



Economia Aziendale Online

## Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

### La “Reputazione” quale Intangibile Asset Aziendale: il Caso Volkswagen

Alessandro Figus, Luca Lazzaretti, Diana Spulber

Pavia, June 30, 2021  
Volume 12 - N. 2/2021

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress

# La “Reputazione” quale Intangibile Asset Aziendale: il Caso Volkswagen

Alessandro Figus

International Institute of Management IMI-Nova (Moldova), University of Cassino and Southern Lazio (Italia).

Luca Lazzaretti

Department of Economics Università degli Studi dell'Insubria - Varese

Diana Spulber

Università Russa dell'Amicizia tra i Popoli, RUDN, Mosca, Russia.

## Corresponding Author:

Alessandro Figus  
University of Cassino and Southern Lazio, Viale dell'Università - 03043 Cassino (FR), - Italy  
[alessandro.figus@unicas.it](mailto:alessandro.figus@unicas.it)

## Cite as:

Figus, A., Lazzaretti, L., & Spulber, D. (2021). La “Reputazione” quale Intangibile Asset Aziendale: il Caso Volkswagen. *Economia Aziendale Online*, 12(2), 225-239.

**Section:** *Refereed Paper*

---

**Received:** March, 2021

**Published:** 30/06/2021

## ABSTRACT

Questo articolo presenta i risultati di una analisi su importanti elementi da tenere in considerazione nel processo di costruzione della “corporate reputation” e sulla rilevanza della “reputazione”. La metodologia impiegata per la realizzazione di questa ricerca comprende sia l’analisi di dati economico-finanziari conseguiti dal gruppo Volkswagen, sia una parte di analisi di dati ricavati dalla somministrazione di un questionario al fine di avere più chiara la situazione su come il mondo dei consumatori sia effettivamente a conoscenza e di fatto possa essere influenzato su comportamenti scorretti e scandali aziendali. Certamente le “relazioni pubbliche” aiutano le aziende a posizionarsi e a fare crescere la propria reputazione.

This paper presents the results of an analysis on important elements to be taken into consideration in the process of building the “corporate reputation” and on the relevance of “reputation”. The methodology used to carry out this research includes both the analysis of economic-financial data obtained by the Volkswagen group, and a part of the analysis of data obtained from the administration of a questionnaire in order to have a clearer situation on how the world of consumers are effectively aware of and may in fact be influenced by misconduct and corporate scandals. Certainly, “public relations” help companies to position themselves and grow their reputation.

---

**Keywords:** reputazione aziendale, Volkswagen, dieselgate, “corporate reputation”, fiducia, comunicazione aziendale

## 1 – Introduzione

Oggi la rilevanza della reputazione per l'emergere della fiducia e cooperazione nell'interazione socioeconomica è un tema centrale soprattutto a fronte del fatto che, la reputazione porta ad un vantaggio competitivo e contemporaneamente è divenuta una delle maggiori opportunità di creazione e tutela del valore per le aziende. È un beneficio competitivo perché attrae talenti, crea fidelizzazione dei clienti, credibilità degli investitori; suscita l'attenzione dei media; incoraggia la motivazione dei dipendenti e permette di godere del beneficio del dubbio in caso di crisi. La sua mancanza mette le aziende sotto controllo. In un mondo sempre più globalizzato e digitalizzato i rischi reputazionali rappre-

sentano la minaccia numero uno per le aziende di tutto il mondo.

Appare evidente che la reputazione influisce sul comportamento degli individui anche quando non ha alcuna conseguenza sui loro guadagni ed è collegata alla fiducia, di qui la rilevanza della comunicazione che accendono anche il dibattito sociologico sui pilastri normativi dei mercati, l'economia si trasforma e la reputazione diventa sempre più un fattore critico di successo. In questo nuovo secolo la caratteristica che migliora in modo esponenziale la crescita della reputazione per un'azienda è la CSR, poiché si è sviluppata una sensibilità maggiore da parte dell'opinione pubblica su temi come la responsabilità sociale d'impresa e la sostenibilità. Quanto più un'impresa mette in atto strategie e comportamenti conformi ai principi della responsabilità sociale d'impresa quanto più la sua fama e la sua reputazione saranno elementi valutati in modo positivo dalla società. La reputazione è un intangibile asset di notevole importanza per un'azienda. Per costruire una reputazione non indifferente possono essere necessari numerosi anni di buone pratiche, ottime relazioni con tutti gli stakeholder, tutto ciò fa sì che si generi un rapporto fiduciario tra l'impresa e i suoi interlocutori, poiché dopo tanti anni sul mercato e coltivando sempre buoni rapporti con i clienti, i fornitori, gli azionisti e i dipendenti essa viene percepita come un'entità affidabile e solida.

Dunque, la reputazione è un valore che deve essere acquisito attraverso la cura meticolosa di innumerevoli dettagli, rapporti ed accorgimenti. Bisogna essere sempre corretti e coerenti con i valori aziendali, i quali devono avere a cuore le persone e l'ambiente, non solo è necessario essere corretti e coerenti optando per delle scelte che siano in un'ottica strategica triple bottom line, ma è necessario anche essere percepiti come tali dalla società e dall'opinione pubblica, in questo senso un ruolo cruciale è rivestito dalla comunicazione aziendale e dai media.

Come detto, la reputazione è un asset che è difficile da creare, ma può essere facilmente distrutto se non gestito correttamente. È una sfida coglierne i contenuti fondamentali e il valore specifico associato al raggiungimento una buona reputazione. Ci sono numerose evidenze empiriche sul valore della reputazione e del suo potere catalizzatore di raggiungere gli obiettivi aziendali e di incrementare i profitti nel medio-lungo periodo. Poiché è un costruito così complesso e sfuggente, quindi, difficile da gestire, un'azienda deve davvero concentrarsi sulla reputazione? Ne vale la pena? La risposta è negativa se la reputazione rappresenta solo una moda del management per mettere l'impresa che amministra in buona luce, ma sotto mentite spoglie. La risposta invece è affermativa se esiste un valore esplicito (per l'azienda, per gli stakeholder e per la società in generale) nel focalizzare e gestire la reputazione (Helm, Storck & Liehr-Gobbers, 2011)

La reputazione è un concetto *dinamico* e non *statico*, poiché essa muta continuamente nel tempo, è il risultato della percezione che gli stakeholder hanno dell'azienda in base alle azioni che questa ha fatto nel corso del tempo. Esistono infatti, alcuni possibili collegamenti tra la gestione aziendale basata sugli stakeholder e l'idea di reputazione. Si rende così necessario in un mondo sempre più globalizzato a livello economico una nuova narrazione sull'attuale funzionamento delle aziende. Avanza una nuova concezione dei "gruppi di interesse" e della relazione diretta con il concetto di "reputazione". Questi diventano due elementi cruciali di questa nuova narrativa che comincia a prendere forma soprattutto dopo la crisi finanziaria.

Quando i manager iniziano a concentrarsi sul nesso tra gli interessi tra clienti, fornitori, dipendenti, comunità e finanziatori, possono iniziare a vedere che il loro ruolo è creare quanto più valore possibile a vantaggio degli stakeholder. Gli stakeholder e la reputazione fanno parte del modello di business sottostante e non di idee aggiuntive come la "responsabilità sociale d'impresa" o la "comunicazione aziendale". Questa è una delle sfide che dirigenti e intellettuali devono affrontare in questo nuovo modo di intendere l'economia globalizzata e dove l'ultima sfida, e forse la più difficile di tutte, sta cambiando la narrativa aziendale nella società, ci troviamo di fronte a troppa retorica sul libero mercato e poco sulla creazione di valore in cui si accentua la separazione tra i mercati e la gente e la realtà, anche se non possiamo dimenticare

che in una società libera c'è una sana concorrenza, poiché tutti hanno opzioni (Freeman & Edward, 2011).

L'importanza che una buona immagine di sé o della reputazione per un'azienda la capiamo da uno studio empirico, il quale sostanzialmente afferma che un'impresa è in grado di ottenere un vantaggio competitivo grazie alla migliore percezione che i vari stakeholder hanno di essa (Rindova *et al.*, 2005).

Se si è compreso quanto è fondamentale la reputazione, si sarà compresa anche l'importanza del saperla gestire ed amministrare correttamente, ma, soprattutto, di acquisire strumenti in grado di misurare e monitorare la propria reputazione.

In particolare, nell'epoca attuale, le aziende devono essere sempre attente alle trappole di internet, infatti la rete ormai da accesso a un vastissimo numero di persone e anche un solo semplice tweet incompreso o espresso male può minare la credibilità di un'azienda, dunque anche il social media management ha un ruolo chiave nella gestione della reputazione.

Perciò, riassumendo, si può affermare che sono tre gli elementi imprescindibili da tenere in considerazione nel processo di costruzione della corporate reputation:

- le reti di relazioni all'interno delle quali gli stakeholder e le persone in generale si interfacciano, operano confronti, fanno valutazioni e traggono conclusioni;
- i canali di comunicazione (web, social media, radio, stampa, televisione) attraverso i quali vengono trasmesse informazioni, sulle quali poi si formano le percezioni e le impressioni;
- i comportamenti del top management e le sue decisioni strategiche, o le aspettative sociali rispetto agli obiettivi aziendali predeterminati. In base a questi comportamenti ed a queste decisioni, gli stakeholder attivano le proprie percezioni ed impressioni (Corradini & Nardelli, 2016).

Questo articolo si focalizzerà sulla reputazione e sui suoi drivers (CSR e sostenibilità), considerando anche lo studio di un *business case* – il caso Volkswagen –, nel quale si è generato un danno grave per la reputazione dell'azienda. Trattandosi di uno "scandalo", appare preliminare comprendere cosa sia uno scandalo aziendale e come possa minare la credibilità e la solidità economico-finanziaria di un'azienda; in secondo luogo, verranno analizzati i dati di bilancio della Volkswagen per avere un'idea concreta della durata degli effetti dello scandalo e della loro gravità, soprattutto in termini economico-finanziari.

## 2 – La comunicazione e la crisi della "corporate reputation"

Saper comunicare in una situazione di crisi diventa fondamentale: ogni parola porta che con sé anche un'immagine (Spulber, 2021), quindi diventa indispensabile la rappresentazione del prodotto commerciale. Partendo dall'idea della rappresentazione e delle immagini collegate alle parole, possiamo immaginare quale poteva essere l'immagine di un motore Volkswagen che inquina o più motori che inquinano, con le rispettive conseguenze sull'ambiente e sulla salute e se a queste immagine aggiungiamo l'informazione che i dati di controllo sono stati manomessi potremmo di sicuro sostenere che l'azienda si trova in una situazione di crisi. La situazione di crisi è un evento per cui l'azienda è al centro dell'attenzione di un vortice mediatico, durante la crisi l'intenzione dei media, dei clienti e di altri destinatari esterni è inclemente, inclusi azionisti, politici, organizzazioni sindacali, movimenti ambientali, che per un motivo o per l'altro sono legittimamente interessati alle azioni dell'organizzazione. Le parole e le azioni in una situazione di crisi, di conseguenza, devono dunque mirare a diminuire l'approccio negativo dei mass-media e della realtà social nella quale l'azienda svolge la propria attività.

Analizzando i diversi livelli di crisi e il modo in cui la comunicazione può intervenire, ci soffermeremo su alcune ricerche.

Adattando le fasi della crisi individuate da G. Caplan, potremo definire anche il ruolo della comunicazione per ogni fase e come la comunicazione ben organizzata possa portare alla diminuzione del danno della *corporate reputation* (Caplan, Mason & Kaplan, 2000).

*Prima fase:* i primi cenni di tensione e la crescita della tensione, - una fase stimolante per andare ad individuare il problema. Questa fase della crisi comporta la raccolta e l'elaborazione delle informazioni che possono essere sufficienti a risolvere il problema, ad anticipare i futuri rischi per poi prevenirli nella fase di insorgenza del problema. La comunicazione in questa fase è principalmente orientata alla analisi dell'origine (o origini) del problema, per localizzare il colpevole o le situazioni che hanno portato alla crisi e conseguentemente proporre le soluzioni più adatte. La comunicazione è prevalentemente orientata all'interno dell'azienda; l'utilizzo in maniera efficace delle parole è orientato principalmente alla riduzione dell'effetto mediatico della crisi sulla vendita dei prodotti, in principal modo per evitare l'evoluzione della crisi nelle fasi successive;

*Seconda fase:* è caratterizzata da un ulteriore peggioramento della crisi - in queste condizioni, quando questi metodi risultano inutili. La seconda fase arriva quando il rischio di crisi diventa inevitabile, cioè quando il pubblico potrebbe già essere a conoscenza del problema che l'impresa sta affrontando, ma senza essere ancora arrivati alla rappresentazione pubblica del problema. Il problema sarà poi inevitabilmente trasportato verso la realtà sociale. In questa fase la comunicazione si orienta principalmente sulla preparazione di un piano dedicato alla gestione della crisi.

*Terza fase:* è la fase di azione. In questo momento, l'organizzazione deve iniziare ad agire pubblicamente, operando sulla realtà sociale che la circonda. Il modo di comunicare diventa prevalentemente orientato dall'interno all'esterno, la comunicazione è volta a coordinare e costruire un sistema di livellamento degli errori con pubbliche scuse, risarcimento dei danni, ecc.

*Quarta fase:* l'incapacità di gestire la crisi e di organizzare un piano strategico e di comunicazione portano alla quarta fase che è caratterizzata da un aumento di ansia e depressione, sentimenti di impotenza e disperazione, accompagnati da disorganizzazione; la crisi diventa ingestibile. L'assenza di comunicazione efficace con i media e con i clienti, l'assenza di comunicati stampa, l'assenza di comunicazioni sulle decisioni prese in merito alla causa della crisi portano inevitabilmente alla cosiddetta fase incontrollabile, che è caratterizzata dall'incontrollabilità della situazione. L'organizzazione è così in preda al panico e non crede nell'esistenza di una via d'uscita: da questa crisi deriva il caos generale, e nessuno dubiterà della colpevolezza dell'organizzazione. Arrivare alla quarta fase vuol dire che l'azienda monetizzerà la perdita di reputazione e che questa la collegherà ad una probabile crisi finanziaria.

Collegando la comunicazione aziendale in particolar modo la comunicazione durante una crisi con la probabilità di una crisi finanziari nel caso della Volkswagen l'azienda ha registrato una perdita di 1,36 miliardi di euro nel 2015 mentre gli altri anni si registravano solo valori positivi: (i dati sono tratti da [https://annualreport\\_2019.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/income-statement.html](https://annualreport_2019.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/income-statement.html)).

Quanto precedentemente esposto ci fa capire come la comunicazione, specialmente nelle prime tre fasi, sia di vitale importanza per un'azienda che affronta una crisi o uno scandalo.

### 3 – Lo "scandalo Volkswagen"

Gli "scandali aziendali" possono essere definiti come incidenti legali e/o etici ampiamente pubblicizzati dai mass media e dai social media che raggiungono facilmente l'opinione pubblica, soprattutto nel contesto attuale in cui l'informatica e internet sono diventati elementi

chiave nel diffondere informazioni in modo molto rapido. Questi incidenti sono caratterizzati da accuse di illeciti commessi dagli amministratori, atti disonorevoli, frodi, falsificazioni, volti ad ottenere vantaggi personali e/o vantaggi aziendali.

Uno degli scandali più famosi nella storia recente è quello relativo al caso Volkswagen, azienda leader nel settore automobilistico.

Tutto ebbe inizio il 18 settembre 2015, a seguito delle indagini condotte dall'Environmental Protection Agency (EPA), l'agenzia per la protezione ambientale degli USA scoprì che molte auto Volkswagen vendute in America erano dotate di un software nei motori diesel in grado di rilevare quando venivano testati, modificando le prestazioni di conseguenza per migliorare i risultati, in termini di quantità di emissioni di ossido di azoto (NO<sub>x</sub>), manipolando i dati in modo da aggirare la normativa in materia ambientale. Il gigante automobilistico tedesco, in particolare il suo rappresentante di allora, ovvero il CEO Martin Winterkorn, il quale il 23 settembre dello stesso anno rassegnò le sue dimissioni, ammettendo di aver imbrogliato i test sulle emissioni negli Stati Uniti e scusandosi per aver tradito la fiducia di tutti i suoi stakeholder.

I dettagli completi sul funzionamento del software in questione sono approssimativi, anche se l'EPA affermò che i motori avevano un software e un sensore in grado di rilevare gli scenari di prova monitorando la velocità, il funzionamento del motore, la pressione dell'aria e persino la posizione del volante.

Quando le auto funzionavano in condizioni di laboratorio controllate, che in genere comportavano il loro posizionamento su un banco di prova fermo, il dispositivo sembrava aver messo il veicolo in una sorta di modalità di sicurezza in cui il motore funzionava al di sotto della potenza e delle prestazioni normali. Una volta sulla strada, i motori disattivavano questa modalità di prova.

Il risultato di questa strategia di falsificazione è che i motori delle vetture Volkswagen hanno emesso inquinanti di ossido di azoto fino a 40 volte superiori a quanto consentito negli Stati Uniti (<https://www.bbc.com/news/business-34324772>)

Successivamente, la Volkswagen aprì un'indagine interna con conseguente sollevamento dall'incarico di una buona parte dei vertici dirigenziali.

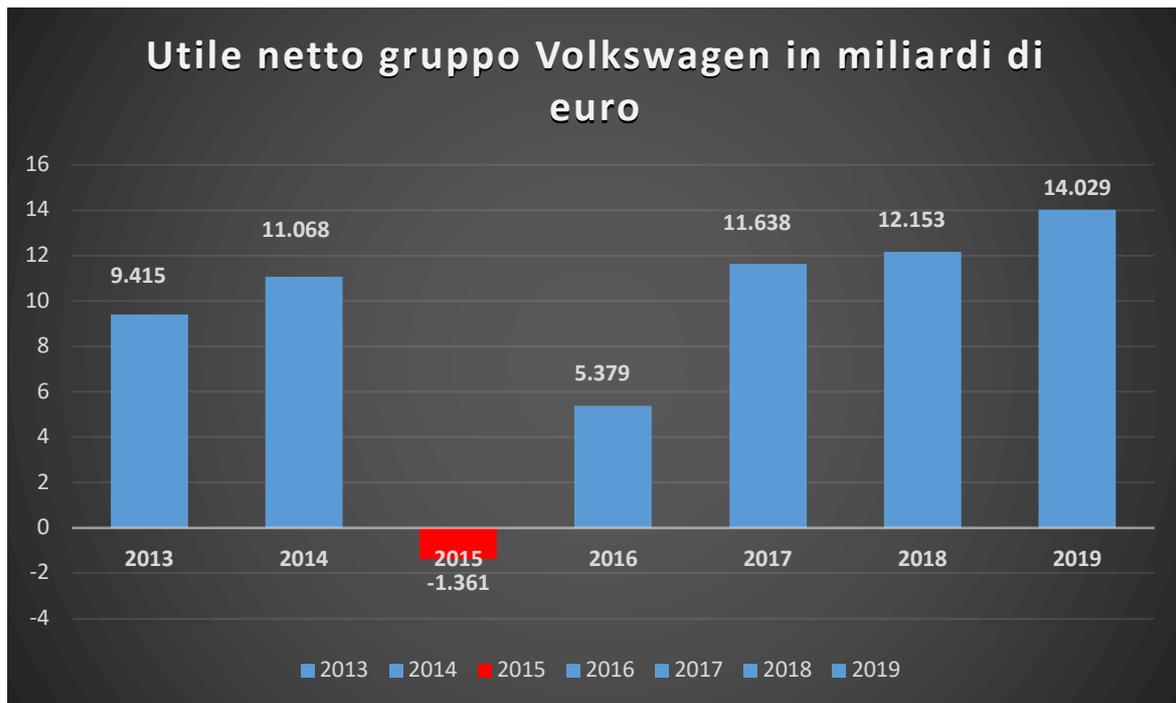
Inoltre, Volkswagen accusò pesantemente il colpo in borsa manipolando i controlli sulle emissioni dei motori diesel negli Usa, infatti, le azioni del colosso automobilistico europeo persero il 18,6% a Francoforte. Il titolo sconta la maximulta che il gruppo potrebbe vedersi infliggere dalle autorità Usa (multa che in base alla normativa dell'Epa, sarebbe potuta arrivare fino a 18 miliardi di dollari). Poi in realtà l'importo finale che Volkswagen dovette versare ammontò a 25 miliardi, ben più di quanto previsto.

Oltre a scontare la maximulta, il titolo sconta la prospettiva dell'indagine penale avviata dal ministero della Giustizia americano per violazione delle norme anti-smog, nonché la perdita di fiducia da parte dell'opinione pubblica in generale.

Inoltre, ho deciso di rappresentare graficamente i dati consultabili dal sito ufficiale di Volkswagen relativi ai bilanci consolidati del gruppo, comprendente i risultati di tutti i dodici marchi che Volkswagen in sette paesi europei: Volkswagen Passenger Cars, Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Commercial Vehicles, Scania e MAN (<https://www.volkswagenag.com>)

In Figura 1 riportiamo un istogramma relativo all'utile netto o "earnings after tax", dall'anno 2013 (ultimo dato disponibile) al 2019.

Il grafico mostra chiaramente che l'anno 2015 è stato un anno in cui l'azienda ha registrato una perdita netta di 1,36 miliardi di euro, rispetto a tutti gli altri anni il cui risultato è sempre stato positivo. Quindi, l'effetto più devastante è stato sul 2015, ovvero l'anno in cui venne portata a galla la manipolazione e la falsificazione ad opera di Volkswagen delle emissioni dei propri veicoli, ma anche il 2016 ha risentito dell'accaduto, poiché il fatto è stato portato alla luce nel settembre 2015 quando l'esercizio aziendale era quasi al termine, infatti nel 2016 l'utile netto è pressoché dimezzato rispetto al 2014, anno precedente allo scandalo.



**Fig. 1 – Trend dell'utile netto del gruppo Volkswagen dall'anno 2013 al 2019** (Fonte: <https://annualreport2019.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/income-statement.html>, con elaborazione degli Autori)

Dal 2017 in poi l'azienda comincia a tornare ad avere delle performance economico-finanziarie all'altezza di quelle registrate in precedenza. In conclusione, non ci sono formule assolute per calcolare il valore reputazionale, però, con il caso esaminato in questa ricerca, si può sicuramente affermare che esso è strettamente correlato alla responsabilità sociale d'impresa ed ha un valore inestimabile, perciò è fondamentale sia per la sopravvivenza dell'impresa nel medio-lungo periodo sia per ottenere la fiducia dei propri stakeholder ed ottenere un vantaggio competitivo rispetto agli altri player del suo settore.

## 4 – Metodologia

Il metodo utilizzato per la realizzazione di questa ricerca comprende sia l'analisi di dati economico-finanziari conseguiti dal gruppo Volkswagen, sia una parte di analisi di dati ricavati dalla somministrazione di un questionario (risposte raccolte: 1239), tramite social network e e-mail a studenti universitari e ad un pubblico giovane principalmente, poiché è la parte più sensibile agli scandali aziendali e a temi come la responsabilità sociale d'impresa e la sostenibilità. Le risposte raccolte sono 1239. L'obiettivo principale del questionario è verificare se gli scandali aziendali influenzano o meno le scelte di acquisto future dei consumatori, ma soprattutto quanto le influenzano. Perciò, il questionario è composto sia da una parte di domande generali sulla CSR, sulla reputazione e sugli scandali aziendali, sia da una parte di domande specifiche sul caso Volkswagen.

La prima parte del questionario si focalizza sull'analisi dei caratteri della popolazione statistica considerata. I caratteri indagati riguardano:

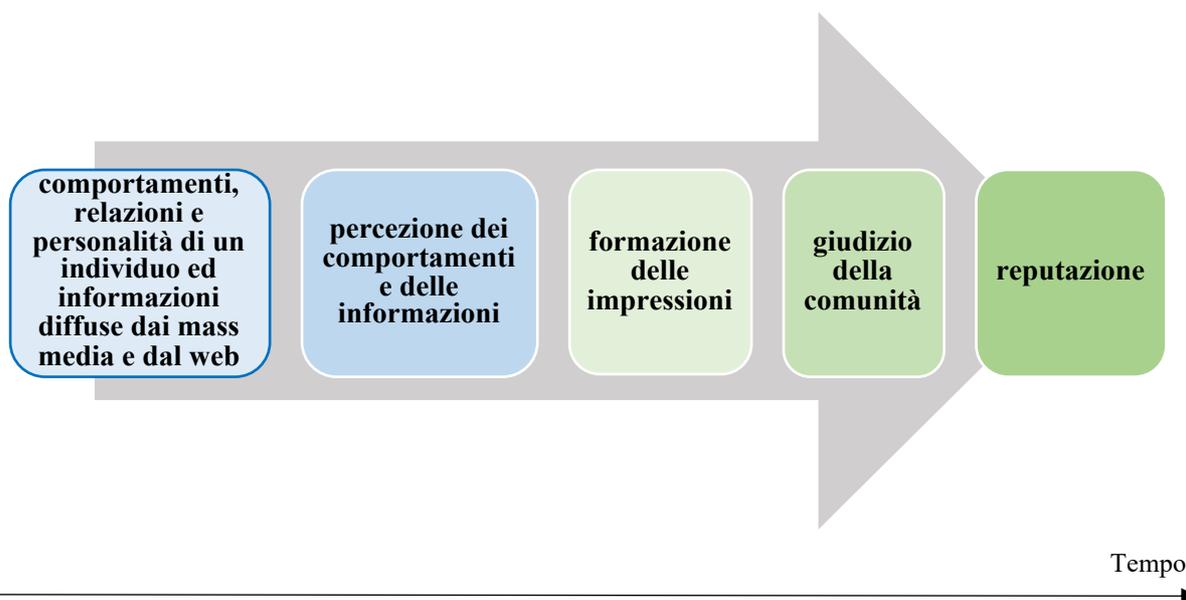
1. Età (domanda aperta a risposta breve)
2. Genere: M / F / altro (scelta multipla)
3. Titolo di studio: licenza media / diploma / laurea triennale / laurea magistrale / dottorato / altro (scelta multipla)

4. Occupazione: lavoratore / studente / disoccupato / pensionato / altro (scelta multipla)
5. Nazionalità: (domanda aperta a risposta breve)

La seconda parte del questionario si focalizza sulle domande funzionali all'analisi degli scandali aziendali in generale e nello specifico caso in questione.

1. È conoscenza dello scandalo emissioni CO2 Volkswagen avvenuto nel 2015? Sì / No (scelta multipla)
2. Quanto ha influito lo scandalo Volkswagen (Dieselgate) sulle sue scelte di acquisto future? (scala di valutazione)
3. Secondo lei quanto ha condizionato la reputazione del gruppo lo scandalo Volkswagen? (scala di valutazione)
4. Secondo lei la causa principale degli scandali aziendali è costituita da un obiettivo di aumento dei profitti? (scala di valutazione)
5. Secondo lei i media hanno un ruolo importante nella formazione del giudizio dell'opinione pubblica riguardo agli scandali aziendali? (scala di valutazione)
6. Quanto è importante per lei acquistare prodotti e servizi da un'azienda che si comporta in modo etico? (scala di valutazione)

La formulazione delle domande per il questionario è stata coerente con il modello di Figura 2:



**Fig. 2 – Il processo di formazione della reputazione** (Elaborazione degli autori)

In ogni caso, si possono elaborare tantissimi modelli per misurare la reputazione e tantissime strategie per poterla gestire al meglio, ma quando poi l'azienda di riferimento finisce in uno scandalo, ci sono davvero troppe variabili da tenere in considerazione per poter fare una ragionevole ed affidabile previsione sui risultati economici e sulle performance aziendali, poiché bisogna considerare la tipologia di scandalo nel caso in questione, il grado di focalizzazione dei media sulla notizia ed il loro modo di raccontarla e/o le loro opinioni sulla vicenda, la percezione dell'opinione pubblica, il contesto storico e socioeconomico, la tipologia di stakeholder che gravitano intorno all'azienda, il settore in cui l'azienda opera e tantissime altre variabili.

## 5 – Risultati del questionario

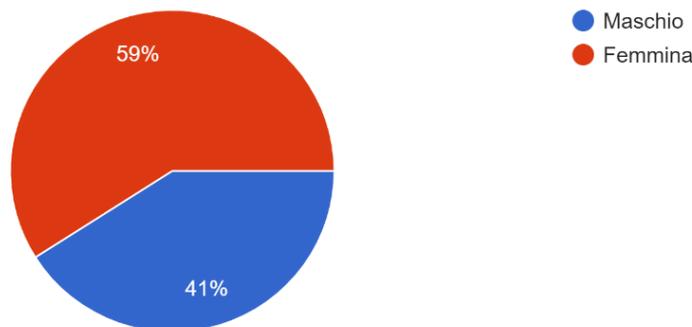
Dopo aver analizzato il business case dal punto di vista economico-finanziario possiamo passare allo studio mediamente questionario.

I risultati aggregati ottenuti dalle risposte della prima parte del questionario evidenziano la seguente composizione del campione statistico (Grafico 1):

### Grafico 1

Quale è il suo genere?

1.239 risposte



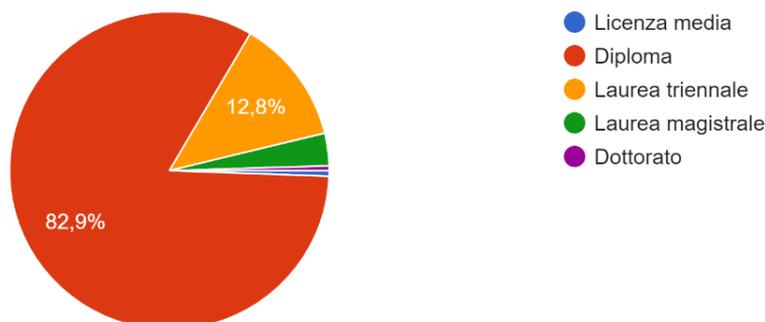
La popolazione analizzata risulta essere composta per il 59% da maschi e per il 41% da femmine, una percentuale più o meno equilibrata.

I risultati relativi alla divisione per titolo di studio evidenziano un 82,9% di diplomati, un 12,8% di laureati triennali, un 3,3% di laureati magistrali, uno 0,6% di persone che possiedono la licenza media ed infine uno 0,5% di persone che hanno conseguito un dottorato (Grafico 2).

### Grafico 2

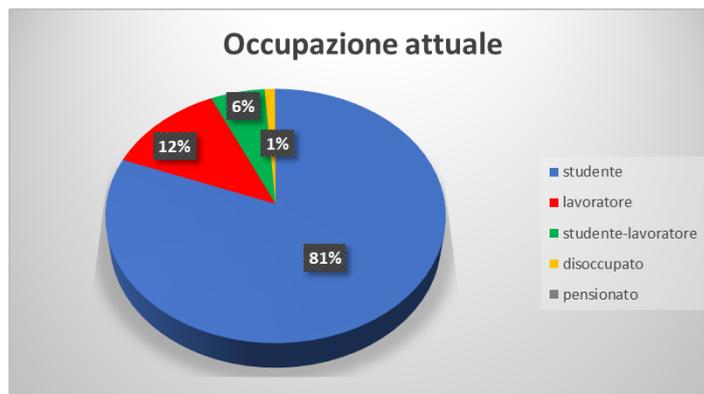
Quale è il suo titolo di studio?

1.239 risposte



Per quanto riguarda l'occupazione attuale degli intervistati, l'81% è costituito da studenti, il 12% da lavoratori, il 6% da studenti-lavoratori e l'1% da disoccupati (Grafico 3).

Grafico 3



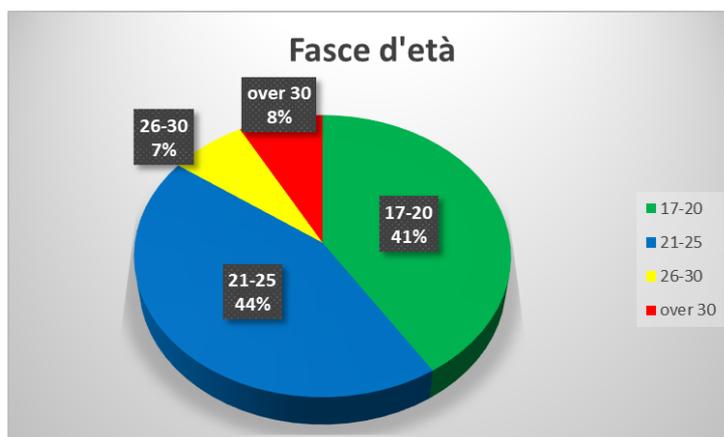
Per quanto riguarda invece la nazionalità il 96% è costituito da italiani, mentre il restante 4% è costituito da stranieri. Questa differenza sostanziale è dovuta al fatto che il questionario è stato predisposto in lingua italiana e quindi solo le persone straniere che conoscono la lingua italiana potevano compilarlo (Grafico 4).

Grafico 4



Il campione statistico è stato successivamente diviso per fasce d'età, il 41% degli intervistati rientra in una fascia d'età compresa tra i 17 e i 20 anni, il 44% rientra in una fascia d'età compresa tra i 21 e 25 anni, il 7% rientra in una fascia d'età compresa tra i 26 e i 30 anni ed infine il rimanente 8% è over 30, ovvero rientra in una fascia d'età superiore ai 30 anni (Grafico 5).

Grafico 5

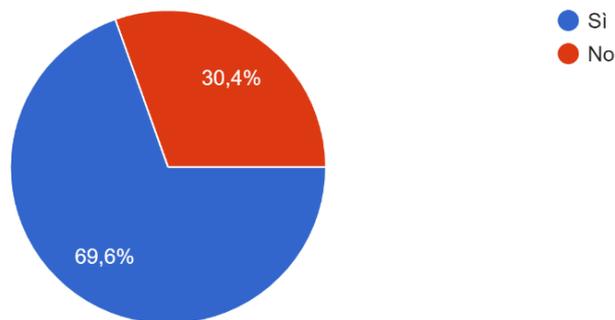


I risultati aggregati ottenuti dalle risposte della seconda parte del questionario evidenziano i seguenti risultati (Grafico 6):

### Grafico 6

È a conoscenza dello scandalo emissioni CO2 Volkswagen avvenuto nel 2015?

1.239 risposte

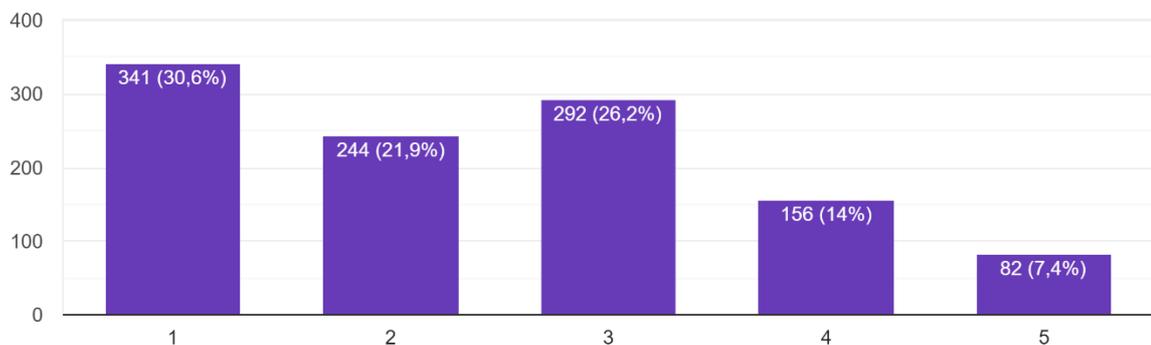


I risultati evidenziano che circa il 70% del pubblico è informato sull'avvenimento dello scandalo Volkswagen, quindi una maggioranza significativa, il che fa comprendere quanto le persone siano sempre più attente all'impatto sociale ed ambientale delle aziende (Grafico 7).

### Grafico 7

Quanto ha influito lo scandalo Volkswagen (Dieselgate) sulle sue scelte di acquisto future?

1.115 risposte



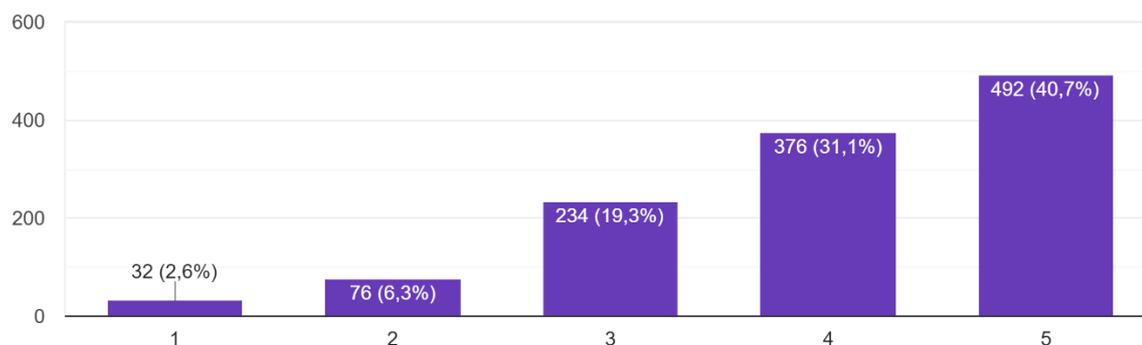
I risultati di questo grafico sono in contrasto con quello precedente, poiché una percentuale bassa dichiara di aver modificato le sue scelte di acquisto a seguito dello scandalo in questione, la riflessione che può sorgere è che il gruppo Volkswagen si è costruito una solida reputazione nel corso degli anni e quindi lo scandalo può essere stato "perdonato" dai consumatori fedeli al marchio, i quali dopo aver ricevuto le scuse dell'amministratore delegato e delle sue dimissioni hanno scelto di credere ancora nel gruppo automobilistico tedesco (Grafico 8).

Una percentuale significativa degli intervistati pensa che ci sia un nesso causale tra obiettivi di profitto incontrollato e gli scandali aziendali, in effetti questo è proprio ciò che si è verificato nel caso in questione.

## Grafico 8

Secondo lei la causa principale degli scandali aziendali è costituita da un obiettivo di aumento dei profitti?

1.210 risposte

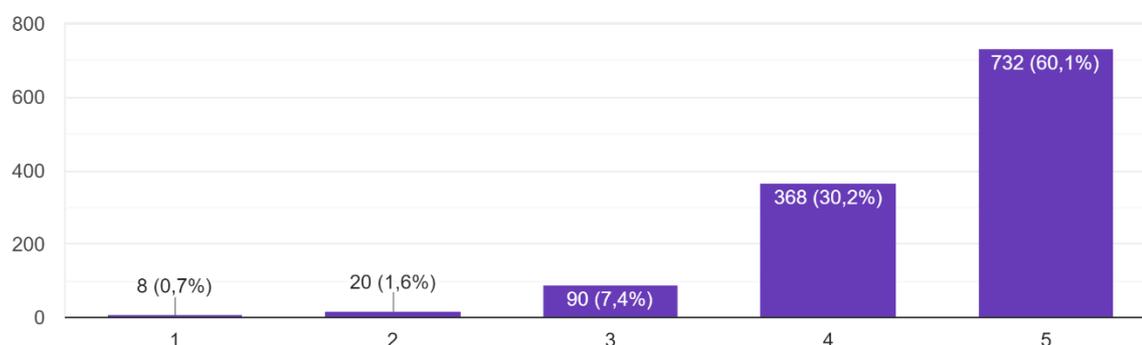


Il colosso automobilistico tedesco manometteva il software di rilevazione di emissioni per i motori diesel al momento dei controlli dell'autorità competente, il CEO degli Stati Uniti di Volkswagen Michael Horn dichiarò che lo scandalo era dovuto esclusivamente ad alcune "mele marce", ossia un basso numero di ingegneri informatici, ma questa tesi non venne accettata dalla commissione d'inchiesta (Crête, 2016). Infatti, poiché la società è un player mondiale nel suo settore, non si può accettare che la direzione aziendale non fosse al corrente di questi comportamenti, dunque la commissione d'inchiesta evidenziò una carenza di supervisione da parte del top management di fasi di controllo e di risk management fondamentali nel settore automobilistico. Successivamente, si dimostrò che lo scandalo era stato causato da una serie di errori concatenati. Il punto di partenza è stato una decisione strategica consistente nel lanciare la produzione su larga scala dei veicoli diesel negli Stati Uniti nel 2005 (Grafico 9).

## Grafico 9

Secondo lei i media hanno un ruolo importante nella formazione del giudizio dell'opinione pubblica riguardo agli scandali aziendali?

1.218 risposte



Inizialmente si è rivelato impossibile che il motore EA 189 fosse conforme alla legge, poiché essa indicava requisiti più severi di ossido di azoto in negli Stati Uniti entro il periodo di tempo richiesto. In altre parole, questa rivelazione da parte della direzione di VW suggerisce che "il fine giustificava i mezzi" nel senso che gli ambiziosi obiettivi di produzione per il mercato

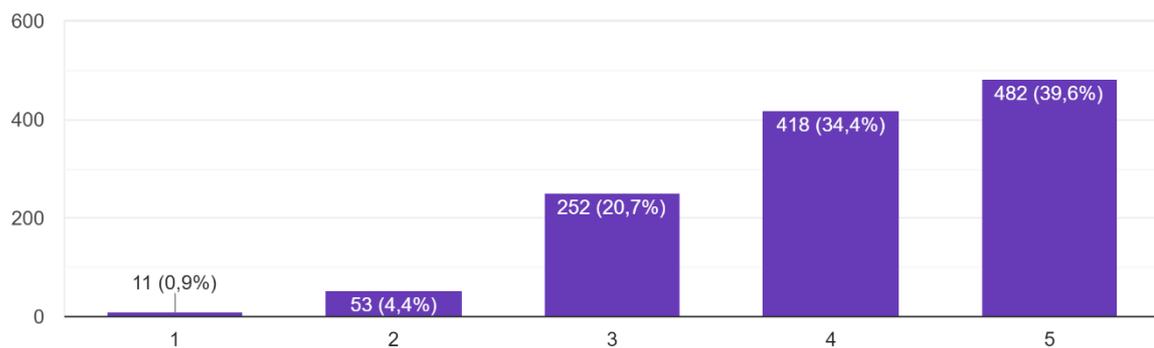
statunitense e i vincoli di tempo e budget imposto ai dipendenti ha incoraggiato tali dipendenti utilizzare metodi illegali in termini operativi per ottenere l'obiettivo dell'azienda. (Crête, 2016).

In questo caso è stata chiesta un'opinione agli intervistati su quanto i media possano influenzare il giudizio dell'opinione pubblica in merito ad uno scandalo aziendale ed una netta maggioranza, il 60,1% ha risposto moltissimo, il 30,2% ha risposto molto. Perciò oltre il 90% degli intervistati crede che i media siano fondamentali nell'influenzare la reputazione di un'azienda a seguito di uno scandalo. Infatti il ruolo rivestito dai media è cruciale nel processo di formazione della reputazione aziendale, poiché i media hanno la capacità di amplificare sia gli effetti positivi sia gli effetti negativi legati al business di un'impresa (Grafico 10).

## Grafico 10

Quanto è importante per lei acquistare prodotti e servizi da un'azienda che si comporta in modo etico?

1.216 risposte



Dal grafico emerge che per il 39,6% ha la massima importanza, per il 34,4% è molto importante, per il 20,7% è abbastanza importante, infine per una percentuale trascurabile appena al di sopra del 5% è poco importante o per niente. Questo grafico rappresenta un'ulteriore conferma della sensibilità dell'opinione pubblica sul tema della CSR.

## 6 – Conclusione

Ciò che si può affermare da questo studio è che la maggior parte dei consumatori è informata su comportamenti scorretti e scandali aziendali e sempre la maggior di essi risulta esserne influenzata. Sarebbe stato altrettanto interessante aver potuto fare un confronto con studi simili svolti in anni precedenti per aver un'evidenza nel cambiamento delle opinioni dei consumatori sempre più orientati a preferire aziende socialmente responsabili e che promuovono progetti di sostenibilità. Una maggioranza schiacciante inoltre pensa che gli scandali aziendali sia causata da un obiettivo di profitto, perciò il messaggio che le aziende devono cogliere da questa analisi è che bisogna generare profitto in modo sano, senza che all'interno dell'azienda si inneschino dei meccanismi per i quali direttamente o indirettamente si instaura una cultura del riuscire a conseguire gli obiettivi a qualsiasi costo, anche a costo di essere irresponsabili, scorretti eticamente o addirittura a costo di commettere illegalità.

In un ambiente in cui l'importanza di questo tema sta diventando sempre più importante è necessaria anche l'introduzione di figure specializzate in materia, una valida risposta potrebbe essere la creazione di un team ad hoc formato da figure provenienti dalla funzione finanza e da figure provenienti dalla funzione comunicazione e marketing, al fine di riuscire a trasmettere informazioni di carattere economico-finanziario per sottolineare l'impegno in ambito sociale e

ambientale, ma anche al fine di riuscire a comunicare questo impegno ai consumatori in modo accattivante. Inoltre, un altro aspetto di fondamentale importanza è la gestione dei rapporti con i media, la quale deve essere ottimale, poiché essi hanno un potere davvero forte nell'influenzare il giudizio dell'opinione pubblica e dunque la reputazione di un'azienda, perciò è necessario coltivare buone relazioni con la stampa, infatti anche solo un piccolo errore commesso dal management potrebbe essere ingigantito dai media e causare gravi perdite per le aziende. In un mondo sempre più globalizzato ed internazionale le aziende hanno bisogno di una buona reputazione per avere successo e prosperare. Man mano, che si cresce, è sempre più importante distinguersi nel campo in cui si opera e sebbene tutto ciò da molti fattori, come la qualità e l'affidabilità, economia e pubbliche relazioni si intrecciano diventando uno dei pilastri per gestire la reputazione di un'azienda. Consentono alle aziende di comunicare ampiamente il tuo marchio, i valori ad esso collegati e anche di creare narrazioni su prodotti e servizi. Il lavoro di pubbliche relazioni consente al pubblico, cioè ai consumatori, di comprendere cosa può offrire l'azienda e dove le parti sono collegate in vari modi per stabilire processi di scambio che possono anche non essere lineari cioè avvenire spontaneamente e multi lateralmente, un modo per ottimizzare i legami tra i vari attori coinvolti.

Nei rapporti di questo scambio le organizzazioni e il pubblico sono sempre in relazione attraverso varie dinamiche che aggiungono valore a entrambe le parti e dove emerge un modo per organizzare i collegamenti e i processi di scambio tra le organizzazioni e il pubblico, generando benefici e valore per entrambe le parti. Le aziende traggono vantaggio dalla capacità di trasmettere il loro messaggio e generare una percezione positiva del marchio e dei servizi, la reputazione sale e il pubblico, invece, pur avendo una visione più trasparente delle organizzazioni e lamentarsi dei servizi offerti e del posizionamento svolto di fatto è influenzato dalla comunicazione. Le aziende devono anche saper cogliere il fatto che l'informazione si sta trasformando, attualmente sempre più spesso i social stanno diventando fonte di informazione e di influenza per i consumatori, perciò è necessario che le aziende tutelino la propria immagine e il proprio brand anche su questi canali, proprio per questo motivo nascono nuove dinamiche, emergono nuove figure specializzate sempre più richieste dal mercato del lavoro che sono poi quelle in ambito communication & digital marketing e questo merge anche dall'analisi sulla Volkswagen. Non dobbiamo dimenticare che la Volkswagen da sempre ha utilizzato la comunicazione per fare crescere la propria reputazione ed indirizzare il mercato, ne sono esempi significati vecchi spot della casa automobilistica di Stoccarda che aveva fatto storia utilizzando il sistema "conversione di uno svantaggio in un vantaggio", ne era esempio la pubblicità del Maggiolino "brutto ma poco costoso", il dado era tratto, la reputazione di robusta e poco costosa faceva scuola.

In ultimo, le aziende devono comprendere che la reputazione e la credibilità valgono molto più di un anno in cui non si sono raggiunti gli obiettivi di profitto previsti dal budget, poiché la seconda cosa può essere recuperata nel breve periodo, mentre la prima può essere recuperata solamente nel medio-lungo periodo.

La domanda finale che sorge al termine della lettura di questo articolo è: la responsabilità sociale d'impresa è davvero una responsabilità assunta dal top management che si rivela dotato di sensibilità ed etica oppure è solamente una strategia per aumentare la propria reputazione e la fiducia dei propri stakeholder? A questa domanda non vi è una risposta univoca, ma ciò che si può affermare è che sarebbe dannoso sia per l'azienda sia per la società e per l'ambiente utilizzare la CSR in ottica greenwashing.

## 7 – Bibliografia

- Balluchi, F., Furlotti, K., Pulejo, L., Kocollari, U., Rusconi, G., Tarquinio, L., ... & Puglisi, A. (2017). *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile: Profili di governance e di accountability*. Giappichelli Editore.
- Balmer, J., & Greyser, S. (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate level marketing*. Routledge.
- Bennett, R., & Rentschler, R. (2003). Foreword by the guest editors. *Corporate reputation review*, 6(3), 207-210.
- Berens, G., & Van Riel, C. B. (2004). Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate reputation review*, 7(2), 161-178.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Caplan, G., Mason, E. A., & Kaplan, D. M. (2000). Four studies of crisis in parents of prematures. *Community Mental Health Journal*, 36(1), 25-45. <https://doi.org/10.1023/A:1001800626553>
- Corradini, I., & Nardelli, E. (2016). *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*. FrancoAngeli.
- Crête, R. (2016). The Volkswagen scandal from the viewpoint of corporate governance. *Eur. J. Risk Reg.*, 7, 25.
- Freeman, R. E. (2011). 10. Some thoughts on the development of stakeholder theory. *Stakeholder theory*, 212.
- Fombrun, C. J., & Gardberg, N. (2000). Who's tops in corporate reputation? *Corporate reputation review*, 3(1), 13-17.
- Gazzola, P., & Colombo, G. (2016). Rethinking Entrepreneurial Culture towards CSR. *Strategic approaches in economy, governance and business*, 165.
- Gazzola, P. (2012). CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile. *Economia Aziendale Online*-, (2), 27-45.
- Gazzola, P. (2018). Ethical Behaviour Integrated in CSR: How to create and maintain the Corporate Reputation. *Economia Aziendale Online*-, 9(2), 175-185.
- Gazzola, P., & Mella, P. (2015). Il contesto etico di vitalità aziendale. *Contabilità e cultura aziendale*.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate communications: An international journal*.
- Grant, J. (2009). *Green marketing. Il manifesto*. Francesco Brioschi editore.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.
- Helm, S., Kerstin, L.-G., & Christopher, S., eds. (2011). *Reputation management*. Springer Science & Business Media.
- Herbig, P., & Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of consumer marketing*.
- Jeurissen, R. (2000). John Elkington, Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st. *Journal of Business Ethics* 23.2: 229-231.
- Melewar, T. C., & Wooldridge, A. R. (2001). The dynamics of corporate identity: a review of a process model. *Journal of Communication Management*.

- Post, J. E., & Griffin, J. J. (1997). Part vii: Managing reputation: Pursuing everyday excellence: Corporate reputation and external affairs management. *Corporate reputation review*, 1(2), 165-171.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of management journal*, 48(6), 1033-1049.
- Spulber, D. (2020). COVID-19 and mass-media: the weight of the words. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal*, 3(2), 53-64. DOI 10.2478/gssfj-2020-0012
- Wilson, R. (1985). Reputations in games and markets. *Game-theoretic models of bargaining*, 96, 27-62.

### Sitografia

- <https://www.bbc.com/news/business-34324772>
- <https://www.volkswagenag.com/en/group.html#:~:text=The%20Group%20comprises%20twelve%20brands,Commercial%20Vehicles%2C%20Scania%20and%20MAN.>
- <https://annualreport2019.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/income-statement.html>