e i 69 anni, fascia anagrafica che garantisce una certa eterogeneità del campione, che consta complessivamente di 356 individui. Il questionario è stato somministrato online e soltanto agli utilizzatori dei servizi FS.

Gli intervistati non sono stati selezionati attraverso una procedura di campionamento probabilistico (Corbetta 1999), ma soltanto in base al criterio della maggiore reperibilità. Sebbene questo possa costituire un limite, si ribadisce quanto non rientri nei nostri obiettivi l'esigenza statistica di estendere inferenzialmente i dati raccolti dal campione alla popolazione, soprattutto data la già discussa natura esplorativa dell'inchiesta.

4. Risultati

I risultati esposti nel presente paragrafo sono divisi in tre sezioni. Dapprima, vengono riportate le caratteristiche del campione indagato (par. 4.1). Successivamente, in linea con gli obiettivi del paper, vengono indagate: 1) l'esistenza del *fit* tra il core business e le attività di CSR di FS (par. 4.2); 2) la presenza del *fit* tra la comunicazione di CSR di FS e la percezione etica dell'azienda da parte dei consumatori (par. 4.3).

4.1. Le caratteristiche del campione

Relativamente al profilo del campione, si propone un breve resoconto delle informazioni socio-anagrafiche dei soggetti intervistati, al fine di delineare un quadro complessivo delle caratteristiche sociali e culturali posse-

dute (tab. 1). Il campione è composto di 356 individui, dei quali il 46% è di genere maschile ed il 54% di genere femminile, risultando così ripartito in maniera abbastanza equa tra uomini e donne. L'età degli intervistati ricopre, inoltre, un *range* molto vasto: come anticipato, si va dai 17 ai 69 anni; l'età che ricorre con maggiore frequenza è 26 anni. Per quanto concerne il titolo di studio, la maggior parte degli individui (circa il 50%) ha conseguito una laurea; la seconda categoria in cui si concentra il maggior numero di frequenze è, invece, il diploma di scuola media superiore, posseduto da quasi il 40% degli intervistati. In merito alla condizione occupazionale, si riscontra che la maggioranza del campione è costituita da studenti (34.6%), mentre il secondo impiego più diffuso all'interno della distribuzione è il lavoro subordinato, svolto dal 30% degli individui. Il motivo per il quale la categoria degli studenti risulta sovrastimata potrebbe essere rintracciato nella bassa età media del campione. La restante parte del campione si divide tra lavoratori autonomi (13.9%), soggetti in cerca di occupazione (15.6%) e una quasi nulla presenza di casalinghe, delle quali – così come per i pensionati – è presente in valori assoluti un solo rappresentante.

Tabella 1 – Caratteristiche del campione

Descrizione del campione		%
<i>Genere</i>	Uomo	46
	Donna	54
<i>Età</i>	<18	0.8
	19-24	12.4
	25-30	48.9
	31-40	14.0
	41-50	2.5
	51-69	2.5
<i>Titolo di studio</i>	Scuola media inferiore	2
	Scuola media superiore	37.6
	Laurea	49.8
	Post-Laurea	9,5
<i>Occupazione</i>	Lavoratore autonomo	13.9
	Lavoratore dipendente	30.5
	Casalinga	0.3
	Studente	34.6
	Pensionato	0.3
	In cerca di occupazione	15.6

Fonte: ns elaborazione.

4.2. Il fit tra il Core Business e le attività di CSR di FS

In base a quanto riportato sul sito aziendale, la mission e la vision del gruppo FS consistono nel garantire la sicurezza dei viaggiatori e l'innovazione tecnologica, nel rispetto dell'ambiente e del territorio, in ottica di realizzazione di un modello di sviluppo sostenibile. I principi di etica e sostenibilità risultano essere alla base delle scelte strategiche della compagnia, nella convinzione che solo la ricerca di un equilibrio tra aspetti economici, sociali e ambientali possa portare a uno sviluppo solido e duraturo dell'azienda e del paese, in accordo col già discusso modello della "Triple Bottom Line" (Elkington, 1994), che sostiene la necessità di una responsabilità a tre dimensioni.

A tal proposito, si intende suddividere le attività di CSR di FS seguendo le linee guida della teoria di Elkington, cioè in base ai tre criteri principali della responsabilità di impresa: people, planet, profit.

Per quanto riguarda la dimensione *people*, svariate sono le attività realizzate per sostenere i più bisognosi. Gli "Help Center" costituiscono il primo grande progetto di solidarietà realizzato dal gruppo, in collaborazione con gli enti locali e il terzo settore, per affrontare e contrastare i fenomeni di disagio sociale presenti nelle stazioni ferroviarie italiane. Si tratta di sportelli di ascolto "a bassa soglia", cioè privi di filtro all'ingresso, situati all'interno e/o nelle zone limitrofe delle ferrovie e volti ad orientare le persone in difficoltà verso i servizi sociali della città (centri di accoglienza, comunità terapeutiche, associazioni specializzate) per elaborare percorsi mirati di recupero e reinserimento sociale. Per la creazione degli Help Center, FS Italiane concede locali all'interno delle stazioni, o nei pressi delle stesse, in comodato d'uso gratuito ad associazioni ed enti che si occupano di marginalità ed emergenza sociale. Ad oggi, gli sportelli, ormai diciotto, sono presenti in modo capillare su tutto il territorio nazionale e rappresentano una vera rete di supporto alla lotta all'emarginazione sociale. Nel processo di ampliamento del sistema degli Help Center, si inserisce un progetto dal carattere fortemente innovativo, "Un cuore in Stazione", iniziativa attuata con la collaborazione di Enel Cuore Onlus e diventata una best practice nel panorama europeo della filantropia⁸. Altre attività legate alla sfera del sociale e concepite a favore di soggetti disagiati sono le raccolte fondi, nate dalla collaborazione con Caritas o con le organizzazioni ecclesiastiche delle diverse città italiane. Ogni anno, in prossimità delle feste natalizie, FS

⁸ Ferrovie dello Stato Italiane ed Enel sono state premiate con il "Sodalitas Social Awards 2012" per una delle migliori iniziative di responsabilità sociale rivolte alle comunità.

indice una campagna di raccolta fondi deputata alla creazione, ristrutturazione o manutenzione di strutture per le persone senza fissa dimora. I fondi raccolti⁹ vengono impiegati per progetti differenti, tra cui spicca la ristrutturazione, nel 2010, dell'ostello "Don Luigi Di Liegro" di Roma Termini, struttura che fin dagli anni '80 ospita poveri, emarginati e senza-tetto, ad oggi il più grande centro italiano di accoglienza per persone senza fissa dimora. Inoltre, l'azienda è attiva anche per l'inserimento nel mondo del lavoro di soggetti ai margini della società. Oltre all'interesse verso il disagio sociale, FS si mostra vicina anche ad un'altra problematica, quella della salute e della tutela del benessere della collettività. Una delle iniziative a cui ormai partecipa da anni è "Race for the Cure", una maratona a sostegno della lotta contro il tumore al seno, che prevede anche una raccolta fondi e una campagna informativa sul tema rivolta alla cittadinanza. All'interno della stessa categoria di attività, si inserisce la campagna di comunicazione e sensibilizzazione "Frecciarosa" per la prevenzione del tumore al seno, promossa con frequenza annuale dal Gruppo FS Italiane e realizzata con "IncontraDonna Onlus" e il patrocinio del Ministero della Salute.

Per quanto riguarda la dimensione *planet*, l'interesse del Gruppo a sposare la causa ambientale emerge da diverse scelte di prodotto e di distribuzione, tra le quali spicca in primis la possibilità di acquisto del biglietto elettronico o su carta FSC, e la possibilità di noleggiare autovetture elettriche nelle principali stazioni. Relativamente alla sostenibilità dei materiali utilizzati nel processo produttivo e al consumo di energia o all'entità dei danni provocati dall'inquinamento, FS si impegna: ad utilizzare materiali ecosostenibili per la costruzione delle strutture di trasporto o parti di esse; a produrre ed adoperare negli edifici energia rinnovabile; ad effettuare la raccolta differenziata dei rifiuti nelle stazioni. L'azienda si mostra attiva principalmente in quattro ambiti, relativi alla sostenibilità del processo produttivo: l'uso di energie rinnovabili, la riduzione delle emissioni inquinanti, la gestione dei rifiuti e la tutela del territorio.

In merito alla terza dimensione, *profit*, FS si impegna in diverse operazioni di marketing atte a stimolare gli utenti alla fruizione del servizio. Si pensi, ad esempio, alle collaborazioni con marchi affermati, tutti in qualche modo legati al tema del turismo, settore molto vicino al core business dell'azienda. I diversi *co-branding* riguardano infatti agenzie di viaggi, ristorazione, servizi di noleggio, o semplici convenzioni con eventi culturali o sportivi, con hotel e pacchetti *all inclusive* per una vacanza completa. Sempre allo scopo di coinvolgere maggiormente i propri interlocutori, FS organizza panel con gli

⁹ Nel 2012 è stato raggiunto complessivamente l'importo di oltre 230 mila euro.

stakeholder, mettendosi in gioco in modo aperto e trasparente con una pratica di confronto innovativa anche a livello nazionale. Agli stakeholder che partecipano – imprenditori, pubbliche amministrazioni, enti di ricerca, esperti, università, consorzi di impresa, associazioni di consumatori, associazioni di categoria, organizzazioni della società civile, stampa specializzata, cittadini utenti – viene chiesto di ragionare sulle possibilità di miglioramento delle pratiche di sostenibilità economica, sociale e ambientale del gruppo.

In definitiva, FS intraprende con una certa costanza le suddette iniziative, mettendo in luce una buona integrazione di lungo periodo della CSR all'orientamento aziendale ed un commitment duraturo che non è esito di mera una tattica “cosmetica” di breve termine.

4.3. Il fit tra la comunicazione di CSR e la percezione dei consumatori dell'etica di FS

Per quanto riguarda il secondo obiettivo del paper, si è ricorsi ad una indagine empirica su un campione di 356 individui.

Preliminarmente alle domande inerenti alla responsabilità sociale, è parso utile delineare un quadro del grado di associazionismo dei soggetti appartenenti al campione, per rilevare l'attitudine e la sensibilità a temi di interesse sociale. La domanda relativa al grado di associazionismo è divisa in tre categorie di risposta: “non ho mai partecipato”, “ho partecipato in passato, ma non attualmente” e “partecipo attualmente”. Come riportato in tabella 2, quasi l'80% dei soggetti intervistati non ha mai preso parte ad organizzazioni per la pace né ad organizzazioni politiche o a collettivi autogestiti; lo stesso vale per le organizzazioni ecologiste o per la tutela dell'ambiente, il 70% degli intervistati non è mai entrato a farne parte.

Per quanto riguarda gli individui che hanno partecipato in passato ad associazioni, ma che ora non vi partecipano più, le percentuali più alte si riscontrano per attività legate a movimenti religiosi (45%), organizzazioni studentesche (41%), volontariato (35%).

Infine, le associazioni cui gli intervistati al momento prendono parte con maggiore intensità sono quelle culturali (20%), seguite con una minore affluenza dal volontariato sociale (14%), associazioni ambientaliste (solo il 9% del campione dichiara di parteciparvi) ed infine quelle politiche (solo l'8%) (tab. 2).

Successivamente, è stato chiesto ai soggetti di esprimere una valutazione personale sul servizio e sulle strutture messi a disposizione dall'impresa, in base alla percezione individuale. In particolare, è stato chiesto di valutare,

su una scala da 0 a 10, gli “attributi economici” (nei quali rientrano “la convenienza dei prezzi” e “la presenza di offerte”), gli “attributi funzionali” (in cui sono incluse “la puntualità” e “la frequenza delle corse”, “la pulizia” e il “comfort dei vagoni”), gli “attributi esperienziali” (cui fanno capo “la cortesia del personale”, “l’efficienza dei servizi extra”) del servizio offerto da FS, rispettivamente sui treni Freccia, Regionali e Intercity.

Tabella 2 – Grado di associazionismo

	Non ho mai partecipato	Ho partecipato in passato ma non attualmente	Partecipo attualmente	Totale
Volontariato sociale	51,5	34,5	14	100
Movimenti religiosi, parrocchie	49,5	44,7	5,8	100
Organizzazioni per la pace e i diritti umani	78,5	15,4	6,1	100
Ecologisti, tutela dell’ambiente / del territorio	68,9	22,5	8,5	100
Associazione culturale (musica, teatro, letteratura, ecc.)	42,3	37,5	20,1	100
Partiti/ sindacati	77,8	14,7	7,5	100
Collettivi autogestiti, centri sociali	79,9	15	5,1	100
Organizzazioni studentesche	54,6	41	4,4	100

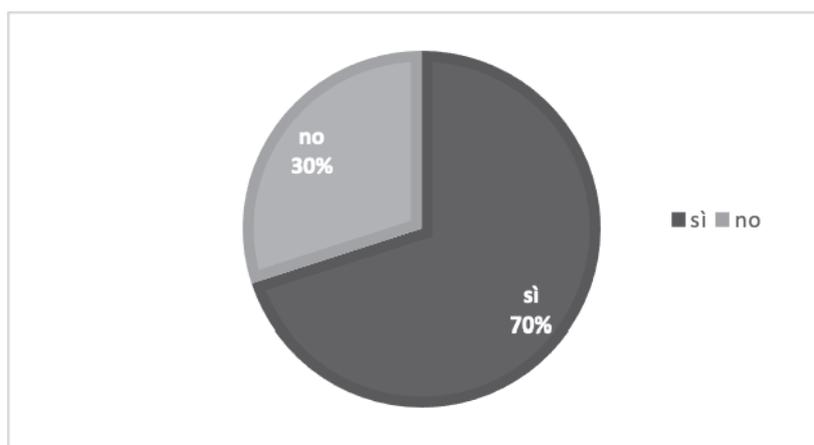
Fonte: ns elaborazione.

Per i treni Freccia, si evidenzia un punteggio appena sufficiente assegnato agli attributi funzionali (media 6,6) ed esperienziali (media 6) del servizio, non raggiunge la sufficienza invece la valutazione degli attributi economici del servizio (media 4,6). La valutazione del servizio relativo ai treni regionali è ancora peggiore della precedente; i consumatori ritengono molto scarso il servizio regionale valutando in media gli attributi economici con un punteggio di 4,4, gli attributi funzionali con un punteggio di 3 e gli attributi esperienziali 2,1. Infine, per quanto riguarda la media della soddisfazione del servizio dei treni Intercity, i consumatori attribuiscono un punteggio di 4,3 agli attributi economici, 3,8 agli attributi funzionali, 3,8 agli attributi esperienziali.

Si è chiesto poi al campione se avesse mai visitato il sito aziendale di FS, canale principale di comunicazione dell’impresa e soprattutto delle sue iniziative socialmente responsabili, allo scopo di rilevare l’uso effettivo dello stesso come fonte di comunicazione circa le attività etiche dell’impresa. Solo il 30% dei soggetti intervistati dichiara di non aver mai visitato il sito (fig. 1).

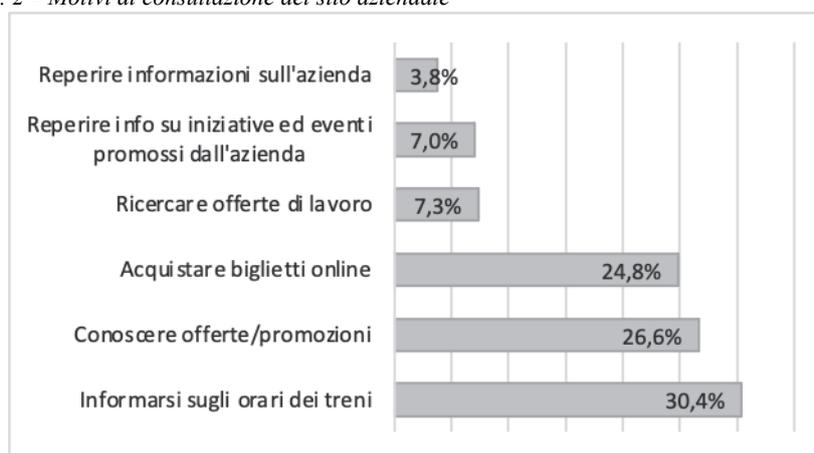
La maggior parte degli utenti ha scelto, tra i motivi di consultazione del sito, quelli più strettamente legati al core del servizio, come mostra la figura 2. In particolare, la maggior parte dei soggetti del campione afferma di visitare il sito ufficiale di FS per ottenere informazioni sugli orari dei treni (30%), seguono coloro che dichiarano di usarlo per venire a conoscenza delle offerte (27%) e il 25% sostiene invece di consultarlo per acquistare biglietti online.

Fig. 1 – Distribuzione di frequenza dei consumatori che visitano il sito di Ferrovie dello Stato



Fonte: ns elaborazione.

Fig. 2 – Motivi di consultazione del sito aziendale



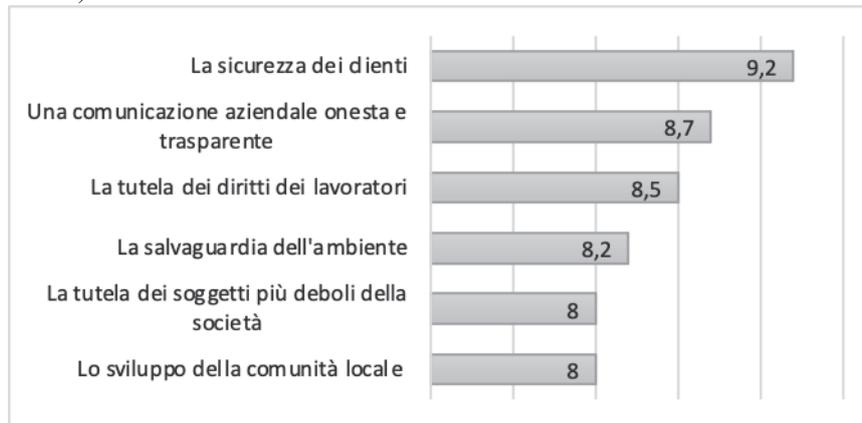
Fonte: ns elaborazione.

Lo scopo della suddetta domanda è quello di constatare quante persone, all'interno del campione, utilizzino il sito come mezzo per reperire informazioni sull'azienda in questione o sulle attività etiche da essa svolte. Il risultato ha mostrato che il sito ufficiale di FS non può ritenersi, da solo, un buon mezzo per comunicazioni importanti che esulino da quelle relative ai servizi offerti. Solo il 7% del campione, infatti, usa questo strumento come mezzo per reperire informazioni sulle iniziative dell'impresa.

Per esplorare la conoscenza e la percezione che il campione ha delle attività di CSR di Ferrovie dello Stato, è stata dapprima proposta ai viaggiatori una domanda atta a vagliare l'importanza che i consumatori danno ai vari aspetti della responsabilità sociale d'impresa (CSR ricercata dai consumatori). Per ogni aspetto è stato chiesto di indicare, su una scala da 0 a 10, quanto quella dimensione sia rispondente all'idea di CSR posseduta dai soggetti in merito ad un'impresa di trasporti, con l'intento di comprendere il livello di interesse ed il grado di informazione verso le tematiche green.

Tutte le dimensioni, come si può notare dalla figura 3, hanno ottenuto punteggi molto alti, a riprova del fatto che sono ritenute indispensabili dai viaggiatori.

Fig. 3 – Media dell'importanza data alle dimensioni CSR di un'impresa di trasporti (CSR ricercata)



Fonte: ns elaborazione.

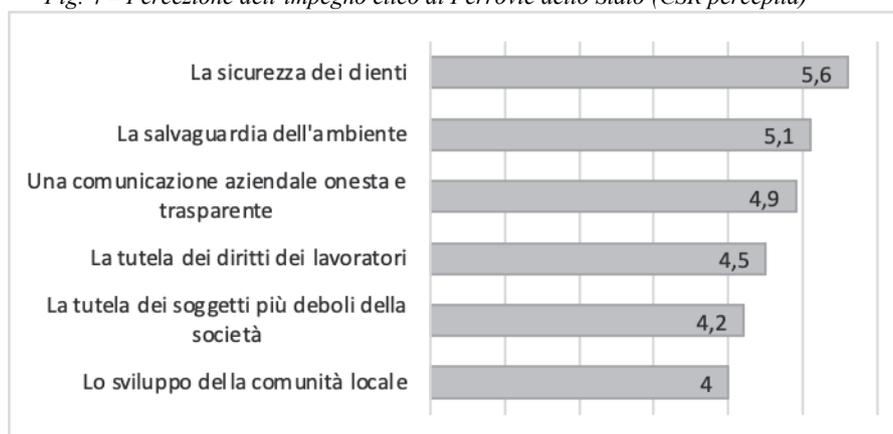
Con un punteggio pari a 9, “la sicurezza dei clienti” risulta la categoria ritenuta più importante dagli intervistati. Ugualmente importante risulta “l’onestà e la trasparenza della comunicazione” (punteggio medio 9), nonché “la tutela dei diritti dei lavoratori” (8,5). Di poco meno importanti sono considerati anche “la salvaguardia dell’ambiente”, “la tutela dei soggetti

più deboli della società” e “lo sviluppo della comunità locale” che si attestano su un punteggio medio di 8.

Considerando le dimensioni precedenti, si è chiesto poi di esprimere un giudizio su quanto Ferrovie dello Stato si impegni in ogni ambito della CSR, al fine di rilevare la reale percezione e conoscenza che i viaggiatori hanno dell’impresa (CSR percepita).

Si è riscontrato un giudizio mediamente basso per tutti gli ambiti, anche per quelli in cui l’impresa effettivamente mostra un impegno costante, ad esempio “la tutela dei soggetti più deboli della società”, valutato mediamente con un punteggio al di sotto della sufficienza: 4 (fig. 4). Questo risultato fa riflettere sulla scarsa consapevolezza che i viaggiatori hanno in merito alla reale eticità dell’impresa.

Fig. 4 – Percezione dell’impegno etico di Ferrovie dello Stato (CSR percepita)



Fonte: ns elaborazione.

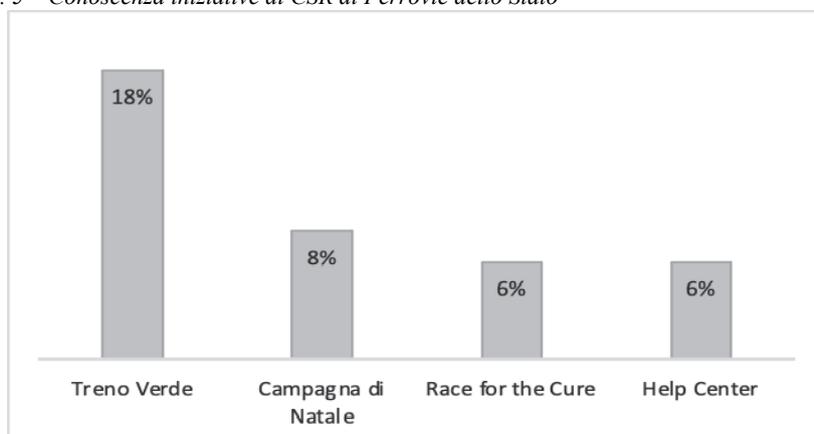
Dopo aver indagato la percezione dell’eticità d’impresa, si è rilevata l’effettiva conoscenza delle principali attività etiche svolte da FS. Queste ultime sono state divise in due dimensioni: *people* e *planet*.

La prima dimensione comprende tre iniziative a scopo benefico (“Help Center”, “Race for the Cure”, “Campagna di solidarietà di Natale”), messe in atto – come discusso in precedenza – da FS a favore delle persone disagiate o più sfortunate.

Come mostra la figura 5, vi è una scarsa conoscenza delle attività *people* presso gli stakeholder. La prima iniziativa, “Help Center” è conosciuta solo dal 6% dell’intero campione. Per la seconda, “Race for the cure”, maratona per la solidarietà alle donne che si confrontano con il tumore del seno, il risultato è pressoché identico a quello precedente: solo il 6% dell’intero

campione ne è a conoscenza. L'ultima iniziativa legata alla dimensione *people* è la raccolta fondi organizzata ogni anno dalle Ferrovie dello Stato in occasione del Natale, la cui campagna di sensibilizzazione viene effettuata a bordo dei treni Freccia. Il contesto promozionale di tale attività potrebbe essere la motivazione che spiega il perché a dichiarare di conoscere tale attività sia una percentuale leggermente superiore a quella delle iniziative precedenti (8%). Infine, si è chiesto agli intervistati se fossero al corrente dell'esistenza dell'iniziativa "Treno Verde", che rientra nella dimensione *planet*. "Treno verde" si dimostra l'iniziativa più conosciuta, con il 18% di risposte affermative.

Fig. 5 – Conoscenza iniziative di CSR di Ferrovie dello Stato



Fonte: ns elaborazione.

In definitiva, viene messa a confronto la media dei punteggi riguardo alla CSR ricercata in una impresa di trasporti dai consumatori e la CSR di FS percepita dai consumatori, distinta nelle due dimensioni legate alle principali attività di FS (tab. 3).

Tabella 3 – Media della CSR ricercata e percepita per dimensioni sociali e ambientali

	RICERCATA	PERCEPITA
People	8,6	4,8
Planet	8	4,6

Fonte: ns elaborazione.

Ai soli intervistati dichiaratisi a conoscenza delle iniziative, si è chiesto successivamente tramite quale mezzo avessero appreso dell'esistenza delle stesse. Su un totale di 17 intervistati a conoscenza dell'iniziativa "Help Center", 9 dichiarano di aver appreso dell'iniziativa tramite il sito aziendale. Il dato resta però irrilevante per via dell'esiguità del campione. Anche per l'iniziativa "Race for the cure" il numero di persone realmente informate al riguardo è minimo, ma le modalità con cui gli intervistati ne sono venuti a conoscenza qui sono equamente ripartite, tra sito aziendale, magazine "Freccia" e pubblicità in stazione. Per l'iniziativa "Campagna di Natale", così come per la già citata "Help Center", il sito aziendale e gli annunci pubblicitari in stazione risultano i mezzi più utilizzati per conoscere l'iniziativa, ma per lo stesso motivo di cui sopra (la scarsa numerosità del campione) il dato non è rilevante.

Infine, delle 52 persone che hanno affermato di conoscere l'iniziativa "Treno Verde", 18 ne sono venute a conoscenza attraverso il sito aziendale e 14 attraverso annunci pubblicitari, 10 attraverso il magazine "Freccia" e solo 5 attraverso il passaparola.

La scarsa conoscenza generale delle attività etiche di FS mostra che i viaggiatori non sono al corrente delle iniziative etiche dell'impresa, probabilmente per via, da un lato, del disinteresse da parte degli acquirenti stessi, dall'altro, di una comunicazione poco efficace, almeno per quanto attiene alla scelta dei veicoli.

5. Conclusioni

Dopo aver affrontato un excursus sul consolidamento della CSR come prassi da incorporare all'interno della corporate culture e quindi della mentalità organizzativa, si è discusso dei rischi della CSR per le imprese etiche e, in particolare, di come la disonestà delle imprese che si dichiarano green, senza realmente esserlo, generi nei consumatori uno scetticismo nei confronti della green advertising che si riversa anche sulle imprese realmente etiche.

Al fine di confermare questa ipotesi, lo studio indaga la percezione dei consumatori riguardo le attività di CSR di FS, considerata una azienda impegnata nel sociale che, tuttavia, non gode di un giudizio favorevole presso i propri consumatori. La ricerca presenta un duplice scopo:

- 1) rilevare l'esistenza del *fit* tra *core business* e attività di CSR concretamente implementate dall'azienda FS;
- 2) identificare l'eventuale presenza di *fit* tra identity e image, cioè tra la comunicazione delle attività di CSR attuate dall'impresa e la percezione degli stakeholder in merito al comportamento della stessa.

Riguardo all'esistenza del primo tipo di *fit*, la CSR di FS è risultata integrata a monte dell'orientamento aziendale, non costituendo quindi una mera pratica filantropica atta a persuadere i viaggiatori circa l'eticità dell'impresa.

Per quanto riguarda la presenza del secondo tipo di *fit*, dall'analisi dei dati è emersa una discrepanza tra l'importanza data alle dimensioni CSR di un'impresa di trasporti (CSR ricercata) e la percezione dell'impegno etico di FS (CSR percepita). I viaggiatori hanno stimato insufficiente l'impegno di Ferrovie dello Stato, anche per le dimensioni di CSR in cui l'impresa mostra in realtà un impegno costante (ad es. "la tutela dei soggetti più deboli della società").

Ancora, dai dati affiora una scarsa conoscenza delle iniziative etiche aziendali: in media, soltanto il 10% dei soggetti presenti all'interno del campione dichiara di conoscere alcune delle attività etiche promosse da FS. Per di più, si è constatata una percentuale maggiore di viaggiatori informati sull'unica attività *planet* dell'impresa (il 18% del campione dichiara di conoscere l'iniziativa "Treno Verde") a fronte delle tre attività realizzate nell'ambito *people* ("Help Center", "Campagna di Natale", "Race for the cure", note soltanto al 6% circa del campione).

In linea con le problematiche affrontate a livello teorico, si può dedurre che la scarsa informazione circa le suddette iniziative e circa il reale impegno etico dell'impresa potrebbero essere causate da due fattori che probabilmente tendono ad influenzarsi reciprocamente: l'inefficacia comunicativa dell'azienda e lo scarso interesse dei consumatori verso le attività green.

Riguardo alla prima condizione, probabilmente Ferrovie dello Stato potrebbe promuovere di più le attività sostenibili in cui mostra un forte impegno, al fine di incentivare nella mente del consumatore associazioni positive tra il brand FS e l'idea di sostenibilità. Per quanto riguarda la seconda condizione, il campione esaminato pare ignorare il reale grado di impegno dell'azienda verso determinate tematiche etiche, mostrandosi in contrasto con la ambigua figura del consumatore green, descritto dalla letteratura come un individuo sempre più sensibile alle dinamiche ambientali e sociali delle imprese. I consumatori indagati non risultano particolarmente curiosi circa il grado di CSR di azienda indagata al punto da arrivare a ricercare da soli informazioni riguardo le attività etiche intraprese.

Sulla base di quanto rilevato, si può concludere che, in contrasto con la crescente attenzione che la letteratura riserva ormai da decenni alla CSR, la responsabilità sociale d'impresa influenza solo in minima parte il giudizio che un consumatore ha di una impresa; tuttavia è possibile che tale condizionamento sia valido solo per determinati tipi di settori merceologici, in cui anche un'offerta non del tutto soddisfacente può passare in secondo

piano se arricchita da sapienti ornamenti green, non di rado progettati allo scopo precipuo di distogliere l'attenzione dal core del prodotto.

I principali limiti del presente studio sono rinvenibili nella natura preliminare dello studio e nella metodologia di ricerca adottata. Per quanto riguarda la natura esplorativa della ricerca, essa non permette una piena cristallizzazione del fenomeno oggetto di studio che, al contrario, necessita di future rilevazioni. In merito alla metodologia utilizzata, l'adozione del *case study* non consente alcuna generalizzazione dei risultati ottenuti. Inoltre, al fine di aumentare la validità dei risultati sarebbe auspicabile l'adozione di ulteriori tecniche di ricerca qualitative, come le osservazioni o l'analisi del contenuto (per esempio si potrebbe pensare di analizzare il contenuto dei post pubblicati da FS sui principali social network e i relativi feedback dei consumatori), ma anche l'integrazione dei dati ottenuti con interviste semi-strutturate, al fine di eseguire analisi più approfondite e ottenere dati più "ricchi".

Ancora, la ricerca è condotta sui fruitori del servizio, quindi prende in considerazione solo il punto di vista dei consumatori. Sviluppi futuri potrebbero considerare l'idea di condurre indagini empiriche sugli erogatori del servizio, ma anche sul personale aziendale, per confrontare la percezione dei manager, degli utenti e dei dipendenti in merito alle attività di CSR messe in pratica da FS.

Riferimenti bibliografici

- Bichi R. (2003). *Il disegno della ricerca*. In: Cesareo V., a cura di, *I protagonisti della Società civile*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 71-91.
- Botti A, Monda A. (2020). Sustainable Value Co-Creation and Digital Health: The Case of Trentino eHealth Ecosystem. *Sustainability*, 12(13):5263. <https://doi.org/10.3390/su12135263>
- Botti A., Feola R., Monda A., Parente R., Vesci M. (2019). Humane Entrepreneurship: directions from selected Italian case study. In: Sinergie - Sima Management Conference "Management and sustainability: Creating shared value in the digital era", 20-21 June 2019, pp.179-182, Sapienza University: Rome, Italy. ISBN:97888943937-1-2
- Carroll A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4): 497-505.
DOI: [10.5465/amr.1979.4498296](https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296)
- Challenge your word (2000). *Greenwashing*, McGill College Ave., Canada. In: <http://www.slideshare.net/challengeyourworld/what-is-greenwashing>.
- Colley R.H. (1961). *Defining advertising goals for measured advertising results*, New York: Association of National Advertisers.
- Corbetta P. (1999). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino.

- Davis J.J. (1992). Ethics and environmental marketing. *Journal of Business Ethics*, 11(2): 81–87. DOI: [10.1007/BF00872314](https://doi.org/10.1007/BF00872314)
- Delmas M.A., Burbano V.C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1): 64-87. DOI: [10.1525/cmr.2011.54.1.64](https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64)
- Eisenhardt K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, vol. 14: 532-550, DOI:10.2307/258557
- Elkington J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2): 90-100.
- Ellen P.S., Mohr L.A., Webb D.J. (2002). *Pure or Mixed Motives: Consumer Attributions for Corporate Pro-Social Marketing Programs*. In: P.A. Keller, D.W. Rook, a cura di, *Advances in Consumer Research* (Association for Consumer Research, Valdosta, GA), 322-324.
- EU, Green Paper (2001). Communication from the commission to the european parliament, the council and the european economic and social committee. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:EN:PDF>
- Fabris G. (2009). *Societing. Il marketing nella società postmoderna*. Milano: Egea.
- Feagin J., Orum A., Sjoberg G.A (1991). *Case for Case Study*. University of North Carolina Press: Chapel Hill, NC, US.
- Fill C. (1999). *Marketing Communication: Contexts, Contents and Strategies*, 2nd ed., Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- Futerra Sustainability Communications (2008). *The greenwash guide*. In: <http://www.futerra.co.uk>.
- Gallicano T.D. (2011). A critical analysis of greenwashing claims. *Public Relations Journal*, 5(3): 1-21.
- GfK (2010). *American consumers lead the world in environmental skepticism*. In: <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-report-american-consumers-lead-the-world-in-environmental-skepticism-103520764.html>
- Kapferer J.N. (2002). *Ce qui va changer les marques-Discout, mondialisation et marchés matures*. Éditions d'Organisation: Paris. ISBN:2-7081-3354-3
- Kotler P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75(4): 132-135. DOI: [10.1509/jmkg.75.4.132](https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.132)
- Kim K.C., El Tarabishy A., Bae Z.T. (2018) Humane entrepreneurship: How focusing on people can drive a new era of wealth and quality job creation in a sustainable world. *Journal of Small Business Management*, 56(1): 10–29. DOI: [10.1111/jsbm.12431](https://doi.org/10.1111/jsbm.12431)
- Laufer W.S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3): 253-261. DOI: [10.1023/A:1022962719299](https://doi.org/10.1023/A:1022962719299)
- Lee M.P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1): 53-73. DOI: [10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x)

- Lydenberg S. (2005) *Corporations and the Public Interest: Guiding the Invisible Hand*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mander J. (1972). Ecopornography: One year and nearly a billion dollars later, advertising owns ecology. *Communication and Arts Magazine*, 2, 45-56.
- McWilliams A., Siegel D.S., Wright P.M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1): 1-18. DOI: [10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x)
- Mobley A.S., Painter T.S., Untch E.M., Unnava H.R. (1995). Consumer evaluation of recycled products. *Psychology & Marketing*, 12(3): 165-176. DOI: [10.1002/mar.4220120302](https://doi.org/10.1002/mar.4220120302)
- Mohr L.A., Webb D.J., Harris K.E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1): 45-72. DOI: [10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x](https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x)
- Nyilasy G., Gangadharbatla H., Paladino A. (2013). Perceived Greenwashing: the interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 117(3): 693-707. DOI: [10.1007/s10551-013-1944-3](https://doi.org/10.1007/s10551-013-1944-3)
- Parente R., El Tarabishy A., Vesce M., Botti A. (2018). The epistemology of humane entrepreneurship: Theory and proposal for future research agenda. *Journal of Small Business Management*, 56(1): 30-52. DOI: [10.1111/jsbm.12432](https://doi.org/10.1111/jsbm.12432)
- Parente R., El Tarabishy A., Botti A., Vesce M., Feola R. (2020). Humane entrepreneurship: Some steps in the development of a measurement scale. *Journal of Small Business Management*, 1-25. DOI: [10.1080/00472778.2020.1717292](https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1717292)
- Polese F., Botti A., Grimaldi M., Monda A., Vesce M. (2018). Social innovation in smart tourism ecosystems: How technology and institutions shape sustainable value co-creation. *Sustainability*, 10(1): 140.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, Dec, 80(12):56-68, 133.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review*, vol. 84: 78-92.
- Rochlin S., Witter K., Mirvis P., Jordan S., Beevas D.T. (2004). *The State of Corporate Citizenship in the US: A View from Inside, 2003-2004*. The Center for Corporate Citizenship at Boston College, Boston.
- Schuhwerk M.E., Lefkoff-Hagius R. (1995). Green or non-green? Does type of appeal matter when advertising a green product? *Journal of Advertising*, 24(2): 45-55. DOI: [10.1080/00913367.1995.10673475](https://doi.org/10.1080/00913367.1995.10673475)
- Singh J., de los Salmones Sanchez M., del Bosque I. (2008). Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer markets: A cross-cultural evaluation. *Journal of Business Ethics*, 80(3): 597-611. DOI: [10.1007/s10551-007-9457-6](https://doi.org/10.1007/s10551-007-9457-6)
- Tellis W. (1997) Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3(3): 1-9. DOI: [10.46743/2160-3715/1995.2015](https://doi.org/10.46743/2160-3715/1995.2015)

- TerraChoice (2007), The Six Sins of Greenwashing. TerraChoice Environmental Marketing Inc.
https://sustainability.usask.ca/documents/Six_Sins_of_Greenwashing_nov2007.pdf
- Vanhamme J., Grobbsen B. (2009), "Too good to be true!". The effectiveness of CSR history in countering negative publicity, *Journal of Business Ethics*, 85(2): 273-283. DOI: [10.1007/s10551-008-9731-2](https://doi.org/10.1007/s10551-008-9731-2)
- Vollero A. (2013). Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali, *Sinergie*, vol. 92: 3-23.
DOI: [/10.7433/s92.2013.02](https://doi.org/10.7433/s92.2013.02)
- Weick K. (1977). Educational organizations as loosely coupled system, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21(1): 1-19. DOI: [10.2307/2391875](https://doi.org/10.2307/2391875)
- Yin R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA.
- Yin R.K. (1984). *Case Study Research*; Sage Publications: Beverly Hills, CA, USA.
- Yin R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA.