



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Dipartimento di scienze politiche e sociali

Corso di laurea Magistrale in Comunicazione Digitale

REPUTAZIONE, ESG E COMUNICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NEL
MERCATO ITALIANO DEL PACKAGING: IL CASO PACKINPRO

Relatore:

Chiar.mo Prof. Flavio Antonio Ceravolo

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Andrea Fontana

Tesi di laurea di

Dylan Bettoni

Matricola n.537386

Anno accademico 2024/2025

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1: FONDAMENTI TEORICI DELLA REPUTAZIONE.....	5
1.1 LA REPUTAZIONE COME RISORSA STRATEGICA NELLA SOCIETÀ CONTEMPORANEA.....	5
1.2 IDENTITÀ, IMMAGINE, REPUTAZIONE: UNA DISTINZIONE NECESSARIA	7
1.3 LA REPUTATION ECONOMY: QUANDO LA REPUTAZIONE DIVENTA ECONOMIA.....	9
1.4 MISURARE LA REPUTAZIONE: EVOLUZIONE DEL MODELLO TEORICO E DRIVER REPUTAZIONALI.....	11
1.5 LA LEGITTIMITÀ ORGANIZZATIVA: IL FONDAMENTO DELLA REPUTAZIONE.....	14
1.6 LA FIDUCIA COME FONDAMENTO DELLA REPUTAZIONE	15
1.7 UN CASO APPLICATO: TETRA PAK E LA REPUTAZIONE COME RISORSA	16
1.8 SINTESI DEL CAPITOLO 1	18
CAPITOLO 2: ESG, REPUTAZIONE E SOSTENIBILITÀ AZIENDALE.....	20
2.1 L'EVOLUZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ: DA RESPONSABILITÀ ETICA A STRATEGIA INTEGRATA	20
2.1.1 <i>Dalla Corporate Social Responsibility alla sostenibilità integrata.....</i>	<i>20</i>
2.1.2 <i>Da CSR a Created Shared Value: il modello di Porter e Kramer.....</i>	<i>21</i>
2.1.3 <i>La nascita e l'affermazione del paradigma ESG</i>	<i>22</i>
2.1.4 <i>Sintesi evolutiva: dalla responsabilità alla strategia integrata.....</i>	<i>23</i>
2.2 CASI EMBLEMATICI: COME LE ORGANIZZAZIONI EVOLVONO VERSO LA SOSTENIBILITÀ	24
2.2.1 <i>Olivetti: azienda pioniera della responsabilità sociale</i>	<i>25</i>
2.2.2 <i>Enrico Mattei e ENI: reputazione attraverso visione strategica.....</i>	<i>25</i>
2.3 LA STANDARDIZZAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ: DAI CRITERI ALLA MISURAZIONE 26	
2.3.1 <i>ISO 14001 e la gestione ambientale</i>	<i>27</i>
2.3.2 <i>ISO 26000 e la responsabilità sociale</i>	<i>27</i>
2.3.3 <i>GRI: la rendicontazione standardizzata della sostenibilità.....</i>	<i>27</i>
2.4 LIMITI E AMBIGUITÀ DEL PARADIGMA ESG	28
2.4.1 <i>Ambiguità metodologiche e problemi di misurabilità</i>	<i>28</i>
2.4.2 <i>La relazione ambigua tra ESG e performance finanziaria.....</i>	<i>29</i>
2.4.3 <i>Il rischio del greenwashing sistemico.....</i>	<i>30</i>

2.5	IL CONTESTO NORMATIVO EUROPEO PER L'ESG: DALLA COMPLIANCE ALLA CREDIBILITÀ REPUTAZIONALE	30
2.6	LA SOSTENIBILITÀ COME DRIVER REPUTAZIONALE: L'EVIDENZA EMPIRICA DEGLI STAKEHOLDER 32	
2.7	SINTESI DEL CAPITOLO 2	35
CAPITOLO 3: COMUNICAZIONE ETICA, NUDGING E COSTRUZIONE DELLA FIDUCIA.....		37
3.1	INTRODUZIONE	37
3.2	COMUNICAZIONE ETICA E COSTRUZIONE DELLA REPUTAZIONE	38
3.2.1	<i>La comunicazione come componente strutturale dell'identità.....</i>	<i>38</i>
3.2.2	<i>Trasparenza, endorsement e credibilità</i>	<i>39</i>
3.3	IL NUDGING: ORIGINI, MECCANISMI E LIMITI	40
3.3.1	<i>Origini e fondamenti teorici.....</i>	<i>40</i>
3.3.2	<i>Meccanismi e applicazioni.....</i>	<i>42</i>
3.3.3	<i>Limiti, critiche e condizioni per un uso etico.....</i>	<i>43</i>
3.4	LA PROSOCIALITÀ COME ORIENTAMENTO COMUNICATIVO	44
3.4.1	<i>Origini del concetto e fondamenti teorici.....</i>	<i>44</i>
3.4.2	<i>Comunicazione prosociale e costruzione della fiducia</i>	<i>45</i>
3.5	SINTESI DEL CAPITOLO 3	45
CAPITOLO 4: DISEGNO METODOLOGICO E CONTESTO DEL CASO STUDIO		47
4.1	METODOLOGIA DELLA RICERCA	47
4.1.1	<i>Approccio epistemologico e paradigma della ricerca.....</i>	<i>47</i>
4.1.2	<i>Strumenti di raccolta dati e triangolazione metodologica</i>	<i>48</i>
4.1.3	<i>Osservazione partecipante ed etnografia organizzativa.....</i>	<i>48</i>
4.1.4	<i>Interviste qualitative semi-strutturate.....</i>	<i>49</i>
4.1.5	<i>Struttura e contenuto delle interviste.....</i>	<i>50</i>
4.1.6	<i>Processo di analisi dei dati qualitativi</i>	<i>51</i>
4.1.7	<i>Strategie di validazione e affidabilità della ricerca</i>	<i>51</i>
4.2	CONTESTO DELLA RICERCA: IL SETTORE ITALIANO DEL PACKAGING E PACKINPRO 52	
4.2.1	<i>Il settore del packaging in Italia.....</i>	<i>52</i>
4.2.2	<i>PackInPro come caso studio.....</i>	<i>53</i>
CAPITOLO 5: IL CASO STUDIO PACKINPRO.....		54
5.1	IL PROGETTO PACKINPRO: ORIGINI, OBIETTIVI E MODELLO OPERATIVO	55
5.1.1	<i>La Fondazione PackInPro</i>	<i>56</i>
5.1.2	<i>La certificazione PackInPro</i>	<i>58</i>

5.1.3	<i>Il marketplace multivendor: uno strumento per la sostenibilità finanziaria</i>	59
5.1.4	<i>Il ruolo di Grifal: partner tecnico e primo vendor</i>	59
5.1.5	<i>La servitizzazione dei macchinari: dati reali come fondamento della certificazione</i>	60
5.2	IL SETTORE DELL'IMBALLAGGIO IN ITALIA: STRUTTURA, CRITICITÀ E SFIDE COMPETITIVE	61
5.2.1	<i>Una premessa necessaria: imballaggi primari, secondari e terziari</i>	63
5.2.2	<i>Una struttura frammentata nonostante i grandi numeri</i>	65
5.2.3	<i>Le pressioni che erodono i margini</i>	66
5.2.4	<i>Il paradosso del greenwashing</i>	68
5.3	LA CERTIFICAZIONE COME MECCANISMO DI LEGITTIMITÀ: TRA RIGORE SCIENTIFICO E ACCESSIBILITÀ PER LE PMI	70
5.3.1	<i>Il primo livello: la certificazione aziendale ESG-compliant</i>	71
5.3.2	<i>Il secondo livello: la certificazione di prodotto e l'accesso al marketplace</i>	73
5.3.3	<i>Il percorso integrato: dalla certificazione aziendale al marketplace</i>	75
5.4	L'ECOSISTEMA DIGITALE DI PACKINPRO: FONDAZIONE E MARKETPLACE COME ARCHITETTURA COMUNICATIVA INTEGRATA	77
5.4.1	<i>Il sito della Fondazione: prosocialità, legittimità e nudging informativo</i>	78
5.4.2	<i>Il marketplace: architettura delle scelte, nudging e tensioni operative</i>	80
5.5	LA SERVITIZZAZIONE COME INFRASTRUTTURA DELLA SOSTENIBILITÀ VERIFICABILE: DATI, EFFICIENZA E CREDIBILITÀ	82
5.6	COMUNICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NEL B2B: TRASPARENZA, FIDUCIA E RISCHIO GREENWASHING	85
5.7	IL DIALOGO TRA ACCADEMIA E IMPRESA: TENSIONI STRUTTURALI E VALORE GENERATO DALLA FATICA	88
5.8	PACKINPRO E I DRIVER REPUTAZIONALI: ANALISI EMPIRICA ATTRAVERSO IL MODELLO REPTRAK®	91
	CAPITOLO 6: ANALISI DELLA STRATEGIA COMUNICATIVA	97
6.1	I PUBBLICI DI RIFERIMENTO E LA MATERIALITÀ COMUNICATIVA	98
6.2	ANALISI SWOT DELLA STRATEGIA COMUNICATIVA	100
6.3	I CANALI ATTIVATI: VALUTAZIONE CRITICA	102
6.4	RACCOMANDAZIONI STRATEGICHE PER FASE TEMPORALE	105
6.4.1	<i>Breve periodo (0–12 mesi): risolvere le fragilità strutturali che la comunicazione non può compensare</i>	105
6.4.2	<i>Medio periodo (12–36 mesi): costruire sistemi comunicativi scalabili</i>	106

6.4.3	<i>Lungo periodo (oltre 36 mesi): consolidare il posizionamento istituzionale europeo</i>	107
6.5	SINTESI DEL CAPITOLO 6.....	108
	CONCLUSIONI.....	109
	ALLEGATI	117
	INDICE DELLE FIGURE.....	137
	INDICE DELLE TABELLE.....	138
	BIBLIOGRAFIA	139
	RINGRAZIAMENTI.....	147

INTRODUZIONE

Ogni giorno, milioni di spedizioni raggiungono destinatari in tutto il mondo avvolte in imballaggi che nessuno vede davvero. Il packaging secondario — quella scatola di cartone, quel riempitivo protettivo, quella busta che custodisce il prodotto durante il trasporto — è invisibile al consumatore finale, ma percorre l'intera catena del valore prima di arrivare nelle sue mani. È in questo spazio invisibile, nel cuore delle relazioni B2B tra produttori, distributori e acquirenti, che si concentra oggi una delle sfide più urgenti della transizione sostenibile: come distinguere la sostenibilità reale da quella dichiarata, in un mercato saturo di green claim difficilmente verificabili.

Il settore italiano degli imballaggi vale oltre 37 miliardi di euro di fatturato annuo e impiega più di 110.000 addetti in circa 7.000 imprese, per la maggior parte piccole e medie. È un comparto strutturalmente rilevante — incide per l'1,7% del PIL nazionale — ma attraversato da pressioni convergenti: la volatilità delle materie prime, il ritardo digitale di una quota significativa delle imprese, e un quadro normativo europeo che si è fatto rapidamente più stringente. Il Regolamento UE 2025/40 sugli imballaggi e la Direttiva 2024/825 sui green claim impongono standard verificabili per qualsiasi comunicazione ambientale, trasformando la sostenibilità da asset reputazionale volontario a obbligo normativo. In questo contesto, la domanda non è più se comunicare la sostenibilità, ma come farlo in modo credibile.

Il problema centrale che questa ricerca affronta è un paradosso: il greenwashing diffuso ha prodotto una diffidenza sistemica che non discrimina tra chi comunica in modo incoerente e chi ha effettivamente investito in sostenibilità. Le imprese che hanno intrapreso percorsi concreti di riduzione dell'impatto ambientale e di impegno sociale, tendono a comunicarli in modo discreto, o addirittura a non comunicarli, per evitare di essere associate alla deriva del

greenwashing. Il risultato è che il campo comunicativo resta occupato da chi ha meno da dire ma più da guadagnare da una comunicazione aggressiva — un meccanismo che erode la fiducia strutturale del mercato e rende economicamente irrazionale per le imprese più virtuose continuare a investire in sostenibilità. Costruire credibilità in questo contesto non è un problema di comunicazione nel senso convenzionale del termine: è un problema di architettura — di come si costruisce un sistema in cui la sostenibilità dichiarata sia anche sostenibilità dimostrabile.

È in questo contesto che nasce PackInPro — Packaging Insight Project — un'iniziativa ibrida che coniuga ricerca accademica e impresa, sviluppata a partire da un percorso dell'Università di Pavia in collaborazione con Grifal Spa, azienda quotata sull'Euronext Growth Milan e produttrice del sistema di imballaggio cArtù®. PackInPro si propone di rendere accessibili e verificabili i criteri che rendono sostenibile un imballaggio nella sua accezione più ampia — ambientale, sociale, di governance — attraverso un sistema che integra una Fondazione scientifica con un Comitato multidisciplinare di sette docenti universitari, un sistema di certificazione privata a due livelli verificata da un ente terzo indipendente, un marketplace progettato come ecosistema multivendor dedicato ai soli prodotti certificati — la cui piena realizzazione è identificata come una delle priorità strategiche centrali della fase di crescita —, e una piattaforma di raccolta dati in tempo reale fondata sulla servitizzazione dei macchinari produttivi.

La domanda di ricerca che guida questo lavoro è la seguente: in che modo un progetto ibrido academia— impresa può costruire reputazione credibile nel mercato B2B del packaging italiano, trasformando l'impegno ESG in valore economico condiviso attraverso certificazione verificabile e comunicazione etica? A questa domanda principale si affiancano due sotto-domande che la specificano: quali meccanismi — certificativi, comunicativi, organizzativi — rendono la sostenibilità dichiarata anche sostenibilità dimostrabile? E in che modo la comunicazione etica può ancorare il posizionamento ESG alla credibilità reputazionale nel lungo periodo?

Sul piano teorico, il lavoro si muove all'intersezione di tre corpi di letteratura. Il primo riguarda la reputazione come risorsa strategica e asset intangibile misurabile (Fombrun, 1996; Roberts & Dowling, 2002), con particolare attenzione al modello RepTrak® come strumento di analisi dei *driver reputazionali*. Il secondo riguarda l'evoluzione del paradigma ESG — dalla Corporate Social Responsibility alla sostenibilità integrata, fino alla formalizzazione dei criteri ambientali, sociali e di governance come standard normativo (Eccles et al., 2014; European Commission, 2022) — e i suoi limiti strutturali in termini di ambiguità metodologica e rischio di greenwashing sistemico (Delmas & Burbano, 2011; Berg et al., 2022). Il terzo riguarda la comunicazione etica, il nudging e la prosocialità come orientamenti capaci di fondare la credibilità reputazionale su basi strutturali e non soltanto narrative (Thaler & Sunstein, 2008; Fombrun & Van Riel, 2004). L'integrazione di questi tre piani consente di leggere PackInPro non come un caso isolato ma come un esperimento che mette alla prova alcune delle ipotesi più rilevanti della letteratura sulla costruzione della reputazione in condizioni di elevata asimmetria informativa.

Sul piano metodologico, la ricerca adotta un approccio qualitativo di tipo esplorativo-interpretativo, fondato su due strumenti principali: un periodo di osservazione partecipante condotto attraverso uno stage formativo annuale presso Grifal Spa, e undici interviste qualitative semi-strutturate realizzate in presenza tra dicembre 2025 e gennaio 2026, coinvolgendo quattro gruppi di stakeholder — management e leadership di Grifal, team operativo di PackInPro, membri del Comitato Scientifico universitario e operatori B2B esterni. La triangolazione tra questi strumenti e tra le diverse fonti di evidenza consente di rafforzare la solidità interpretativa dei risultati, mettendo in dialogo costante la dimensione empirica con il quadro teorico di riferimento.

Il lavoro si articola in sei capitoli. Il Capitolo 1 costruisce il quadro teorico della reputazione come risorsa strategica, integrando la signaling theory di Spence, il capitale simbolico di Bourdieu, l'economia dell'attenzione e il modello RepTrak® di Fombrun e Van Riel. Il Capitolo 2 traccia l'evoluzione della sostenibilità aziendale dalla CSR al paradigma ESG, esaminando casi emblematici, standard di

misurazione e limiti strutturali del framework. Il Capitolo 3 analizza il ruolo della comunicazione etica, del nudging e della prosocialità nella costruzione della credibilità reputazionale, esaminandone non solo i meccanismi ma anche i limiti strutturali e le condizioni che ne rendono l'uso eticamente giustificabile — distinzione centrale in un mercato in cui la comunicazione è essa stessa divenuta oggetto di diffidenza. Il Capitolo 4 descrive il disegno metodologico e il contesto della ricerca. Il Capitolo 5 — cuore empirico dell'elaborato — presenta e analizza il caso PackInPro nelle sue componenti strutturali, mettendo in dialogo le evidenze empiriche con i framework teorici dei capitoli precedenti e applicando i *driver reputazionali* del modello RepTrak® come categorie di analisi. Il Capitolo 6 sviluppa l'analisi della strategia comunicativa di PackInPro attraverso la mappatura dei pubblici e della materialità comunicativa, un'analisi SWOT focalizzata sulla dimensione comunicativa, la valutazione critica dei canali attivati, e raccomandazioni strategiche articolate su tre orizzonti temporali — con l'obiettivo di distinguere ciò che la comunicazione può fare da ciò che richiede invece interventi strutturali che la comunicazione non può compensare.

Il contributo originale che questo lavoro intende offrire è duplice. Sul piano empirico, fornisce un'analisi approfondita di un progetto pionieristico nel panorama italiano della sostenibilità certificata nel B2B, documentandone le logiche, le tensioni e le implicazioni reputazionali in una fase ancora poco esplorata dalla letteratura. Sul piano teorico, propone una lettura integrata della credibilità reputazionale come costruito che non si costruisce attraverso la narrazione, ma attraverso la coerenza dimostrabile tra pratiche verificabili, segnali credibili e comunicazione fondata su evidenze — una lettura che ha implicazioni che vanno oltre il caso specifico e che si applicano a qualsiasi organizzazione che operi in mercati caratterizzati da elevata asimmetria informativa e da una fiducia strutturalmente erosa. Le conclusioni sintetizzano il contributo empirico e teorico della ricerca, discutono i limiti metodologici e propongono quattro direttrici di sviluppo futuro — dalla misurazione quantitativa del capitale reputazionale alla trasferibilità del modello in settori adiacenti.

CAPITOLO 1: FONDAMENTI TEORICI DELLA REPUTAZIONE

1.1 La reputazione come risorsa strategica nella società contemporanea

La reputazione rappresenta oggi una risorsa fondamentale nel sistema economico e sociale. Non si tratta semplicemente di una percezione astratta o passeggera: Fombrun (2018) la definisce come la stima complessiva che gli stakeholder attribuiscono a un'organizzazione sulla base delle sue azioni passate e delle sue prospettive future, mentre Roberts e Dowling (2002) ne hanno dimostrato empiricamente la natura di asset intangibile concreto, capace di produrre effetti misurabili sulle dinamiche economiche, sociali e relazionali.

Per gli individui, una reputazione positiva apre opportunità reali: facilita l'accesso al mercato del lavoro, migliora la capacità di ottenere credito, e consolida relazioni di fiducia in ambito professionale e personale. Fombrun (2018) sottolinea come questa influenza sia pervasiva e sempre più visibile. L'esempio più immediato riguarda le scelte che facciamo quotidianamente: quando cerchiamo un medico, un dentista o un professionista, ci affidiamo alle raccomandazioni di persone di fiducia, alle recensioni online, e alla reputazione che quei professionisti si sono costruiti nel tempo.

Nel contesto organizzativo, la dinamica è analoga ma amplificata. La reputazione di un'impresa agisce come una leva strategica che influenza profondamente le relazioni con gli stakeholder principali. Un solido capitale reputazionale facilita l'attrazione e la fedeltà dei clienti, aumenta l'attrattività per i talenti migliori, migliora l'accesso a finanziamenti e partnership strategiche, e rafforza la capacità di resilienza in momenti di crisi (Fombrun, 1996).

Gli studi empirici confermano questa visione. Roberts e Dowling (2002) hanno dimostrato che la reputazione aziendale non è semplice immagine simbolica, ma un vero asset strategico. Le imprese con reputazione solida non solo raggiungono performance economiche superiori, ma riescono a mantenerle nel tempo, generando vantaggi competitivi persistenti. Questo avviene perché la reputazione rafforza la fiducia degli investitori, migliora la percezione di affidabilità presso clienti e partner, e facilita l'accesso a risorse critiche, riducendo l'incertezza percepita.

L'evoluzione digitale ha trasformato profondamente il valore della reputazione. La diffusione dei social media, delle piattaforme di recensione e dei motori di ricerca ha reso la reputazione allo stesso tempo più visibile, più misurabile, e più vulnerabile. In questo nuovo contesto, un evento circoscritto, un errore comunicativo, o un comportamento percepito come incoerente può diffondersi rapidamente, generando effetti reputazionali amplificati rispetto all'azione originaria. Per questa ragione, la gestione della reputazione non può più essere concepita come un'attività episodica o reattiva. Richiede invece un approccio strategico, consapevole e integrato, in grado di coordinare comunicazione, comportamento organizzativo e relazione con gli stakeholder in modo coerente e duraturo.

1.2 Identità, immagine, reputazione: una distinzione necessaria

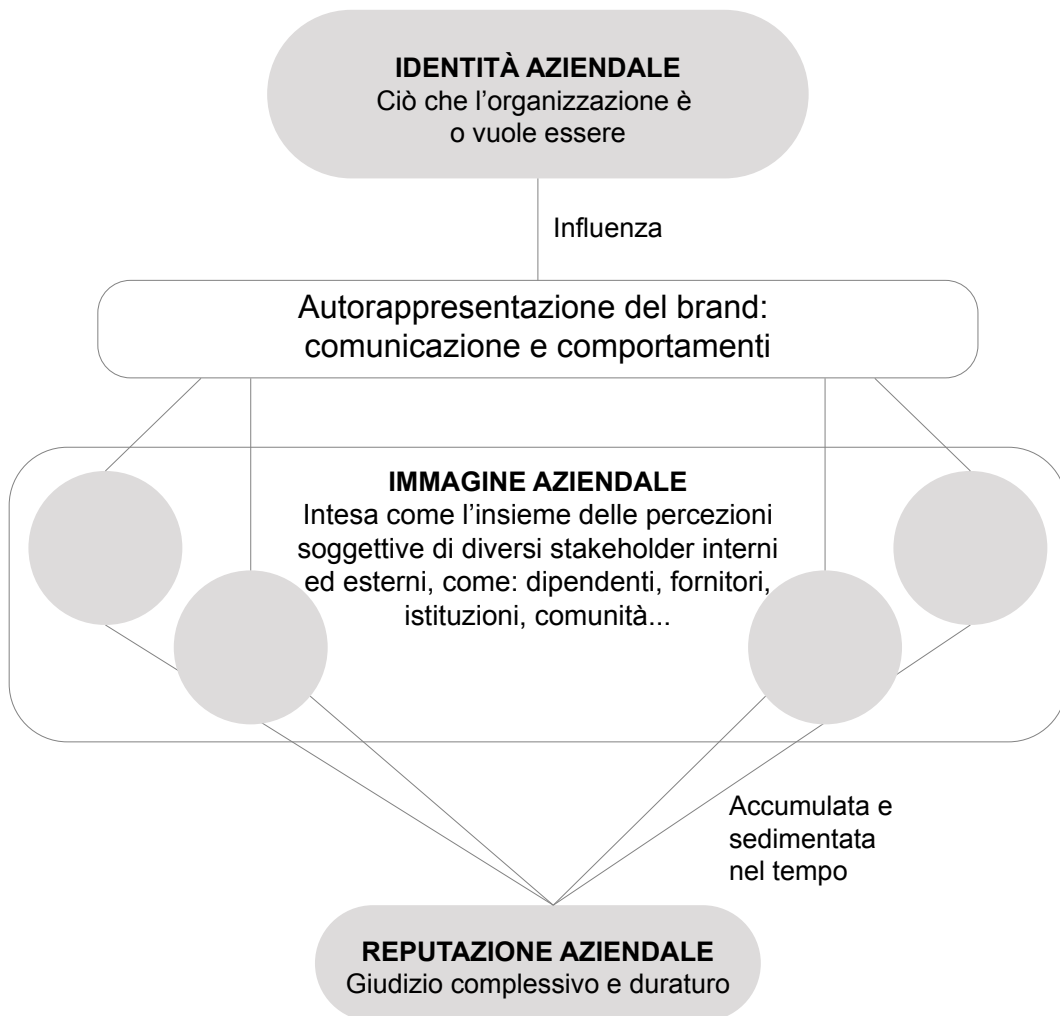


Figure 1: Schema rappresentativo delle relazioni tra identità aziendale, immagine aziendale e reputazione aziendale. Elaborazione personale dell'autore a partire da Fombrun (2018).

Per comprendere come nasce e si sviluppa la reputazione, è utile distinguere tre concetti che spesso vengono confusi: identità, immagine, e reputazione stessa.

L'**identità aziendale** – *corporate identity* – rappresenta ciò che l'organizzazione realmente è e ciò che intende essere. È la costruzione interna, consapevole e controllata, composta da valori, attributi, simboli, comportamenti e strategie comunicative coerenti nel tempo (Olins, 1990). L'identità è ciò che

l'organizzazione decide di comunicare e di rappresentare al mondo esterno. È sotto il suo controllo diretto.

L'immagine aziendale – *corporate image* – è invece la percezione esterna. È la rappresentazione mentale che individui e gruppi sviluppano spontaneamente nei confronti dell'organizzazione. Questa percezione è soggettiva, mutevole, e influenzata da esperienze dirette, comunicazioni ricevute, notizie dai media, e raccomandazioni sociali. Fombrun (2018) la descrive come una proiezione percepita dell'identità. Sebbene sia influenzata dai comportamenti e dai messaggi dell'organizzazione, rimane un costrutto esterno e non completamente controllabile da essa.

La **reputazione** – *corporate reputation* –, infine, emerge come l'esito cumulativo di queste immagini percepite nel tempo. Non è una valutazione istantanea, bensì il risultato di una sedimentazione di esperienze, interazioni e percezioni che si sono accumulate. Rappresenta la valutazione complessiva che gli stakeholder danno dell'organizzazione, sviluppandosi attraverso un processo dinamico di interazione tra ciò che l'organizzazione è, ciò che comunica, e il modo in cui viene valutata nel corso del tempo (Fombrun, 2018).

Questa distinzione è importante perché evidenzia come la reputazione non sia qualcosa che un'organizzazione possiede semplicemente perché ha comunicato bene la sua identità. La reputazione è costruita attraverso la coerenza persistente tra ciò che si dice, ciò che si fa, e ciò che gli altri percepiscono – tra identità, comportamento e immagine – nel corso del tempo.

1.3 La Reputation Economy: quando la reputazione diventa economia

Un contesto che ha visto il moltiplicarsi di canali informativi e l'aumento della pervasività dei mercati digitali ha fatto in modo che la reputazione si trasformasse in una risorsa strategica. Questo contesto ha modificato il modo di informarsi e valutare, trasformando anche il modo in cui gli stakeholder si informano e valutano le organizzazioni. Fombrun (2018) chiama questo fenomeno la *Reputation Economy*. Per Fombrun (2018) la reputazione è un asset capace di generare valore economico — non solo un attributo secondario — in quanto sarebbe traducibile in prezzi premium, costi del capitale ridotti e accesso privilegiato a risorse strategiche. La reputazione influenza decisioni economiche reali, modifica dinamiche di potere, e determina opportunità di accesso a risorse e mercati.

Il fondamento di questa tesi è empirico. Già nel 1990, in un articolo scritto con Mark Shanley, Fombrun aveva dimostrato quantitativamente che i punteggi reputazionali delle imprese — misurati attraverso i ranking Fortune delle aziende più ammirate — erano prevedibili a partire da due variabili principali: i budget investiti in pubblicità e programmi sociali, e la copertura mediatica non pagata (Fombrun, 2018). Roberts e Dowling (2002) hanno confermato empiricamente questa relazione, dimostrando che le imprese con una reputazione superiore non solo raggiungono performance finanziarie più elevate, ma riescono a mantenerle nel tempo, generando vantaggi competitivi persistenti difficilmente imitabili.

È possibile ricondurre alcune dinamiche della *reputation economy* al framework dell'economia dell'attenzione — concettualizzata da Herbert Simon (1971) e sviluppata da Davenport e Beck (2001) – che Fombrun (2018) richiama esplicitamente. Secondo Simon (1971), in un sistema informativo saturato di contenuti e notizie la capacità di elaborazione degli individui si contrae, diminuendo quindi la loro abilità di scelta. Sebbene la teoria sia sviluppata negli anni Settanta, in un contesto in cui la tecnologia era meno pervasiva di oggi, la teoria elaborata da Simon ha mantenuto, e amplificato, la sua rilevanza anche nel contesto odierno, dove l'attenzione è sempre di più una risorsa strategica e ricercata.

Se l'attenzione è un obiettivo da raggiungere, questo può essere reso possibile anche attraverso una semplificazione della complessità in segnali facilmente comprensibili e in grado di emergere in un contesto caratterizzato dal dilagare di informazioni. Spence (1973) teorizza che in un contesto ad elevata asimmetria informativa i meccanismi di segnalazione, o *signaling*, funzionano a colmare questa asimmetria. I segnali possono essere introdotti da un individuo o da un'organizzazione. Per Spence il valore di questi segnali è direttamente correlato al costo e allo sforzo che è servito per ottenerlo. Esempi di segnale, nel senso di Spence, sono: il conseguimento di un master – che permette ad un individuo di distinguersi dagli altri sul mercato del lavoro; oppure garanzie e certificazioni – che possono aiutare un'azienda a distinguere i propri prodotti o servizi sul mercato. Questi meccanismi di segnalazione possono trovare corrispondenza diretta nel campo della reputazione: strumenti quali i rating, collaborazioni con istituzioni, riconoscimenti pubblici, certificazioni e premi di prodotto possono funzionare come segnali reputazionali. Se questi segnali sono associati a un'organizzazione con un'identità riconoscibile e consolidata, permettono a un osservatore esterno di recepire informazioni non direttamente verificabili, che si traducono in un giudizio sull'organizzazione — ovvero contribuiscono ad accrescere un'immagine aziendale maggiormente positiva. Quando questo giudizio è condiviso e sedimentato nel tempo tra più stakeholder, esso si cristallizza in reputazione. Questi segnali, sommati, possono concorrere a formare il capitale simbolico associato ad un'organizzazione.

Bourdieu elabora il concetto di capitale simbolico a partire dall'osservazione che il riconoscimento sociale — ovvero essere riconosciuti come autorevoli, affidabili o prestigiosi — non è un attributo puramente culturale. Nelle società studiate da Bourdieu, il riconoscimento sociale produce effetti concreti: ha un impatto sulle decisioni altrui, preclude o dà accesso a opportunità, e si traduce in vantaggi accumulabili nel tempo (Bourdieu, 1986). Applicato al contesto organizzativo, questo framework mette in luce una dimensione che la sola prospettiva economica fatica a catturare: la reputazione non si costruisce attraverso dichiarazioni unilaterali, ma attraverso un processo di riconoscimento collettivo e progressivo, in cui la coerenza tra ciò che si afferma e ciò che si fa è la condizione

necessaria affinché il capitale simbolico si accumuli e rimanga spendibile. Nel contesto digitale contemporaneo, il capitale simbolico si materializza attraverso la visibilità online e l'autorevolezza percepita: elementi che non sono più costruiti esclusivamente attraverso interazioni dirette, ma sono continuamente negoziati e ridefiniti mediante recensioni, valutazioni collettive e meccanismi algoritmici di ranking.

In questo contesto la reputazione agisce come attrattore di attenzione, facilitando la selezione delle informazioni rilevanti e influenzando la visibilità degli attori all'interno dell'ecosistema comunicativo. La *reputation economy* si configura così come un sistema in cui reputazione, attenzione e percezione si rafforzano reciprocamente, generando effetti cumulativi di valorizzazione o, al contrario, di delegittimazione.

Negli anni successivi alle riflessioni di Fombrun, questo scenario si è radicalizzato ulteriormente. L'accelerazione dei flussi informativi ha ampliato l'accesso a notizie, raccomandazioni e opinioni, aumentando al contempo l'esposizione alla disinformazione, alla polarizzazione e alla manipolazione dei contenuti. La velocità di diffusione rende la reputazione più volatile e meno controllabile, sottoponendola a dinamiche di amplificazione che possono generare effetti sproporzionati rispetto agli eventi originari.

1.4 Misurare la reputazione: evoluzione del modello teorico e driver reputazionali

La comprensione teorica della reputazione come risorsa strategica è importante, ma resta astratta finché non viene tradotta in dimensioni concrete e misurabili. Gli stakeholder devono poter valutare effettivamente la reputazione di un'organizzazione, sviluppando il loro giudizio su criteri condivisi e indagabili.

Al fine di rendere la reputazione misurabile Charles J. Fombrun e Cees van Riel hanno sviluppato tra gli anni Novanta e il Duemila un modello di misurazione

che rimane oggi uno dei più utilizzati: il RepTrak® Model (Fombrun & Van Riel, 2004). La nascita del modello ha avuto inizio con il lavoro di ricerca di Fombrun e la pubblicazione di *Reputation: Realising value from the corporate image* (1996). Seguì nel 1997 con l'istituzione del Reputation Institute, co-fondato da Charles Fombrun e Cees van Riel. Il Reputation Institute nasce con una missione duplice: sviluppare una teoria accademica rigorosa e misurabile della reputazione e offrire alle imprese strumenti di misurazione comparabili a livello globale. Il primo modello sviluppato nel 1999 è il Reputation Quotient, basato sull'analisi di venti attributi organizzati in sei dimensioni: appeal emotivo, prodotti e servizi, performance finanziarie, visione e leadership, ambiente di lavoro e responsabilità sociale (Fombrun, Gardberg & Sever, 2000).

Nel 2006 il Reputation Institute definisce il RepTrak® Model. Questo modello identifica sette dimensioni — i cosiddetti *driver reputazionali* — attraverso cui gli stakeholder valutano le organizzazioni. La scelta di sette dimensioni non è arbitraria, ma emerge da analisi empiriche sistematiche volte a identificare le componenti percettive maggiormente predittive della reputazione complessiva (Fombrun et al., 2015). Rispetto al modello precedente, il RepTrak® Model introduce due novità: la separazione dei sette driver dalla misura complessiva e una scala standardizzata di punteggio da 0 a 100 – dove sopra il 70% la reputazione è considerata forte, mentre sotto il 40% la reputazione è considerata debole. I sette *driver reputazionali*, misurati dal RepTrak® Model, sono:

Prodotti e servizi: rappresenta la percezione della qualità, dell'affidabilità e del valore dell'offerta. È spesso il primo elemento su cui si costruisce il giudizio e costituisce il fondamento della relazione tra organizzazione e stakeholder. Un prodotto di qualità superiore genera aspettative positive che poi si traducono in comportamenti favorevoli — acquisti ripetuti, raccomandazioni, fedeltà.

Innovazione: riflette la capacità dell'organizzazione di rispondere ai cambiamenti del contesto, di introdurre soluzioni nuove e di anticipare trend futuri. In scenari dinamici e competitivi, l'innovazione segnala un'organizzazione che ha visione di lungo termine e che sa adattarsi.

Ambiente di lavoro: misura la percezione dell'organizzazione come luogo di lavoro inclusivo, equo, sicuro e orientato al benessere delle persone. Valutazioni positive su questa dimensione indicano coerenza tra i valori che l'organizzazione dichiara e le pratiche interne. Questa coerenza è fondamentale per la credibilità.

Governance (Condotta): sintetizza la percezione della qualità dei processi decisionali, della trasparenza, dell'etica e della responsabilità nei comportamenti organizzativi. Una governance solida è il fondamento sulla quale gli stakeholder costruiscono fiducia. Senza governance credibile, nessun altro elemento può generare reputazione duratura.

Cittadinanza: rappresenta l'impegno visibile dell'organizzazione verso la società e l'ambiente, valutato attraverso responsabilità sociale, progetti a beneficio pubblico e rispetto delle risorse naturali. Questa dimensione incarna il riconoscimento che le organizzazioni operano all'interno di sistemi sociali e naturali di cui sono responsabili.

Leadership: trae la sua rilevanza dalla percezione della qualità e della visione strategica di coloro che guidano l'organizzazione. Una leadership considerata efficace e responsabile è associata alla capacità di navigare contesti complessi e di ispirare fiducia.

Performance: misura la percezione della solidità economica, della crescita e della sostenibilità finanziaria. Sebbene il peso di questa dimensione vari secondo il contesto, rimane importante soprattutto per investitori e partner strategici che valutano la stabilità di lungo termine.

Questi sette driver non sono categorie isolate. Sono interconnessi e si influenzano reciprocamente. Una organizzazione non può avere una reputazione solida concentrandosi su una sola dimensione. La reputazione emerge piuttosto dalla loro combinazione equilibrata nel tempo. Negli anni il modello si è sviluppato, adattandosi al contesto digitale e alle evoluzioni apportate dalla *Reputation Economy*: vengono introdotti il RepTrak® System e rilevazioni su stakeholder differenziati. Il RepTrak® System è una piattaforma che permette di avere un

monitoraggio continuativo e non più solo legato a sondaggi periodici, adattandosi ad un contesto caratterizzato da cambiamenti rapidi. La differenziazione degli stakeholder presi in considerazione – dipendenti, investitori, consumatori, media – consente di comprendere le variazioni che la reputazione ha in pubblici diversi. Nel 2020 il Reputation Institute si fonde con PRIME Research, evolvendo nella piattaforma RepTrack Company.

1.5 La legittimità organizzativa: il fondamento della reputazione

Per comprendere pienamente come si costruisce la reputazione, è necessario introdurre un concetto correlato ma distinto: la legittimità organizzativa. Sebbene spesso confusi, reputazione e legittimità rappresentano due aspetti diversi della relazione tra organizzazione e società.

Suchman (1995) definisce la legittimità organizzativa come il riconoscimento generale che un'organizzazione agisce in modo appropriato all'interno di un sistema di norme, valori e aspettative socialmente costruite. Rappresenta il riconoscimento che l'organizzazione agisce secondo il diritto e le norme – sia legali che sociali -, perché è percepita come coerente con i principi condivisi della società.

La reputazione, per contrasto, è una valutazione più specifica e basata su meriti: è il giudizio circa la qualità, l'affidabilità e il valore specifico dell'organizzazione nel tempo. Un'organizzazione può avere legittimità – la sua esistenza viene riconosciuta come necessaria – senza avere una reputazione positiva – potrebbe comunque essere percepita come mediocre. Tuttavia, nella pratica, una solida legittimità è un prerequisito per costruire una buona reputazione.

Suchman (1995) identifica tre forme di legittimità: *pragmatica* (basata su interessi diretti degli stakeholder), *morale* (basata su giudizi di correttezza etica e il rispetto del benessere sociale), e *cognitiva* (basata sulla comprensibilità e sul fatto che l'esistenza di una data organizzazione venga data per scontata e coerente con

gli schemi mentali della società). Nel contesto della sostenibilità e dell'ESG, la legittimità morale diviene cruciale. Gli stakeholder valutano l'organizzazione non solo in base alla sua efficienza economica, ma anche sulla base della sua conformità a principi etici, ambientali e sociali condivisi.

1.6 La fiducia come fondamento della reputazione

La fiducia rappresenta uno dei fondamenti su cui poggia la reputazione nel contesto contemporaneo. L'OCSE la definisce come «la convinzione che un'altra persona o un'istituzione agirà in modo prevedibile e sarà affidabile» (OECD, 2017). Nel contesto organizzativo, la fiducia degli stakeholder verso un'impresa dipende direttamente dalla percezione della reputazione.

Nella *reputation economy*, tuttavia, fiducia e reputazione si relazionano in modo circolare. Da un lato, una reputazione positiva genera fiducia negli stakeholder; dall'altro, la fiducia — costruita attraverso interazioni coerenti e trasparenti nel tempo — produce una reputazione solida. Questo ciclo virtuoso è particolarmente evidente nel contesto digitale contemporaneo, dove la fiducia degli utenti nei confronti di piattaforme, servizi e contenuti è strettamente correlata alla percezione di affidabilità e trasparenza della fonte (Li & Aral, 2025).

In questo senso, la reputazione non è meramente una caratteristica intrinseca di un'organizzazione, è piuttosto un elemento costitutivo del funzionamento dei mercati informativi e dei sistemi decisionali contemporanei. La trasparenza comunicativa, la coerenza tra identità dichiarata e comportamenti osservabili, e la conformità a principi condivisi emergono come variabili critiche per la costruzione e il mantenimento della fiducia, e di conseguenza della reputazione (OCSE, 2017).

1.7 Un caso applicato: Tetra Pak e la reputazione come risorsa

I costrutti teorici sviluppati nelle sezioni precedenti — la reputazione come asset strategico, la legittimità organizzativa come suo fondamento, la fiducia come meccanismo di costruzione e mantenimento — raramente operano in modo isolato. È nelle situazioni di crisi che la loro interdipendenza diventa osservabile con maggiore chiarezza, perché è in quei momenti che la reputazione deve produrre gli effetti che nei periodi ordinari rimangono latenti.

Il caso di Tetra Pak offre un'illustrazione concreta di questa dinamica nel settore dell'imballaggio. Fondata nel 1951 in Svezia e oggi uno dei maggiori produttori mondiali di sistemi di confezionamento asettico per alimenti liquidi, Tetra Pak costruì nel tempo una reputazione solidissima su dimensioni che i suoi stakeholder principali riconoscevano come robuste: la qualità del prodotto, la sicurezza alimentare garantita, la presenza capillare in oltre 160 mercati. Nei driver del modello RepTrak®, questa solidità corrispondeva a punteggi elevati su prodotti e servizi, governance e performance.

Nei primi anni Duemila, tuttavia, l'azienda si trovò al centro di una pressione crescente: i suoi imballaggi multistrato — carta, alluminio e polietilene saldati insieme — erano difficilmente separabili e, in molti contesti europei, non riciclabili attraverso i circuiti di raccolta ordinari. In Italia, la combinazione di infrastrutture di riciclo ancora immature e di una sensibilità pubblica crescente verso i rifiuti da imballaggio espose Tetra Pak a una crisi che investiva la dimensione ambientale del prodotto stesso. Non si trattava di una crisi d'immagine gestibile con la comunicazione: che è possibile interpretare come era una crisi di legittimità morale secondo quanto teorizzato da Suchman (1995), perché metteva in discussione la conformità dell'azienda a principi di responsabilità ambientale che la società stava progressivamente elevando a standard condivisi.

La risposta di Tetra Pak fu strutturale, non comunicativa. Anziché ricorrere a una presentazione selettiva degli aspetti favorevoli — dinamica che Delmas e

Burbano (2011) identificano come la forma più comune e più autolesionistica di greenwashing — l'azienda investì su tre fronti convergenti: la co-finanziamento di infrastrutture di riciclo attraverso accordi con i Consorzi nazionali, in Italia con Comieco; la comunicazione trasparente di dati verificabili sul riciclaggio; l'innovazione di prodotto orientata a ridurre l'impatto ambientale per unità confezionata. Non dichiarò di essere sostenibile: costruì le condizioni per poterlo dimostrare.

Questo caso illustra con precisione i tre meccanismi teorici discussi nelle sezioni precedenti. Il primo è il ruolo del capitale reputazionale accumulato come ammortizzatore di crisi: Roberts e Dowling (2002) hanno dimostrato empiricamente che le imprese con reputazione solida riescono a mantenere le proprie performance nei momenti critici proprio perché la reputazione riduce l'incertezza percepita dagli stakeholder. Tetra Pak poté rispondere con investimenti strutturali — e in modo credibile — perché disponeva di un capitale di fiducia che le garantì il tempo necessario per costruire una risposta reale anziché essere costretta a una risposta puramente difensiva. Il secondo meccanismo è la centralità della legittimità morale: la crisi fu superata non attraverso la narrazione, ma attraverso il ripristino della coerenza tra comportamenti effettivi e principi condivisi. Il terzo è la funzione della trasparenza come segnale credibile nel senso di Spence (1973): rendere pubblici i dati sul riciclaggio, anche quando erano ancora parziali, fu più efficace di qualsiasi dichiarazione di intenti, perché impegnò l'azienda verso una verifica esterna che le autodichiarazioni non avrebbero consentito.

La reputazione non è un'assicurazione che protegge automaticamente dall'impatto delle crisi, ma una risorsa che amplifica la capacità di risposta di chi ha costruito nel tempo coerenza tra identità dichiarata, comportamenti effettivi e percezione degli stakeholder. Quando questa coerenza manca, la crisi accelera la delegittimazione; quando è presente, diventa la condizione che trasforma la crisi in un'opportunità di consolidamento.

1.8 Sintesi del Capitolo 1

Il Capitolo 1 ha costruito un quadro teorico della reputazione come risorsa strategica nella società contemporanea, integrando prospettive disciplinari diverse in un framework coerente. Attraverso la *signaling theory* di Spence, il capitale simbolico di Bourdieu, l'economia dell'attenzione di Simon e Davenport, il modello RepTrak® di Fombrun e Van Riel, e i concetti di legittimità organizzativa di Suchman e di fiducia elaborati dall'OCSE, è emerso che la reputazione non è una percezione soggettiva passeggera, ma un costrutto multidimensionale con effetti concreti e misurabili sulle dinamiche economiche, sociali e relazionali.

Il capitolo ha distinto tre piani interconnessi su cui la reputazione opera. Il primo è quello della costruzione: la reputazione nasce dalla coerenza persistente tra identità dichiarata, comportamenti effettivi e percezione degli stakeholder nel tempo — non dalla comunicazione in sé, ma dalla corrispondenza verificabile tra ciò che si dice e ciò che si fa. Il secondo è quello della misurazione: il modello RepTrak® ha tradotto questo costrutto in sette driver operativi — prodotti e servizi, innovazione, ambiente di lavoro, governance, cittadinanza, leadership, performance — che verranno utilizzati nel Capitolo 5 come categorie di analisi empirica del caso PackInPro. Il terzo è quello della tenuta: la legittimità organizzativa e la fiducia non sono attributi accessori della reputazione, ma le sue fondamenta strutturali — le risorse che determinano la capacità di un'organizzazione di resistere alle pressioni esterne e di attraversare le crisi senza perdere credibilità.

Il caso Tetra Pak, presentato nel sottocapitolo 1.7, ha illustrato concretamente l'interdipendenza di questi tre piani in una situazione di crisi ambientale reale nel settore dell'imballaggio. Un esempio concreto di come la reputazione sia da intendersi come un processo: la reputazione non protegge automaticamente dalle crisi, ma amplifica la capacità di risposta di chi ha costruito nel tempo coerenza tra comportamenti e principi. Quando questa coerenza è presente, la crisi diventa un'opportunità di consolidamento; quando è assente, ne accelera la delegittimazione. Inoltre, avere dei valori radicati all'interno della strategia

dell'organizzazione, permette di agire nel modo più coerente e allineato a come l'organizzazione è percepita.

Questa comprensione fornisce le basi teoriche per il Capitolo 2, che analizzerà come la sostenibilità e il paradigma ESG si siano progressivamente trasformati da temi marginali a componenti strutturali della governance aziendale e della costruzione reputazionale — e per il Capitolo 5, in cui questi costrutti verranno applicati all'analisi empirica di un progetto che opera tra credibilità scientifica, certificazione verificabile e comunicazione etica nel mercato B2B del packaging italiano.

CAPITOLO 2: ESG, REPUTAZIONE E SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

2.1 L'evoluzione della sostenibilità: da responsabilità etica a strategia integrata

La sostenibilità aziendale non è un concetto statico. La sua evoluzione riflette una trasformazione strutturale del ruolo che le organizzazioni rivestono nel sistema economico e sociale. Questo percorso si articola in fasi successive – ma comunque coesistenti –, ciascuna delle quali rappresenta un progressivo ampliamento della responsabilità d'impresa e della sua integrazione con la strategia di business.

2.1.1 Dalla Corporate Social Responsibility alla sostenibilità integrata

Nel secondo dopoguerra nasce la Corporate Social Responsibility (CSR) come prima risposta strutturata alla domanda di maggiore responsabilità aziendale. In questa fase, la CSR viene intesa come insieme di comportamenti volontari orientati a finalità etiche e sociali. Tuttavia, questi comportamenti rimangono spesso scollegati dalla strategia principale dell'impresa. L'impegno sociale ha carattere prevalentemente reputazionale o filantropico, e non incide in modo strutturale sui processi decisionali o sui modelli di governance (Eccles et al., 2014).

Un punto di svolta concettuale arriva con l'emergere del paradigma dello sviluppo sostenibile, consolidatosi a livello internazionale con il Rapporto Brundtland del 1987 (United Nations, 1987). Questo rapporto introduce una definizione che rimane fondativa: «lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni» (United Nations, 1987, cap. 2; trad. dell'autore). Questa definizione segna una rottura con la fase precedente. La sostenibilità non è più interpretata come attività accessoria o filantropica, bensì come principio guida capace di incidere

profondamente sui processi produttivi, sull'allocazione delle risorse, e sulle relazioni con gli stakeholder.

Il Rapporto Brundtland è significativo per tre ragioni principali. Innanzitutto, integra esplicitamente tre dimensioni — ambientale, sociale ed economica — riconoscendo che lo sviluppo sostenibile deve equilibrare la crescita economica con la protezione ambientale e l'equità sociale, e che queste dimensioni sono interdipendenti. Inoltre, introduce il concetto di equità intergenerazionale, trasformando la sostenibilità da questione etica astratta a vincolo strutturale della gestione imprenditoriale. Infine, favorisce l'istituzionalizzazione della sostenibilità fornendo un linguaggio comune che facilita l'adozione di politiche sostenibili a livello nazionale e internazionale.

Successivamente, la Conferenza di Rio del 1992 consolida questa visione attraverso l'Agenda 21, rafforzando ulteriormente il ruolo della sostenibilità nella governance aziendale. Nel corso degli anni 2000, il concetto di sviluppo sostenibile viene progressivamente incorporato nei modelli di governance organizzativa, transitando da una concezione di *responsabilità esterna* a quella di *strategia integrata* (Taticchi, 2025).

2.1.2 Da CSR a Created Shared Value: il modello di Porter e Kramer

Un'ulteriore evoluzione concettuale si registra con l'introduzione del modello di *Created Shared Value* (CSV), elaborato da Michael Porter e Mark Kramer nel 2011 (Porter & Kramer, 2011). La ricerca di Porter e Kramer analizza il modo in cui la CSR è stata applicata, evidenziandone i limiti e le opportunità di evolvere in una progettualità e un modo di fare impresa, orientate ad integrare strategicamente la responsabilità sociale, legandola ad obiettivi finanziari.

Porter e Kramer propongono una reinterpretazione radicale della relazione tra impresa e società. Piuttosto che considerare la responsabilità sociale come un costo o un'attività periferica necessaria per mitigare i rischi reputazionali, gli autori suggeriscono che la creazione di valore condiviso — la generazione simultanea di valore economico per l'azienda e valore sociale per la comunità — rappresenta la

leva competitiva del futuro. Questo modello introduce una logica di allineamento tra profitto e impatto sociale, trasformando la sostenibilità da elemento di compliance a elemento di strategia competitiva.

La rilevanza del modello CSV per la presente ricerca risiede nella sua enfasi sulla coerenza tra creazione di valore economico e impatto sociale. Tale coerenza anticipa le logiche che successivamente verranno formalizzate nell'ESG: la reputazione di un'impresa non dipende esclusivamente dalla sua performance economica, ma dalla sua capacità di generare valore responsabile nel lungo periodo, integrando dimensioni ambientali, sociali ed economiche.

2.1.3 La nascita e l'affermazione del paradigma ESG

Il passaggio evolutivo successivo si registra con la formalizzazione del concetto di ESG. L'acronimo nasce in ambito finanziario e viene ufficializzato nel 2004 con il report *Who Cares Wins*, promosso dalle Nazioni Unite in collaborazione con primarie istituzioni finanziarie (United Nations, 2004). Il documento evidenzia la necessità di integrare fattori ambientali, sociali e di governance nelle analisi finanziarie e nei processi decisionali degli investitori, superando una logica esclusivamente orientata al profitto di breve periodo.

L'ESG rappresenta la traduzione operativa della sostenibilità in criteri misurabili e comparabili. A differenza della CSR, caratterizzata da una forte componente valoriale e volontaria, il framework ESG introduce una dimensione standardizzata, orientata alla valutazione del rischio e alla misurazione delle performance. Le tre dimensioni sono:

Environmental: l'impatto dell'impresa sull'ambiente naturale, inclusi emissioni di gas serra, consumo di risorse, gestione dei rifiuti, economia circolare, e transizione energetica.

Social: la qualità delle relazioni con lavoratori, comunità e clienti, inclusi diritti umani, salute e sicurezza sul lavoro, inclusione, e impatto territoriale.

Governance: la struttura di governo societario, la trasparenza dei processi decisionali, l'etica, e i sistemi di controllo e gestione dei rischi.

Nel corso dei due decenni successivi, l'ESG si è progressivamente affermato come il framework dominante per valutare la sostenibilità aziendale. La pressione normativa europea — dal Green Deal alle direttive sulla rendicontazione di sostenibilità — ha trasformato l'integrazione dei fattori ESG da scelta strategica volontaria a obbligo normativo.

2.1.4 Sintesi evolutiva: dalla responsabilità alla strategia integrata

L'evoluzione del concetto di sostenibilità aziendale può essere ricondotta a quattro fasi principali, ciascuna delle quali rappresenta un approfondimento della consapevolezza circa il ruolo delle organizzazioni nella transizione sostenibile. Le fasi, di seguito esposte come lineare e consecutive, sono in realtà da intendersi come modelli coesistenti. Le date sono un'indicazione di quando il dato modello si è sviluppato e ha avuto una maggior diffusione:





Figure 2: Le fasi evolutive della sostenibilità aziendale: dalla CSR al paradigma ESG.

La progressione raffigurata in Figura 2 testimonia il passaggio da una concezione puramente etica dell'impresa a una concezione sistemica e regolata, in cui la sostenibilità costituisce un pilastro della governance e della competitività nel lungo periodo.

2.2 Casi emblematici: come le organizzazioni evolvono verso la sostenibilità

La comprensione teorica dell'evoluzione della sostenibilità si arricchisce significativamente esaminando come organizzazioni concrete hanno intrapreso questo percorso. Due casi offrono prospettive complementari su diverse epoche e contest, aprendo uno spiraglio sulle testimonianze del fare impresa in modo visionario in Italia

2.2.1 Olivetti: azienda pioniera della responsabilità sociale

Olivetti, azienda italiana fondata nel 1908, rappresenta un caso affascinante di integrazione precoce tra responsabilità sociale e identità aziendale. Già nei primi decenni del XX secolo, quando il concetto stesso di CSR era ancora inesistente in forma formalizzata, Olivetti adottava un approccio innovativo alla gestione delle risorse umane e alla responsabilità sociale.

L'azienda investiva sistematicamente in infrastrutture sociali per i dipendenti — asili nido, strutture sanitarie, abitazioni — sviluppava programmi educativi e formativi, e coltivava consapevolmente una cultura aziendale fondata su valori di umanità e sostenibilità sociale (Castronovo, 1977). Questo non era un'iniziativa marginale di *filantropia aziendale*, bensì una scelta strategica che rifletteva la visione del fondatore Camillo Olivetti circa il ruolo dell'impresa nella società.

Il caso Olivetti dimostra che già nel contesto industriale del XX secolo, alcune organizzazioni comprendevano intuitivamente l'importanza strategica di integrare responsabilità sociale e creazione di valore economico. Tuttavia, l'esperienza di Olivetti illumina anche un limite cruciale della fase CSR: l'assenza di framework standardizzati per misurare e comunicare l'impatto delle politiche sociali. La reputazione di Olivetti come azienda responsabile si costruiva attraverso narrazione, percezione, e trasmissione storica, piuttosto che attraverso dati verificabili e comparabili secondo standard comuni (Barchesi, 2024).

2.2.2 Enrico Mattei e ENI: reputazione attraverso visione strategica

Un ulteriore caso emblematico, benché in un contesto e periodo diversi, è quello di Enrico Mattei e della nascente ENI negli anni Cinquanta e Sessanta del XX secolo. Mattei rappresenta un esempio di leader visionario che, sebbene operasse nel settore energetico caratterizzato da modelli estrattivi, ha inteso l'impegno verso la responsabilità sociale in modo profondamente strategico.

La visione di Mattei non era limitata alla ricerca e all'estrazione di idrocarburi. Si estendeva alla creazione di valore condiviso per il territorio, le comunità locali,

e lo sviluppo economico nazionale. Implementò una strategia rivoluzionaria di relazioni responsabili con i paesi fornitori di petrolio, proponendo accordi equi e partnership che riconoscessero la sovranità e l'interesse economico delle nazioni produttrici, in netto contrasto con il modello coloniale allora dominante (Maugeri, 1994). Questa scelta non era puramente etica — sebbene lo fosse anche — ma rappresentava una consapevole strategia reputazionale: Mattei costruiva la legittimità di ENI attraverso la narrazione di un'impresa responsabile e orientata allo sviluppo sostenibile.

Inoltre, Mattei investiva significativamente nella ricerca e nell'innovazione tecnologica, comprendendo intuitivamente che la sostenibilità di lungo termine dipendeva dalla capacità di anticipare le sfide future. La creazione nel 1952 del Centro Ricerche di Donegani e gli investimenti nella petrolchimica rappresentavano un tentativo di diversificare il portafoglio energetico di ENI e di sviluppare soluzioni innovative per affrontare future esigenze energetiche (Castronovo, 1995).

L'esperienza di Mattei dimostra come, già nei decenni precedenti alla formalizzazione teorica della sostenibilità, leader e organizzazioni comprendevano intuitivamente il legame profondo tra reputazione, responsabilità, e sostenibilità di lungo termine. Tuttavia, l'assenza di framework standardizzato rendeva la reputazione fortemente dipendente dalla narrazione personale del leader e dalla percezione pubblica, piuttosto che da metriche verificabili e comparabili.

2.3 La standardizzazione della sostenibilità: dai criteri alla misurazione

La storia della sostenibilità passa attraverso un'importante transizione: il passaggio da visioni etiche e strategiche a framework standardizzati e misurabili. Questa transizione è essenziale per comprendere come l'ESG sia divenuto lo standard dominante della governance della sostenibilità.

2.3.1 ISO 14001 e la gestione ambientale

La standardizzazione della sostenibilità progredisce significativamente con l'introduzione degli standard ISO relativi alla gestione ambientale. La norma ISO 14001, pubblicata nel 1996, fornisce un framework strutturato per l'implementazione di sistemi di gestione ambientale nelle organizzazioni (International Organization for Standardization, 1996). ISO 14001 non prescrive standard di performance ambientale specifici. Piuttosto, definisce processi e procedure attraverso cui le organizzazioni possono identificare, misurare e migliorare sistematicamente il proprio impatto ambientale.

2.3.2 ISO 26000 e la responsabilità sociale

Successivamente, lo standard ISO 26000 estende il paradigma della standardizzazione alla responsabilità sociale complessiva (International Organization for Standardization, 2010). ISO 26000 fornisce linee guida — non certificabili come ISO 14001, ma importanti riferimenti — per l'integrazione della responsabilità sociale nei processi organizzativi, coprendo tematiche quali diritti umani, relazioni con i lavoratori, coinvolgimento della comunità, e impatto ambientale.

La natura non certificabile di ISO 26000 riflette una scelta concettuale significativa: mentre la gestione ambientale può essere standardizzata attraverso processi oggettivamente misurabili, la responsabilità sociale richiede un approccio più flessibile e contestuale. Tuttavia, ISO 26000 rappresenta comunque un tentativo importante di tradurre la complessità della sostenibilità sociale in un framework operativo riconosciuto a livello internazionale (International Organization for Standardization, 2010).

2.3.3 GRI: la rendicontazione standardizzata della sostenibilità

Un ruolo cruciale nella standardizzazione della comunicazione sulla sostenibilità è svolto dal Global Reporting Initiative (GRI), fondato nel 1997 (Global Reporting Initiative, 1997). GRI fornisce standard di rendicontazione di

sostenibilità (GRI Standards) che permettono alle organizzazioni di misurare, tracciare e comunicare il proprio impatto economico, ambientale e sociale in modo comparabile e trasparente (Global Reporting Initiative, 2023).

I GRI Standards rappresentano uno sviluppo significativo rispetto ai framework precedenti per tre ragioni. Innanzitutto, forniscono metriche standardizzate che permettono il confronto della performance di sostenibilità tra imprese e settori. Secondariamente, integrano il concetto di *materiality assessment* — incoraggiano cioè le organizzazioni a identificare gli aspetti di sostenibilità più rilevanti per il loro contesto operativo specifico e per i loro stakeholder. Infine, promuovono trasparenza: la rendicontazione GRI è pubblica e verificabile, riducendo significativamente il rischio di comunicazione fuorviante o greenwashing.

Nel 2023, GRI ha integrato ulteriormente il proprio framework introducendo il concetto di *double materiality* (Global Reporting Initiative, 2023). Questo approccio richiede alle imprese di rendicontare sia l'impatto che la sostenibilità ha sul business (*financial materiality*), sia l'impatto che il business ha sulla sostenibilità (*impact materiality*). Questa evoluzione riflette il riconoscimento che la relazione tra impresa e sostenibilità è bidirezionale e dinamica, non unilaterale.

2.4 Limiti e ambiguità del paradigma ESG

L'affermazione dell'ESG come standard di riferimento nella valutazione delle performance aziendali ha indubbiamente rafforzato l'integrazione della sostenibilità nei modelli di governance. Tuttavia, la crescente centralità dell'ESG ha generato un dibattito critico in ambito accademico e professionale, volto a evidenziarne i limiti strutturali, le ambiguità concettuali, e le potenziali distorsioni applicative.

2.4.1 Ambiguità metodologiche e problemi di misurabilità

Uno dei limiti fondamentali del framework ESG riguarda l'eterogeneità dei criteri di valutazione e la mancanza di standardizzazione pienamente condivisa.

Sebbene l'ESG si presenti come sistema oggettivo e misurabile, numerosi studi hanno documentato l'esistenza di forti divergenze nei rating attribuiti dalle diverse agenzie specializzate.

Berg, Koelbel e Rigobon (2022) hanno condotto un'analisi sistematica che evidenzia come i rating ESG mostrino livelli di correlazione significativamente inferiori rispetto ai rating creditizi tradizionali. Le divergenze derivano da differenze nei criteri metodologici, nella selezione degli indicatori, e nell'interpretazione dei dati. Questa frammentazione produce incertezza informativa per gli stakeholder e riduce la comparabilità tra imprese, indebolendo la funzione allocativa dell'ESG nei mercati finanziari.

Inoltre, l'aggregazione delle tre dimensioni (Environmental, Social, Governance) in un unico punteggio sintetico solleva questioni teoriche importanti. L'integrazione numerica di fattori eterogenei rischia di mascherare criticità rilevanti in aree specifiche, generando una rappresentazione semplificata della complessità organizzativa. Un'azienda potrebbe avere una governance eccellente ma performance ambientale scarsa, e il rating sintetico potrebbe non catturare questa asimmetria in modo esplicito.

2.4.2 La relazione ambigua tra ESG e performance finanziaria

Un ulteriore nodo critico riguarda la relazione tra performance ESG e performance finanziaria. La letteratura empirica mostra risultati che non sempre convergono. Friede, Busch e Bassen (2015) hanno condotto una metanalisi di oltre 2000 studi, evidenziando una correlazione prevalentemente positiva tra criteri ESG e performance finanziaria. Tuttavia, altri contributi sottolineano come tale relazione sia fortemente dipendente dal contesto settoriale, geografico, e temporale, oltre che dalla qualità dei dati utilizzati.

La variabilità dei risultati suggerisce che l'ESG non rappresenta automaticamente un vantaggio competitivo universale. Piuttosto, costituisce una variabile strategica il cui impatto dipende dalla coerenza tra sostenibilità dichiarata

e modello di business effettivo, nonché dal contesto specifico in cui l'organizzazione opera.

2.4.3 Il rischio del greenwashing sistemico

L'istituzionalizzazione dell'ESG ha incrementato l'attenzione reputazionale verso le pratiche di sostenibilità, ma ha al contempo amplificato il rischio di comportamenti opportunistici. Il greenwashing — la comunicazione fuorviante o esagerata dell'impegno ambientale o sociale senza supporto da cambiamenti sostanziali nei processi produttivi o nei modelli di governance — è divenuto un fenomeno preoccupante (Delmas & Burbano, 2011).

Delmas e Burbano (2011) definiscono il greenwashing come una discrepanza tra performance ambientale effettiva e comunicazione ambientale, evidenziando come tale fenomeno sia incentivato da pressioni istituzionali, aspettative di mercato, e dalla difficoltà di verificare le affermazioni. L'ESG, trasformando la sostenibilità in un asset reputazionale misurabile e comparabile, può involontariamente alimentare dinamiche di *compliance simbolica*. Le imprese potrebbero orientarsi verso strategie di disclosure selettiva o verso l'enfaticizzazione di indicatori favorevoli, mentre trascurano aree problematiche.

Questo rischio è particolarmente rilevante in contesti caratterizzati da scarsa armonizzazione normativa o da controllo regolatorio debole. Dal punto di vista reputazionale, la distanza tra narrazione e realtà organizzativa compromette la fiducia degli stakeholder, incidendo negativamente sulla legittimazione sociale dell'impresa nel lungo termine (Delmas & Burbano, 2011).

2.5 Il contesto normativo europeo per l'ESG: dalla compliance alla credibilità reputazionale

L'affermazione dell'ESG come standard di riferimento nella valutazione delle organizzazioni non è avvenuta soltanto per effetto di pressioni di mercato o di

evoluzioni culturali: è stata progressivamente sostenuta e accelerata da un quadro normativo europeo che, nell'arco di un decennio, ha trasformato la sostenibilità da scelta strategica volontaria a obbligo verificabile. Comprendere questa trasformazione è rilevante non solo per le sue implicazioni operative, ma per le sue conseguenze reputazionali: quando la sostenibilità diventa obbligatoria e misurabile, cambia la natura del vantaggio competitivo che essa genera — e cambia il significato del greenwashing, che da scelta comunicativa opportunistica diventa violazione normativa sanzionabile.

Il primo pilastro di questo quadro è la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), adottata nel 2022 e in fase di implementazione progressiva (European Commission, 2022). La CSRD amplia significativamente l'obbligo di rendicontazione non finanziaria — estendendolo progressivamente a decine di migliaia di imprese europee — e introduce standard comuni di reporting attraverso gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), che rendono le dichiarazioni ESG comparabili tra organizzazioni e settori (European Commission, 2023). Dal punto di vista reputazionale, la CSRD produce un effetto strutturale: riduce l'asimmetria informativa che aveva consentito il proliferare di green claim non verificabili, avvicinando il mercato ESG a quel regime di segnali credibili che Spence (1973) identifica come condizione per il funzionamento efficiente dei mercati ad alta complessità informativa.

Il secondo pilastro è il Regolamento Tassonomia UE (2020/852), che fornisce criteri tecnici per definire quando un'attività economica può essere considerata sostenibile dal punto di vista ambientale (European Commission, 2020), e la Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), che rafforza la trasparenza delle informazioni ESG nel settore finanziario (European Union, 2019). Questi strumenti agiscono principalmente sulla dimensione degli investitori, rendendo più difficile presentare come sostenibili portafogli o attività che non soddisfano criteri verificabili — con effetti indiretti ma rilevanti sulla reputazione delle imprese finanziate.

Il terzo pilastro, particolarmente rilevante per il settore oggetto della presente ricerca, è costituito da due normative specifiche sugli imballaggi e sulla

comunicazione ambientale. Il Regolamento UE 2025/40 sugli imballaggi e i rifiuti di imballaggio (PPWR), entrato in vigore l'11 febbraio 2025, introduce obiettivi vincolanti di riciclabilità e riduzione dei rifiuti con scadenze operative a partire dal 2026. La Direttiva 2024/825/UE, recepita in Italia con decreto del febbraio 2026, vieta le asserzioni ambientali generiche e impone l'obbligo di prove verificabili per qualsiasi green claim, con sanzioni fino a dieci milioni di euro o al quattro per cento del fatturato per le imprese inadempienti. Queste due normative producono un effetto che travalica la compliance: rendono il greenwashing non solo reputazionalmente rischioso — come documentano Delmas e Burbano (2011) — ma legalmente sanzionabile, trasformando la credibilità verificabile da asset reputazionale facoltativo a requisito di accesso al mercato.

Lette insieme, queste normative ridisegnano il paesaggio competitivo in cui operano le imprese del settore. La sostenibilità certificata smette di essere un elemento differenziante per chi ha investito di più, e diventa la soglia minima al di sotto della quale l'accesso a determinati mercati, appalti e canali distributivi è precluso. In questo contesto, la distinzione tra sostenibilità dichiarata e sostenibilità dimostrabile non è più soltanto una scelta strategica: è la condizione necessaria per operare in un mercato in cui la verifica esterna è diventata strutturale.

2.6 La sostenibilità come driver reputazionale: l'evidenza empirica degli stakeholder

La trattazione teorica dell'ESG sviluppata nelle sezioni precedenti acquista concretezza analitica se confrontata con i dati empirici sulla percezione degli stakeholder. RepTrak Company — la cui evoluzione è stata riportata nel Capitolo 1 — produce annualmente rilevazioni su scala globale che consentono di quantificare il peso della sostenibilità nei processi valutativi e decisionali degli stakeholder, offrendo un raccordo empirico tra il framework teorico e le dinamiche riscontrabili nella realtà.

Il dato più significativo riguarda la relazione tra percezione ESG e comportamenti concreti. L'analisi del gruppo di data science di RepTrak documenta che un punteggio ESG basso è associato a una disponibilità all'acquisto del 20%, mentre un punteggio ESG elevato è associato a una disponibilità all'acquisto del 60% (RepTrak Company, 2024a) – una differenza di quaranta punti percentuali che traduce la percezione di sostenibilità in un effetto economico direttamente misurabile. L'impatto non si limita al comportamento d'acquisto: l'ESG emerge come il primo fattore determinante nella disponibilità degli stakeholder a concedere il beneficio del dubbio a un'organizzazione in una situazione di crisi (RepTrak Company, 2021), ricollegandosi al meccanismo di resilienza reputazionale discusso nel sottocapitolo 1.7.

La rilevanza dell'ESG varia, tuttavia, in funzione del tipo di comportamento considerato. Tra i sette *driver reputazionali* del modello RepTrak®, l'ESG si posiziona al nono posto tra i fattori che influenzano la disponibilità all'acquisto del pubblico generale, ma sale al quinto posto quando il comportamento considerato è la disponibilità a raccomandare un'azienda ad altri (RepTrak Company, 2021). In altre parole, la sostenibilità percepita incide più sulla propensione a parlare bene di un'organizzazione che sulla decisione di acquistarne direttamente i prodotti. Questa distinzione ha implicazioni rilevanti per i contesti B2B, in cui il passaparola e la raccomandazione tra operatori professionali costituiscono meccanismi centrali di costruzione della credibilità: in questi mercati, la sostenibilità percepita agisce prevalentemente come segnale di affidabilità sistemica piuttosto che come leva di convenienza immediata.

Sul piano delle tendenze aggregate, il Global RepTrak 100 del 2025 registra per il secondo anno consecutivo una crescita in tutti e sette i *driver reputazionali*, con i driver Condotta e Cittadinanza — che incarnano i principi ESG — tra quelli con i guadagni più significativi rispetto all'anno precedente (RepTrak Company, 2025a). Il report evidenzia tuttavia una trasformazione rilevante nelle modalità con cui gli stakeholder valutano l'impegno ESG delle organizzazioni: piuttosto che rispondere positivamente a dichiarazioni ampie e difficilmente misurabili, gli stakeholder mostrano una preferenza crescente per azioni concrete, localizzate e

verificabili. Il fattore Environmentally Conscious registra un incremento di 1,4 punti, segnale che gli sforzi pratici di sostenibilità — come l'adozione di imballaggi riciclabili, la riduzione degli sprechi e le pratiche di filiera responsabile — continuano a produrre effetti reputazionali positivi anche in un contesto in cui il termine ESG è diventato oggetto di dibattito politico e culturale (RepTrak Company, 2025a).

Il contesto italiano presenta caratteristiche specifiche che amplificano ulteriormente la rilevanza di questi dati. Il report RepTrak dedicato all'Italia nel 2025 documenta che il cambiamento climatico figura tra le prime tre preoccupazioni degli stakeholder italiani, con un livello di sensibilità ambientale significativamente superiore alla media globale — il 50% degli stakeholder italiani indica il cambiamento climatico come preoccupazione prioritaria, rispetto al 38% della media globale (RepTrak Company, 2025b). Il medesimo report segnala tuttavia che verso la fine del 2024 il pubblico italiano aveva sviluppato una crescente diffidenza verso gli impegni ambientali delle imprese, percepiti come retorica vuota priva di riscontro nelle pratiche effettive. Questa dinamica — che il report descrive come un progressivo esaurimento della credibilità delle dichiarazioni ambientali non supportate da evidenze — è coerente con quanto documentato da Delmas e Burbano (2011) sul paradosso comunicativo prodotto dal greenwashing sistemico: la diffidenza generalizzata finisce per penalizzare anche chi ha investito concretamente in sostenibilità, comprimendo la disponibilità del mercato a riconoscere un valore reputazionale differenziato.

La risposta a questa dinamica non risiede in una comunicazione più intensa, ma in una comunicazione strutturalmente diversa: fondata su evidenze verificabili, sostenuta da comportamenti coerenti, e capace di rendere accessibile la complessità senza appiattirla. È questa la condizione che il Capitolo 3 analizzerà attraverso le categorie della comunicazione etica e della prosocialità.

2.7 Sintesi del Capitolo 2

Il Capitolo 2 ha tracciato l'evoluzione della sostenibilità aziendale da concetto etico marginale a framework strutturato, normato e misurato empiricamente, mostrando come questa trasformazione abbia progressivamente ridefinito il rapporto tra impresa, società e reputazione.

Il percorso si articola in quattro fasi concettualmente distinte ma storicamente coesistenti. Dalla CSR volontaria e filantropica del secondo dopoguerra, caratterizzata dall'assenza di standard misurabili — come illustra il caso Olivetti — si è transitati verso una sostenibilità integrata nella governance, sancita dal Rapporto Brundtland e poi dal modello CSV di Porter e Kramer, in cui la responsabilità sociale cessa di essere un costo per diventare una leva competitiva. Con la formalizzazione del paradigma ESG a partire dal 2004, la sostenibilità acquisisce una dimensione operativa standardizzata, traducendo valori in criteri misurabili e comparabili. Il caso Mattei e ENI illustra come, anche prima di questa formalizzazione, la reputazione costruita attraverso comportamenti responsabili producesse vantaggi strategici concreti — ma al tempo stesso ne rivela il limite: in assenza di framework verificabili, quella reputazione dipendeva interamente dalla narrazione personale e non da evidenze opponibili.

La standardizzazione progressiva — attraverso ISO 14001, ISO 26000 e i GRI Standards — ha rappresentato un avanzamento significativo verso la comparabilità e la trasparenza, ma ha anche generato distorsioni. Come documentano Berg, Koelbel e Rigobon (2022) e Delmas e Burbano (2011), l'istituzionalizzazione dell'ESG ha amplificato il rischio di compliance simbolica e greenwashing sistemico, producendo una diffidenza strutturale che penalizza indistintamente chi comunica in modo opportunistico e chi ha investito concretamente in sostenibilità. I dati RepTrak per l'Italia nel 2025 confermano questa dinamica sul piano empirico: la sensibilità ambientale degli stakeholder italiani è superiore alla media globale, ma la fiducia nelle dichiarazioni ambientali delle imprese è in erosione progressiva.

Il quadro normativo europeo — CSRD, Tassonomia UE, SFDR, PPWR e Direttiva 2024/825 — risponde a questa crisi di credibilità trasformando la sostenibilità da asset reputazionale volontario a obbligo verificabile e sanzionabile, ridisegnando il paesaggio competitivo in cui operano le imprese del settore. In questo contesto, la distinzione tra sostenibilità dichiarata e sostenibilità dimostrabile non è più una scelta strategica: è la condizione necessaria per mantenere legittimità e accesso al mercato.

È su questa distinzione che si innesta il Capitolo 3, che analizzerà come la comunicazione etica, il nudging e la prosocialità possano fondare la credibilità reputazionale su basi strutturali — anche attraverso la comunicazione — in mercati caratterizzati da elevata asimmetria informativa e da una fiducia sistematicamente erosa

CAPITOLO 3: COMUNICAZIONE ETICA, NUDGING E COSTRUZIONE DELLA FIDUCIA

3.1 Introduzione

I Capitoli 1 e 2 hanno costruito un quadro in cui la reputazione emerge come risorsa strategica fondamentale — un costrutto multidimensionale che dipende dalla coerenza tra identità dichiarata, comportamenti effettivi e percezione degli stakeholder nel tempo — e in cui l'ESG ha trasformato la sostenibilità da aspirazione etica a dimensione misurabile, normata e soggetta a scrutinio pubblico. Il capitolo che segue si colloca nel punto di intersezione tra questi due piani: in che modo la comunicazione contribuisce — o non contribuisce — alla costruzione di quella credibilità da cui dipende la reputazione.

In un ecosistema informativo in cui la sostenibilità è diventata un campo saturo di dichiarazioni difficilmente verificabili, la comunicazione ha progressivamente perso la sua funzione di strumento neutro di trasmissione di contenuti per diventare essa stessa un segnale: un indicatore della cultura organizzativa, della coerenza tra valori e pratiche, della disponibilità a rendere ispezionabile ciò che si fa. La reputazione, come evidenziato nel Capitolo 1, non dipende soltanto dai valori fondativi di un'organizzazione, ma anche dalla coerenza tra questi valori e i comportamenti osservabili — interni ed esterni (Fombrun & Van Riel, 2004). Una comunicazione orientata alla promozione selettiva degli aspetti favorevoli non si limita quindi a essere inefficace: produce un effetto opposto, erodendo quella fiducia che è il presupposto di qualsiasi relazione reputazionale duratura. Come documentato nel Capitolo 2, questa dinamica non è teorica: è il meccanismo che ha prodotto la diffidenza sistemica verso i green claim nel mercato italiano, penalizzando indistintamente chi comunica in modo opportunistico e chi ha investito concretamente in sostenibilità.

Il capitolo affronta tre piani connessi. Il primo riguarda il rapporto tra comunicazione etica, trasparenza e credibilità, mostrando perché quest'ultima non può essere dichiarata ma deve essere strutturalmente fondata. Il secondo approfondisce il nudging — le sue origini, i meccanismi e i limiti — con attenzione alle condizioni che ne rendono possibile un uso eticamente giustificabile. Il terzo introduce la prosocialità come orientamento che trascende la comunicazione persuasiva e fonda la relazione tra organizzazione e pubblici su una logica di contributo al bene collettivo.

3.2 Comunicazione etica e costruzione della reputazione

3.2.1 La comunicazione come componente strutturale dell'identità

Nel dibattito sulla comunicazione d'impresa, la tendenza prevalente è quella di trattarla come uno strumento: qualcosa che si usa per comunicare ciò che si è, o ciò che si vuole sembrare. Fombrun (2018) ha mostrato perché questa visione non regge: la reputazione non è il risultato della comunicazione, ma della coerenza tra comunicazione, comportamento e percezione nel tempo. La comunicazione non descrive l'identità aziendale dall'esterno — ne è parte costitutiva. Il modo in cui un'organizzazione comunica — la trasparenza con cui espone i propri limiti accanto ai risultati, la coerenza tra i messaggi interni ed esterni, la disponibilità ad ammettere errori e correggere rotta — è essa stessa un segnale della cultura e dei valori che la animano.

Una comunicazione aggressiva, centrata sulla massimizzazione della visibilità e sulla presentazione selettiva dei soli aspetti favorevoli, genera nel breve periodo una percezione che non corrisponde alla realtà organizzativa e nel lungo periodo produce qualcosa di più grave: la perdita di credibilità. Delmas e Burbano (2011) hanno documentato come il greenwashing diffuso abbia prodotto una diffidenza sistemica nei confronti di qualsiasi dichiarazione ambientale, indipendentemente dalla sua fondatezza. Il risultato paradossale di questo processo è che le imprese che hanno investito concretamente in sostenibilità tendono a

comunicarlo in modo discreto, o a non comunicarlo affatto, per evitare di essere associate alla deriva del greenwashing. Il campo comunicativo resta così occupato da chi ha meno da dire ma più da guadagnare da una comunicazione aggressiva — un meccanismo che Akerlof (1970) aveva descritto per i mercati dei beni di qualità incerta: la diffidenza generalizzata comprime la disponibilità a riconoscere un premio anche alla qualità reale.

La risposta a questa trappola non è comunicare meno, ma comunicare diversamente. Spostare il baricentro dalla comunicazione come promozione alla comunicazione come dimostrazione: non affermare ciò che si è, ma rendere verificabile ciò che si fa. Questa è la distinzione tra comunicazione etica e comunicazione opportunistica: la prima non rinuncia alla persuasione, ma la fonda su evidenze che possono essere controllate; la seconda utilizza la comunicazione per costruire una percezione che non ha riscontro nella realtà operativa.

3.2.2 Trasparenza, endorsement e credibilità

La credibilità non può essere semplicemente dichiarata: deve essere avvalorata. Fombrun (2018, p. 56) descrive il meccanismo dell'endorsement nel suo contesto originario: quello della comunicazione commerciale e del marketing. Sportivi come Michael Jordan o Andre Agassi, modelle come Cindy Crawford o Naomi Campbell prestano il proprio nome e il proprio volto a prodotti e aziende, trasferendo parte della propria credibilità o notorietà a ciò che promuovono. Il consumatore associa il prodotto alla persona che lo promuove, e questa associazione aumenta la disponibilità a pagare un prezzo maggiore e abbassa la soglia di diffidenza verso l'acquisto. Spence (1973) offre una spiegazione del perché il meccanismo regge sul piano economico: il segnale è credibile nella misura in cui il suo costo lo rende antieconomico da falsificare. La reputazione del promotore è messa in gioco, e questa esposizione è ciò che rende il segnale robusto — tanto nell'endorsement commerciale quanto in quello istituzionale. Questa dinamica, nata nel marketing commerciale, si è evoluta fino alle forme contemporanee dell'influencer marketing, dove il principio rimane lo stesso anche se i soggetti coinvolti e i contesti di applicazione sono radicalmente cambiati. È possibile estendere il concetto di endorsement formulato da Fombrun alla reputazione

organizzativa in senso più ampio: non solo i testimonial commerciali, ma qualsiasi forma di riconoscimento esterno da parte di soggetti autorevoli — istituzioni scientifiche, enti certificatori, associazioni professionali — produce lo stesso effetto di trasferimento di credibilità. La distinzione rilevante non è tra endorsement commerciale e istituzionale, ma tra endorsement fondato sulla notorietà — dove ciò che si trasferisce è visibilità — e endorsement fondato sulla credibilità, dove il promotore mette in gioco una reputazione costruita nel tempo su competenza e indipendenza. È questo secondo tipo che produce credibilità strutturale: gli stakeholder si affidano alla valutazione di chi già conoscono e rispettano per competenza, riducendo il costo cognitivo e informativo della propria valutazione.

La trasparenza si colloca dentro questa logica non come valore astratto ma come condizione operativa. Un'organizzazione trasparente rende ispezionabile il proprio percorso: espone i limiti accanto ai risultati, rende revisionabile il proprio metodo, documenta le correzioni. Rinunciare al controllo della narrazione ha un costo reale — ma è precisamente questo costo che rende il segnale credibile. Come evidenziato da Suchman (1995), la legittimità cognitiva — la forma più stabile di riconoscimento organizzativo — si costruisce quando le pratiche di un'organizzazione sono percepite come naturali e ovvie dai suoi pubblici di riferimento: una trasparenza sistematica e verificabile è il meccanismo che rende questa naturalezza acquisita nel tempo.

3.3 Il nudging: origini, meccanismi e limiti

3.3.1 Origini e fondamenti teorici

Il nudging nasce dalla convergenza tra due tradizioni di ricerca che, pur partendo da premesse diverse, giungono a una diagnosi comune: le persone non prendono decisioni secondo il modello dell'agente economico razionale — e da questa constatazione derivano conseguenze pratiche concrete. La prima è quella della behavioral economics, che tra gli anni Settanta e i Duemila aveva accumulato

evidenze sistematiche sui bias cognitivi e sulle euristiche decisionali degli individui. Richard Thaler — insignito del Premio Nobel per l'Economia nel 2017 — aveva mostrato in una serie di studi che le persone sono sistematicamente influenzate da come le scelte vengono presentate: scelgono l'opzione predefinita per inerzia, si fanno orientare dal confronto con le scelte degli altri, attribuiscono pesi asimmetrici alle perdite rispetto ai guadagni equivalenti.

La seconda tradizione è quella della teoria delle politiche pubbliche, in cui Cass Sunstein aveva lavorato sulle implicazioni normative di questi risultati. Se i comportamenti sono influenzati dall'architettura delle scelte — dall'ambiente in cui le decisioni vengono prese — allora chi progetta quell'ambiente ha una responsabilità che non può essere elusa. Il libro *Nudge, La spinta gentile* (Thaler & Sunstein, 2021) sintetizza questa convergenza in una proposta concreta: progettare l'ambiente decisionale in modo da rendere le scelte desiderabili più facili, senza vietare le alternative né introdurre incentivi economici significativi. Il principio guida è quello del paternalismo libertario: si orienta il comportamento senza limitare la libertà di scelta.

Il fondamento teorico del nudging è la razionalità limitata — concetto formulato da Herbert Simon (1955) per descrivere la distanza tra il comportamento dell'agente economico razionale e quello degli esseri umani reali, vincolati da risorse cognitive, informative e temporali finite. Simon aveva mostrato che, anziché massimizzare, i decisori reali tendono a scegliere un'opzione sufficientemente buona, adeguata al contesto, che non richiede un'analisi esaustiva di tutte le alternative. Il nudging sfrutta questa logica progettando ambienti in cui l'opzione sufficientemente buona coincida con quella desiderabile. L'esempio più noto e studiato è quello dei fondi pensionistici: quando l'iscrizione è automatica e il recesso richiede un'azione esplicita, il tasso di partecipazione è significativamente più alto di quando l'adesione è opt-in — non perché le preferenze cambino, ma perché l'inerzia è il comportamento predefinito in assenza di motivazioni forti (Thaler & Sunstein, 2021).

3.3.2 Meccanismi e applicazioni

Il nudging opera attraverso meccanismi distinti che agiscono su aspetti diversi dell'architettura delle scelte. Il più elementare è il default bias: le persone tendono a mantenere l'opzione predefinita, sia per inerzia sia perché interpretano il default come una raccomandazione implicita di chi ha progettato l'ambiente. Un sistema che propone come opzione standard quella più sostenibile — lasciando le alternative accessibili ma non salienti — orienta i comportamenti senza limitare la libertà.

Un secondo meccanismo è quello delle norme sociali: la comunicazione di come si comportano gli altri — in particolare coloro percepiti come simili — ha un effetto orientativo che non passa attraverso la persuasione razionale ma attraverso la revisione delle proprie aspettative su cosa costituisce il comportamento normale. Thaler e Sunstein (2021) documentano come i messaggi che rendono visibile il comportamento prevalente in un gruppo producano cambiamenti più significativi di qualsiasi appello informativo: non perché generino vergogna o pressione sociale, ma perché aggiornano l'idea di cosa sia normale fare.

Un terzo meccanismo è la semplificazione: la riduzione del carico cognitivo associato alla valutazione di opzioni complesse. Quando le informazioni sono organizzate in modo da rendere immediatamente confrontabili alternative che altrimenti richiederebbero un'analisi tecnica approfondita — attraverso rating sintetici, etichette standardizzate, visualizzazioni comparative — si abbassa la soglia di accesso a scelte consapevoli senza sacrificare la profondità per chi vuole approfondire. Rientra in questa logica anche quello che Thaler e Sunstein (2021) chiamano divulgazione intelligente: la capacità di rendere accessibili informazioni complesse scegliendo le unità di misura più comprensibili e restituendo agli individui informazioni sui propri comportamenti — come lo storico degli acquisti su un e-commerce — che li mettano in condizione di valutare e correggere. Gli stessi autori avvertono tuttavia che l'eccesso di informazioni può trasformarsi nel suo opposto: i «Termini e condizioni» obbligatoriamente pubblicati dai fornitori di servizi sono spesso così lunghi e tecnici da non essere letti, trasformando un obbligo di trasparenza in un ostacolo alla comprensione (Thaler & Sunstein, 2021, p. 140).

Questi meccanismi non operano in modo isolato: si combinano e si rinforzano reciprocamente. Un sistema che propone un default desiderabile, comunica le norme sociali emergenti e semplifica la valutazione delle opzioni agisce su più livelli simultaneamente, producendo un effetto orientativo che va oltre la semplice somma delle sue componenti.

3.3.3 Limiti, critiche e condizioni per un uso etico

Il nudging ha generato un dibattito critico che è importante evidenziare, perché tocca questioni di principio che riguardano la natura della libertà di scelta e la legittimità dell'influenza istituzionale sui comportamenti individuali. La critica più radicale riguarda il confine tra facilitazione e manipolazione: se l'architettura delle scelte orienta i comportamenti in modo che i destinatari non percepiscono come tale, si potrebbe oltrepassare la libertà di scelta e travalicare in una coercizione invisibile: per Thaler e Sunstein (2021) il confine sta nella trasparenza e nella reversibilità. Un *nudge* eticamente giustificabile deve essere comunicato come tale, e le alternative devono restare facilmente accessibili. Un ambiente che nasconde le opzioni che rende il recesso dal default deliberatamente difficile non è un *nudge*: è una costrizione mascherata da libertà.

Una seconda critica riguarda il paternalismo implicito nell'idea che chi progetta l'ambiente decisionale sappia meglio dei destinatari cosa è bene per loro. Questa critica è particolarmente rilevante quando il nudging viene applicato non per conto dei destinatari ma nell'interesse di un terzo — ad esempio, di chi ha un interesse commerciale nell'adozione di determinati comportamenti. La distinzione tra *nudge* prosociale e *nudge* commerciale non è sempre evidente, e la sua opacità è una fonte legittima di diffidenza. Per questo la trasparenza non è solo una condizione etica astratta: è la condizione che permette ai destinatari di valutare l'intenzione dietro l'architettura delle scelte e di esercitare autonomia informata.

Un terzo limite riguarda l'efficacia nel tempo e la variabilità contestuale. Gli effetti dei *nudge* tendono a decadere quando i meccanismi diventano visibili o quando il contesto cambia; e l'efficacia varia significativamente in funzione del contesto culturale, organizzativo e individuale. Il nudging non può essere concepito

come sostituto della costruzione di valore reale: può abbassare la soglia di accesso a un comportamento desiderabile, ma non può mantenerlo nel tempo in assenza di motivazioni genuine.

3.4 La prosocialità come orientamento comunicativo

3.4.1 Origini del concetto e fondamenti teorici

Il comportamento prosociale è un concetto che nasce in psicologia sociale negli anni Sessanta e Settanta per descrivere azioni orientate al beneficio di altri o del collettivo. La ricerca di Batson (1991) ha chiarito una distinzione fondamentale all'interno di questo campo: quella tra altruismo genuino — orientato al benessere dell'altro come fine in sé — e comportamento prosociale strumentale, motivato dalla riduzione del disagio personale o dalla ricerca di approvazione sociale. Questa distinzione è rilevante perché l'autenticità della motivazione influisce sulla percezione da parte degli altri: un comportamento prosociale percepito come strumentale produce meno fiducia e meno identificazione di uno percepito come genuinamente orientato al bene collettivo. Nel contesto delle organizzazioni, questa dinamica si traduce nella differenza tra responsabilità sociale comunicata come contributo eccezionale e responsabilità sociale vissuta come espressione coerente dell'identità organizzativa.

Se questi meccanismi valgono per gli individui, valgono anche per il modo in cui le persone si relazionano alle organizzazioni, che tendono a percepire come agenti morali dotati di intenzioni proprie. Bhattacharya e Sen (2004) hanno mostrato come questo trasferimento avvenga concretamente nel comportamento del consumatore, mostrando come le iniziative di responsabilità sociale d'impresa producano effetti reputazionali significativi non quando sono comunicate come gesti eccezionali, ma quando sono percepite come espressione autentica di un'identità organizzativa coerente. Il meccanismo è quello dell'identificazione: le persone sviluppano un senso di allineamento con le organizzazioni che percepiscono come genuinamente orientate al bene comune, e questo allineamento

diventa un fattore di fedeltà che trascende la valutazione razionale dei benefici individuali. Comprare da, collaborare con, o sostenere un'organizzazione prosocialmente credibile è un modo di esprimere e rinforzare la propria identità — individuale o collettiva.

3.4.2 Comunicazione prosociale e costruzione della fiducia

La comunicazione prosociale non è comunicazione filantropica. Non si tratta di comunicare quanto si fa per il bene degli altri, ma di costruire e mantenere una relazione con i propri pubblici — consumatori, istituzioni, partner, comunità — fondata su una logica di contributo a obiettivi condivisi, non solo di perseguimento di interessi privati. Un'organizzazione che comunica le proprie iniziative sostenibili come strumenti di posizionamento competitivo trasmette un messaggio diverso da un'organizzazione che le comunica come parte di un impegno più ampio verso obiettivi che trascendono il proprio vantaggio — e questa differenza viene percepita dai pubblici più attenti.

La condizione essenziale della comunicazione prosociale è la coerenza tra messaggio e pratica. Come mostrano Fombrun e Van Riel (2004), la reputazione di un'organizzazione dipende non da ciò che essa dice di sé stessa, ma dalla coerenza tra i segnali che emette attraverso diversi canali e in diversi momenti: la comunicazione esterna, il comportamento interno, la governance, la gestione delle crisi, il rapporto con le comunità in cui opera. Una comunicazione prosociale credibile presuppone un'organizzazione che ha già operato scelte valoriali reali, e che utilizza la comunicazione per rendere visibili quelle scelte — non per costruire un'immagine che non corrisponde alla realtà.

3.5 Sintesi del Capitolo 3

Comunicazione etica, nudging e prosocialità non sono tre strumenti alternativi ma tre livelli di un'unica questione: come costruire credibilità in modo

che duri nel tempo e non dipenda dalla riuscita di ogni singola comunicazione. La credibilità strutturale — quella che nasce dalla coerenza tra pratiche e messaggi, avvalorata da soggetti terzi autorevoli e resa ispezionabile attraverso la trasparenza — è l'unica forma di credibilità che resiste alla diffidenza sistemica prodotta dal greenwashing diffuso. Il nudging può abbassare le barriere cognitive all'adozione di comportamenti desiderabili, ma produce effetti duraturi solo quando si innesta su motivazioni genuine e su proposte di valore reale. La prosocialità, infine, non è una tecnica comunicativa ma un orientamento dell'identità organizzativa: la condizione che separa un'organizzazione che deve continuamente persuadere i propri pubblici della propria credibilità da una per cui quella credibilità è già incorporata nelle aspettative con cui viene valutata.

Questi tre piani forniscono il quadro concettuale entro cui verrà letta, nel Capitolo 5, la strategia comunicativa di PackInPro: un progetto che utilizza strumenti di nudging informativo verso pubblici diversi — consumatori finali, imprese della filiera, associazioni di categoria, istituzioni — con l'obiettivo di orientare comportamenti e costruire consapevolezza sulla sostenibilità verificabile nel settore degli imballaggi. Il Capitolo 4 descrive il disegno metodologico con cui la ricerca empirica è stata condotta.

CAPITOLO 4: DISEGNO METODOLOGICO E CONTESTO DEL CASO STUDIO

4.1 Metodologia della ricerca

4.1.1 Approccio epistemologico e paradigma della ricerca

La presente ricerca adotta un approccio qualitativo di tipo esplorativo-interpretativo (Corbetta, 2015; Cardano, 2011), ritenuto il più adeguato per analizzare fenomeni complessi e processuali quali la costruzione della reputazione d'impresa, l'integrazione dei criteri ESG e le pratiche di comunicazione nel contesto B2B della sostenibilità. Tali fenomeni non sono pienamente osservabili attraverso strumenti quantitativi standardizzati, ma richiedono un'analisi in profondità delle dinamiche organizzative, decisionali e relazionali che li sottendono. Secondo Corbetta (2015) e Cardano (2011), la ricerca qualitativa privilegia la comprensione approfondita dei fenomeni sociali rispetto alla misurazione e alla generalizzazione statistica: nel caso della presente ricerca, questo significa concentrarsi sui processi attraverso cui la reputazione viene costruita, negoziata e mantenuta all'interno di specifiche organizzazioni e della loro rete di stakeholder, piuttosto che sulla misurazione di variabili predefinite secondo schemi standardizzati.

Dal punto di vista epistemologico, la ricerca si colloca all'interno di un paradigma interpretativo-costruttivista, che riconosce come la realtà sociale sia costruita attraverso interazioni umane e sia pertanto non completamente indipendente dagli osservatori e dai ricercatori (Corbetta, 2015; Cardano, 2011). Questa consapevolezza epistemologica ha importanti implicazioni metodologiche: implica che la ricerca non miri a neutralità assoluta, bensì a trasparenza riflessiva rispetto ai bias e ai limiti del ricercatore, e a una continua triangolazione tra diverse fonti di evidenza al fine di rafforzare la solidità interpretativa dei risultati.

4.1.2 Strumenti di raccolta dati e triangolazione metodologica

La ricerca si fonda su due strumenti principali di raccolta dati: l'osservazione partecipante di tipo etnografico e le interviste qualitative semi-strutturate. Secondo Corbetta (2015) e Cardano (2011), l'integrazione di tali strumenti consente una triangolazione metodologica che rafforza la solidità interpretativa dei risultati, permettendo di confrontare le evidenze empiriche emerse dall'esperienza diretta all'interno dell'organizzazione con le narrazioni e le percezioni dei soggetti coinvolti. La triangolazione si è articolata su più dimensioni: tra metodi (osservazione e interviste), tra fonti (diversi gruppi di stakeholder), e tra quadri teorici (dialogo tra i framework sulla reputazione, sull'ESG e sulla comunicazione etica sviluppati nei capitoli precedenti).

4.1.3 Osservazione partecipante ed etnografia organizzativa

Il primo strumento di raccolta dati è stato un periodo di osservazione partecipante condotto attraverso uno stage formativo presso Grifal Spa, azienda partner e primo soggetto certificato del progetto PackInPro. L'esperienza, svoltasi nell'arco di un anno, ha consentito un accesso diretto e continuativo alle dinamiche operative, comunicative e decisionali legate allo sviluppo del progetto, permettendo di osservare dall'interno i processi attraverso cui una realtà imprenditoriale concreta traduce categorie astratte — la sostenibilità, la certificazione ESG, la comunicazione responsabile — in pratiche operative quotidiane.

Secondo Corbetta (2015) e Cardano (2011), l'osservazione partecipante è una forma di etnografia organizzativa nella quale il ricercatore assume un ruolo attivo all'interno del contesto analizzato, partecipando ai processi e alle attività quotidiane pur mantenendo una postura riflessiva e analitica. L'immersione prolungata nel campo ha consentito di cogliere le logiche informali di coordinamento tra diversi gruppi e funzioni, le tensioni non dichiarate tra missione valoriale e obiettivi operativi, i meccanismi attraverso cui i criteri ESG vengono tradotti in pratiche concrete, e gli aspetti impliciti della cultura organizzativa che difficilmente emergono in una situazione di intervista formale (Cardano, 2011).

Il coinvolgimento diretto del ricercatore rappresenta al contempo un punto di forza e un limite della ricerca. Se da un lato può introdurre elementi di soggettività, dall'altro consente una comprensione profonda del contesto, una familiarità con il linguaggio e i significati condivisi, e una capacità di cogliere il dato non detto che sarebbe preclusa a un osservatore esterno. Per gestire questa tensione metodologica, è stata adottata una postura di riflessività critica continua (Cardano, 2011): il ricercatore ha mantenuto una consapevolezza costante del proprio ruolo e delle proprie opinioni, cercando di mediare tra il dato raccolto empiricamente dalla ricerca etnografica, con quello derivante dalle interviste.

4.1.4 Interviste qualitative semi-strutturate

Il secondo strumento di raccolta dati è stato la conduzione di undici interviste qualitative semi-strutturate, realizzate in presenza tra dicembre 2025 e gennaio 2026. Gli intervistati sono stati selezionati in modo da garantire una rappresentazione plurale delle prospettive rilevanti per la ricerca, coinvolgendo gruppi distinti di stakeholder appartenenti a: Grifal Spa, PackInPro, Università e collaboratori esterni. Questa diversificazione di profili risponde alla necessità, evidenziata da Cardano (2011), di costruire una triangolazione tra fonti che consenta di identificare convergenze e disallineamenti tra visione strategica, percezione operativa e prospettiva esterna, verificando la coerenza dei messaggi e dei valori attraverso i diversi livelli dell'organizzazione e della sua rete di stakeholder.

Secondo Corbetta (2015) e Cardano (2011), l'intervista semi-strutturata rappresenta un equilibrio ottimale tra rigore metodologico — garantito da una traccia comune di domande — e flessibilità contestuale, che consente di adattare la conduzione al profilo dell'intervistato e al flusso della conversazione. Le interviste sono state condotte interamente in presenza, scelta che ha favorito la costruzione di un rapporto di fiducia con gli intervistati e ha permesso di cogliere elementi non verbali e paralinguistici (Cardano, 2011). Tutte le interviste sono state registrate previo consenso informato e successivamente trascritte integralmente. Ad

eccezione di alcuni casi in cui l'intervista è stata trascritta per mettere gli intervistati in una situazione in cui potersi esporre con maggiore libertà.

4.1.5 Struttura e contenuto delle interviste

Le interviste sono state progettate secondo una struttura articolata in tre fasi principali. La struttura delle interviste è consultabile negli Allegati. La fase iniziale è stata dedicata alla presentazione dell'obiettivo della ricerca, alla condivisione del contesto e alla richiesta del consenso informato, comprensivo della garanzia di anonimato e della libertà di interrompere l'intervista in qualsiasi momento. A seguire, una domanda di warm-up relativa al ruolo dell'intervistato e alle modalità di interazione con il progetto PackInPro ha avuto la funzione di stabilire un rapporto di fiducia e di acquisire familiarità con il punto di vista da cui sarebbero state formulate le risposte successive (Cardano, 2011).

Il corpo centrale dell'intervista è stato strutturato attorno a cinque sezioni tematiche, coerenti con l'impianto teorico della tesi e con le domande di ricerca principali. La prima sezione ha indagato gli obiettivi strategici, i driver che hanno portato alla creazione del progetto e gli indicatori di reputazione monitorati. La seconda ha esplorato la mappatura degli stakeholder interni ed esterni, con particolare attenzione al ruolo delle università nel conferire credibilità scientifica al sistema di certificazione. La terza sezione ha analizzato la logica integrata del progetto, esaminando come le diverse componenti — Fondazione, certificazione, marketplace — si articolano concettualmente e operativamente. La quarta ha affrontato le sfide comunicative nel B2B della sostenibilità, il rischio di greenwashing e la variazione della sensibilità ai temi ESG per settore di appartenenza. La quinta e ultima sezione è stata dedicata alla valutazione dell'impatto percepito, all'analisi dei punti di forza e di debolezza del progetto e alle prospettive future. La fase conclusiva ha infine previsto una domanda aperta di chiusura, finalizzata a favorire l'emersione di temi non precedentemente affrontati ma ritenuti rilevanti dagli intervistati (Corbetta, 2015).

4.1.6 Processo di analisi dei dati qualitativi

Il processo di analisi è stato condotto secondo una metodologia sistematica di analisi tematica (Corbetta, 2015; Cardano, 2011), articolata in sei fasi progressive. Nella prima fase, le trascrizioni sono state revisionate per garantire accuratezza e organizzate in formato idoneo all'analisi. Nella seconda fase, una lettura esplorativa ha consentito di acquisire familiarità complessiva con il materiale e di identificare impressioni iniziali circa i temi ricorrenti e le contraddizioni interne. Nella terza fase, i segmenti di testo sono stati codificati secondo un approccio misto: i codici deduttivi, derivati dal quadro teorico della tesi — reputazione, ESG, certificazione, comunicazione, nudging, fiducia, legittimità — sono stati integrati con codici induttivi emergenti dai dati stessi, non previsti dalla teoria iniziale. Nella quarta fase, i codici iniziali sono stati aggregati in macro-temi più ampi, con identificazione di pattern ricorrenti e variazioni significative tra i diversi gruppi di intervistati. Nella quinta fase, i temi emergenti sono stati messi in relazione con il quadro teorico della tesi, consentendo un dialogo costante e riflessivo tra dati empirici e letteratura di riferimento. Nella sesta e ultima fase, è stata elaborata una narrazione interpretativa coerente che integra i dati empirici, la letteratura teorica e la riflessività del ricercatore (Cardano, 2011).

4.1.7 Strategie di validazione e affidabilità della ricerca

Nella ricerca qualitativa, la validità assume connotazioni diverse rispetto alla ricerca quantitativa. Corbetta (2015) e Cardano (2011) propongono una distinzione tra credibilità, trasferibilità, affidabilità e conferma come alternativa ai concetti di validità interna ed esterna della ricerca quantitativa. Nel presente studio, la credibilità è stata assicurata attraverso la triangolazione metodologica tra osservazione partecipante e interviste, la triangolazione tra fonti attraverso il coinvolgimento di stakeholder diversi, e la ricerca attiva di interpretazioni alternative e casi negativi. La trasferibilità è garantita attraverso descrizioni dense e dettagliate del contesto di ricerca, che permettono al lettore di valutare la potenziale applicabilità analitica dei risultati in contesti simili. L'affidabilità è assicurata dalla documentazione trasparente del processo di ricerca, compresi

strumenti, procedura di codifica e criteri di selezione dei partecipanti. La conferma, infine, è stata perseguita mediante consapevolezza esplicita del ricercatore rispetto ai propri bias e riflessione critica continuativa sulla coerenza tra dati, interpretazioni e conclusioni (Cardano, 2011).

4.2 Contesto della ricerca: il settore italiano del packaging e PackInPro

4.2.1 Il settore del packaging in Italia

La ricerca è situata principalmente all'interno del settore del packaging, nel panorama italiano. L'imballaggio è divenuto onnipresente nella quotidianità, emergendo come tema pervasivo. Come verrà analizzato nel capitolo seguente ci sono tre livelli principali in cui l'imballaggio svolge la sua funzione, dalla protezione primaria a quella terziaria. In questo studio è stata presa in considerazione soprattutto la funzione del packaging secondario – quello che avvolge e protegge i prodotti, già imballati nella loro confezione primaria, durante il trasporto, ad esempio le buste protettive di Amazon. Il packaging secondario ha come target principale il B2B – ovvero le aziende che devono trovare il packaging adatto per confezionare e proteggere i loro prodotti durante una spedizione. Nel caso specifico quindi il settore del packaging si colloca in un contesto più ampio di B2B della sostenibilità — il mercato di fornitori, acquirenti e intermediari impegnati nella transizione verso modelli di business e di supply chain più sostenibili. Tale settore è caratterizzato da crescenti pressioni normative, da aumentanti aspettative degli stakeholder e da significative opportunità di innovazione e differenziazione competitiva (European Commission, 2022, 2023). Nel contesto B2B, i decisori sono spesso professionisti con significative responsabilità circa la sostenibilità della propria filiera di approvvigionamento, esposti a crescenti pressioni normative che rendono la valutazione delle performance ESG dei propri fornitori non più una scelta volontaria ma una necessità

strategica (Porter & Kramer, 2011; Eccles et al., 2014). Nel Capitolo 5 si entrerà nel dettaglio della conformazione del settore italiano del packaging, del suo impatto a livello globale e delle sue logiche principali.

4.2.2 PackInPro come caso studio

La scelta di PackInPro come caso studio risponde a criteri sia di rilevanza teorica che di accessibilità empirica. Sul piano teorico, il progetto rappresenta un esempio particolarmente significativo di come un'organizzazione possa tentare di integrare credibilità scientifica, standard trasparenti e comunicazione etica nella promozione della sostenibilità nel mercato B2B — tre dimensioni che costituiscono i pilastri del quadro teorico sviluppato nei capitoli precedenti. Sul piano empirico, la conduzione di uno stage formativo presso Grifal Spa ha consentito un accesso privilegiato e prolungato al contesto organizzativo, rendendo possibile quella combinazione di osservazione partecipante e interviste in profondità che la ricerca qualitativa richiede per produrre interpretazioni solide e verificabili (Corbetta, 2015).

Il caso PackInPro è inoltre rilevante per la sua natura ibrida: si tratta di un progetto che nasce in ambito accademico e si sviluppa in partnership con il mondo imprenditoriale, ponendo in tensione logiche e obiettivi che appartengono a sfere diverse — la ricerca scientifica, la certificazione indipendente, la commercializzazione. Analizzare come questa tensione viene gestita, comunicata e negoziata con i diversi stakeholder costituisce uno degli obiettivi centrali della ricerca empirica sviluppata nel Capitolo 5, a cui si rimanda per l'analisi dettagliata dei risultati.

CAPITOLO 5: IL CASO STUDIO PACKINPRO

Il presente capitolo costituisce il cuore empirico della ricerca. Si apre con una presentazione del progetto PackInPro nelle sue componenti fondamentali — la Fondazione, il sistema di certificazione, il marketplace, il ruolo di Grifal e la servitizzazione dei macchinari — per poi collocare il caso all'interno del contesto strutturale del settore degli imballaggi in Italia. Partendo da questa base, l'analisi approfondisce i principali temi emersi nel corso della ricerca empirica: le dinamiche di comunicazione della sostenibilità nel B2B, il dialogo tra logica accademica e logica imprenditoriale, e — attraverso l'applicazione qualitativa del modello RepTrak® — la valutazione complessiva del capitale reputazionale costruito e di quello ancora da costruire. L'analisi si basa su undici interviste qualitative semi-strutturate condotte in presenza tra dicembre 2025 e gennaio 2026, su differenti stakeholder, nonché sull'osservazione partecipante svolta durante lo stage formativo della durata di un anno presso Grifal Spa. I dati empirici sono sistematicamente messi in dialogo con i framework teorici sviluppati nei capitoli precedenti, con l'obiettivo di costruire una lettura che non si limiti a descrivere il caso, ma ne colga la logica profonda e le implicazioni più generali per la comunicazione della sostenibilità nel B2B e per il presidio del capitale reputazionale nel lungo periodo.

5.1 Il progetto PackInPro: origini, obiettivi e modello operativo

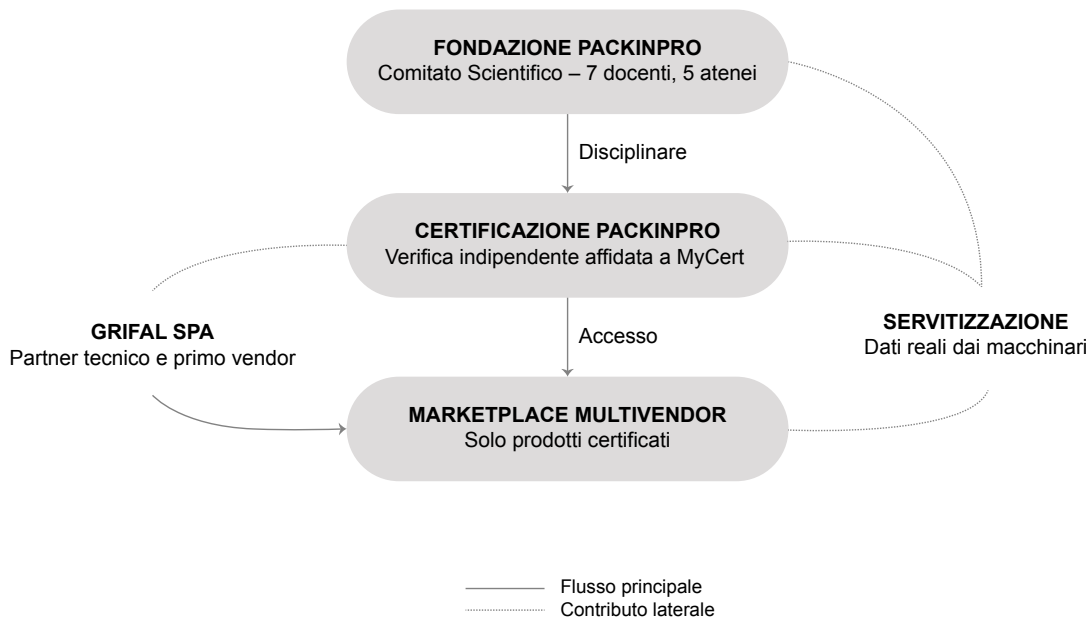


Figure 3: Modello operativo di PackInPro: componenti e relazioni strutturali

Il progetto PackInPro — Packaging Insight Project — nasce dall'incontro tra due traiettorie distinte che, pur partendo da premesse diverse, convergono su una diagnosi comune: il settore degli imballaggi soffre di una profonda asimmetria informativa che rende difficile, tanto per le imprese produttrici quanto per gli acquirenti B2B, distinguere la sostenibilità reale dalla sostenibilità dichiarata. La prima traiettoria è quella accademica: un percorso di ricerca dell'Università di Pavia nell'ambito della prosocialità, condotto dal Professor Ceravolo, che nel confrontarsi con il contesto imprenditoriale ha progressivamente maturato l'ipotesi che la prosocialità applicata al mondo delle imprese non potesse limitarsi alla dimensione etica, ma dovesse tradursi in strumenti concreti e verificabili. La seconda traiettoria è quella imprenditoriale: Grifal Spa, azienda quotata sull'Euronext Growth Milan e produttrice del cArtù® — un sistema di imballaggio in cartone ondulato con onda parabolica che consente una riduzione del settanta per cento di materia prima e dell'ottanta per cento di emissioni di CO₂ rispetto ai prodotti convenzionali — si trovava nella condizione di avere sviluppato un prodotto genuinamente innovativo

sul piano della sostenibilità, ma di non disporre di strumenti credibili per comunicarne le caratteristiche in un mercato già saturo di green claim non verificati.

L'incontro tra queste due traiettorie ha dato origine a un progetto che si propone di rendere chiari, accessibili e verificabili i criteri che rendono sostenibile un imballaggio — non solo da un punto di vista ambientale, ma nella sua accezione più ampia di sostenibilità ESG, che comprende le dimensioni ambientale, sociale e di governance. Come evidenziato da Porter e Kramer (2011), la creazione di valore condiviso richiede che le imprese smettano di considerare la sostenibilità come un vincolo esterno o un obbligo reputazionale, e comincino a trattarla come una fonte di innovazione e di vantaggio competitivo. Ed è proprio questa logica che si può riscontrare nello studio di PackInPro.

Il modello operativo di PackInPro si articola in cinque componenti strutturalmente interdipendenti – come esemplificato in Figura 3 –, ciascuna delle quali svolge una funzione specifica nell'architettura complessiva del progetto: la Fondazione scientifica, il sistema di certificazione, il marketplace multivendor, il ruolo di Grifal come primo vendor, e la servitizzazione dei macchinari come infrastruttura di dati. Ciascuna è presentata di seguito in forma introduttiva; le componenti certificazione, marketplace e servitizzazione sono oggetto di analisi approfondita nelle sezioni 5.3, 5.4 e 5.5.

5.1.1 La Fondazione PackInPro

La prima componente è la Fondazione PackInPro, che costituisce il nucleo scientifico e istituzionale del progetto. Al suo centro opera il Comitato Scientifico presieduto dall'Università di Pavia, la cui composizione multidisciplinare — che abbraccia la sociologia, la chimica fisica, la fisica sperimentale, l'ingegneria gestionale e la sociologia economica, con docenti provenienti dagli atenei di Pavia, Bergamo, Milano, Firenze e Napoli Federico II — non è una scelta estetica ma una necessità funzionale: la sostenibilità di un imballaggio è un fenomeno complesso che non si lascia catturare da una sola disciplina, e la pluralità degli sguardi scientifici è la condizione per costruire uno standard che sia al tempo stesso rigoroso e completo. Il Comitato Scientifico non svolge una funzione di ratifica formale, ma

è un presidio attivo: è responsabile della redazione e dell'aggiornamento del disciplinare, ovvero del documento che definisce i criteri e le soglie che un imballaggio deve soddisfare per essere considerato sostenibile secondo gli standard PackInPro. Questa funzione di presidio attivo conferisce alla Fondazione quella legittimità morale che Suchman (1995) identifica come la forma più solida e duratura di legittimità organizzativa: non deriva dal rispetto di procedure formali, ma dalla percezione, da parte degli stakeholder rilevanti, che l'organizzazione operi per il bene collettivo con competenza e indipendenza.

Un elemento che merita una riflessione specifica è il sito istituzionale della Fondazione, *packinpro.com*, che si distingue nettamente dal marketplace *packinpro.shop*. Mentre il marketplace è il luogo in cui avvengono le transazioni commerciali tra vendor certificati e acquirenti B2B, il sito della Fondazione svolge una funzione diversa e complementare: è l'infrastruttura comunicativa del progetto, il luogo in cui vengono esposti la missione, la metodologia, i dettagli del sistema di certificazione e le informazioni sul Comitato Scientifico. In questa prospettiva, *packinpro.com* può essere letto anche come uno strumento di nudging informativo: si rivolge contemporaneamente a pubblici molto diversi — imprese che valutano la certificazione, acquirenti B2B che cercano fornitori affidabili, istituzioni e ricercatori interessati al metodo — e struttura l'accessibilità dell'informazione in modo da ridurre il costo cognitivo della valutazione per ciascuno di essi. La trasparenza non è dichiarata ma dimostrata: ogni indicatore è definito, datato e versionato; i limiti del metodo sono esplicitati accanto ai risultati; le policy su conflitti d'interesse, correzioni e versioning sono documenti pubblici. Questo approccio è coerente con quanto evidenziato da Fombrun e Van Riel (2004): la credibilità reputazionale si costruisce non attraverso la narrazione, ma attraverso la coerenza tra dichiarazioni e pratiche effettivamente verificabili.

Al centro della Fondazione opera il Comitato Scientifico, composto da sette docenti universitari provenienti da cinque atenei italiani, con competenze che coprono le tre dimensioni ESG in modo strutturato. Il Professor Flavio Antonio Ceravolo, Professore Associato di Sociologia all'Università di Pavia e promotore del progetto, presiede il Comitato e garantisce il rigore metodologico delle valutazioni sociali dell'impatto ESG. Il Professor Lorenzo Malavasi, Professore

Ordinario di Chimica Fisica all'Università di Pavia, presidia la dimensione ambientale verificando che le valutazioni siano supportate da dati scientifici robusti e replicabili. Il Professor Pietro Carretta, Fisico Sperimentale della Materia e Direttore del Dipartimento di Fisica dell'Università di Pavia, assicura il rigore dei modelli fisici e l'auditabilità dei dati. Il Professor Michele Meoli, Professore Associato di Ingegneria Gestionale all'Università di Bergamo, presidia la dimensione di governance, verificando che i modelli di valutazione ESG siano solidi e trasparenti. Il Professor Emmanuele Pavolini, Professore Ordinario di Sociologia Economica all'Università di Milano, garantisce che la valutazione sociale dell'impatto sia basata su criteri comparabili e replicabili. Il Professor Giacomo Bazzani, Professore Associato di Sociologia all'Università di Firenze, integra la dimensione prosociale nella valutazione dell'impatto sociale. La Professoressa Ilenia Picardi, Professoressa Associata di Sociologia all'Università di Napoli Federico II, assicura che l'analisi consideri genere, transizione ecologica e dimensione prosociale in modo rigoroso. Come anticipato nella sezione precedente, il ruolo del Comitato non è quello di apporre un timbro istituzionale, ma di costituire un meccanismo di controllo e confronto continuo che rende l'impatto ESG discutibile su basi empiriche — una caratteristica che interlocutori con esperienza internazionale hanno identificato nel corso delle interviste come l'elemento di maggiore forza dell'intero sistema.

5.1.2 La certificazione PackInPro

La seconda componente è il sistema di certificazione, che traduce il disciplinare scientifico in uno strumento operativo accessibile alle imprese del settore. La certificazione PackInPro è privata e volontaria, strutturata su due livelli sequenziali: il primo livello, di natura aziendale, valuta i processi e la governance interna dell'impresa richiedente; il secondo livello, di natura di prodotto, valuta le caratteristiche specifiche degli imballaggi. La struttura sequenziale non è casuale: risponde a una logica progressiva che consente alle imprese di intraprendere il percorso per gradi, senza essere immediatamente esposte al costo e alla complessità del livello più elevato, abbassando la soglia di accesso e aumentando le probabilità di adozione. Un elemento architettonicamente fondamentale del sistema è la separazione netta tra chi definisce gli standard — il Comitato Scientifico della

Fondazione — e chi verifica e certifica la conformità degli imballaggi — l'ente terzo indipendente MyCert. Questa separazione non è solo un dettaglio tecnico ma una scelta epistemologica e reputazionale: un sistema in cui chi beneficia economicamente della certificazione controlla anche i criteri di certificazione è strutturalmente più vulnerabile alle accuse di greenwashing rispetto a un sistema in cui le due funzioni sono presidiate da soggetti indipendenti. Le interviste condotte fanno emergere questa consapevolezza con grande chiarezza: il coinvolgimento dell'università risponde esattamente a questa necessità di terzietà credibile, e interlocutori con esperienza internazionale identificano il Comitato Scientifico come l'elemento di maggiore forza dell'intero sistema. L'analisi approfondita dei due livelli certificativi — KPI, metodologia di rating, processo di verifica MyCert — è svolta nella sezione 5.3.

5.1.3 Il marketplace multivendor: uno strumento per la sostenibilità finanziaria

La terza componente è il marketplace multivendor. Attraverso questo canale è possibile trasformare la certificazione da strumento di compliance a generatore di valore economico concreto — in linea con un perseguimento della sostenibilità anche dal punto di vista economico e del fare impresa. Il marketplace accoglie esclusivamente prodotti certificati PackInPro, creando un ambiente in cui la sostenibilità verificata diventa un requisito di accesso e, per gli acquirenti, una garanzia di qualità che abbassa il costo di valutazione, rendendo la scelta sostenibile strutturalmente più conveniente di qualsiasi alternativa non certificata. Le dinamiche operative del marketplace, i meccanismi di nudging che ne strutturano l'architettura e le tensioni emerse nel corso della ricerca sono approfonditi nella sezione 5.4.

5.1.4 Il ruolo di Grifal: partner tecnico e primo vendor

Il ruolo di Grifal Spa all'interno di questo modello merita una riflessione specifica. L'azienda è al tempo stesso promotrice del progetto, primo vendor

certificato e partner tecnico. Questo ruolo ha necessariamente delle implicazioni reputazionali: da un lato, la disponibilità di un attore industriale riconosciuto a sottoporsi per primo alla verifica del sistema conferisce credibilità al progetto, poiché segnala al mercato che il disciplinare è sufficientemente rigoroso da essere sfidante. Dall'altro, l'identificazione tra PackInPro e Grifal rischia di compromettere la percezione di neutralità del sistema, soprattutto nelle fasi iniziali in cui il marketplace non dispone ancora di vendor indipendenti. La coerenza del sistema PackInPro dipende, in ultima analisi, dalla sua capacità di crescere oltre i confini del suo promotore originario.

5.1.5 La servitizzazione dei macchinari: dati reali come fondamento della certificazione

La quinta componente è la servitizzazione dei macchinari, intesa come la volontà esplicita di dotare i macchinari per il packaging — nella versione attuale del progetto, le taglierine per il cartone — di un sistema software di raccolta e trasmissione dati in tempo reale. L'obiettivo non è soltanto operativo: è quello di integrare strutturalmente la misurazione dei parametri di produzione nell'architettura del progetto, così da fondare la certificazione su evidenze reali anziché su autodichiarazioni. La sostenibilità di un imballaggio, nella visione di PackInPro, non dipende soltanto dai materiali con cui è prodotto, ma dall'efficienza dell'intero processo produttivo che lo genera. La servitizzazione è lo strumento che rende questa efficienza misurabile, confrontabile e — per la prima volta — certificabile. L'analisi approfondita di questa componente, delle sue implicazioni per la credibilità del sistema e delle tensioni emerse nel corso della ricerca è svolta nella sezione 5.5.

5.2 Il settore dell'imballaggio in Italia: struttura, criticità e sfide competitive

A partire dalla pandemia del 2020, è diventata sempre più evidente la pervasività del packaging nella vita quotidiana: ogni spedizione, ogni prodotto acquistato al supermercato porta con sé uno o più imballaggi che lo proteggono, lo identificano, lo rendono maneggevole. Questa presenza capillare non è semplicemente una percezione diffusa, ma un dato economico di scala globale: il valore del mercato mondiale del packaging è stimato ad oggi tra 1,1 e 1,2 trilioni di dollari e con una crescita stimata ad un tasso medio annuo intorno al 3,5% fino al 2030 (Fortune Business Insights, 2025; Smithers, 2025). L'Asia-Pacifico guida la domanda con il 38% del mercato complessivo, seguita dal Nord America e dall'Europa; il settore food & beverage assorbe da solo oltre il 50% del valore globale. Si tratta di un comparto strutturalmente anticiclico, perché trasversale a ogni filiera manifatturiera: nessun prodotto raggiunge il consumatore senza qualche forma di imballaggio.

In questo scenario, l'Italia occupa una posizione di rilievo che va oltre le sue dimensioni economiche. Secondo i dati dell'Istituto Italiano Imballaggio (2025), la filiera nazionale — intesa nel suo complesso, dalla produzione di materiali di imballaggio alle macchine automatiche per il confezionamento — vale 51,3 miliardi di euro e impiega oltre 110.000 addetti in circa 7.000 aziende distribuite capillarmente sul territorio. Sul piano macroeconomico, il comparto incide per l'1,7% del PIL italiano e per il 3,3% del fatturato manifatturiero totale: una quota significativa, che colloca il packaging tra i settori industriali con il maggiore effetto moltiplicativo sulla filiera produttiva nazionale. Con un PIL 2024 pari a 2.192 miliardi di euro a prezzi correnti (ISTAT, 2025), l'incidenza dell'1,7% equivale a oltre 37 miliardi di euro di contributo diretto all'economia — un dato che ridimensiona la percezione del packaging come comparto di supporto e ne afferma il ruolo come settore strategico a pieno titolo.

Nel 2024, la produzione nazionale di imballaggi ha raggiunto 17,26 milioni di tonnellate, in crescita dell'1,1% rispetto all'anno precedente, per un fatturato di

37,96 miliardi di euro (Istituto Italiano Imballaggio, 2025). Il dato evidenzia un disallineamento strutturalmente significativo: i volumi crescono, ma il fatturato segna un calo del -1,2%. La spiegazione risiede nella compressione dei prezzi, determinata da due fattori convergenti: la riduzione dei costi delle materie prime, che ha trascinato verso il basso i listini, e la crescente pressione competitiva dei mercati a minor costo — Polonia, Turchia, Slovenia — che hanno ampliato le proprie esportazioni verso l'Italia. Le previsioni indicano una ripresa progressiva, con crescita attesa del +1% nel 2025 e un tasso medio annuo del +1,2% fino al 2028. Sul versante delle macchine automatiche per il confezionamento, il 2024 ha segnato un risultato di 10,06 miliardi di euro di fatturato (+9% sull'anno precedente), con un tasso di export che si attesta al 79,4% del giro d'affari complessivo (UCIMA, 2025) — quasi quattro quinti della produzione, destinata ai mercati internazionali.

Indicatore	Valore 2024	Fonte
Filiera complessiva (imballaggi + macchine)	51,3 mld €	Ist. Italiano Imballaggio, 2025
Fatturato produzione imballaggi	37,96 mld € (-1,2%)	Ist. Italiano Imballaggio, 2025
Produzione in volume	17,26 mln ton (+1,1%)	Ist. Italiano Imballaggio, 2025
Incidenza sul PIL italiano	1,7%	Ist. Italiano Imballaggio, 2025
Incidenza sul fatturato manifatturiero	3,3%	Ist. Italiano Imballaggio, 2025
Occupati totali nella filiera	~110.000	Ist. Italiano Imballaggio, 2025
Aziende operative	~7.000	Ist. Italiano Imballaggio, 2025
Fatturato macchine packaging (UCIMA)	10,06 mld € (+9%)	UCIMA, 2025
Export macchine packaging	79,4% del fatturato	UCIMA, 2025

Mercato globale packaging	~1,1–1,2 trilioni \$	Fortune BI / Smithers, 2025
CAGR globale previsto al 2030	~3,5% annuo	Smithers, 2025

Tabella 1 — *Principali indicatori economici del settore imballaggi in Italia e dimensione del mercato globale (2024). Fonte: elaborazione da Istituto Italiano Imballaggio (2025), UCIMA (2025), Fortune Business Insights (2025), Smithers (2025).*

5.2.1 Una premessa necessaria: imballaggi primari, secondari e terziari

Prima di analizzare le criticità del settore, è utile chiarire una distinzione che nel dibattito sulla sostenibilità rimane spesso implicita. Il Regolamento UE 2025/40 (PPWR) e la prassi di settore riconoscono tre categorie funzionali di imballaggio, che rispondono a logiche diverse e generano impatti ambientali differenti. Secondo l'Osservatorio dell'Istituto Italiano Imballaggio (2024), nel 2023 il 52% del volume di imballaggi utilizzati in Italia era di tipologia primaria, il 42% da trasporto e protezione — ovvero terziario — e il restante 6% secondario. Di seguito le definizioni:

Imballaggio primario: è quello a diretto contatto con il prodotto — la bottiglia, il barattolo, la busta del caffè, il blister farmaceutico. I suoi requisiti tecnici (tenuta, barriera all'ossigeno, sicurezza alimentare o farmaceutica) lasciano margini ridotti per l'ottimizzazione ambientale senza compromettere l'integrità del contenuto. È il livello su cui si concentra la maggior parte della pressione reputazionale proveniente dal consumatore finale: la Direttiva UE 2024/825 mira esplicitamente a regolamentare le dichiarazioni ambientali in questo spazio comunicativo, dove i messaggi raggiungono direttamente il pubblico nei punti vendita.

Imballaggio secondario: raggruppa le unità primarie per la distribuzione al punto vendita — il cartone che contiene sei bottiglie, la scatola che raccoglie più buste, il riempitivo che assicura la stabilità dei prodotti durante il trasporto. Opera prevalentemente nella relazione B2B tra produttore e distributore. È in questo segmento che si inserisce il sistema cArtù® di Grifal: un imballaggio in cartone

ondulato con onda parabolica che consente riduzioni significative di materia prima e di emissioni rispetto ai prodotti convenzionali. La sostenibilità dell'imballaggio secondario ha un impatto diretto e misurabile sull'intera filiera, ma è meno visibile al consumatore finale — ed è precisamente questa invisibilità che rende necessario uno strumento di certificazione credibile rivolto ai buyer B2B. Ma è anche dove emerge la necessità di una diffusione di consapevolezza verso il consumatore finale, informandolo e rendendolo consapevole. La Fondazione PackInPro, attraverso il sito e i canali digitali, può comunicare questo aspetto poco conosciuto al consumatore.

Imballaggio terziario: infine, è quello impiegato per il trasporto e lo stoccaggio in grandi quantità — pallet, film estensibile, casse in legno. Il suo ciclo di vita è tipicamente più lungo rispetto ai livelli precedenti e il suo impatto ambientale va valutato in relazione ai sistemi logistici di recupero e riutilizzo.

Livello	Funzione	Esempi	% vol. IT 2023	Rilevanza per PackInPro
Primario	Contatto diretto con il prodotto; funzione di protezione e conservazione	Bottiglia, barattolo, busta, blister	52%	Indiretta — normativa green claims B2C
Secondario	Raggruppamento per distribuzione B2B	Scatola da trasporto, riempitivo	6%	Diretta
Terziario	Trasporto e stoccaggio di massa	Pallet, film estensibile, casse in legno	42%	Parziale — logistica di filiera

Tabella 2 — Tipologie di imballaggio, quote volumetriche in Italia (2023) e rilevanza per il progetto PackInPro. Fonte volumi: Istituto Italiano Imballaggio, Osservatorio maggio 2024.

La distinzione tra livelli non è solo classificatoria: ha implicazioni dirette sulla strategia comunicativa. A differenza dell'imballaggio primario — dove la pressione reputazionale arriva dal consumatore attraverso il punto vendita — negli imballaggi secondari e terziari la domanda di sostenibilità è mediata da buyer professionali: responsabili acquisti, sustainability manager, direttori di produzione. Nel corso della ricerca è emerso con chiarezza che si tratta di interlocutori che cercano garanzie verificabili, non dichiarazioni: ed è esattamente a questo pubblico che PackInPro si rivolge.

5.2.2 Una struttura frammentata nonostante i grandi numeri

Nonostante l'incidenza significativa sul PIL, la struttura interna del settore produttivo è profondamente frammentata. L'Osservatorio iCRIBIS (2025) stima che il 72,1% delle imprese produttrici di imballaggi siano microimprese con meno di dieci addetti e un fatturato inferiore ai due milioni di euro. La media del comparto si attesta a 17,4 addetti per impresa, per un totale di circa 74.000 occupati nel solo segmento produttivo — dato che sale a oltre 110.000 considerando l'intera filiera (Istituto Italiano Imballaggio, 2025). La concentrazione geografica è prevalentemente settentrionale: il 54,6% delle imprese ha sede nel Nord Italia, a conferma del legame strutturale con i distretti manifatturieri di riferimento. La Tabella 3 sintetizza i principali indicatori strutturali del comparto.

Indicatore strutturale	Valore	Fonte
Quota microimprese (<10 addetti)	72,1%	iCRIBIS, 2025
Media addetti per impresa	17,4	iCRIBIS, 2025
Occupati comparto produttivo (dic. 2024)	~74.000	iCRIBIS, 2025

Concentrazione Nord Italia	54,6% delle imprese	iCRIBIS, 2025
Bassa propensione al digitale	45,9% delle imprese	iCRIBIS, 2025

Tabella 3 — *Struttura imprenditoriale del comparto produttori di imballaggi in Italia. Fonte: Osservatorio iCRIBIS, 2025.*

È questa biforcazione — un settore rilevante a livello macroeconomico, frammentato a livello microimprenditoriale — a definire la specificità del problema che PackInPro affronta. Le grandi imprese della filiera dispongono delle risorse per costruire sistemi di rendicontazione ESG credibili e per sostenere i costi della certificazione; le microimprese, che rappresentano la quota nettamente maggioritaria del tessuto produttivo, generalmente no. Il rischio, segnalato da diversi interlocutori nel corso delle interviste condotte, è che la transizione normativa acceleri una concentrazione del mercato, premiando gli operatori più strutturati e marginalizzando progressivamente i più piccoli.

5.2.3 Le pressioni che erodono i margini

Questa struttura si scontra con tre pressioni che si sono intensificate in modo convergente negli ultimi anni.

Volatilità delle materie prime

Il Kraftliner — la carta utilizzata come copertina esterna del cartone ondulato — ha registrato tra il 2020 e il picco di giugno 2022 aumenti medi superiori al 65%, raggiungendo oltre 800 euro per tonnellata sul mercato europeo (PricePedia, 2025). La discesa successiva ha parzialmente riassorbito questi rincari, ma la volatilità strutturale rimane. Per una microimpresa che non dispone della capacità contrattuale di trasferire rapidamente gli aumenti sui propri clienti, ogni ciclo di rialzo comprime ulteriormente margini già molto ridotti.

Ritardo digitale

Secondo i dati iCRIBIS (2025), il 45,9% delle imprese del settore presenta una bassa propensione al digitale, con ricadute dirette sulla capacità di raccogliere e analizzare dati di produzione, ottimizzare i processi e costruire una rendicontazione di sostenibilità credibile. È stato evidenziato dalle interviste condotte come questo ritardo non sia percepito internamente come un mero problema di efficienza operativa, ma come un ostacolo concreto all'accesso ai mercati dove la tracciabilità ESG è diventata requisito di ingresso piuttosto che elemento differenziante.

Sfida normativa

Il quadro regolatorio europeo si è fatto significativamente più stringente negli ultimi anni. Il Regolamento UE 2025/40 (PPWR), entrato in vigore l'11 febbraio 2025 con applicabilità dal 12 agosto 2026, introduce obiettivi vincolanti: riduzione dei rifiuti del 15% entro il 2040, riciclabilità obbligatoria per tutti gli imballaggi a partire dal 2030, armonizzazione dell'etichettatura entro il 2028. In parallelo, la Direttiva UE 2024/825 del 6 marzo 2024 vieta le asserzioni ambientali generiche e impone l'obbligo di prove verificabili per qualsiasi green claim. In Italia, il decreto di recepimento del 5 febbraio 2026 prevede sanzioni dell'AGCM fino a dieci milioni di euro o al 4% del fatturato, nonché l'esclusione dagli appalti pubblici per le imprese che utilizzino etichette ambientali non certificate da soggetti accreditati (ReMade in Italy, 2025). La Tabella 4 riepiloga i principali atti normativi con le relative scadenze operative.

Atto normativo	In vigore	Principale obbligo	Scadenza / conseguenza
Regolamento UE 2025/40 (PPWR)	11 feb. 2025	Riciclabilità obbligatoria dal 2030; riduzione rifiuti -15% entro 2040	Applicabilità: 12 ago. 2026
Direttiva UE 2024/825	6 mar. 2024	Divieto asserzioni ambientali generiche; prove verificabili obbligatorie	Recepimento IT: 5 feb. 2026

D.lgs. recepimento IT (AGCM)	5 feb. 2026	Sanzioni per etichette ambientali non certificate da soggetti accreditati	Fino a 10 mln € o 4% fatt.; esclusione appalti pubblici
PPWR armonizzazione etichettatura	— —	Standardizzazione etichettatura imballaggi in tutta l'UE	Entro il 2028

Tabella 4 — *Quadro normativo europeo e italiano in materia di imballaggi sostenibili (2024–2026). Fonti: TÜV Italia (2025); Rajapack (2025); ReMade in Italy (2025).*

5.2.4 Il paradosso del greenwashing

Queste pressioni si intrecciano con un problema che trascende la singola impresa. Come documentano Delmas e Burbano (2011), il greenwashing rappresenta un fenomeno: le comunicazioni ambientali infondate hanno saturato il mercato al punto da generare uno scetticismo diffuso che non discrimina tra chi comunica in modo incoerente e chi ha effettivamente investito in sostenibilità. Alcuni tra gli intervistati hanno descritto con precisione questo meccanismo: le imprese che hanno intrapreso percorsi concreti di riduzione dell'impatto ambientale tendono a comunicarli in modo discreto, o addirittura a non comunicarli, per evitare di essere associate alla deriva del greenwashing. Il risultato, emerso con chiarezza nel corso della ricerca, è che il campo comunicativo resta occupato da chi ha meno da dire ma più da guadagnare da una comunicazione aggressiva.

Il cliente è sempre estremamente sensibile al prezzo e negli ultimi anni è diventato poco propenso a credere a scatola chiusa a qualsiasi iniziativa 'green'. Perché molte aziende hanno fatto greenwashing in modo palese. Le aziende grandi non reclamizzano troppo le iniziative sostenibili, per non essere

additate di greenwashing: dire di fare robe green è stato sinonimo di imbrogliare.

(Intervista ad un operatore del settore)

Il caso San Benedetto — sanzionata dall'AGCM per il claim *CO₂ Impatto Zero* in assenza di prove verificabili — è emblematico di una dinamica che si sta ripetendo con frequenza crescente nel settore degli imballaggi. Nel corso delle interviste è stato evidenziato come episodi analoghi si stiano moltiplicando tra i produttori, con effetti che ricadono sull'intera filiera. L'effetto è simile a quello descritto da Akerlof (1970) per i mercati caratterizzati da asimmetria informativa: quando prodotti genuinamente sostenibili e prodotti che si limitano a dichiararsi tali operano sullo stesso mercato senza strumenti di distinzione credibili, la diffidenza generalizzata comprime la disponibilità a riconoscere un premio di prezzo anche alla sostenibilità reale, rendendo economicamente irrazionale per le imprese più virtuose continuare a investire in essa (Delmas & Burbano, 2011).

Un esempio virtuoso — in cui la sostenibilità e la reputazione ad essa correlata diviene strutturale anziché comunicativa — è quello discusso nel 1.7: Tetra Pak, di fronte a pressioni ambientali concrete sulla riciclabilità dei propri imballaggi, scelse di investire in infrastrutture verificabili anziché in una narrativa difensiva, trasformando la crisi in un consolidamento della credibilità.

In un contesto — un settore di rilevanza macroeconomica significativa, attraversato da una frammentazione strutturale, sotto pressione normativa crescente e con una fiducia sistemica erosa dalla proliferazione di segnali inaffidabili — si inserisce la proposta di PackInPro. La domanda a cui il progetto cerca di rispondere non è generica: non si tratta di comunicare meglio la sostenibilità, ma di costruire un sistema in cui la sostenibilità dichiarata sia anche sostenibilità dimostrabile. Fombrun e Van Riel (2004) identificano in questo la sfida reputazionale per le imprese operanti in mercati complessi: come costruire e comunicare la distinzione in modo credibile e verificabile, quando la fiducia degli stakeholder è strutturalmente indebolita dalla proliferazione di segnali contraddittori. La risposta elaborata da PackInPro — certificazione terza fondata su

standard scientifici, separazione tra definizione degli standard e verifica della conformità, marketplace che rende la sostenibilità verificata una condizione strutturale di accesso — rappresenta un tentativo di risposta sistemica, che non si accontenta di spostare la percezione ma punta a costruire una credibilità fondata su evidenze difficilmente replicabili.

5.3 La certificazione come meccanismo di legittimità: tra rigore scientifico e accessibilità per le PMI

Il sistema di certificazione PackInPro costituisce il nucleo architettonico del progetto e la condizione necessaria per l'accesso al marketplace. Comprenderne la struttura operativa in dettaglio è indispensabile non soltanto per valutarne il rigore metodologico, ma per cogliere la logica sistemica che lo distingue da qualsiasi approccio autocertificativo: la separazione tra chi definisce gli standard — il Comitato Scientifico della Fondazione — e chi ne verifica la conformità — l'ente certificatore indipendente. Come evidenziato da Spence (1973), tanto più un segnale è costoso da falsificare tanto più è credibile: e un sistema in cui la verifica è affidata a un soggetto terzo accreditato, operante secondo i principi della norma EN ISO/IEC 17029:2020, è strutturalmente più robusto di qualsiasi autodichiarazione.

Il percorso certificativo si articola in due livelli sequenziali e interdipendenti — la certificazione aziendale e la certificazione di prodotto — ciascuno dei quali ha una logica, una struttura di valutazione e una soglia di accesso proprie. La sequenzialità non è casuale: risponde a una logica di nudging progressivo — nel senso elaborato da Thaler e Sunstein (2008) — che consente alle imprese di intraprendere il percorso per gradi, abbassando la soglia di accesso iniziale e costruendo progressivamente la familiarità con i criteri ESG prima di affrontare la valutazione più granulare a livello di singolo prodotto o famiglia di prodotti.

5.3.1 Il primo livello: la certificazione aziendale ESG-compliant

La certificazione aziendale PackInPro — il cui regolamento è stato elaborato da MyCert sulla base del disciplinare del Comitato Scientifico ed è entrato in vigore il 26 maggio 2025 — valuta le prestazioni ESG dell'impresa nella sua interezza, indipendentemente dai singoli prodotti. Si tratta di una valutazione di sistema: l'obiettivo non è misurare la sostenibilità di un imballaggio specifico, ma accertare che l'impresa richiedente abbia strutturato processi, politiche e pratiche coerenti con i principi ESG nelle tre dimensioni fondamentali — ambientale, sociale e di governance.

La metodologia di valutazione si basa su quarantadue indicatori chiavi (KPI) distribuiti nelle tre dimensioni, con un peso numerico assegnato a ciascuno su scala da quattro (insufficiente) a dieci (ottimo). La dimensione ambientale comprende sei KPI che coprono consumi energetici e intensità energetica, emissioni di gas serra dirette e indirette (Scope 1 e Scope 2), certificazioni ambientali già in possesso dell'impresa, e consumo di materiali, acqua e rifiuti. La dimensione sociale è quella più articolata, con ventitré KPI che spaziano dalla struttura retributiva e dalla parità di genere al benessere dei dipendenti, dal tasso di turnover alla salute e sicurezza sul lavoro, dall'impatto comunitario alla soddisfazione della clientela, fino alla gestione della privacy e alla conformità al GDPR. La dimensione di governance comprende tredici KPI che valutano la struttura del Consiglio di Amministrazione, la trasparenza e la compliance normativa, i meccanismi di remunerazione legati a obiettivi ESG, la gestione del rischio e l'adozione di un codice etico.

Dimensione	N. KPI	Aree tematiche principali
Environmental (E)	6 KPI	Consumi energetici, intensità energetica, emissioni GHG Scope 1-2, certificazioni ambientali, consumo di materiali, acqua e rifiuti

Social (S)	23 KPI	Inclusione e diversity, benessere dipendenti, turnover, salute e sicurezza, formazione, impatto comunitario, comunicazione sociale, soddisfazione clientela, privacy
Governance (G)	13 KPI	Struttura CdA, trasparenza e compliance, remunerazione e incentivi ESG, gestione del rischio, codice etico e formazione
TOTALE	42 KPI	Rating finale = media (E + S + G) / 3 — soglia minima per certificazione: ≥ 5 (Sufficiente)

Il punteggio finale si calcola come media aritmetica dei tre punteggi di area — ambientale, sociale e governance — ciascuno dei quali è a sua volta la media dei KPI che lo compongono. La certificazione aziendale viene rilasciata soltanto se il rating validato da MyCert è pari o superiore a cinque, corrispondente alla fascia 'Sufficiente' sulla scala adottata. La scelta di questa soglia non è arbitraria: riflette la volontà del sistema di essere accessibile anche a imprese in fase di transizione verso la sostenibilità, che non abbiano ancora raggiunto livelli di eccellenza su tutte le dimensioni, ma che dimostrino un impegno strutturato e documentabile verso il miglioramento continuo. Il mantenimento della certificazione prevede un audit di sorveglianza annuale e un rinnovo completo ogni tre anni, con obbligo di comunicazione preventiva in caso di variazioni significative nei processi aziendali.

La verifica condotta da MyCert segue le sette fasi operative previste dalla norma EN ISO/IEC 17029:2020 — pianificazione, raccolta evidenze, analisi e confronto, verifica in loco, riesame interno, decisione e mantenimento — applicando una strategia di campionamento basata sul rischio (risk-based sampling) che garantisce la copertura di almeno il settanta per cento dei KPI materiali per ciascuna dimensione, con verifica incrociata rispetto a fonti documentali secondarie quali fatture energetiche, registri di sicurezza, dati HR e bilanci. Questa struttura di verifica multi-fonte è precisamente il meccanismo che rende difficile la

falsificazione del rating e che, come argomentato da Suchman (1995), fonda la legittimità morale del sistema sulla coerenza tra principi dichiarati e pratiche effettivamente verificate.

5.3.2 Il secondo livello: la certificazione di prodotto e l'accesso al marketplace

Il conseguimento della certificazione aziendale è la condizione necessaria — ma non sufficiente — per accedere al marketplace PackInPro. La porta di ingresso all'ecosistema commerciale del progetto è la certificazione di prodotto, che valuta le caratteristiche ESG di un singolo imballaggio o di una famiglia di prodotti — intesa come insieme di imballaggi che condividono le stesse caratteristiche tecniche, funzionali e costruttive, differenziandosi esclusivamente per le dimensioni fisiche. Questa distinzione è operativamente rilevante: consente alle imprese di certificare con un'unica istruttoria un'intera gamma di prodotti strutturalmente omogenei, riducendo il costo del processo senza sacrificarne il rigore.

La certificazione di prodotto si fonda su dodici KPI specifici, interamente focalizzati sulle caratteristiche materiali e funzionali dell'imballaggio. Undici dei dodici indicatori appartengono alla dimensione ambientale, e coprono l'efficienza nell'uso della materia prima in rapporto al volume creato, la percentuale di materiale riciclato, la presenza di certificazioni ambientali di prodotto, l'assenza di sostanze pericolose, la compattabilità post uso, la monomaterialità o separabilità dei componenti, la facilità di riciclaggio e di smaltimento per il consumatore finale, la compatibilità ambientale in termini di biodegradabilità, e — per le soluzioni di imballo — le prestazioni tecnico-meccaniche di cushioning e resistenza alla vibrazione. Il dodicesimo KPI, relativo alla sicurezza del consumatore, è l'unico afferente alla dimensione sociale, e misura la conformità dell'imballaggio agli standard di sicurezza applicabili, inclusa la norma EN ISO 12100.

Cod.	KPI di Prodotto	Pillar ESG — Valore generato
-------------	------------------------	-------------------------------------

P1	Quantità Materia Prima (kg) / Volume Creato (m ³)	Ambientale — Efficienza delle risorse: riduzione materiali per unità di volume
P2	% di materiale riciclato	Ambientale — Economia circolare: promozione uso di materiali riciclati
P3	Certificazione ambientale del prodotto	Ambientale — Riconoscimento rispetto standard (FSC, PEFC, Ecolabel, ecc.)
P4	Assenza di materie pericolose	Ambientale — Assenza impatti tossici su persone e ambiente
P5	Compattabilità post uso	Ambientale — Gestione rifiuti: riduzione volume post-consumo
P6	Monomaterialità / separabilità	Ambientale — Fine vita: facilità gestione e recupero
P7	Facilità di riciclaggio	Ambientale — Riciclabilità: miglioramento circolarità
P8	Facilità di smaltimento per il consumatore	Ambientale — Comportamento consumatore: semplificazione raccolta differenziata
P9	Compatibilità ambientale	Ambientale — Biodegradabilità e compatibilità con processi naturali
P10	Sicurezza del consumatore	Sociale — Salute e sicurezza del cliente finale
P11	Cushioning (solo soluzioni imballo)	Ambientale — Protezione prodotti e riduzione sprechi da danni
P12	Vibrazione (solo soluzioni imballo)	Ambientale — Integrità prodotto durante il trasporto

La metodologia di rating adottata per la certificazione di prodotto è strutturalmente diversa da quella aziendale: utilizza una scala invertita da uno (eccellente) a cinque (molto scarso), dove il punteggio migliore corrisponde al valore più basso. Questa scelta, che può sembrare controintuitiva, è giustificata dalla maggiore granularità richiesta nella valutazione di indicatori tecnici che non ammettono gradi intermedi: molti KPI di prodotto sono rispondibili con un sì o un

no verificabile — la presenza o assenza di una certificazione ambientale, il superamento o meno di un test di resistenza — e la scala binaria di punteggio (1 per il criterio soddisfatto, 5 per il criterio non soddisfatto) riflette questa natura dicotomica. Il rating finale di prodotto è la media aritmetica dei punteggi ottenuti su tutti i KPI applicabili, e la certificazione viene rilasciata soltanto se questo valore è pari o inferiore a tre — corrispondente alla fascia 'Adeguato' sulla scala adottata. Il mantenimento della certificazione di prodotto prevede il rinnovo ogni due anni, con obbligo di ricertificazione anticipata in caso di variazioni significative nei materiali, nei processi produttivi o nelle tecnologie di assemblaggio.

5.3.3 Il percorso integrato: dalla certificazione aziendale al marketplace

La struttura sequenziale del sistema — certificazione aziendale prima, certificazione di prodotto poi, marketplace come esito — non è soltanto una scelta procedurale ma un disegno strategico coerente con la logica del progetto. Ciascun livello del percorso ha una funzione specifica nell'architettura complessiva: la certificazione aziendale verifica che l'impresa abbia le fondamenta organizzative e gestionali per sostenere nel tempo impegni ESG credibili; la certificazione di prodotto verifica che questi impegni si traducano in caratteristiche materiali verificabili degli imballaggi prodotti; il marketplace trasforma queste verifiche in un vantaggio competitivo concreto, rendendo i prodotti certificati visibili e accessibili a buyer B2B che cercano garanzie di qualità ESG opponibili e non soltanto dichiarate.

Questo percorso a tre stadi può essere letto come un'applicazione della signaling theory di Spence (1973) su due livelli distinti: il segnale aziendale — la certificazione ESG-compliant — comunica al mercato la serietà e la struttura dell'impegno dell'impresa; il segnale di prodotto — la certificazione degli imballaggi — comunica la traduzione concreta di quell'impegno in caratteristiche verificabili dei beni commercializzati. La combinazione dei due segnali genera una credibilità cumulativa che nessuno dei due produrrebbe da solo: un'impresa certificata che commercializza prodotti non certificati manderebbe un messaggio di incoerenza; prodotti certificati commercializzati da un'impresa senza certificazione aziendale solleverebbero dubbi sulla sostenibilità delle pratiche produttive

sottostanti. La sequenzialità del sistema è quindi la condizione per la coerenza del segnale complessivo.

Le interviste condotte fanno emergere come questa logica sia percepita con chiarezza dagli interlocutori più esperti, mentre risulti meno immediata per chi non è a conoscenza del fondamento del sistema. La complessità del percorso — due livelli di certificazione, ciascuno con la propria istruttoria documentale e la propria verifica da parte di MyCert — rappresenta una barriera di accesso reale che il progetto deve gestire con attenzione comunicativa. La risposta attuale, coerente con quanto evidenziato da Thaler e Sunstein (2008), è di presentare la certificazione aziendale come un punto di partenza autonomo e valorizzabile indipendentemente dalla certificazione di prodotto: ottenere il rating ESG aziendale ha già di per sé un valore in termini di miglioramento interno, di credibilità verso i propri stakeholder e di preparazione alle crescenti obbligazioni normative in materia di rendicontazione di sostenibilità. La certificazione di prodotto — e l'accesso al marketplace — diventano così il naturale passo successivo per chi ha già intrapreso il percorso, piuttosto che l'unico obiettivo da raggiungere in un'unica soluzione.

Il processo certificativo qui descritto, elaborato da MyCert sulla base del disciplinare del Comitato Scientifico e reso pubblico con la prima edizione del maggio 2025, è un documento in evoluzione: il regolamento prevede revisioni periodiche in risposta all'aggiornamento delle conoscenze scientifiche, delle normative di riferimento e delle best practice del settore. Questa dinamicità è una caratteristica di forza del sistema — garantisce che gli standard rimangano rilevanti e aggiornati — ma impone al progetto un presidio comunicativo costante, affinché le imprese già certificate siano informate tempestivamente delle modifiche ai criteri e possano adeguarsi senza soluzioni di continuità nella propria certificazione.

5.4 L'ecosistema digitale di PackInPro: Fondazione e Marketplace come architettura comunicativa integrata

Il progetto PackInPro si articola su due piattaforme digitali distinte e complementari, la cui separazione non è una scelta tecnica ma una scelta di architettura comunicativa. Comprendere questa distinzione — e la logica che la governa — è il punto di partenza necessario per analizzare in profondità ciascuna delle due componenti.

Da un lato, *packinpro.com* è il sito istituzionale della Fondazione: il luogo in cui vengono esposti la missione, la metodologia, i dettagli del sistema di certificazione, le informazioni sul Comitato Scientifico e la governance del progetto. Dall'altro, *packinpro.shop* è il marketplace: il luogo in cui avvengono le transazioni commerciali tra vendor certificati e acquirenti B2B, e in cui la sostenibilità verificata diventa condizione strutturale di accesso al mercato. Questa distinzione rispecchia la separazione, già descritta nella sezione 5.3, tra chi definisce gli standard e chi li implementa commercialmente — una separazione che è al tempo stesso una garanzia di credibilità e un messaggio reputazionale esplicito verso l'esterno.

È importante però non leggere questa dualità come una dicotomia rigida tra missione e commercio. I due siti non sono paralleli ma interdipendenti: la Fondazione genera la credibilità scientifica che dà valore al marchio; il marketplace trasforma quella credibilità in un vantaggio competitivo concreto per i vendor certificati e in una garanzia verificabile per gli acquirenti B2B. Come evidenziato da Porter e Kramer (2011), la creazione di valore condiviso richiede che queste due logiche non si escludano ma si rafforzino reciprocamente — ed è esattamente questa la scommessa architettonica di PackInPro. Le interviste condotte restituiscono con chiarezza come questa logica sistemica sia percepita in modo nitido dagli interlocutori più esperti, mentre risulta meno immediata per chi si avvicina al progetto dall'esterno: un segnale che la comunicazione dell'ecosistema nel suo insieme è ancora uno dei cantieri aperti più rilevanti.

Vale la pena collocare storicamente questo ecosistema digitale, perché la sua evoluzione racconta qualcosa di significativo sulla traiettoria del progetto. Il sito *packinpro.com* ha conosciuto una trasformazione progressiva: nato come sito generico sul progetto PackInPro, ha assunto la sua identità di sito istituzionale della Fondazione solo a partire dalla fine del 2025, per poi essere pubblicato nella versione attuale a febbraio 2026. Il marketplace *packinpro.shop* è invece ancora in divenire: un rilascio dell'interfaccia migliorata è previsto per fine marzo 2026. Questa evoluzione non è un dettaglio marginale — è la testimonianza che l'ecosistema digitale è esso stesso un progetto in costruzione, coerente con la natura giovane e in progressiva strutturazione dell'intera iniziativa. Non si tratta di una debolezza da occultare, ma di una condizione da leggere correttamente: i sistemi certificativi che hanno costruito una credibilità duratura nel tempo sono stati anch'essi, nelle loro fasi iniziali, architetture incomplete che si sono consolidate progressivamente attraverso l'adozione e il feedback del mercato.

Nelle due sezioni che seguono, ciascuna delle due piattaforme viene analizzata in profondità nella sua funzione, nella sua architettura comunicativa e nelle tensioni emerse nel corso della ricerca empirica.

5.4.1 Il sito della Fondazione: prosocialità, legittimità e nudging informativo

Il sito *packinpro.com* svolge una funzione che uno degli intervistati ha descritto nel seguente modo: è un sito pedagogico. Non nel senso di un sito didattico o divulgativo nel senso convenzionale del termine, ma nel senso di un dispositivo che accompagna l'interlocutore — chiunque esso sia — verso una comprensione progressiva e fondata del sistema PackInPro e dei criteri che rendono sostenibile un imballaggio. Evidenziando quindi la funzione prosociale di questo strumento. Questa funzione pedagogica si rivolge simultaneamente a pubblici molto diversi tra loro: le imprese che valutano la certificazione, gli acquirenti B2B che cercano fornitori affidabili, le istituzioni e i ricercatori interessati alla metodologia, i media che cercano interlocutori credibili nel dibattito sulla sostenibilità del settore. Strutturare l'accessibilità dell'informazione in modo da ridurre il costo cognitivo

della valutazione per ciascuno di questi pubblici è la sfida comunicativa centrale del sito.

In questa prospettiva, *packinpro.com* può essere letto come uno strumento di nudging informativo nel senso elaborato da Thaler e Sunstein (2008): non orienta la scelta dell'interlocutore attraverso incentivi o pressioni esplicite, ma modifica l'ambiente informativo in cui quella scelta avviene, rendendo accessibili — e comprensibili — elementi che altrimenti resterebbero opachi. La trasparenza non è dichiarata ma dimostrata: ogni indicatore è definito, datato e versionato; i limiti del metodo vengono esplicitati accanto ai risultati; le policy su conflitti d'interesse, correzioni e versioning sono documenti pubblici. Come evidenziato da Fombrun e Van Riel (2004), la credibilità reputazionale si costruisce non attraverso la narrazione, ma attraverso la coerenza dimostrabile tra ciò che si dichiara e ciò che è verificabile: il sito istituzionale è precisamente il dispositivo che rende questa coerenza visibile e accessibile.

Al centro del sito, e della Fondazione, opera il Comitato Scientifico. La visibilità del Comitato sul sito istituzionale è da intendersi come un segnale reputazionale strutturale. La presenza di sette docenti universitari provenienti da cinque atenei italiani, con curricula verificabili e ruoli istituzionali riconosciuti, è un segnale difficilmente replicabile da qualsiasi competitor che voglia imitare il modello senza investire nel medesimo percorso di costruzione della credibilità scientifica.

Le tensioni emerse nel corso della ricerca riguardano principalmente due dimensioni. La prima è la tensione tra completezza e accessibilità: il disciplinare e la metodologia di certificazione sono documenti tecnicamente densi, necessari per la credibilità verso gli interlocutori più sofisticati, ma potenzialmente ostici per un pubblico B2B. Trovare il punto di equilibrio tra rigore e comprensibilità — senza che la semplificazione sacrifichi la precisione che fonda la credibilità del sistema — è uno dei cantieri comunicativi ancora aperti, come emerso con chiarezza da diversi interlocutori. La seconda tensione riguarda la capacità di non rendere il sito della Fondazione una mera vetrina commerciale, ma di usarlo come strumento di

divulgazione, formazione e sviluppo di comportamenti prosociali negli attori del mercato.

5.4.2 Il marketplace: architettura delle scelte, nudging e tensioni operative

Il marketplace — *packinpro.shop* — non è un semplice canale distributivo, ma un'architettura delle scelte che opera su più livelli simultaneamente, trasformando la sostenibilità certificata da attributo valoriale a condizione strutturale di accesso al mercato. La logica sottostante è quella del *created shared value* elaborata da Porter e Kramer (2011): il marketplace non chiede agli operatori di essere sostenibili per ragioni etiche o normative, ma crea le condizioni perché la sostenibilità certificata sia strutturalmente vantaggiosa per tutti gli attori del sistema — produttori, acquirenti e ambiente — allineando interessi economici e interessi ESG in modo che non si escludano ma si rafforzino reciprocamente.

Il meccanismo di nudging operato dal marketplace si articola su due livelli distinti ma interdipendenti, nella prospettiva teorica di Thaler e Sunstein (2008). Il primo livello agisce verso i vendor: l'accesso al marketplace è condizionato al possesso della certificazione, che diventa quindi un investimento necessario per accedere a un canale di distribuzione che offre visibilità e credibilità aggiuntive. Questo condizionamento non è coercitivo — la certificazione rimane volontaria — ma modifica strutturalmente il calcolo costi-benefici dell'adozione: l'impresa che si certifica non rinuncia solo a una quota di costi, ma guadagna l'accesso a un ecosistema che promette vantaggi competitivi concreti. Il secondo livello agisce verso gli acquirenti B2B: navigando nel marketplace, gli acquirenti trovano esclusivamente prodotti certificati, il che riduce radicalmente il costo cognitivo della scelta sostenibile. Non devono valutare autonomamente la credibilità delle dichiarazioni di sostenibilità di ciascun fornitore — compito per cui raramente dispongono delle competenze necessarie — perché il sistema ha già operato questa selezione per loro.

Le interviste condotte documentano tuttavia alcune tensioni operative che meritano attenzione. La prima riguarda la sovrapposizione non ancora risolta tra il marketplace PackInPro e i canali commerciali diretti di Grifal Spa: nella fase attuale, in cui Grifal è l'unico vendor certificato, la distinzione tra i due canali è più concettuale che pratica, e rischia di compromettere la percezione del marketplace come ecosistema neutro e indipendente. La credibilità del marketplace come architettura di scelta dipende dalla sua capacità di ospitare una pluralità di vendor concorrenti, che segnali al mercato che il sistema non è un canale privilegiato per un singolo operatore ma una piattaforma aperta a chiunque soddisfi i requisiti. Le interviste fanno emergere come il reclutamento di nuovi vendor sia riconosciuto come la priorità strategica più urgente, ma anche come il processo stia avvenendo prevalentemente attraverso relazioni dirette e contatti nei convegni di settore, con una componente digitale ancora limitata. Questa modalità è coerente con la logica con la quale si muove il settore B2B in Italia, dove la creazione di un legame interpersonale tra attori aziendali è essenziale nella creazione di un rapporto commerciale.

La seconda tensione riguarda il disallineamento delle metriche di performance: le interviste documentano come all'interno del progetto coesistano visioni diverse su cosa significhi il successo del marketplace — se il volume di transazioni intermediato, la notorietà della piattaforma, l'incremento delle vendite di prodotti sostenibili o la migrazione degli ordini dai canali tradizionali a quelli certificati. Diversi obiettivi implicano diverse strategie di comunicazione, diversi investimenti e diversi criteri di valutazione delle decisioni operative. La mancanza di un accordo esplicito su questo punto rischia di generare inefficienze e conflitti latenti che si manifestano proprio nelle fasi di crescita, quando le risorse sono limitate e le scelte di prioritizzazione sono inevitabili.

Il valore di lungo periodo del marketplace risiede nella sua capacità di generare effetti di rete che rendono il sistema più robusto man mano che cresce. Nella prospettiva di Fombrun (2018), la reputazione collettiva di un ecosistema certificativo non è la somma delle reputazioni individuali dei suoi partecipanti, ma un bene comune che si apprezza con il numero di aderenti: più imprese si

certificano, più il marchio PackInPro diventa riconoscibile e credibile, e più aumenta il valore della certificazione per ciascun singolo operatore. Questa interdipendenza genera barriere all'imitazione che crescono nel tempo e che sono strutturalmente più solide dei brevetti o delle protezioni normative, perché dipendono dalla fiducia accumulata nel sistema e non possono essere replicate da competitori che partano da zero.

5.5 La servitizzazione come infrastruttura della sostenibilità verificabile: dati, efficienza e credibilità

Uno degli elementi più innovativi e strutturalmente rilevanti del progetto PackInPro è la servitizzazione dei macchinari come infrastruttura tecnologica della sostenibilità verificabile. Comprendere questo elemento è indispensabile per cogliere la profondità del sistema nella sua interezza, perché è la servitizzazione che trasforma la certificazione da valutazione statica e puntuale a processo dinamico e continuo, alimentato da dati reali di produzione anziché da autodichiarazioni o stime ex ante.

La logica della servitizzazione parte da un'osservazione semplice ma con implicazioni profonde: la sostenibilità di un imballaggio non dipende soltanto dai materiali con cui è prodotto, ma dall'efficienza dell'intero processo produttivo — dal consumo energetico delle macchine, ai tempi di lavorazione, ai tassi di scarto, fino al costo reale per unità prodotta. Questi parametri, nella produzione manifatturiera tradizionale, rimangono opachi: le imprese li conoscono in modo approssimativo, non li confrontano sistematicamente con altri operatori e non li comunicano all'esterno. La servitizzazione interviene esattamente su questa opacità, dotando i macchinari — in particolare le taglierine per il cartone, nella versione attuale del progetto — di un sistema software di raccolta e trasmissione dati in tempo reale, che consente di misurare con precisione i parametri di produzione e di renderli disponibili per l'analisi, la certificazione e il benchmarking.

Le interviste condotte restituiscono con chiarezza la genesi di questa idea e la sua centralità nel disegno complessivo del progetto. Il punto di partenza era la volontà di fornire all'utilizzatore dei macchinari uno strumento di business intelligence che, facendo tesoro del know-how accumulato nella gestione dei dati di produzione, consentisse di valutare in tempo reale i parametri di efficienza, i costi dettagliati di produzione — materiali, macchina, operatore — e la marginalità per unità lavorata, con la possibilità di confrontare questi dati con quelli cumulati dall'insieme degli altri utilizzatori connessi alla piattaforma. Questo sistema di benchmark collettivo rappresenta uno degli elementi di maggiore originalità: non si tratta soltanto di monitorare le proprie performance, ma di collocarle all'interno di un campo di riferimento condiviso, trasformando dati individuali in intelligenza collettiva di settore.

Il valore della servitizzazione si articola su tre livelli distinti ma interdipendenti. Il primo è il livello dell'efficienza produttiva: la disponibilità di dati precisi e confrontabili consente alle imprese di identificare inefficienze operative, ridurre gli sprechi e ottimizzare i processi, con benefici diretti sulla redditività. In un settore caratterizzato da margini compressi e forte pressione competitiva sul prezzo — come documentato nel 5.2 — la capacità di migliorare l'efficienza produttiva attraverso dati verificabili rappresenta un incentivo economico concreto all'adozione del sistema, indipendentemente dalla sensibilità ai temi ESG. Questa logica è coerente con quanto argomentato da Porter e Kramer (2011): la sostenibilità genera valore strategico reale soltanto quando è percepita come un fattore che contribuisce alla performance economica, e non come un vincolo esterno.

Il secondo livello è quello della sostenibilità verificabile: i dati raccolti dalla servitizzazione costituiscono la base empirica su cui si fonda la certificazione PackInPro, trasformandola da processo valutativo basato su documentazione dichiarativa a processo basato su evidenze misurate in condizioni reali di produzione. Questa distinzione è fondamentale dal punto di vista della credibilità del marchio: come evidenziato da Spence (1973), più un segnale è difficile da produrre in modo fraudolento, più vale come garanzia. Una certificazione basata su

dati raccolti in tempo reale da sensori integrati nei macchinari è strutturalmente più difficile da manipolare rispetto a una certificazione basata su autodichiarazioni, e questa difficoltà di falsificazione è precisamente ciò che la rende credibile agli occhi del mercato. Le interviste condotte fanno emergere questa consapevolezza con chiarezza: la disponibilità di dati certi e asseverati è identificata come la condizione necessaria per poter certificare in modo efficace e opponibile la sostenibilità effettiva del processo produttivo.

Il terzo livello è quello della costruzione di un patrimonio informativo collettivo: man mano che il numero di macchinari connessi cresce, la quantità e la qualità dei dati disponibili per il benchmarking aumenta, generando un effetto rete che accresce il valore del sistema per tutti i partecipanti. È emerso nel corso della ricerca come questa logica aggregativa sia stata identificata fin dall'origine come uno dei driver strategici del progetto: la servitizzazione non ha senso se applicata a un numero ristretto di macchine, ma diventa uno strumento di intelligenza di settore di straordinario valore quando il numero di operatori connessi raggiunge una massa critica sufficiente a rendere il benchmark statisticamente significativo. Questo spiega la scelta strategica di privilegiare la diffusione capillare delle taglierine di piccola dimensione rispetto alle macchine di trasformazione di grande formato: le prime, per le loro caratteristiche di costo e versatilità, si prestano a una diffusione molto più ampia, generando un volume di dati molto superiore e rendendo il sistema di benchmark più robusto e informativo.

Le interviste condotte documentano tuttavia alcune tensioni e complessità operative legate alla servitizzazione. La prima riguarda la definizione della value proposition: nella fase iniziale del progetto non è stata dedicata sufficiente attenzione a dettagliare con precisione quale fosse il valore specifico offerto ai diversi segmenti di utilizzatori, generando aspettative disallineate e successivi aggiustamenti di strategia. La seconda tensione riguarda il rapporto tra la componente tecnica della servitizzazione e la componente valoriale della certificazione ESG: alcuni interlocutori hanno fatto emergere come questi due elementi abbiano faticato a essere percepiti come un sistema unitario dai diversi stakeholder interni. Le funzioni tecniche e produttive tendono a valutare la

servitizzazione prevalentemente come uno strumento di efficienza operativa, mentre le funzioni di marketing e comunicazione la leggono principalmente come un enabler della certificazione sostenibile. La vera innovazione di PackInPro non sta né nella sola efficienza produttiva né nella sola certificazione ESG, ma nell'integrazione dei due elementi in un sistema in cui la sostenibilità è misurata in condizioni reali, confrontata con benchmark di settore e resa verificabile: comunicare questa integrazione in modo comprensibile ai diversi pubblici — interni ed esterni — rimane uno dei cantieri aperti più rilevanti del progetto.

La servitizzazione rappresenta, in conclusione, l'elemento che più di ogni altro distingue PackInPro dai sistemi certificativi tradizionali e che ne fonda la credibilità su basi empiriche difficilmente replicabili. Come evidenziato da Fombrun (2018), la reputazione si costruisce non attraverso la narrazione, ma attraverso la coerenza dimostrabile tra comportamenti effettivi e segnali verificabili: e la servitizzazione è precisamente questo — un meccanismo che rende la sostenibilità non una promessa, ma un dato.

5.6 Comunicazione della sostenibilità nel B2B: trasparenza, fiducia e rischio greenwashing

La comunicazione della sostenibilità nel contesto B2B presenta caratteristiche strutturalmente diverse rispetto alla comunicazione verso i consumatori finali, e queste differenze hanno implicazioni dirette sulla strategia comunicativa di PackInPro. Nel B2B, gli interlocutori sono buyer professionali che dispongono di competenze tecniche, che operano in contesti organizzativi con processi di acquisto formalizzati e che sono esposti a un volume molto elevato di comunicazioni commerciali. In questo contesto, i green claim generici e non verificabili non solo non producono effetti, ma generano attivamente sfiducia: le interviste condotte fanno emergere come molti buyer B2B abbiano sviluppato nel

tempo una sorta di immunità alle comunicazioni di sostenibilità, trattandole come rumore informativo da filtrare piuttosto che come segnali a cui prestare attenzione.

La radice di questo scetticismo è documentata con chiarezza da Delmas e Burbano (2011): il greenwashing diffuso non penalizza soltanto chi comunica in modo incoerente, ma erode la fiducia nell'intero settore delle comunicazioni di sostenibilità, creando un mercato in cui i segnali credibili e quelli inaffidabili sono difficilmente distinguibili dall'esterno. La ricerca empirica documenta un paradosso particolarmente rilevante: le grandi imprese che hanno fatto investimenti reali e verificabili nella sostenibilità dei propri processi tendono a comunicarlo in modo discreto o addirittura a non comunicarlo, per evitare di essere associate alla deriva del greenwashing. Questo silenzio strategico delle imprese più virtuose lascia il campo comunicativo a chi ha meno da dire ma più da guadagnare da una comunicazione aggressiva, peggiorando ulteriormente la qualità media dei segnali presenti sul mercato.

Un ulteriore livello di complessità emerge dalle interviste relative alla mancanza di standard condivisi nella misurazione e comunicazione della sostenibilità. La proliferazione di metriche non comparabili — ognuna delle quali cattura una dimensione parziale del fenomeno — rende difficile per gli acquirenti B2B effettuare confronti significativi tra le proposte di diversi fornitori. La CO₂ è diventata l'indicatore di sostenibilità più diffuso, ma è anche il più manipolabile e il meno informativo nella maggior parte dei contesti di acquisto B2B: un imballaggio che dichiara un'impronta carbonica ridotta del trenta per cento rispetto a un prodotto di riferimento non specifico non comunica nulla di verificabile, e richiede all'acquirente un lavoro di interpretazione che raramente ha le risorse e le competenze per svolgere. Le interviste condotte con esperti con esperienza internazionale fanno emergere come la sostenibilità richieda di accettare una complessità intrinseca e una molteplicità di soluzioni che non si lasciano catturare da un singolo indicatore: una comunicazione onesta e credibile deve essere in grado di gestire questa complessità senza semplificarla al punto da renderla fuorviante.

Questo è un progetto solido. Il vero rischio è che invece di essere un portato reputazionale positivo, diventi attaccabile perché non siamo abbastanza attenti a comunicarlo nella maniera giusta e a essere sempre inattaccabili quando diciamo le cose.

(Intervista al team interno)

La tensione comunicativa più rilevante che emerge dalle interviste riguarda il rapporto tra accessibilità e rigore: una comunicazione accessibile alle PMI richiede la semplificazione dei contenuti tecnici del disciplinare, ma questa semplificazione rischia di sacrificare la precisione che gli acquirenti B2B sofisticati richiedono per validare la credibilità delle dichiarazioni. Questo trade-off non è ancora risolto nella fase attuale del progetto, e la ricerca ha messo in luce come il team interno non abbia ancora trovato un linguaggio comune che sia simultaneamente comprensibile per le imprese meno strutturate e credibile per i buyer più esigenti.

Un aspetto particolarmente delicato emerso dalle interviste riguarda la comunicazione interna al progetto stesso: la comprensione profonda della logica e della proposta di valore di PackInPro non è ancora diffusa in modo uniforme all'interno delle organizzazioni promotrici. Questo disallineamento interno è una criticità seria, perché come argomentano Fombrun e Van Riel (2004), la coerenza tra la comunicazione interna e quella esterna è una condizione necessaria per la credibilità reputazionale: un'organizzazione che non riesce a fare proprio e a comunicare internamente il proprio posizionamento difficilmente riuscirà a trasmetterlo in modo credibile all'esterno. È stato segnalato da diversi interlocutori come questa incoerenza sia percepita anche da interlocutori esterni attenti, e come rappresenti uno dei rischi reputazionali più immediati per il progetto.

Il tema della sostenibilità come leva economica — e non solo valoriale — attraversa trasversalmente la ricerca empirica ed emerge come uno dei nodi concettuali più rilevanti per la strategia comunicativa di PackInPro. Nel contesto B2B, la sostenibilità che non si traduce in vantaggio competitivo misurabile — riduzione dei costi, accesso a nuovi mercati, mitigazione del rischio normativo —

viene percepita come un costo aggiuntivo e, in quanto tale, genera resistenza strutturale. Porter e Kramer (2011) identificano esattamente in questa confusione tra sostenibilità come costo e sostenibilità come valore la radice della difficoltà delle imprese ad adottare comportamenti genuinamente virtuosi: e i dati raccolti confermano che questa confusione è ampiamente presente anche tra gli operatori del settore degli imballaggi. La variabile dimensionale si rivela più determinante di quella settoriale: le grandi imprese sono generalmente più attente ai temi ESG non per ragioni etiche, ma per la maggiore esposizione reputazionale che le rende più vulnerabili alle conseguenze di comportamenti incoerenti. Le PMI, in assenza di pressioni reputazionali dirette e di incentivi economici espliciti, rimangono meno sensibili, salvo quando la certificazione diventa condizione di accesso a mercati specifici o a categorie di appalto.

La traiettoria di lungo periodo che le interviste delineano per il settore è quella di una parabola simile a quella percorsa dalla ISO 9001: da onere percepito come imposto dall'esterno a commodity competitiva, fino a elemento di cultura diffusa che si dà per scontato. PackInPro si posiziona, in questa prospettiva, come agente di cambiamento precoce — un early mover che cerca di definire lo standard prima che il mercato e le normative rendano la certificazione obbligatoria, capitalizzando il vantaggio di chi definisce le regole del gioco prima che vengano imposte dall'esterno. Questa posizione di primo arrivato è preziosa ma fragile: richiede che il progetto sia in grado di costruire rapidamente la massa critica necessaria a rendere il marchio riconoscibile, prima che competitor più grandi o meglio finanziati possano replicare il modello.

5.7 Il dialogo tra accademia e impresa: tensioni strutturali e valore generato dalla fatica

Tra i temi emersi con maggiore ricorrenza e intensità nelle interviste condotte, uno occupa una posizione centrale nella comprensione del progetto PackInPro: la tensione strutturale tra la logica accademica e la logica imprenditoriale, e il modo in cui questa tensione ha al tempo stesso rallentato il progetto e contribuito a

renderlo solido. Non si tratta di una criticità contingente, risolvibile con aggiustamenti organizzativi, ma di una condizione strutturale che appartiene alla natura stessa di qualsiasi iniziativa che tenti di coniugare ricerca scientifica e creazione di valore economico. Comprenderla è indispensabile non soltanto per leggere correttamente la storia di PackInPro, ma per trarne indicazioni generalizzabili su come progetti simili possano essere impostati e gestiti in futuro.

Il punto di partenza è una differenza di linguaggio e di priorità che gli interlocutori hanno descritto con grande franchezza. Il mondo accademico è mosso dalla logica della ricerca: privilegia il rigore metodologico, la replicabilità delle evidenze, la solidità delle fondamenta teoriche, e accetta tempi lunghi come condizione necessaria per produrre risultati credibili. Il mondo imprenditoriale è mosso dalla logica del mercato: privilegia la velocità di esecuzione, la misurabilità dei risultati nel breve periodo, la compatibilità degli investimenti con i cicli di bilancio, e tende a percepire la complessità teorica come un ostacolo alla messa a terra operativa. Queste due logiche non sono incompatibili, ma si muovono a velocità diverse e secondo criteri di successo parzialmente divergenti. Nel corso della ricerca è emerso come questa divergenza abbia prodotto momenti di attrito significativo: riunioni percepite come troppo teoriche e distanti dall'operatività, decisioni tattiche che hanno messo in tensione la coerenza strategica di lungo termine, e una difficoltà ricorrente nel trovare un linguaggio comune tra interlocutori che parlavano, di fatto, da universi culturali diversi.

Un elemento particolarmente rilevante emerso dalle interviste riguarda la definizione della value proposition nella fase iniziale del progetto. Le evidenze raccolte convergono nell'identificare in questa fase una sottovalutazione sistematica della necessità di dettagliare con precisione la proposta di valore per i diversi segmenti di destinatari. La convinzione condivisa che il progetto fosse intrinsecamente buono e necessario ha portato ad avviare l'esecuzione operativa prima che fossero chiarite alcune domande fondamentali: a chi si rivolge esattamente il sistema di certificazione, quale beneficio specifico genera per ciascun segmento, e quale percorso di adozione è realisticamente praticabile per una PMI del settore. Questa lacuna iniziale ha obbligato il progetto a sviluppare questi

dettagli in corso d'opera, generando cambi di strategia frequenti, dispersione di risorse e, in alcuni casi, decisioni di investimento rivelatesi in seguito non ottimali. Come sottolineato da Thaler e Sunstein (2008), un'architettura delle scelte ben progettata richiede una comprensione profonda di chi sono i destinatari e di come prendono le loro decisioni: saltare questa fase di ascolto e progettazione empatica per accelerare l'esecuzione è un errore che i progetti innovativi pagano inevitabilmente in termini di aggiustamenti successivi.

Sarebbe tuttavia riduttivo leggere questa tensione soltanto come un problema. Le interviste condotte fanno emergere con forza una prospettiva alternativa: la fatica prodotta dal dialogo tra accademia e impresa è stata anche, e forse soprattutto, la fonte del valore più duraturo del progetto. Un sistema di certificazione costruito esclusivamente da una logica industriale avrebbe prodotto probabilmente qualcosa di più veloce e operativamente immediato, ma molto più vulnerabile alle accuse di greenwashing e molto meno credibile agli occhi del mercato. Un sistema costruito esclusivamente da una logica accademica avrebbe prodotto qualcosa di metodologicamente ineccepibile, ma potenzialmente inapplicabile nella realtà produttiva delle PMI italiane. La combinazione delle due logiche — per quanto faticosa — ha generato un prodotto che è al tempo stesso scientificamente fondato e operativamente praticabile, e questa combinazione è precisamente ciò che lo distingue da qualsiasi iniziativa concorrente. Secondo Suchman (1995), la legittimità morale si costruisce attraverso la coerenza tra principi e pratiche: e PackInPro può vantare questa coerenza proprio perché ha investito il tempo e le energie necessari per costruire un sistema in cui i principi accademici si traducono in pratiche certificative verificabili.

Le interviste condotte suggeriscono inoltre che questa tensione non sia destinata a risolversi definitivamente, ma a essere gestita in modo continuativo come condizione strutturale del progetto. La sfida non è eliminare la distanza tra i due mondi, ma trovare continuamente punti di equilibrio praticabili tra le loro esigenze divergenti — tra la necessità accademica di presidiare l'indipendenza metodologica e la necessità imprenditoriale di rientrare dall'investimento entro tempi compatibili con i cicli di bilancio. Le interviste documentano come questa

negoziiazione continua sia vissuta dagli attori coinvolti con gradi diversi di consapevolezza e di fatica, ma anche come rappresenti, nella lettura più matura, un esercizio necessario e generativo: la capacità di trovare equilibri dinamici tra visioni così diverse è esattamente il tipo di competenza istituzionale che rende un progetto come PackInPro maggiormente credibile.

In questo senso, la storia del dialogo tra accademia e impresa in PackInPro offre una lezione che trascende il caso specifico e si colloca all'interno di un dibattito più ampio sul rapporto tra università e industria in Italia. Le interviste condotte fanno emergere come questo rapporto sia storicamente meno sviluppato nel contesto italiano rispetto ad altri paesi europei, per ragioni che vanno dalla scarsa abitudine al lavoro reciproco alla mancanza di incentivi strutturali dalla politica per una collaborazione efficace. PackInPro si configura, in questa prospettiva, come un esperimento pionieristico non soltanto nel settore degli imballaggi, ma nel più ampio panorama della collaborazione tra accademia e impresa in Italia: un tentativo concreto di dimostrare che questi due mondi possono produrre insieme qualcosa di più solido e credibile di quanto ciascuno potrebbe realizzare da solo, a condizione di accettare la fatica del dialogo come parte integrante del processo e non come un ostacolo da superare il più rapidamente possibile. Come sottolineato da Porter e Kramer (2011), la creazione di valore condiviso richiede esattamente questa disponibilità: accettare che il percorso verso risultati genuinamente innovativi sia più lento e più complesso di quanto le logiche di ottimizzazione individuale suggerirebbero, perché è precisamente in questa complessità che risiede il valore che nessun attore singolo potrebbe generare da solo.

5.8 PackInPro e i driver reputazionali: analisi empirica attraverso il modello RepTrak®

Il modello RepTrak® composto dai sette *driver reputazionali* analizzati nel Capitolo 1, elaborato da Fombrun e Van Riel (2004), offre una griglia analitica strutturata per valutare il capitale reputazionale di un'organizzazione: prodotti e

servizi, innovazione, ambiente di lavoro, governance, cittadinanza, leadership e performance. I driver di questo modello sono stati utilizzati come categorie di analisi delle interviste. Applicare questo modello al caso PackInPro consente di superare una lettura impressionistica delle evidenze empiriche raccolte e di costruire un'analisi sistematica che identifichi con precisione i punti di forza su cui il progetto può fare leva e le aree di fragilità che richiedono interventi strutturali. È necessario precisare che l'applicazione qui proposta è di natura qualitativa e interpretativa, basata sulle evidenze delle interviste condotte e dell'osservazione partecipante: non si tratta di una misurazione quantitativa del capitale reputazionale, ma di una lettura sistematica dei segnali che le diverse fonti empiriche restituiscono per ciascun driver. Lettura che può in futuro rappresentare una base per un'analisi quantitativa della reputazione.

Prodotti e servizi

Nell'analisi di questa categoria sono state prese in considerazione come prodotti e servizi la certificazione e il marketplace. Gli intervistati sono allineati nel riconoscere la solidità concettuale del sistema certificativo, in particolare vengono apprezzati: la separazione tra la definizione degli standard e la verifica degli stessi, la struttura sequenziale del processo certificativo, la natura ESG dei criteri valutati. Emergono, dalla ricerca sul campo e dalle interviste, criticità sul marketplace. Nella fase in cui hanno avuto luogo le interviste – dicembre 2025 e gennaio 2026 – è stato messo in evidenza la necessità di allargare la rete di vendor, uscendo dalla logica mono-vendor, per assicurare un sistema indipendente e pluralista. A livello di qualità del servizio, la presenza di più vendor certificati permetterebbe di allargare l'offerta commerciale di beni. L'ingresso dei primi vendor indipendenti è identificato come l'azione prioritaria per trasformare questa percezione.

Innovazione

Nel perimetro della categoria innovazione, PackInPro presenta il profilo reputazionale più forte. Le interviste condotte restituiscono un riconoscimento diffuso e genuino della natura pionieristica del progetto: la combinazione di certificazione scientifica terza, marketplace dedicato e servitizzazione dei

contribuiscono ad elargire un'immagine fortemente connotata da uno spirito innovatore, soprattutto nel contesto italiano. Alcuni interlocutori con esperienza internazionale descrivono il progetto come un icebreaker — un rompighiaccio che apre una rotta che altri poi percorreranno — e questa metafora cattura sia il valore dell'innovazione sia il rischio che le comporta: chi apre la rotta per primo sopporta i costi maggiori e non è detto che sia il primo ad arrivare. Il vantaggio del first mover si erode nel tempo, e la finestra in cui PackInPro può capitalizzare il proprio vantaggio pionieristico è limitata: la diffusione rapida e la costruzione di un numero sufficiente di operatori certificati sono le condizioni per trasformare il vantaggio innovativo in vantaggio strutturale.

Ambiente di lavoro

Il terzo driver — ambiente di lavoro — è quello che presenta le criticità più esplicite nelle evidenze raccolte. Le interviste condotte documentano una fase organizzativa caratterizzata da cambi strategici frequenti, da ownership operative poco chiare e da un disallineamento tra i livelli organizzativi che ha generato inefficienze e frustrazioni. Le interviste documentano anche un processo di progressiva managerializzazione interna, con l'inserimento di figure dedicate alle funzioni digitali, commerciali e di comunicazione, che ha consentito una distribuzione più strutturata delle responsabilità operative e una riduzione della dipendenza dalla leadership individuale. Questa evoluzione rappresenta uno dei segnali più concreti di maturazione del progetto. La criticità residuale riguarda la permeabilità di questi disallineamenti verso l'esterno: gli interlocutori più attenti percepiscono le incoerenze interne, e questa percezione compromette la credibilità reputazionale del progetto.

Governance

La categoria della governance presenta un'architettura formalmente solida, con la distinzione tra Fondazione PackInPro, PackInPro Srl e ente certificatore MyCert che garantisce una separazione delle funzioni coerente con le migliori pratiche del settore certificativo. La tensione strutturale più rilevante riguarda l'identificazione percepita tra PackInPro e Grifal Spa: nella fase attuale, in cui Grifal

è al tempo stesso promotrice del progetto, primo vendor certificato e unico finanziatore operativo, la separazione istituzionale tra i due soggetti rischia di essere percepita come più formale che sostanziale dagli stakeholder esterni. Questa tensione è esacerbata dal conflitto tra i tempi dell'accademia — che ragiona su cicli pluriennali di costruzione della credibilità — e i tempi del rientro dell'investimento, che la natura commerciale del progetto impone su orizzonti più brevi. L'ingresso di nuovi soci nella Srl e di nuovi sostenitori nella Fondazione è identificato come la leva strutturale per distribuire sia il peso finanziario sia la responsabilità di governance, riducendo la dipendenza dal promotore originario e rafforzando la percezione di neutralità del sistema.

Cittadinanza

PackInPro si propone come iniziativa a beneficio dell'intera industria degli imballaggi: l'obiettivo dichiarato è alzare il livello di trasparenza e di credibilità dell'intero settore, rendendo accessibili a tutte le imprese — non solo alle più grandi e strutturate — strumenti di misurazione e comunicazione della sostenibilità che fino ad oggi erano appannaggio esclusivo dei grandi operatori. Le interviste condotte documentano come questa dimensione di cittadinanza sia percepita in modo genuino dagli interlocutori interni, e come rappresenti una fonte di motivazione forte per chi ha scelto di investire energie nel progetto. Il rischio principale è che questa narrazione di cittadinanza venga letta dall'esterno come una razionalizzazione ex post di interessi commerciali: la comunicazione dell'impatto collettivo, documentato con dati concreti e aggregati, è la condizione per rendere credibile questa dimensione al di là delle affermazioni di principio.

Leadership

Il sesto driver — leadership — presenta un profilo in evoluzione significativa rispetto alla fase iniziale del progetto. La leadership fondativa, fortemente accentrata e visionaria, ha garantito coerenza e direzione in una fase costitutiva ad alta complessità, ma ha anche reso il progetto strutturalmente vulnerabile alle discontinuità. Il processo di managerializzazione interna, intercorso a progetto già avviato, ha l'obiettivo di una transizione verso una struttura più distribuita, che

rappresenta uno dei segnali più concreti di maturazione organizzativa. Rimane tuttavia aperto il tema del posizionamento delle figure accademiche come *spoke persons* istituzionali verso l'esterno: la credibilità del Comitato Scientifico è riconosciuta come la risorsa reputazionale più preziosa del progetto, ma il suo dispiegamento verso i media, i convegni e le sedi istituzionali è ancora limitato rispetto al potenziale. L'opportunità è quella di completare la transizione verso una leadership collettiva che veda le figure accademiche come interlocutori primari verso l'esterno, e le figure manageriali come garanti della sostenibilità operativa verso l'interno. Questa potenzialità trova un riscontro nella strategia comunicativa che si sta sviluppando – e verrà approfondita nel capitolo 6 –, attraverso le relazioni pubbliche.

Performance

Questa categoria è quello su cui le interviste condotte registrano le criticità più esplicite. Il progetto richiede investimenti significativi la cui redditività è stimata su orizzonti non immediati: il break-even, anche nello scenario ottimistico, non è atteso prima del 2027, e la dipendenza da un unico finanziatore espone il progetto a pressioni tattiche per il rientro dell'investimento che possono compromettere la coerenza strategica di lungo periodo. Il modello di revenue è in corso di definizione e prevede una diversificazione progressiva tra quote associative della Fondazione, tariffe per la consulenza certificativa e commissioni sul marketplace: questa diversificazione è identificata come la condizione per costruire una sostenibilità finanziaria che non dipenda esclusivamente dalla buona volontà di un singolo promotore.

L'analisi qualitativa con l'utilizzo dei *driver reputazionali* del modello RepTrak®, utilizzati come categorie per inquadrare i temi emersi dalle interviste, evidenzia che gli stakeholder intervistati hanno una percezione positiva di PackInPro su innovazione, cittadinanza e qualità del sistema certificativo, mentre è ancora fragile su governance percepita, allineamento interno e solidità finanziaria. La distanza tra il capitale reputazionale potenziale e quello effettivamente consolidato non è un segnale di debolezza intrinseca, ma il risultato naturale di un progetto giovane che sta attraversando la fase più delicata di qualsiasi iniziativa

innovativa: quella in cui le promesse devono cominciare a tradursi in evidenze verificabili. Come ricorda Fombrun (2018), la reputazione non si costruisce con le intenzioni ma con i comportamenti: e il lavoro strutturale necessario su architettura organizzativa, governance e sostenibilità finanziaria è precisamente il lavoro di costruzione di comportamenti coerenti che rendono PackInPro credibile e autonomo.

CAPITOLO 6: ANALISI DELLA STRATEGIA COMUNICATIVA

Il Capitolo 5 ha restituito un ritratto articolato di PackInPro: un progetto con una solidità scientifica riconoscibile, un'architettura certificativa strutturalmente coerente, e un potenziale reputazionale significativo — ma ancora incompiuto nelle sue dimensioni organizzative, comunicative e finanziarie. Il presente capitolo chiude il percorso analitico dell'elaborato spostandosi dal piano descrittivo a quello valutativo e propositivo, con un orientamento esplicitamente utile al progetto stesso.

La domanda che guida il capitolo è diretta: data l'analisi condotta, come dovrebbe comunicare PackInPro per trasformare il capitale reputazionale potenziale in credibilità effettiva sul mercato? La risposta che le evidenze empiriche suggeriscono non è di ordine tecnico — non si risolve scegliendo i canali giusti o ottimizzando i contenuti social. È di ordine strutturale: la comunicazione non può compensare le fragilità organizzative, ma può accelerare e amplificare il valore di quelle che sono già robuste. Il filo conduttore che attraversa il capitolo è, coerentemente con quanto elaborato nei capitoli teorici, la distinzione tra comunicazione come promozione e comunicazione come dimostrazione — dove la seconda è l'unica forma di comunicazione che produce credibilità durevole in un mercato sistematicamente diffidente verso qualsiasi green claim.

Il capitolo si struttura in cinque sezioni. La prima identifica i pubblici di riferimento e le condizioni di materialità comunicativa. La seconda propone un'analisi SWOT focalizzata sulla dimensione comunicativa. La terza valuta i canali e gli strumenti attualmente attivati. La quarta sviluppa raccomandazioni strategiche per fase temporale. La quinta offre una sintesi conclusiva che riconnette le evidenze empiriche alla domanda di ricerca.

6.1 I pubblici di riferimento e la materialità comunicativa

Prima di qualsiasi scelta comunicativa, è necessario identificare con chi ha davvero bisogno di comunicare PackInPro, e cosa è materiale — ovvero rilevante sia per quegli interlocutori sia per la tenuta del progetto. Il concetto di materialità, elaborato in ambito ESG dal GRI (2023) e recepito nel principio di double materiality della CSRD, offre una griglia utile anche per la strategia comunicativa: non tutto è ugualmente importante per tutti, e una comunicazione dispersiva che tenta di dire tutto a tutti ottiene l'effetto opposto, diluendo la credibilità piuttosto che costruirla.

Le evidenze raccolte attraverso le interviste consentono di identificare quattro pubblici principali, ciascuno con una logica di valutazione diversa e con aspettative comunicative che richiedono risposte specifiche.

Il primo pubblico — e quello su cui la pressione comunicativa è più immediata — è costituito dai vendor potenziali: le imprese del settore degli imballaggi che PackInPro intende reclutare nel sistema di certificazione e nel marketplace. Per questo pubblico, la materialità comunicativa ruota attorno a un'unica domanda reale: quanto mi costa, quanto mi rende, e quanto è credibile il sistema a cui mi sto affiliando? Le interviste documentano con chiarezza come la sensibilità ai temi ESG vari significativamente in funzione della dimensione aziendale e dell'esposizione alle richieste dei grandi clienti: le imprese medie con funzioni di marketing strutturate e clienti che chiedono esplicitamente documentazione ESG sono molto più ricettive delle microimprese che operano esclusivamente su logiche di prezzo. La comunicazione verso i vendor non può essere uniforme: deve essere modulata in funzione del profilo dimensionale e della maturità ESG dell'interlocutore.

Il secondo pubblico è quello degli acquirenti B2B — le imprese che comprano imballaggi e che potrebbero orientare i propri acquisti verso il marketplace. Per questo pubblico il problema non è la sensibilità ai temi ESG, ma la fiducia: come documentato nel Capitolo 5, molti buyer B2B hanno sviluppato

una forma di immunità ai green claim generici, trattandoli come rumore informativo. La materialità comunicativa per questo pubblico riguarda la verificabilità: non cosa si dichiara, ma cosa si può controllare. Il disciplinare pubblico, la terzietà di MyCert, la tracciabilità dei dati di servitizzazione sono gli argomenti che contano per questo interlocutore — e devono essere resi accessibili senza che la loro complessità tecnica diventi un ostacolo alla comprensione.

Il terzo pubblico è quello istituzionale: enti regolatori, associazioni di categoria, media specializzati di settore, istituzioni europee. Per questo pubblico la materialità comunicativa riguarda il posizionamento: PackInPro vuole essere percepito come interlocutore autorevole nel dibattito sulla sostenibilità del packaging, capace di contribuire alla definizione degli standard con competenze scientifiche riconosciute, non come un ulteriore servizio di certificazione commerciale. Le figure accademiche del Comitato Scientifico sono i portavoce naturali per questo pubblico, e il loro coinvolgimento in convegni, tavoli istituzionali e pubblicazioni di settore è la leva comunicativa più potente disponibile — e la più sottoutilizzata nella fase attuale.

Il quarto pubblico è quello interno: il gruppo operativo, i partner della Fondazione, i membri del Comitato Scientifico, il management di Grifal. Le interviste condotte documentano come il disallineamento interno sulla comprensione del progetto sia una delle criticità reputazionali più immediate. Come argomentano Fombrun e Van Riel (2004), la coerenza tra comunicazione interna ed esterna è una condizione necessaria per la credibilità reputazionale: un'organizzazione che non riesce a fare proprio il proprio posizionamento difficilmente riuscirà a trasmetterlo in modo credibile verso l'esterno. La comunicazione interna non è un'attività accessoria rispetto a quella esterna — ne è il prerequisito.

Tema materiale	Rilevanza per gli stakeholder	Rilevanza per il business	Priorità strategica
Credibilità e indipendenza della certificazione	Alta	Alta	CRITICA
Superamento del conflitto di interessi Grifal–PackInPro	Alta	Alta	CRITICA
Allineamento comunicativo interno	Media	Alta	ALTA
Reclutamento di vendor indipendenti	Alta	Alta	CRITICA
Posizionamento istituzionale del Comitato Scientifico	Alta	Media	ALTA
Sostenibilità finanziaria del modello	Media	Alta	ALTA
Semplificazione della value proposition per le PMI	Alta	Alta	ALTA
Sviluppo dei canali digitali e content strategy	Media	Media	MEDIA
Espansione a settori e mercati adiacenti	Bassa	Alta	MEDIA

Tabella 5 - Matrice di materialità comunicativa di PackInPro, Fonte: elaborazione dell'autore sulla base delle evidenze empiriche raccolte.

6.2 Analisi SWOT della strategia comunicativa

L'analisi SWOT che segue non riguarda il progetto PackInPro nella sua interezza — dimensione già esaminata nel Capitolo 5 attraverso il modello RepTrak® — ma si concentra specificamente sulla capacità comunicativa del progetto: i punti di forza e di debolezza delle scelte comunicative attuali, e le opportunità e le minacce del contesto in cui PackInPro deve costruire visibilità e credibilità.

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comitato Scientifico multidisciplinare (5 atenei): credibilità difficilmente replicabile • Separazione standard / verifica (MyCert): terzietà strutturale • Servitizzazione: certificazione fondata su dati reali, non autodichiarazioni • Pionierismo riconosciuto nel settore packaging italiano • Coerenza con quadro normativo PPWR e Direttiva 2024/825 • Grifal come primo vendor: quotazione in borsa segnala solidità 	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketplace mono-vendor: percezione di canale proprietario Grifal • Disallineamento comunicativo interno: comprensione non uniforme del progetto • Value proposition non ancora semplificata per PMI meno strutturate • Brand awareness molto limitata fuori dalla rete di relazioni dirette • Break-even non atteso prima del 2027: pressione sulle scelte tattiche • Dipendenza finanziaria da unico promotore (Grifal)
<p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finestra normativa: PPWR e Direttiva green claims rendono la certificazione necessaria • Vuoto competitivo: nessun sistema analogo consolidato nel packaging italiano • Crescita domanda ESG verificabile da grandi acquirenti B2B • Modello replicabile in settori adiacenti e in altri paesi europei • Posizionamento del Comitato come voce autorevole nel dibattito europeo 	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erosione del vantaggio first mover se la massa critica non viene raggiunta rapidamente • Imitatori meglio finanziati che replicano il modello senza la solidità scientifica • Conflitto di interessi percepito: identificazione Grifal–PackInPro non superata • Greenwashing involontario: comunicazione prematura di credibilità non consolidata • Scetticismo sistemico B2B verso qualsiasi green claim

Tabella 6— Analisi SWOT della strategia comunicativa di PackInPro. Fonte: elaborazione dell'autore sulla base delle evidenze empiriche raccolte.

La lettura integrata della matrice evidenzia una dinamica che merita attenzione specifica: il principale punto di debolezza comunicativo — il

marketplace mono— vendor e la percezione di conflitto di interessi con Grifal — non è un problema di comunicazione nel senso stretto del termine. Non si risolve comunicando in modo diverso: si risolve cambiando una condizione strutturale, ovvero portando vendor indipendenti sulla piattaforma. Questa distinzione è importante perché segnala un limite che la comunicazione non può aggirare. Come argomentato nel Capitolo 3, la comunicazione etica fonda la propria efficacia sulla coerenza tra ciò che si dichiara e ciò che è verificabile: e nessuna strategia comunicativa può costruire la percezione di un ecosistema neutro finché la neutralità non è reale.

Il secondo insight rilevante riguarda il rapporto tra opportunità e tempo. La finestra normativa aperta dal PPWR e dalla Direttiva 2024/825 è una condizione favorevole eccezionale — ma non permanente. La normativa crea una pressione che orienta le imprese verso la certificazione, ma crea anche incentivi per chiunque voglia offrire un servizio di certificazione alternativo. Il vantaggio del first mover che le interviste identificano come la principale risorsa strategica di PackInPro si erode nel tempo, e la velocità con cui il marchio si consolida nella percezione del mercato è una variabile critica che nessuna azione comunicativa tardiva può recuperare retroattivamente.

6.3 I canali attivati: valutazione critica

La strategia comunicativa attuale di PackInPro si articola su quattro canali principali — il sito istituzionale, il marketplace, i social media e le relazioni dirette — che nel loro insieme presentano alcune asimmetrie strutturali che vale la pena esaminare con rigore, prima di proporre raccomandazioni.

Il sito istituzionale (*packinpro.com*)

Il sito assolve una funzione di legittimazione istituzionale importante: espone la metodologia, rende visibile il Comitato Scientifico, documenta il disciplinare. Come argomentato nel Capitolo 5, può essere letto come uno strumento di nudging informativo nel senso di Thaler e Sunstein (2008): modifica l'ambiente informativo

in cui il visitatore opera, rendendo accessibili elementi che altrimenti resterebbero opachi. La trasparenza non è dichiarata ma dimostrata — ed è precisamente questa la caratteristica che lo distingue dalla comunicazione promozionale convenzionale.

Il limite principale emerso dalle interviste è di natura architettonica: il sito è concepito prevalentemente per chi è già motivato a esplorare il progetto, non per intercettare chi ancora non lo conosce. La capacità di trasformare un visitatore interessato in un interlocutore qualificato — vendor potenziale o acquirente B2B — richiede un'architettura informativa più orientata all'acquisizione, con call to action esplicite e percorsi di approfondimento calibrati sui diversi profili di pubblico.

Il marketplace (*packinpro.shop*)

Il marketplace è, in potenza, lo strumento comunicativo più potente del sistema: ogni transazione che avviene sulla piattaforma è una dimostrazione concreta che la sostenibilità certificata ha valore economico reale. Come evidenziato da Porter e Kramer (2011), la creazione di valore condiviso diventa credibile solo quando si materializza in comportamenti economici effettivi — e il marketplace è il luogo in cui questa materializzazione avviene.

Nella fase attuale, tuttavia, il marketplace sconta il limite strutturale già discusso: con un solo vendor certificato, la sua promessa di ecosistema neutro non è ancora sostenibile sul piano comunicativo. La distinzione tra PackInPro e Grifal — che sul piano istituzionale è netta e ben documentata — rischia di dissolversi nella percezione di chi osserva dall'esterno un marketplace in cui un solo produttore è presente. Questa percezione non è un malinteso da correggere con una comunicazione più efficace: è un segnale corretto di una condizione strutturale che richiede una risposta strutturale. Un altro limite, in fase di risoluzione, è l'interfaccia del marketplace. In questo momento risulta una navigazione poco intuitiva. Per risolvere questo limite è stata coinvolta un'agenzia per rivedere la navigazione e migliorare l'interfaccia del marketplace.

I canali social (LinkedIn)

LinkedIn è il canale naturale per raggiungere i profili decisionali nelle imprese del settore — responsabili acquisti, direttori di produzione, sustainability manager — ed è utilizzato con attenzione alla coerenza del tono, evitando le derive del green marketing non fondato su evidenze. Questo approccio è coerente con la logica della comunicazione etica elaborata nel Capitolo 3: meglio meno contenuti, ma fondati su evidenze verificabili, che una produzione frequente di messaggi valoriali generici.

Il limite principale non è qualitativo ma quantitativo: la frequenza di pubblicazione e la capacità di generare engagement sono ancora limitate rispetto al potenziale. LinkedIn richiede una produzione regolare e costante per costruire visibilità algoritmica, e questa regolarità non può essere garantita senza risorse dedicate e una governance editoriale esplicita.

Relazioni Pubbliche e stampa

Le relazioni dirette — contatti personali, convegni, fiere di settore — rappresentano il canale dominante nella fase attuale, e per ragioni strutturali è anche il più efficace per il contesto B2B in cui PackInPro opera. Come documentato da Fombrun e Van Riel (2004), la fiducia tra imprese si costruisce prevalentemente attraverso interazioni personali ripetute. La complessità del sistema PackInPro si presta meglio a una comunicazione conversazionale che a una comunicazione broadcasting: spiegare la logica del disciplinare, il funzionamento della certificazione a due livelli, il valore della servitizzazione richiede un interlocutore che possa rispondere a domande, gestire obiezioni, personalizzare gli argomenti.

Il limite è la scalabilità: le relazioni dirette sono efficaci ma non replicabili su larga scala. Non è possibile costruire la massa critica di vendor necessaria al sistema affidandosi esclusivamente ai contatti personali. La sfida comunicativa dei prossimi mesi è trovare il modo di scalare la fiducia che si genera nelle relazioni dirette verso canali che operano a volumi maggiori.

6.4 Raccomandazioni strategiche per fase temporale

Le raccomandazioni che seguono sono organizzate in tre orizzonti temporali — breve, medio e lungo periodo — che riflettono la logica di costruzione progressiva della reputazione identificata da Fombrun (2018) come condizione necessaria per la sostenibilità di qualsiasi capitale reputazionale. Ogni raccomandazione è ancorata alle evidenze empiriche raccolte e al quadro teorico sviluppato nei capitoli precedenti, con l'obiettivo di essere utile al progetto nella sua fase attuale di sviluppo.

6.4.1 Breve periodo (0–12 mesi): risolvere le fragilità strutturali che la comunicazione non può compensare

La priorità assoluta del breve periodo è il reclutamento dei primi vendor indipendenti. Nessuna strategia comunicativa può compensare efficacemente la percezione di conflitto di interessi che deriva dall'identificazione tra PackInPro e Grifal. L'ingresso di vendor indipendenti — anche solo due o tre, purché riconoscibili nel settore — è la condizione necessaria per rendere credibile la narrativa dell'ecosistema neutro. Questa è al tempo stesso la priorità operativa e la priorità comunicativa più urgente: risolverla crea valore in entrambe le dimensioni simultaneamente.

La seconda priorità del breve periodo è costruire un documento di posizionamento interno condiviso. Le evidenze raccolte documentano come la comprensione profonda della logica e della proposta di valore di PackInPro non sia uniforme all'interno delle organizzazioni promotrici. Senza allineamento interno, qualsiasi sforzo di comunicazione esterna rischia di essere compromesso da segnali contraddittori — un fenomeno che interlocutori attenti percepiscono e che erode la credibilità più rapidamente di qualsiasi campagna comunicativa mal calibrata. Il documento di posizionamento dovrebbe definire: la proposta di valore per ciascun segmento di pubblico, il tono di voce del progetto, i messaggi chiave per ciascun canale, e i confini tra ciò che è verificabile e ciò che non lo è ancora — per evitare il rischio di greenwashing involontario.

La terza priorità del breve periodo è attivare la presenza pubblica del Comitato Scientifico. Il capitale di credibilità accademica del Comitato è la risorsa reputazionale più preziosa del progetto e la meno replicabile da qualsiasi competitor. Anche una sola partecipazione documentata a un convegno di settore rilevante — Ipack— Ima, un evento Confindustria, un tavolo europeo sul PPWR — amplificata sui canali social e sul sito istituzionale, può avere un impatto reputazionale sproporzionato rispetto all'investimento. L'obiettivo non è la visibilità in sé, ma il posizionamento: costruire la percezione del Comitato come voce autorevole nel dibattito sulla sostenibilità del packaging prima che altri occupino quello spazio.

6.4.2 Medio periodo (12–36 mesi): costruire sistemi comunicativi scalabili

La priorità del medio periodo è sviluppare una content strategy strutturata su tre livelli di profondità, capace di accompagnare l'interlocutore in un percorso progressivo di comprensione. Il primo livello — contenuti di contesto — riguarda il problema: aggiornamenti normativi sul PPWR e sulla Direttiva green claims, dati sull'impatto del greenwashing, analisi delle implicazioni per le PMI. Questi contenuti costruiscono consapevolezza e posizionano PackInPro come fonte informativa attendibile prima ancora che come servizio. Il secondo livello — contenuti di soluzione — presenta il sistema PackInPro come risposta al problema: come funziona il disciplinare, cosa significa la certificazione a due livelli, come il marketplace trasforma la sostenibilità verificata in vantaggio competitivo. Il terzo livello — contenuti di evidenza — documenta i risultati concreti: dati di impatto aggregati dalla servitizzazione, casi di certificazione completati, benefici misurabili per i vendor aderenti. Questa progressione da problema a soluzione a prova è la struttura narrativa più efficace per costruire fiducia con un pubblico professionale scettico — perché rispetta i tempi del processo decisionale B2B e offre all'interlocutore le informazioni di cui ha bisogno nel momento giusto del suo percorso.

Una seconda priorità del medio periodo riguarda il reclutamento vendor come processo comunicativo, non solo commerciale. Le interviste documentano come il processo attuale avvenga prevalentemente attraverso contatti diretti — modalità

efficace ma non scalabile. Una strategia strutturata dovrebbe integrare tre approcci complementari. Il primo è il referral networking: le imprese già certificate come ambasciatori del sistema verso la propria rete. Questo approccio sfrutta la logica della prova sociale (Cialdini, 2001): la percezione che un'impresa simile alla propria abbia già aderito al sistema riduce significativamente la resistenza all'adozione. Il secondo è la collaborazione con le associazioni di categoria come moltiplicatori del messaggio verso le PMI associate. Il terzo è la trasparenza sui costi e sui tempi del processo certificativo: l'incertezza su questi parametri è una delle barriere principali all'adozione, e pubblicare informazioni chiare e dettagliate sul processo è tanto una scelta di trasparenza valoriale quanto una strategia razionale di abbassamento della soglia di accesso.

6.4.3 Lungo periodo (oltre 36 mesi): consolidare il posizionamento istituzionale europeo

L'obiettivo di lungo periodo è il consolidamento di PackInPro come voce autorevole nel dibattito europeo sulla sostenibilità del packaging. Questo obiettivo richiede un posizionamento istituzionale costruito nel tempo attraverso la presenza sistematica nei tavoli normativi europei, la pubblicazione di ricerche e rapporti di settore che utilizzino i dati aggregati della servitizzazione per documentare l'impatto collettivo del sistema, e la partecipazione attiva alla definizione degli standard europei in materia di sostenibilità degli imballaggi. La traiettoria di lungo periodo che le interviste delineano per il settore è quella di una parabola simile a quella percorsa dalla ISO 9001: da onere percepito come imposto dall'esterno a elemento di cultura diffusa che si dà per scontato. PackInPro si posiziona — nella prospettiva più favorevole — come agente di cambiamento precoce che cerca di definire lo standard prima che il mercato e le normative rendano la certificazione obbligatoria. Ma questa posizione è fragile quanto è preziosa: richiede velocità e massa critica.

6.5 Sintesi del Capitolo 6

Il filo conduttore che attraversa il capitolo può essere ricondotto a un'unica tesi: il problema comunicativo di PackInPro non è la mancanza di contenuti di valore, ma la mancanza di un sistema per distribuirli in modo coerente ai pubblici giusti nel momento giusto — e, soprattutto, la presenza di alcune fragilità strutturali che nessuna comunicazione può compensare. Il Comitato Scientifico, il disciplinare, i dati della servitizzazione, la storia della collaborazione academia—impresa: tutti questi elementi sono comunicazioni potenti se veicolate correttamente. La debolezza attuale risiede nell'architettura di distribuzione e in alcune condizioni operative irrisolte — il marketplace mono-vendor in primo luogo — più che nei contenuti.

Questa conclusione riconnette direttamente alla domanda di ricerca che guida l'intero elaborato: in che modo un progetto ibrido academia- impresa può costruire reputazione credibile nel mercato B2B del packaging italiano, trasformando l'impegno ESG in valore economico condiviso attraverso certificazione verificabile e comunicazione etica? La risposta che le evidenze empiriche consentono di formulare è la seguente: la reputazione credibile non si costruisce attraverso la comunicazione, ma la comunicazione può accelerare e consolidare una credibilità che ha già fondamenta strutturali robuste. PackInPro ha già quelle fondamenta — nella terzietà del Comitato, nella separazione tra standard e verifica, nella servitizzazione come infrastruttura di dati reali. Il lavoro che resta da fare è, in larga misura, il lavoro di rendere quelle fondamenta visibili, accessibili e — per usare il linguaggio di Suchman (1995) — percepite come naturali e ovvie da chi valuta il sistema dall'esterno.

Come ricorda Fombrun (2018), la reputazione non si costruisce con le intenzioni ma con i comportamenti. La strategia comunicativa più efficace per PackInPro è quella che parte da questa consapevolezza: non amplificare la propria credibilità, ma dimostrare — con dati, con evidenze, con la presenza sistematica nelle sedi in cui quella credibilità viene valutata — che la credibilità è già lì, verificabile da chiunque voglia controllarla.

CONCLUSIONI

La progressiva sensibilità verso i temi di sostenibilità ha prodotto, paradossalmente, uno dei principali ostacoli alla transizione sostenibile stessa. La diffusione del greenwashing — comunicazioni ambientali non supportate da impegni reali e verificabili — ha generato una sfiducia sistemica che non discrimina tra chi comunica in modo opportunistico e chi ha effettivamente investito in sostenibilità. Il risultato è un mercato in cui i segnali credibili e quelli inaffidabili sono difficilmente distinguibili dall'esterno, e in cui le imprese più virtuose tendono a comunicare il proprio impegno in modo discreto, o a non comunicarlo affatto, per evitare di essere associate alla deriva del greenwashing. Non si tratta di un problema di comunicazione nel senso convenzionale: è un problema di architettura — di come si costruisce un sistema in cui la sostenibilità dichiarata sia anche sostenibilità dimostrabile.

È attorno a questa domanda che si è costruito il quadro teorico della ricerca, integrando tre corpi di letteratura distinti ma convergenti: la reputazione come asset strategico e come processo di costruzione della credibilità nel tempo, con Fombrun come architrave concettuale; il paradigma ESG nelle sue opportunità, nei suoi limiti strutturali e nel quadro normativo che ne sta ridefinendo le regole; la comunicazione etica, il nudging e la prosocialità come orientamenti capaci di fondare la credibilità su basi strutturali e non soltanto narrative.

PackInPro — Packaging Insight Project — non è stato analizzato come un'azienda da descrivere, ma come un esperimento che mette alla prova alcune delle ipotesi più rilevanti di questa letteratura in condizioni reali: un progetto ibrido tra accademia e impresa, operante in un settore attraversato da pressioni normative crescenti — il settore italiano degli imballaggi — e da una fiducia sistemicamente erosa, che ha tentato di rispondere al paradosso del greenwashing non con una comunicazione migliore, ma con un'architettura istituzionale verificabile.

La credibilità della reputazione, della sua costruzione e del suo mantenimento, passa attraverso una coerenza tra *brand identity* e immagine,

costruita in modo solido e coerente nel tempo. La comunicazione può essere uno degli strumenti che sostiene questo processo di capitalizzazione reputazionale — ma solo se è trasparente e allineata all'azione concreta dell'impresa. La comunicazione, in quanto strumento, presuppone la solidità della struttura che comunica. Coerenza nel tempo, dimostrabilità e accessibilità delle pratiche, segnali credibili: questi elementi rappresentano la base necessaria su cui qualsiasi strategia comunicativa può appoggiarsi. Nel progetto PackInPro la risposta a questa necessità ha portato alla creazione di un'architettura istituzionale fondata sulla collaborazione tra impresa e accademia, sulla separazione tra gli enti che stipulano il fondamento scientifico della certificazione — il disciplinare redatto dal Comitato Scientifico — e la verifica dei criteri di certificazione sia aziendale che di prodotto, affidata a un ente certificatore esterno indipendente: MyCert. Questa architettura è in linea con l'elaborazione teorica della reputazione di Fombrun (2018), per il quale la reputazione è un asset efficace se costruito attraverso azioni concrete e misurabili, in quanto una costruzione basata solamente su una buona comunicazione sarebbe strutturalmente fragile. A questa architettura si aggiunge la volontà di creare una struttura non solo comunicativa ma un potenziale driver di cambiamento nel mercato del packaging: la servitizzazione dei macchinari di trasformazione, dotati di un'integrazione centralizzata di analisi dei dati e dei processi, con l'obiettivo di creare un parco macchine propedeutico alla raccolta di dati in grado di tracciare lo stato dell'arte dei processi di trasformazione del packaging, restituendo dove è possibile intervenire per migliorare l'efficienza operativa e dove si concentra il maggior consumo di risorse.

L'indagine etnografica, svolta attraverso uno stage di dodici mesi all'interno di Grifal Spa, unita all'analisi qualitativa condotta attraverso undici interviste semi-strutturate a diversi stakeholder coinvolti direttamente nel progetto, ha portato in evidenza alcune criticità nella fase di sviluppo, dovute a episodi di disallineamento interno sul piano strategico e operativo, connotati da cambi di strategia frequenti che hanno avuto un impatto sull'operatività, allungando i tempi di esecuzione e spostando in avanti la previsione di rientro dall'investimento. Queste criticità sono state nel tempo progressivamente assopite, con una definizione strategica avvenuta in una fase successiva all'avvio operativo. Questo può essere indicativo di come la

volontà di un'impresa di impegnarsi nella sostenibilità a un livello strategico e non meramente comunicativo non rappresenta sempre un vantaggio immediato: la visione di lungo periodo è necessaria per intraprendere un percorso di questa portata, ma il suo costo — in termini di tempo e risorse — può essere letto anche come un segnale di impegno concreto, in modo analogo a quanto teorizzato da Spence (1973), ovvero che in un contesto caratterizzato da asimmetria informativa un segnale distintivo presuppone un investimento significativo di risorse per essere credibile. L'impegno verso la sostenibilità si rivela quindi un'opportunità di sostenibilità economica principalmente in prospettive di medio e lungo periodo, e a condizione di una solida analisi strategica iniziale.

Uno degli strumenti attraverso cui PackInPro tenta di tradurre l'impegno ESG in valore economico concreto è il marketplace multivendor: una piattaforma che accoglie esclusivamente prodotti certificati, trasformando la sostenibilità verificata da attributo aggiuntivo a condizione strutturale di accesso al mercato. Questa logica è coerente con quanto elaborato da Porter e Kramer (2011) sul *created shared value*: il marketplace non chiede agli operatori di essere sostenibili per ragioni etiche, ma crea le condizioni perché la sostenibilità certificata sia economicamente vantaggiosa — abbassando il costo cognitivo della scelta sostenibile per gli acquirenti B2B e offrendo ai vendor certificati visibilità e credibilità aggiuntive, con un'opportunità concreta anche per le imprese più piccole di accedere a canali di vendita altrimenti preclusi. Tuttavia, l'evidenza empirica indica che questo strumento raggiunge la sua piena efficacia solo quando il marchio PackInPro ha già costruito una credibilità esterna sufficiente a rendere la certificazione desiderabile: il marketplace amplifica una reputazione già consolidata, ma non può sostituirla quando è ancora in costruzione.

La prima sotto-domanda chiedeva quali meccanismi rendono la sostenibilità dichiarata anche sostenibilità dimostrabile. La risposta che emerge dal caso non è di ordine comunicativo ma architetturale e strategico. La dimostrabilità richiede che la struttura istituzionale renda verificabile — e quindi difficile da falsificare — ciò che viene dichiarato: la separazione tra chi definisce gli standard e chi ne certifica la conformità, la raccolta di dati reali attraverso infrastrutture tecnologiche come la

servitizzazione, e la pubblicità del metodo sono i meccanismi concreti che producono questo risultato. Ma l'evidenza empirica aggiunge una condizione preliminare che la letteratura tende a dare per scontata: questi meccanismi funzionano solo se sono preceduti da una visione strategica chiara e condivisa tra tutti gli stakeholder coinvolti. Un'architettura istituzionale solida costruita su fondamenta strategiche instabili produce segnali contraddittori che il mercato percepisce — e che erodono la credibilità prima ancora che la comunicazione abbia la possibilità di consolidarla.

La seconda sotto-domanda chiedeva in che modo la comunicazione etica può ancorare il posizionamento ESG alla credibilità reputazionale nel lungo periodo. La risposta che il caso suggerisce è che la comunicazione etica non è una tecnica applicabile a qualsiasi contenuto, ma l'esito naturale di un'organizzazione che ha già operato scelte valoriali reali e che utilizza la comunicazione per renderle visibili — non per costruire un'immagine in loro assenza. Questo presuppone un allineamento interno profondo: tutti gli stakeholder devono essere in grado di veicolare verso l'esterno un messaggio coerente, sostenuto da comportamenti altrettanto coerenti. Come argomentano Fombrun e Van Riel (2004), la reputazione non si costruisce attraverso la narrazione ma attraverso la corrispondenza verificabile tra identità dichiarata, pratiche effettive e percezione degli stakeholder nel tempo. La comunicazione etica è lo strumento che rende questa corrispondenza accessibile e comprensibile — ma non può sostituirla quando non esiste.

Il contributo che questa ricerca intende offrire è duplice, e si articola su un piano empirico e su un piano di verifica teorica.

Sul piano empirico, la tesi fornisce un'analisi approfondita di un progetto pionieristico nel panorama italiano della sostenibilità certificata nel mercato B2B del packaging, documentandone le logiche, le tensioni e le implicazioni reputazionali in una fase ancora poco esplorata dalla letteratura. Il caso PackInPro rappresenta un esperimento concreto e osservabile di come un'organizzazione ibrida — nata dall'incontro tra logica accademica e logica imprenditoriale — tenti di rispondere al paradosso del greenwashing non attraverso una comunicazione migliore, ma attraverso la costruzione di un'architettura istituzionale verificabile.

La documentazione di questo tentativo, nelle sue componenti di forza e nelle sue fragilità, costituisce un contributo empirico originale in un ambito in cui la letteratura disponibile è ancora prevalentemente teorica o riferita a contesti internazionali molto diversi da quello italiano.

Sul piano della verifica teorica, la ricerca conferma empiricamente la validità del framework reputazionale elaborato da Fombrun (2018) e da Fombrun e Van Riel (2004) in un contesto caratterizzato da elevata asimmetria informativa e da una fiducia sistemicamente erosa. La credibilità reputazionale si costruisce attraverso la coerenza dimostrabile tra pratiche verificabili, segnali credibili e comportamenti coerenti nel tempo — non attraverso la narrazione. L'evidenza empirica aggiunge tuttavia una condizione che la letteratura tende a dare per scontata: la strategia condivisa e l'allineamento interno tra tutti gli stakeholder coinvolti sono prerequisiti necessari affinché qualsiasi architettura istituzionale produca i suoi effetti reputazionali verso l'esterno. Un sistema certificativo scientificamente solido, una governance indipendente e una servitizzazione capace di produrre dati reali non bastano se non sono preceduti e sostenuti da una visione strategica chiara, codificata e condivisa tra tutti gli attori del progetto. Questa condizione — che Fombrun implica ma non esplicita come variabile critica autonoma — emerge con forza dalla ricerca empirica come uno dei principali fattori che determinano la velocità e la solidità con cui il capitale reputazionale si accumula nel tempo.

La presente ricerca presenta alcuni limiti che è opportuno esplicitare. Il primo è di natura metodologica e riguarda il disegno della ricerca stessa: l'approccio qualitativo mono-caso, pur consentendo una profondità analitica difficilmente raggiungibile con altri strumenti, non permette generalizzazioni statistiche. I risultati sono trasferibili in senso analitico — ovvero come ipotesi interpretative applicabili a contesti simili — ma non in senso statistico. Il secondo limite riguarda il ruolo del ricercatore come osservatore partecipante: la conduzione di uno stage annuale presso Grifal Spa ha consentito un accesso privilegiato al contesto organizzativo, ma ha al tempo stesso introdotto una prossimità al campo che, pur gestita attraverso una postura di riflessività critica continua, non può essere completamente neutralizzata.

A questi limiti metodologici se ne aggiungono due di natura empirica. Il primo è l'assenza di una misurazione quantitativa del capitale reputazionale dal momento zero del progetto: non disponendo di una baseline quantitativa iniziale, non è possibile misurare con precisione l'effetto reputazionale prodotto dalle scelte architettoniche e comunicative analizzate. La ricerca restituisce quindi una fotografia qualitativa di un processo in corso, non una misurazione del suo impatto effettivo. Il secondo limite è la dimensione temporale delle interviste: condotte in un arco di tempo circoscritto tra dicembre 2025 e gennaio 2026, le interviste rappresentano una rilevazione puntuale delle percezioni degli stakeholder in una fase specifica del progetto. L'assenza di una rilevazione longitudinale — che avrebbe consentito di confrontare le percezioni a distanza di tempo — impedisce di valutare se e come le criticità emerse si siano evolute, e se le raccomandazioni strategiche formulate abbiano prodotto effetti osservabili.

I limiti identificati aprono direttamente a possibili sviluppi futuri della ricerca. Il primo e più immediato riguarda la dimensione quantitativa: condurre una misurazione sistematica del capitale reputazionale di PackInPro attraverso gli strumenti del modello RepTrak® — somministrando un questionario strutturato ai diversi gruppi di stakeholder identificati — consentirebbe di tradurre in dati comparabili e monitorabili nel tempo le valutazioni qualitative prodotte dalla presente ricerca, costruendo quella baseline quantitativa che questa ricerca non ha potuto stabilire.

Il secondo sviluppo riguarda la dimensione longitudinale: sottoporre gli stessi stakeholder intervistati a una seconda rilevazione a distanza di dodici o ventiquattro mesi permetterebbe di valutare se e come le criticità emerse si siano evolute, se le raccomandazioni strategiche abbiano prodotto effetti osservabili, e se il capitale reputazionale del progetto si sia consolidato o indebolito nel tempo. Una ricerca longitudinale di questo tipo fornirebbe evidenze molto più robuste sulla relazione tra architettura istituzionale, allineamento interno e costruzione della credibilità reputazionale nel lungo periodo.

Il terzo sviluppo riguarda la trasferibilità del modello: verificare se l'architettura istituzionale di PackInPro — certificazione scientifica terza,

marketplace dedicato, servitizzazione come infrastruttura di dati reali — sia replicabile in settori adiacenti caratterizzati da analogia asimmetria informativa e da analogia erosione della fiducia nei green claim. Settori come la moda, l'alimentare o l'edilizia presentano dinamiche strutturalmente simili e potrebbero rappresentare contesti fertili per testare la generalizzabilità delle ipotesi interpretative prodotte da questa ricerca.

Un quarto sviluppo, particolarmente rilevante nel contesto attuale, riguarda la variabilità dei temi materiali per gli stakeholder e per il mercato in un orizzonte di medio e lungo periodo. In un contesto caratterizzato da instabilità geopolitiche crescenti e da cambiamenti normativi rapidi e non sempre prevedibili, sarebbe utile approfondire in che modo le priorità ESG percepite dagli operatori del settore evolvono nel tempo, e se sia possibile identificare segnali anticipatori di macrocambiamenti che consentano alle organizzazioni di adattare la propria strategia reputazionale prima che le pressioni esterne rendano il cambiamento obbligato piuttosto che scelto.

L'analisi di un progetto complesso come PackInPro — fondato sulla collaborazione tra entità che in Italia hanno ancora un dialogo discontinuo, come le piccole e medie imprese e l'università, e animato dalla volontà di strutturare la sostenibilità ambientale, sociale, di governance ed economica in un settore ad alta pervasività nella vita quotidiana come quello dell'imballaggio — offre uno spiraglio su un modo diverso di intendere il fare impresa. Un modo in cui l'organizzazione si riconosce parte di una comunità e di un territorio, prende coscienza delle esternalità che produce, e immagina con gli altri attori del sistema vie strutturate e solide verso le alternative. Non appiattendolo la complessità, ma indagandola come base su cui lavorare per migliorarsi.

ALLEGATI

TRACCIA INTERVISTA SEMI-STRUTTURATA

Reputazione, ESG e Comunicazione Etica in PackInPro

Durata prevista: 50-60 minuti

Modalità: In presenza o da remoto (registrazione con consenso)

Livello di strutturazione: Semi-strutturato (traccia fissa con probing flessibile)

FASE I: APERTURA E INQUADRAMENTO (circa 5 minuti)

"Grazie moltissimo per aver accettato di partecipare a questa intervista. Sono [Nome Ricercatore] e sto conducendo una ricerca sulla relazione tra sostenibilità, ESG, reputazione e comunicazione nel contesto B2B, con focus specifico su PackInPro.

L'obiettivo di questa tesi è comprendere come un progetto come PackInPro costruisce credibilità, comunica valori di sostenibilità, e gestisce la transizione verso modelli più sostenibili nel mercato B2B.

Questa intervista durerà circa 50-60 minuti. Userò una registrazione audio per garantire accuratezza nella trascrizione. Tutti i dati saranno trattati in modo confidenziale e anonimo."

Tempo: 2-3 minuti

Consenso Informato

Presentazione e firma del Modulo di Consenso Informato

Punti chiave da coprire:

Anonimato garantito attraverso codifica (es. "Intervistato_A", etc.)

Libertà di non rispondere a domande specifiche

Diritto di ritirare il consenso in qualsiasi momento

Utilizzo esclusivo per scopi di ricerca accademica

Conservazione sicura dei dati e distruzione dopo analisi

Disponibilità a condividere risultati finali (sintesi non-confidenziale)

Tempo: 2 minuti

Domanda Warm-up (Neutrale)

"Qual è, nel dettaglio, il tuo ruolo all'interno di PackInPro/Grifal e come interagisce con il progetto PackInPro?"

Obiettivo:

Mettere a proprio agio l'intervistato

Stabilire il contesto e la prospettiva da cui parlerà

Acquisire familiarità con il linguaggio e i termini usati localmente

Tempo: 2-3 minuti

Note per il ricercatore:

Ascoltare attentamente per comprendere il ruolo effettivo (spesso diverso dalla descrizione formale)

Notare eventuali aree di competenza trasversale

Identificare aree di potenziale conflitto di interesse o tensione

FASE II: CORPO TEMATICO (circa 40-45 minuti)

SEZIONE A: OBIETTIVI, ACCOUNTABILITY E REPUTAZIONE (8-10 minuti)

Q1: Driver Strategici e Obiettivi

"Quali sono stati gli obiettivi iniziali e i driver strategici che hanno portato alla creazione del progetto PackInPro?"

Variazioni/Adattamenti per diversi profili di intervistato:

Se management strategico: Quali erano le pressioni di mercato, normative, o competitive?

Se team operativo: Come è stato comunicato internamente il progetto e quali erano i vostri compiti iniziali?

Se stakeholder esterno (università/partner): Come siete stati coinvolti e quale visione era sottesa?

Probing suggerito:

"Come definite internamente il successo di questo progetto? Quali sono gli indicatori principali?"

"Quali erano gli obiettivi di accountability che PackInPro/Grifal si prefiggeva di raggiungere?"

"Quali elementi di mercato o di contesto normativo hanno spinto questa iniziativa?"

Tempo: 4-5 minuti

Note per il ricercatore:

Ascoltare il linguaggio usato: "urgenza", "opportunità", "obbligo", "innovazione"?

Notare se gli obiettivi sono principalmente commerciali, reputazionali, o di impatto

Identificare tensioni tra obiettivi diversi

Q2: Indicatori di Reputazione

"Quali sono gli indicatori di reputazione di maggiore interesse per PackInPro/Grifal?"

Varianti:

Se marketing/comunicazione: Quali metriche di reputazione monitorate? (awareness, percezione, brand sentiment?)

Se leadership: Come misurate il successo reputazionale di questo progetto?

Se operativo: Come percepite il feedback esterno sulla reputazione?

Probing suggerito:

"In che modo ritenete che la sostenibilità si traduca in un valore aziendale misurabile?"

"Come tracciate la percezione esterna di Grifal e di PackInPro? Quali strumenti utilizzate?"

"Quali stakeholder vi importa di più avere una percezione positiva?"

Tempo: 3-5 minuti

Note per il ricercatore:

Distinguere tra indicatori formali/tracciati e indicatori percepiti/intuitivi

Notare se la reputazione è monitorata sistematicamente o in modo ad hoc

Identificare eventuali gap tra come la reputazione dovrebbe essere tracciata e come effettivamente lo è

SEZIONE B: STAKEHOLDER, PUBBLICI E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE (8-10 minuti)

Q3: Mappatura Stakeholder e Ruolo Dipartimentale

"Quali sono stati gli stakeholder (interni ed esterni) mappati come cruciali per il successo di PackInPro e qual è il ruolo specifico del suo dipartimento/funzione in questa rete?"

Varianti:

Se coordinatore/manager: Chi sono gli stakeholder chiave interni e come gestite l'allineamento?

Se team specifico: Quali stakeholder comunicate direttamente?

Se partner esterno: Come percepite il vostro ruolo nell'ecosistema PackInPro?

Probing suggerito:

"Come viene gestito l'allineamento, anche valoriale, tra gli stakeholder interni?"

"Quali resistenze o sinergie sono emerse nello sviluppo di PackInPro?"

"Esiste una strategia di engagement esterna? Come coinvolgete fornitori e acquirenti?"

Tempo: 4-5 minuti

Note per il ricercatore:

Mappare mentalmente la rete di stakeholder man mano che viene descritta

Notare quali stakeholder sono "pull" (trainanti) vs "push" (resistenti)

Identificare eventuali stakeholder "assenti" ma importanti

Q4: Ruolo delle Università

"Qual è il ruolo delle università nell'ecosistema PackInPro?"

Varianti:

Se membro del comitato scientifico: Come contribuite dal punto di vista scientifico e di governance?

Se team Grifal: Come vedete il contributo universitario? È allineato con le vostre aspettative?

Se non accademico: Come percepite la rilevanza della componente universitaria?

Probing suggerito:

"Che tipo di contributo portano le università? (Ricerca, credibilità, governance, advocacy?)"

"Quali collaborazioni future vedi possibili tra Grifal e università?"

"La componente universitaria rafforza la credibilità di PackInPro? Come?"

Tempo: 3-5 minuti

Note per il ricercatore:

Valutare se le università sono percepite come garanti di credibilità o come elementi marginali

Notare potenziali tensioni tra ricerca accademica e obiettivi commerciali

Identificare il valore aggiunto della componente universitaria nella strategia complessiva

SEZIONE C: LOGICA INTEGRATA DEL PROGETTO (10-12 minuti)

Q5: Filo Rosso del Progetto

"Come descriveresti la logica che tiene insieme le componenti del progetto (Marketplace, Fondazione, certificazione, partner)?"

Varianti:

Se leadership/strategy: Quale è stata la visione integrata? Come si rispecchia nella struttura?

Se team operativo: Come vedete il collegamento tra diverse componenti dal vostro punto di vista?

Se partner esterno: Come capite come i diversi elementi si coordinano?

Probing suggerito:

"Quale componente guida le altre? O è una logica più circolare/paritaria?"

"Come si intrecciano missione valoriale (Fondazione) e business (Marketplace)?"

"Esiste un "perno" che tiene insieme tutto, oppure ogni elemento è relativamente autonomo?"

Tempo: 3-4 minuti

Note per il ricercatore:

Disegnare una mappa mentale della logica secondo l'intervistato

Notare se la visione è coerente o se emergono incoerenze/tensioni

Valutare il grado di condivisione di una visione comune

Q6: Articolazione di Ruoli e Coordinamento

"Come si articolano gli attori coinvolti e come interagiscono (management, middle management, team operativi)? Come avviene il coordinamento?"

Varianti:

Se management: Come è strutturata la governance? Chi prende decisioni su cosa?

Se middle management: Come ricevete direzione dal management? Come coordinate i team?

Se operativo: Come interfacciate con i livelli sopra di voi? Sono chiari gli ambiti di responsabilità?

Probing suggerito:

"I ruoli sono chiari? Dove servirebbe maggiore allineamento?"

"Come avviene il processo decisionale per questioni critiche?"

"Quali sono i principali punti di disconnessione o frizione?"

Tempo: 3-4 minuti

Note per il ricercatore:

Valutare il grado di chiarezza organizzativa percepito

Identificare aree di ambiguità o di potenziale conflitto

Notare se i processi sono formali/strutturati o informali/relazionali

Q7: Distinzione tra Fondazione e Marketplace

"Qual è la differenza sostanziale tra Fondazione e Marketplace? Come si differenziano in termini di missione, pubblico, e funzione?"

Varianti:

Se sa di entrambe le componenti: Quali sono le differenze chiave nella loro operatività?

Se specializzato in una: Come percepisci il valore e la distinzione dell'altra componente?

Probing suggerito:

"La distinzione è chiara internamente? Ai fornitori e acquirenti?"

"Ci sono sovrapposizioni operative che creano confusione o inefficienza?"

"Come comunicate esternamente la differenza tra le due componenti?"

Tempo: 2-3 minuti

Note per il ricercatore:

Valutare se la distinzione è percepita come valore aggiunto o come complicazione

Notare eventuali ambiguità nella definizione dei confini

Identificare se la separazione è formale-strutturale o anche funzionale

Q8: Touchpoint Digitali Principali

"Quali sono i touchpoint digitali principali (sito Fondazione, marketplace, social, altre piattaforme) e che funzione hanno? Come sono utilizzati?"

Varianti:

Se comunicazione/marketing: Come gestite i diversi canali digitali? Quale strategia guida?

Se operativo: Quali piattaforme usate quotidianamente? Sono efficaci?

Se stakeholder esterno: Come accedete ai servizi/informazioni di PackInPro?

Probing suggerito:

"Sono usati i touchpoint come previsto? Quali generano più valore?"

"C'è una logica integrata tra i diversi touchpoint o sono frammentati?"

"Dove ci sono gap tra ciò che dovrebbe essere comunicato e ciò che effettivamente emerge online?"

Tempo: 2-3 minuti

Note per il ricercatore:

Valutare l'efficacia percepita di ciascun touchpoint

Notare incoerenze tra messaggi su piattaforme diverse

Identificare eventuali elementi di greenwashing o comunicazione incoerente

SEZIONE D: SFIDE COMUNICATIVE NEL B2B SOSTENIBILITÀ (6-8 minuti)

Q9: Sfide del Mercato B2B nella Comunicazione della Sostenibilità

"In base alla tua esperienza professionale, quali sono le sfide principali del mercato B2B nella comunicazione della sostenibilità?"

Varianti:

Se con esperienza B2B: Quali ostacoli incontrate quando comunicate ESG ai partner?

Se nuovi al tema: Quali percezioni avete delle sfide nel settore?

Probing suggerito:

"Chi è il vostro pubblico B2B principale e quali sono i loro principali dubbi circa la sostenibilità?"

"Quanto è facile/difficile tradurre temi ESG complessi in messaggi chiari?"

"Esiste il rischio di greenwashing nel vostro settore? Come lo gestite?"

"Quali sono le barriere economiche, culturali, o tecniche all'adozione di standard sostenibili?"

Tempo: 3-4 minuti

Note per il ricercatore:

Ascoltare i dettagli delle sfide concrete

Notare se il problema è percepito come tecnico, comunicativo, o strutturale

Raccogliere esempi concreti di tensioni o conflitti

Q10: Sensibilità Settoriale ai Temi ESG

"Quali sono i settori più sensibili a questo tema (sostenibilità/ESG) e quali lo sono di meno? Perché?"

Varianti:

Se con vista di settore: Quali settori sono più/meno ricettivi? Quali fattori influenzano?

Se operativo specifico: Nel vostro settore come è percepita la sostenibilità?

Probing suggerito:

"Quali fattori rendono un settore più sensibile? (Regolamentazione, pressione consumatori, margini, cultura?)"

"Quali settori potrebbero essere target prioritari per PackInPro?"

"Cosa servirebbe per aumentare la sensibilità in settori meno ricettivi?"

Tempo: 2-3 minuti

Note per il ricercatore:

Creare una matrice mentale di sensibilità settoriale secondo l'intervistato

Notare correlazioni tra sensibilità e altri fattori (regolamentazione, competizione, percezione pubblica)

Raccogliere insights su opportunità di mercato

SEZIONE E: IMPATTO, ALLINEAMENTO E FUTURO (8-10 minuti)

Q11: Impatto Auspicabile di PackInPro

"Quale impatto è auspicabile che abbia PackInPro su Grifal? E sul mercato B2B della sostenibilità in generale?"

Varianti:

Se Grifal: Quale credi sia/dovrebbe essere il valore strategico per l'azienda?

Se partner esterno: Come speri che PackInPro trasformi l'ecosistema?

Probing suggerito:

"Quale credi sia la percezione attuale di Grifal e PackInPro verso l'esterno?"

"Quali metriche di impatto sarebbero significative?"

"A cosa ascolti differenza tra visione attuale e visione ideale?"

Tempo: 3-4 minuti

Note per il ricercatore:

Distinguere tra impatto interno (su Grifal) e impatto esterno (sul mercato)

Notare se l'impatto è percepito come già raggiunto o come aspirazionale

Raccogliere insights su come l'impatto dovrebbe essere misurato/comunicato

Q12: Analisi SWOT e Orientamento Strategico

"Se dovesse eseguire un'analisi SWOT interna di PackInPro, quali identificherebbe come le principali Forze e Debolezze attuali? E quale orientamento strategico proporrebbe per i prossimi passi (Opportunità/Minacce)?"

Varianti:

Lasciare che l'intervistato strutturi la risposta secondo le proprie priorità

Possibilità di focalizzare su una dimensione se ritenuto più pertinente

Probing suggerito:

Forze: "Quali sono i vostri vantaggi competitivi? Cosa distingue PackInPro sul mercato?"

Debolezze: "Quali sono i principali ostacoli o limiti interni?"

Opportunità: "Quali tendenze di mercato potete sfruttare?"

Minacce: "Quali rischi vedete nel contesto esterno?"

Allocazione risorse: "Se potesse riallocare risorse oggi, quale area prioritaria migliorerebbe? (comunicazione, R&D, settori target, governance, etc.)"

Tempo: 4-5 minuti

Note per il ricercatore:

Disegnare una matrice SWOT man mano che emerge dalla conversazione

Valutare il grado di consenso/dissenso tra diverse interviste

Raccogliere spunti strategici concreti per eventuali raccomandazioni future

Q13: Valore Concreto per la Funzione/Dipartimento

"Quale valore concreto pensi che il progetto possa portare/abbia portato alla tua funzione o al tuo ruolo?"

Varianti:

Se marketing: Come supporta PackInPro i vostri obiettivi di comunicazione/branding?

Se operativo: Quali sono i benefici concreti che osservate?

Se partner: Quale valore traete dalla partecipazione?

Probing suggerito:

"Sono emersi nuovi strumenti, processi, o capacità?"

"Quali sfide della tua funzione PackInPro aiuta a risolvere?"

"Dove vedi ancora gap o aree di miglioramento?"

Tempo: 2-3 minuti

Note per il ricercatore:

Valutare se il valore è immediato/tangibile o strategico/di lungo termine

Notare se diverse funzioni percepiscono un valore molto differente

Raccogliere feedback su cosa potrebbe migliorare il valore percepito

Q14: Nuove Consapevolezze e Lezioni Apprese

"Sono emerse nuove consapevolezze durante il progetto PackInPro? Quali lezioni apprese vorreste condividere?"

Varianti:

Aperta e narrativa: Lasciare spazio all'intervistato di riflessione e sintesi

Probing suggerito:

"Cosa rifareste uguale rispetto al vostro approccio al progetto?"

"Cosa imposteresti diversamente se potessi ricominciare?"

"Quali sono i principali insegnamenti per il futuro di PackInPro?"

"Come è cambiata la vostra percezione della sostenibilità e della reputazione nel contesto B2B?"

Tempo: 3-4 minuti

Note per il ricercatore:

Ascoltare attentamente per insight meta-cognitivi (come l'intervistato ha imparato/evoluto)

Valutare il grado di riflessività e di consapevolezza critica

Raccogliere insegnamenti trasferibili a altri contesti

FASE III: CHIUSURA E FOLLOW-UP (circa 3-5 minuti)

Chiusura Narrativa

"C'è qualcosa che non abbiamo toccato durante l'intervista ma che ritiene fondamentale per comprendere il progetto PackInPro, la relazione tra sostenibilità e reputazione, o la comunicazione della sostenibilità in Grifal?"

Obiettivo:

Dar spazio all'emersione di temi non previsti ma importanti per l'intervistato

Spesso questi argomenti imprevisti contengono i dati più ricchi

Tempo: 2 minuti

Note per il ricercatore:

Ascoltare attentamente — spesso gli elementi "non previsti" sono i più rilevanti

Non interrompere — lasciare completare l'intervistato

Ringraziamento e Contatti Follow-up

"Grazie moltissimo per il tempo e la sincerità con cui ha risposto. Le sue prospettive sono molto preziose per questa ricerca.

Come le ho detto, tutti i dati saranno trattati in modo confidenziale e anonimo. Quando avrò completato l'analisi, sarò felice di condividere una sintesi dei risultati (mantenendo la riservatezza sui contenuti specifici) se di suo interesse.

Nel caso emergessero domande di approfondimento durante l'analisi, potremmo contattarla per una breve sessione di follow-up? [Scambio contatti, se disponibile]"

Tempo: 2 minuti

Note per il ricercatore:

Ribadire confidenzialità e uso esclusivamente accademico

Offrire la possibilità di follow-up leggero (email, breve call)

Raccogli feedback sulla qualità dell'intervista stessa

NOTE PER IL RICERCATORE

Gestione dell'intervista

Registrazione: Assicurarsi che la registrazione audio sia di qualità (test tecnico prima di iniziare)

Note parallele: Durante l'intervista, prendere note rapide di:

Tono e linguaggio emotivo dell'intervistato

Pause, esitazioni, o aree di "sensibilità"

Elementi non verbali (se in presenza)

Domande di follow-up immediate

Flessibilità: Sebbene la traccia sia strutturata, adattare l'ordine e la formulazione a flusso naturale della conversazione

Approccio al probing

Ascolto attivo: Non leggere meccanicamente le domande — ascoltare la risposta precedente e costruire su quella

Apertura: Mantenere un atteggiamento di curiosità genuina, non di valutazione

Sintesi periodica: Dopo risposte complesse, sintetizzare quello che ha capito per verifica ("Se capisco bene, state dicendo che...")

Differenziazione per profili

Management: Maggior focus su strategia, visione, e decisioni critiche

Middle management: Focus su coordinamento, implementazione, e sfide operative

Team operativo: Focus su processi quotidiani, strumenti, e percezioni locali

Partner esterno (università, enti certificatori): Focus su valore aggiunto, collaborazione, e prospettiva esterna

Indicatori di data quality

✓ Risposte specifiche e concrete (non generiche)

✓ Esempi forniti spontaneamente

✓ Riflessione critica (non solo narrativa positiva)

✓ Coerenza nelle risposte (segno di convinzione)

X Risposte vaghe o "politically correct" (possibile cautela)

ALLEGATO: TRACCIA ABBREVIATA

Fase	Apertura	Tempo
Domanda Chiave	Presentazione + Consenso + Warm-up	5 min
A. Obiettivi	Q1: Driver strategici; Q2: Indicatori reputazione	8-10 min
B. Stakeholder	Q3: Mappatura stakeholder; Q4: Ruolo università	8-10 min
C. Logica integrata	Q5-Q8: Componenti, ruoli, distinzioni, touchpoint	10-12 min
D. Sfide comunicative	Q9-Q10: Sfide B2B, sensibilità settoriali	6-8 min
E. Impatto futuro	Q11-Q14: Impatto, SWOT, valore, lezioni	8-10 min

Chiusura	Argomenti non toccati + Ringraziamenti	3-5 min
	TOTALE	50-60 min

INDICE DELLE FIGURE

Figure 1: Schema rappresentativo delle relazioni tra identità aziendale, immagine aziendale e reputazione aziendale. Elaborazione personale dell'autore a partire da Fombrun (2018).....	7
Figure 2: <i>Le fasi evolutive della sostenibilità aziendale: dalla CSR al paradigma ESG.</i>	24
Figure 3: Modello operativo di PackInPro: componenti e relazioni strutturali	55

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 — <i>Principali indicatori economici del settore imballaggi in Italia e dimensione del mercato globale (2024). Fonte: elaborazione da Istituto Italiano Imballaggio (2025), UCIMA (2025), Fortune Business Insights (2025), Smithers (2025).</i>	63
Tabella 2 — <i>Tipologie di imballaggio, quote volumetriche in Italia (2023) e rilevanza per il progetto PackInPro. Fonte volumi: Istituto Italiano Imballaggio, Osservatorio maggio 2024.</i>	65
Tabella 3 — <i>Struttura imprenditoriale del comparto produttori di imballaggi in Italia. Fonte: Osservatorio iCRIBIS, 2025.</i>	66
Tabella 4 — <i>Quadro normativo europeo e italiano in materia di imballaggi sostenibili (2024–2026). Fonti: TÜV Italia (2025); Rajapack (2025); ReMade in Italy (2025).</i>	68
Tabella 5 - <i>Matrice di materialità comunicativa di PackInPro, Fonte: elaborazione dell'autore sulla base delle evidenze empiriche raccolte.</i>	100
Tabella 6— <i>Analisi SWOT della strategia comunicativa di PackInPro. Fonte: elaborazione dell'autore sulla base delle evidenze empiriche raccolte.</i>	101

BIBLIOGRAFIA

Fonti accademiche e scientifiche

AKERLOF George A., *The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism*, Quarterly Journal of Economics, MIT Press, Cambridge, 84(3), pp. 488–500, 1970

BARCHESI Andrea, *Ingegneria reputazionale: comprendere, misurare e costruire la reputazione*, FrancoAngeli, Milano, 2024

BARNETT Michael L., JERMIER John M., LAFFERTY Barbara A., *Corporate reputation: the definitional landscape*, Corporate Reputation Review, Palgrave Macmillan, Londra, 2006

BATSON C. Daniel, *The altruism question: toward a social-psychological answer*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, 1991

BERG Florian, KOELBEL Julian F., RIGOBON Roberto, *Aggregate confusion: the divergence of ESG ratings*, Review of Finance, Oxford University Press, Oxford, 2022

BHATTACHARYA C. B., SEN Sankar, *Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives*, California Management Review, University of California Press, Berkeley, 47(1), pp. 9–24, 2004

BOURDIEU Pierre, *The forms of capital*, in RICHARDSON John G. (a cura di), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, Greenwood Press, New York, 1986

CARDANO Mario, *La ricerca qualitativa*, il Mulino, Bologna, 2011

CASTRONOVO Valerio, *Olivetti: una storia italiana*, Rizzoli, Milano, 1977

CASTRONOVO Valerio, *Storia economica d'Italia: dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, Torino, 1995

CIALDINI Robert B., *Influence: the psychology of persuasion*, HarperCollins, New York, 2001

CORBETTA Piergiorgio, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, vol. III, quarta edizione, il Mulino, Bologna, 2015

DAVENPORT Thomas H., BECK John C., *The attention economy: understanding the new currency of business*, Harvard Business School Press, Boston, 2001

DEEPHOUSE David L., CARTER Suzanne M., *An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation*, Journal of Management Studies, Wiley-Blackwell, Oxford, 2005

DELMAS Magali A., BURBANO Veronica C., *The drivers of greenwashing*, California Management Review, University of California Press, Berkeley, 54(1), pp. 64–87, 2011

ECCLES Robert G., IOANNOU Ioannis, SERAFEIM George, *The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance*, Management Science, INFORMS, Catonsville, 2014

FLORIDI Luciano, *The ethics of information*, Oxford University Press, Oxford, 2013

FOMBRUN Charles J., *Reputation: realizing value from the corporate image*, edizione ventesimo anniversario, Harvard Business School Press, Boston, 2018 (ed. orig. 1996)

FOMBRUN Charles J., GARDBERG Naomi A., SEVER Joy M., *The Reputation Quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation*, Journal of Brand Management, 7(4), pp. 241–255, 2000

FOMBRUN Charles J., PONZI Leonard J., NEWBURRY William, *Stakeholder tracking and analysis: the RepTrak® system for measuring corporate reputation*, Corporate Reputation Review, Palgrave Macmillan, Londra, 18(1), pp. 3–24, 2015

FOMBRUN Charles J., VAN RIEL Cees B. M., *Fame & Fortune: how successful companies build winning reputations*, Financial Times Prentice Hall, Londra, 2004

FRIEDE Gunther, BUSCH Timo, BASSEN Alexander, *ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies*, Journal of Sustainable Finance & Investment, Taylor & Francis, Londra, 2015

LATANÉ Bibb, DARLEY John M., *The unresponsive bystander: why doesn't he help?*, Appleton-Century-Crofts, New York, 1970

LI Fan, ARAL Sinan, *Human trust in AI search: a large-scale experiment*, arXiv preprint, 2025, <https://arxiv.org/abs/2504.06435>

LIU Xinyi, ZHANG Yao, LIANG Percy, *Evaluating verifiability in generative search engines*, Findings of EMNLP, Association for Computational Linguistics, Stroudsburg, 2023

MAUGERI Leonardo, *L'arma del petrolio: questione petrolifera globale, guerra fredda e politica italiana nella vicenda di Enrico Mattei*, Loggia de' Lanzi, Firenze, 1994

OECD, *Trust and public policy: how better governance can help rebuild public trust*, OECD Publishing, Parigi, 2017

OLINS Wally, *The corporate personality: an inquiry into the nature of corporate identity*, Thames and Hudson, Londra, 1990

PORTER Michael E., KRAMER Mark R., *Creating shared value*, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Boston, 2011

ROBERTS Peter W., DOWLING Grahame R., *Corporate reputation and sustained superior financial performance*, Strategic Management Journal, Wiley, Hoboken, 2002

SIMON Herbert A., *A behavioral model of rational choice*, Quarterly Journal of Economics, MIT Press, Cambridge, 69(1), pp. 99–118, 1955

SIMON Herbert A., *Designing organizations for an information-rich world*, in GREENBERGER Martin (a cura di), *Computers, communication, and the public interest*, Johns Hopkins University Press, Baltimora, 1971

SPENCE Michael, *Job market signaling*, Quarterly Journal of Economics, MIT Press, Cambridge, 87(3), pp. 355–374, 1973

SUCHMAN Mark C., *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, Academy of Management Review, Academy of Management, Briarcliff Manor, 20(3), pp. 571–610, 1995

TATICCHI Paolo, *Sostenibilità e innovazione: la rivoluzione del business*, Edizioni Dedalo, Bari, 2025

THALER Richard H., SUNSTEIN Cass R., *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*, Yale University Press, New Haven, 2008

THALER Richard H., SUNSTEIN Cass R., *Nudge: the final edition*, Penguin Books, New York, 2021

TURBAN Daniel B., GREENING Daniel W., *Corporate social performance and organizational attractiveness*, Academy of Management Journal, Academy of Management, Briarcliff Manor, 1997

WALSH Gianfranco, MITCHELL Vincent-Wayne, JACKSON Paul R., BEATTY Sharon E., *Examining the antecedents and consequences of corporate reputation*, Journal of the Academy of Marketing Science, Springer, Berlino, 2009

Fonti istituzionali e normative

EUROPEAN COMMISSION, *Communication on the European Green Deal*, Publications Office of the European Union, Bruxelles, 2022, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=COM:2019:640:FIN>

EUROPEAN COMMISSION, *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*, Direttiva 2022/2464/UE, Publications Office of the European Union, Bruxelles, 2022, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

EUROPEAN COMMISSION, *Regolamento Tassonomia UE*, Regolamento 2020/852, Publications Office of the European Union, Bruxelles, 2020, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:32020R0852>

EUROPEAN COMMISSION, *Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)*, Regolamento 2019/2088/UE, Publications Office of the European Union, Bruxelles, 2019, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:32019R2088>

GLOBAL REPORTING INITIATIVE, *GRI Standards*, Global Reporting Initiative, Amsterdam, 2023, <https://www.globalreporting.org/standards/>

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 14001: Environmental management systems*, ISO, Ginevra, 1996

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 26000: Guidance on social responsibility*, ISO, Ginevra, 2010

REPTRAK COMPANY, *About RepTrak*, disponibile su <https://www.reptrak.com>

UNITED NATIONS, *Our common future — Rapporto Brundtland*, World Commission on Environment and Development, New York, 1987

UNITED NATIONS, *Who cares wins: connecting financial markets to a changing world*, UN Global Compact, New York, 2004

UNIONE EUROPEA, *Direttiva 2024/825/UE relativa al potenziamento dei consumatori per la transizione verde*, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, Bruxelles, 2024, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:32024L0825>

UNIONE EUROPEA, *Regolamento 2025/40 sugli imballaggi e i rifiuti di imballaggio (PPWR)*, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, Bruxelles, 2025, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:32025R0040>

Fonti di settore e rapporti

COMIECO / TETRA PAK, *Protocollo d'intesa per lo sviluppo della raccolta differenziata dei cartoni per bevande*, Comieco, Milano, luglio 2003, disponibile su <http://gestione-rifiuti.it/smaltimento-tetrapak>

FORTUNE BUSINESS INSIGHTS, *Packaging market size, share and industry analysis 2025–2032*, Fortune Business Insights, Pune, 2025, <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/packaging-market-101476>

iCRIBIS, *Radiografia del settore imballaggi in Italia 2025*, CRIBIS, Bologna, 2025

IL SOLE 24 ORE RADIOCOR, *Tetra Pak: sustainability and research in our DNA, 140 million investments 2024*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2024, <https://en.ilsole24ore.com/art/tetra-pak-our-dna-sustainability-and-research-140-million-investment-2024-AFipadQC>

ISTITUTO ITALIANO IMBALLAGGIO, *Filiera dell'imballaggio in Italia — dati 2024 e previsioni 2025–2028*, presentazione al convegno Filiera a confronto, Senato della Repubblica, Roma, 2025

ISTITUTO ITALIANO IMBALLAGGIO, *Rapporto annuale sull'industria dell'imballaggio in Italia 2024*, Istituto Italiano Imballaggio, Milano, 2024

ISTAT, *PIL e indebitamento delle Amministrazioni Pubbliche — Anni 2022–2024*, Istituto Nazionale di Statistica, Roma, 2025, <https://www.istat.it/comunicato-stampa/pil-e-indebitamento-delle-ap/>

PRICEPEDIA, *Dinamica in aumento per il prezzo del Kraftliner*, PricePedia, Milano, 2025, <https://www.pricepedia.it/magazine/article/618/prezzi-kraftliner/>

RAJAPACK, *Guida al Regolamento PPWR 2025*, Rajapack Italia, Milano, 2025

REMADE IN ITALY, *Decreto legislativo di recepimento della Direttiva UE 2024/825 in materia di comunicazioni ambientali*, ReMade in Italy, Bergamo, 2025

REPTRAK COMPANY, *ESG Intelligence — ESG scores and stakeholder behavior*, The RepTrak Company, Boston, 2024a, <https://www.reptrak.com/reptrak-platform/esg-intelligence/>

REPTRAK COMPANY, *The ESG advantage: ESG scores in the 2024 Global RepTrak 100*, The RepTrak Company, Boston, 2024b, <https://www.reptrak.com/blog/esg-scores-2024-global-reptrak/>

REPTRAK COMPANY, *How much does ESG matter to consumers? It depends*, The RepTrak Company, Boston, 2021, <https://www.reptrak.com/blog/how-much-does-esg-matter-to-consumers-it-depends-data-science/>

REPTRAK COMPANY, *2025 Global RepTrak 100*, The RepTrak Company, Boston, 2025a

REPTRAK COMPANY, *Reputational Volatility in Italy: Current Trends and Stakeholder Expectations*, The RepTrak Company, Boston, 2025b

SMITHERS, *The future of global packaging to 2030*, Smithers Information Ltd., Leatherhead, 2025, <https://www.smithers.com/resources/2017/sep/the-future-of-global-packaging-to-2030>

TETRA PAK, *Sustainability Report 2021*, Tetra Pak International S.A., Losanna, 2021, <https://www.tetrapak.com/sustainability/reporting>

TÜV ITALIA, *Guida al Regolamento UE 2025/40 sull'imballaggio sostenibile*, TÜV SÜD Italia, Milano, 2025

UCIMA, *13^a Indagine Statistica Nazionale — macchine automatiche per il confezionamento e l'imballaggio, dati 2024*, Centro Studi Mecs — UCIMA, Bologna, 2025

UCIMA, *L'industria italiana delle macchine automatiche per il confezionamento e l'imballaggio: rapporto 2024*, UCIMA, Bologna, 2024

WIKIPEDIA, *Tetra Pak*, Wikimedia Foundation, ultima modifica 2024, https://en.wikipedia.org/wiki/Tetra_Pak

RINGRAZIAMENTI

Innanzitutto, un ringraziamento al professor Ceravolo e al team di Grifal per l'aiuto e il supporto durante questi mesi.

Come dimostra lo studio delle organizzazioni, le relazioni umane sono al centro di tutto. Ogni nostra azione è condizionata, alleggerita, appesantita, nutrita, elevata dalla rete di relazioni che abbiamo intorno.

Ed è quindi difficile scrivere dei ringraziamenti, in quanto la lista di grazie sarebbe pressochè infinita. Grazie a te che stai leggendo queste parole, perché sei parte di questa rete potente di relazione.

Lontano dalla mia famiglia, ho realizzato quanto questa fosse un pilastro solido, che mi ha permesso di crescere indipendente, libero ed integro.

Lontano dai miei amici ho avuto modo di ritornare sui ricordi che ci legano indissolubilmente – oltre il tempo, lo spazio e l'adesso –, perché quei ricordi sono parte di ciò che sono, di come guardo il mondo e di come mi muovo ogni giorno.

Lontano dalle città che mi hanno cresciuto e ospitato, visto ridere e piangere, ho capito che posso essere a casa in molti luoghi, ma solo se ci sono le persone a cui voglio bene.

E anche se non so dirlo a parole, non so dimostrarlo spesso e talvolta sono sfuggente, vi voglio un bene immenso.

A tutte le persone che ho incontrato, che hanno creduto in me, che mi hanno dato valore: grazie. La vostra fiducia mi aiutato a credere di poter andar lontano. E ora proverò a farlo.