

A13

Vai al contenuto multimediale



Si ringrazia il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Pisa per il supporto alla pubblicazione del volume.

Annamaria Tuan

La comunicazione della CSR nell'era digitale

Prospettive teoriche ed evidenze empiriche

Prefazione di
Daniele Dalli





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXIX
Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.giacchinoonoratieditore.it
info@giacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-2738-4

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: settembre 2019

A mamma e papà

Gestire la CSR come una *polifonia* implica la necessità di permettere alle voci interne e a quelle esterne di essere ascoltate e di trovare risonanza nel contesto organizzativo.

SCHOENEBORN, MORSING, CRANE, 2019

Indice

- 11 *Prefazione*
di DANIELE DALLI
- 15 *Introduzione*
- 21 *Capitolo I*
Corporate Social Responsibility: dalle origini alle evoluzioni più recenti
- 1.1. Breve storia della CSR: dagli anni '50 agli sviluppi più recenti, 21 – 1.2. Teoria degli stakeholder: dal modello originale ad oggi, 23 – 1.3. Motivazioni della CSR e relative implicazioni per l'impresa, 28 – 1.3.1. *Il modello del contesto competitivo applicato alla CSR*, 30 – 1.4. Da CSR a *Creating Shared Value* e relative critiche, 33 – 1.5. *CSR engagement: CSRwalk e CSRTalk*, 36
- 41 *Capitolo II*
CSRwalk – implementare la CSR
- 2.1. *CSRwalk*: le principali azioni di CSR, 41 – 2.2. Le certificazioni ambientali, 43 – 2.3. Certificazioni, linee guida e azioni in ambito sociale, 46 – 2.4. La certificazione Benefit Corporation, 49 – 2.4.1. *Come si ottiene la certificazione Benefit Corporation*, 52 – 2.5. Verso una nuova forma d'impresa: le Società Benefit, 57 – 2.6. B-corp e Società Benefit in Italia, 61
- 67 *Capitolo III*
CSRTalk – comunicare la CSR
- 3.1. La comunicazione della CSR, 67 – 3.2. Gli obiettivi legati alla comunicazione della CSR, 70 – 3.3. Le strategie di comunicazione della CSR, 72 – 3.4. I paradigmi della comunicazione di CSR, 74 – 3.4.1. *L'approccio strumentale*, 75 – 3.4.2. *L'approccio normativo*, 76 – 3.4.3 *L'approccio costitutive*, 77 – 3.5. I principali stru-

menti per la comunicazione della CSR, 81 – 3.6. *More than words: sensemaking e sensegiving* nella comunicazione della CSR, 88

91 Capitolo IV

Analizzare la comunicazione della CSR

4.1. Metodologie di analisi della comunicazione della CSR, 91 – 4.2. Analisi manuale del contenuto, 92 – 4.2.1. *Analisi manuale del contenuto per analizzare la comunicazione della CSR*, 94 – 4.3. Analisi automatizzata del contenuto, 95 – 4.3.1. *Analisi automatizzata del contenuto: dizionari pre-definiti*, 97 – 4.3.2. *Analisi automatizzata del contenuto: la costruzione di un dizionario*, 100 – 4.3.3 *Analisi automatizzata del contenuto per analizzare la comunicazione della CSR*, 102

105 Capitolo V

Evidenze empiriche

5.1. Analisi della comunicazione della CSR: un esempio di analisi del contenuto manuale su Twitter, 105 – 5.2. Analisi della comunicazione della CSR: dalla definizione del dizionario CSR all'analisi automatizzata dei CSR report, 115 – 5.3 *Analisi della comunicazione della CSR: un esempio di analisi automatizzata del contenuto con dizionari predefiniti*, 125

131 *Conclusioni*

135 *Bibliografia*

149 *Ringraziamenti*

Prefazione

di DANIELE DALLI*

La relazione tra business ed etica è sempre stata di natura problematica, sia da un punto di vista teorico, che sostanziale. Teoricamente parlando, sono molteplici i filoni di letteratura e le prospettive teoriche che hanno cercato di integrare le dimensioni dell'etica e della sostenibilità all'interno dei modelli teorici di area economica e più specificamente di management. Sul piano sostanziale si osservano con frequenza episodi, pratiche e tendenze che dimostrano quanto delicata e contraddittoria sia la relazione tra un'efficace e redditizia gestione delle imprese, da un lato, e la garanzia del rispetto dei diritti, umani e non solo, nonché la protezione dell'ambiente sociale e naturale.

Il testo di Annamaria Tuan contribuisce a comprendere meglio il fenomeno della *Corporate Social Responsibility* (CSR), anzitutto ricostruendo la sua evoluzione in chiave teorica nel corso del tempo. La CSR — in sostanza — costituisce un elemento che teoricamente e praticamente deve (o dovrebbe) essere tenuto in conto all'interno dei processi decisionali aziendali per garantire un'adeguata integrazione dell'impresa e delle sue attività nella realtà sociale in cui essa opera. In termini pratici, le imprese non solo devono rispettare le leggi e la regolamentazione, ma al di là di queste dovrebbero a) evitare di mettere a repentaglio i delicati equilibri ambientali o mettere in discussione i diritti e le aspettative degli individui e dei gruppi con i quali entra in contatto (stakeholder) e b) possibilmente contribuire a migliorare i suddetti elementi, ovvero rendere migliori sia l'ambiente naturale, che il contesto sociale.

Le motivazioni che stanno dietro alle attività di CSR sono molteplici e possono essere inquadrare in modi diversi, dal punto di vista teorico. L'au-

* Professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese. Dipartimento di Economia e Management, Università degli Studi di Pisa.

trice del volume prende in rassegna diverse *spinte* al comportamento responsabile delle imprese e dei relativi vertici decisionali, alcune delle quali possono essere classificate come fisiologiche o dialettiche: l'impresa è un organismo sociale che per sua natura avrebbe la funzione di interagire con l'ambiente in modo responsabile. Altre spiegazioni sono meno edificanti e poggiano sulla legge del risultato, ovvero la CSR funziona e produce effetti positivi in termini di immagine e di risultati economico-finanziari. In ogni caso, la rassegna svolta in questo volume consente di cogliere diverse e interessanti peculiarità del dibattito che negli ultimi decenni ha condotto all'attuale presa di coscienza del legame inscindibile tra etica e CSR e pratiche manageriali.

Un contributo originale del volume è la discussione critica del rapporto che intercorre tra la pratica della CSR, ovvero cosa si fa in concreto quando si decide di implementare un programma di attività di questo tipo, e la comunicazione della CSR, ovvero quella attività articolata e complessa, che utilizza canali, contenuti, e strumenti della comunicazione che servono a rendere consapevoli delle suddette attività i diversi pubblici di riferimento a cui l'impresa si rivolge. Tra queste due dimensioni (dette in gergo *walk* e *talk*) possono sussistere convergenze, ma anche conflitti, tensioni e discrasie delle quali il ricercatore, come pure il professionista, devono essere consapevoli.

Un ulteriore elemento di distinzione del volume è il contributo che l'autrice dà al dibattito sullo studio e la pratica della CSR in chiave metodologica. Le modalità attraverso cui le imprese attuano e comunicano i propri programmi di CSR sono cambiate e continuano a farlo seguendo gli scenari evolutivi della comunicazione: globalizzazione, digitalizzazione, moralizzazione dell'economia e del business pongono sfide crescenti e forniscono strumenti nuovi per chi si occupa di CSR sia dal versante accademico e della ricerca, sia da quello operativo. Inoltre, la disponibilità di dati sempre più ricchi e a costi decrescenti consente di svolgere analisi e ricerche empiriche con maggiore facilità rispetto al passato, ma crea la necessità di strumenti nuovi. L'autrice presenta alcuni sviluppi recenti delle metodologie di *content analysis* che possono essere utilmente impiegate nell'ambito della ricerca sulla CSR, ma non solo. Nel capitolo finale sono presentate alcune analisi empiriche che dimostrano come si applicano questi nuovi metodi.

Il testo di Annamaria Tuan costituisce un contributo importante per l'aggiornamento di accademici e professionisti sul tema della *Corporate So-*

cial Responsibility, sia in chiave teorica, che metodologica ed empirica, sia per l'ampiezza della copertura delle fonti bibliografiche, anche in chiave storica, sia per l'originalità della lettura del tema stesso, a cavallo tra etica ed economia, sia per l'originalità delle proposte metodologiche e per la loro discussione anche attraverso analisi empiriche *ad hoc*.

Università degli Studi di Pisa, agosto 2019

Introduzione

Il ruolo delle imprese nella società globale è in continuo mutamento. Da una prospettiva in cui l'unico obiettivo dell'impresa era quello di curarsi del proprio profitto si è passati ad una prospettiva più ampia nella quale l'impresa, per sopravvivere e prosperare, è tenuta a conoscere, valutare e soddisfare le esigenze, non solo economiche ma anche sociali, ambientali e culturali, della società esterna, sempre più attenta e critica nei confronti del suo operato. Questo concetto rientra sotto il cappello di CSR – *Corporate Social Responsibility* (RSI – Responsabilità Sociale d'Impresa). Un concetto multidimensionale che si riferisce all'integrazione della responsabilità sociale, ambientale ed etica nei processi e nelle strategie aziendali.

Secondo questa prospettiva, le imprese non sono “cattedrali nel deserto” ma sistemi aperti che interagiscono con una molteplicità di individui e di gruppi — gli stakeholder — e che attraverso questa interazione sono in grado di contribuire a creare un valore più ampio di quello economico. Il profitto rappresenta quindi la giusta caratteristica per la buona riuscita di un business, non si può affermare il contrario, ma è il modo attraverso il quale questo profitto viene raggiunto che contraddistingue le imprese orientate alla CSR. Il livello di intensità con cui un'impresa adotta i principi di CSR può variare. Si può avere un approccio prettamente di *compliance* (conformità) verso le normative vigenti, dove si concepisce la CSR come una responsabilità accessoria, rispetto a quella di generare profitto, rispettando i termini di legge in merito. Ma il concetto di CSR può evolversi, fino ad arrivare ad atteggiamenti proattivi come quello delle aziende che inglobano nel proprio modello di business i principi della CSR fino a farli diventare strategici ed *embedded* nei processi e nelle attività. Di conseguenza una situazione estremamente interessante avviene quando i soggetti economici accolgono la sostenibilità non più come una responsabilità secondaria rispetto alla loro primaria attività di business, focalizzata a generare profitto per gli azionisti, ma ne fanno il proprio *core business*: intendono fare business con lo scopo di migliorare la sfera ambientale e/o sociale

senza dimenticare l'obiettivo economico. Un esempio è rappresentato dal nuovo modello di business delle *Benefit Corporation*, aziende tradizionali in termini di perseguimento dei profitti ma che hanno incorporato nella loro missione obiettivi ambientali e sociali, inserendoli nel loro Statuto.

Negli ultimi decenni, si è passati quindi da una fase in cui le imprese si chiedevano se fare o meno CSR ad una fase in cui ci si interroga su come integrare la CSR in modo strategico e pianificato per sopravvivere nel contesto competitivo in cui operano e come comunicare le attività di CSR. Dal punto di vista degli stakeholder, infatti, uno dei principali problemi legati alla CSR è la distinzione tra le imprese che effettivamente implementano la CSR (*CSRwalk*) e le imprese che solamente comunicano la CSR (*CSRtalk*). *CSRwalk* e *CSRtalk* rappresentano i due estremi del concetto di *CSR engagement* avanzato da Wickert e colleghi nel 2016. È bene infatti sottolineare che per *CSRwalk* si intendono tutte le attività e i processi messi in atto dalle imprese per implementare la CSR, per *CSRtalk* si intendono invece le attività di comunicazione volte a dare evidenza alle pratiche sociali e ambientali messe in atto dalle imprese. A differenza della letteratura sulla CSR in generale, la ricerca riguardante la comunicazione della CSR è ancora in divenire. La comunicazione della CSR rappresenta un importante ma, allo stesso tempo, sfidante argomento in quanto se da un lato è importante comunicare per creare *awareness* e per rendicontare le attività svolte, dall'altro, secondo la visione dominante, la discrepanza tra azioni e comunicazione può generare scetticismo da parte degli stakeholder e dei consumatori in particolare. Uno dei principali rischi legati alla comunicazione della CSR è infatti l'effetto *greenwashing*, inteso come l'insieme delle pratiche di cosmesi dell'identità aziendale che tendono a truccare o nascondere gli aspetti più controversi dal punto di vista della sostenibilità. La comunicazione della CSR sembra avere due facce, la sfida per i manager è acquisire la consapevolezza che la comunicazione di queste tematiche può portare anche a delle critiche. Inoltre, in un contesto sempre più digitale, le nuove tecnologie hanno ulteriormente aumentato la complessità dando la possibilità a tutti di poter far sentire la propria voce attraverso i social media e andando così ad introdurre una nuova categoria di stakeholder, lo "stakeholder virtuale". Non è quindi solo l'azienda stessa che comunica le attività di CSR, ma questo viene fatto sempre di più dai vari stakeholder attraverso i vari canali digitali a disposizione, dove si sviluppano le impressioni, le interpretazioni e le immagini riguardo la responsabilità sociale di

una determinata impresa, senza nemmeno la partecipazione dell'azienda stessa. Da un lato, i social media rappresentano per le imprese un'importante opportunità per migliorare le relazioni con gli stakeholder interni ed esterni e per rafforzare il loro *engagement*, un aspetto fondamentale nella letteratura di CSR. Dall'altro lato, i social media sono degli strumenti rischiosi per le aziende in quanto diventano delle *public arenas* (Whelan *et al.*, 2013) dove le attività dell'impresa vengono continuamente discusse e valutate dando la possibilità ai consumatori di far sentire la loro voce e di venire in contatto con maggiori e varie fonti di informazione. Alcuni contributi in letteratura affermano che i social media possano ridurre l'incidenza del *greenwashing* visto che, a differenza dei media tradizionali, consentono una comunicazione di tipo bi-direzionale e aumentano la trasparenza (Lyon e Montgomery, 2015; Bansal e Clelland, 2004).

Una prospettiva contrastante, invece, propone un superamento della dicotomia tra *CSRwalk* e *CSRtalk* attraverso il concetto di *T(w)alking*, sottolineando il fatto che l'atto della comunicazione assume un potenziale performativo per stimolare l'azione e che quindi anche una discrepanza tra *CSRtalk* e *CSRwalk* non deve essere condannata perché può rappresentare un importante driver per un cambiamento organizzativo (*institutional change*). Questa prospettiva pone quindi al centro la comunicazione attribuendole un ruolo costitutivo che va a definire e ridefinire le istituzioni attraverso un continuo processo di *sensemaking* e *sensegiving* (Cornelissen *et al.*, 2015; Weick, 1995). È in questo processo ricorsivo tra *talk* e *walk* che possono venire a crearsi degli spazi di interazione e di integrazione degli stakeholder nel processo di definizione della strategia di CSR coinvolgendoli così in un dialogo bidirezionale in una prospettiva di co-creazione di valore e di *continuous stakeholder engagement*.

La letteratura riguardante la CSR e in particolare la comunicazione della CSR è in continuo divenire, specialmente in un contesto digitale come quello in cui stiamo vivendo. Le possibilità dal punto di vista della ricerca e della pratica manageriale si sono infatti moltiplicate. Si rende necessario quindi fornire una panoramica generale sul fenomeno a partire dalla definizione di CSR, focalizzandosi sulle declinazioni di *CSRwalk* e *CSRtalk* e i loro recenti sviluppi, fino ad arrivare ad alcune metodologie di analisi dei dati.

Il presente elaborato è suddiviso in sei capitoli. Nel primo capitolo viene introdotto il concetto di *Corporate Social Responsibility* al fine di offrire

un quadro teorico entro il quale posizionare il lavoro. In particolare verrà offerto un excursus della storia della CSR a partire dagli anni '50 fino ai giorni nostri con i più recenti concetti di *Creating Shared Value* e le relative critiche. Verrà posta inoltre attenzione alle più recenti evoluzioni della teoria degli stakeholder grazie all'avvento delle nuove tecnologie digitali che richiedono un continuo dialogo e una costante attenzione dell'impresa nei confronti delle pressioni esterne.

Il secondo capitolo entrerà invece più nello specifico nelle forme di implementazione della CSR, affrontando i principali standard e le certificazioni di CSR. Il capitolo si chiude con un approfondimento sulle Società Benefit, una nuova forma giuridica di impresa, introdotta a partire dal 2010 come *Benefit Corporation* negli USA, e diffusa in vari paesi tra cui l'Italia, primo paese al mondo fuori dagli USA ad adottare questa nuova forma giuridica dal gennaio 2016.

Nel terzo capitolo si entrerà nel vivo della discussione relativa alla comunicazione della CSR fornendo dapprima un quadro teorico, andando ad individuare i paradigmi della comunicazione di CSR e le tre principali fasi di sviluppo, dalla *stakeholder information strategy* alla *stakeholder involvement strategy*. Nella seconda parte del capitolo invece verranno presentati i principali strumenti a disposizione dell'impresa per comunicare la CSR, dal CSR report fino ai social media che consentono una comunicazione bidirezionale e continua con gli stakeholder. Infine verrà presentato un approfondimento sul concetto di *sensemaking* e *sensegiving* e sul ruolo performativo della comunicazione nell'ambito della CSR.

Il quarto capitolo presenta alcune metodologie di ricerca che consentono di analizzare la comunicazione della CSR. In particolare verranno presentate le tecniche di analisi manuale e automatizzata del contenuto, una famiglia di tecniche appartenenti al dominio delle scienze sociali orientate allo studio del contenuto di qualsiasi testo al fine di identificare la presenza di concetti e temi. Grazie ad alcuni software quali LIWC (*Linguistic Inquiry and Word Count*) o *Wordstat*, è possibile codificare grandi quantità di testo e rilevare concetti che manualmente sarebbe impossibile analizzare. Dopo aver presentato i passaggi richiesti dall'analisi automatica del contenuto, dalla definizione del corpus documentale fino alla validazione dei risultati, verrà fatto un approfondimento sull'utilizzo di dizionari già pretestati in letteratura e la loro relativa applicazione fino alla creazione di un dizionario *ad hoc*.

Nel quinto capitolo verranno analizzate, attraverso la metodologia dell'analisi manuale e automatica del contenuto precedentemente illustrata, alcune forme di comunicazione della CSR. In particolare, verrà presentata l'analisi manuale di un campione di tweet di imprese europee, in seguito verranno analizzati i report di sostenibilità di un campione di imprese dei paesi emergenti sia con un dizionario CSR creato *ad hoc* sia attraverso alcune categorie linguistiche del dizionario LIWC.

L'elaborato si chiude con le implicazioni teoriche e manageriali.

